

Formación y desarrollo de habilidades gerenciales para fortalecer el liderazgo organizacional: una revisión sistemática

Development and training of managerial skills to strengthen organizational leadership: a systematic literature review

Formação e desenvolvimento de competências gerenciais para fortalecer a liderança organizacional: uma revisão sistemática

Jerzon De la Cruz Damian

e_2021200343J@uncp.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0002-4171-2381>

Universidad Nacional del Centro del Perú.

Huancayo, Perú

Yamill Alam Barrionuevo Inca Roca

ybarrionuevo@uncp.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-9928-0361>

Universidad Nacional del Centro del Perú.

Huancayo, Perú

Katherine Mantari Calderon

e_2021200355F@uncp.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0006-5072-3671>

Universidad Nacional del Centro del Perú.

Huancayo, Perú

Gary Clodoaldo Ortiz Colca

gortiz@uncp.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2556-5211>

Universidad Nacional del Centro del Perú.

Huancayo, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.171>

Artículo recibido 5 de agosto 2025 | Aceptado 15 de septiembre 2025 | Publicado 3 de octubre 2025

RESUMEN

En un entorno empresarial caracterizado por la complejidad y el cambio constante, la formación de habilidades gerenciales constituye un factor esencial para fortalecer el liderazgo organizacional. Bajo este propósito, el estudio desarrolló una revisión sistemática de la literatura con el objetivo de analizar el estado del conocimiento sobre la formación de dichas habilidades y su impacto en la consolidación de líderes dentro de las organizaciones. La investigación tuvo como alcance el análisis de artículos científicos publicados entre los años 2000 y 2025, seleccionados en bases de datos reconocidas como Scopus, SciELO y DOAJ, siguiendo rigurosamente los lineamientos PRISMA. Tras un proceso de filtrado y evaluación de calidad, se incluyeron treinta estudios relevantes. Los hallazgos evidenciaron una relación directa entre las habilidades técnicas, humanas y conceptuales con la eficacia del liderazgo organizacional. Se concluyó que el desarrollo de estas competencias es un proceso integrador que potencia el rendimiento institucional y la adaptabilidad frente a los desafíos actuales.

Palabras clave: Habilidades gerenciales; Liderazgo organizacional; Formación de líderes; Desarrollo directivo; Desempeño organizacional; Gestión estratégica

ABSTRACT

In a business environment characterized by complexity and constant change, the development of managerial skills constitutes an essential factor for strengthening organizational leadership. With this purpose, the study conducted a systematic literature review aimed at analyzing the state of knowledge regarding the development of these skills and their impact on the consolidation of leaders within organizations. The scope of the research included the review of scientific articles published between 2000 and 2025, selected from recognized databases such as Scopus, SciELO, and DOAJ, rigorously following the PRISMA guidelines. After a filtering and quality evaluation process, thirty relevant studies were included. The findings revealed a direct relationship between technical, human, and conceptual managerial skills and the effectiveness of organizational leadership. It was concluded that the development of these competencies is an integrative process that enhances institutional performance and strengthens adaptability in the face of current organizational challenges.

Keywords: Managerial skills; Organizational leadership; Leadership training; Executive development; Organizational performance; Strategic management

RESUMO

Em um ambiente empresarial caracterizado pela complexidade e pela mudança constante, a formação de competências gerenciais constitui um fator essencial para o fortalecimento da liderança organizacional. Com esse propósito, o estudo realizou uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de analisar o estado do conhecimento sobre o desenvolvimento dessas competências e seu impacto na consolidação de líderes dentro das organizações. O alcance da pesquisa incluiu a análise de artigos científicos publicados entre 2000 e 2025, selecionados em bases de dados reconhecidas como Scopus, SciELO e DOAJ, seguindo rigorosamente as diretrizes PRISMA. Após o processo de filtragem e avaliação de qualidade, foram incluídos trinta estudos relevantes. Os resultados evidenciaram uma relação direta entre as competências técnicas, humanas e conceituais e a eficácia da liderança organizacional. Concluiu-se que o desenvolvimento dessas competências é um processo integrador que potencializa o desempenho institucional e a adaptabilidade frente aos atuais desafios organizacionais.

Palavras-chave: Competências gerenciais; Liderança organizacional; Formação de líderes; Desenvolvimento diretivo; Desempenho organizacional; Gestão estratégica

INTRODUCCIÓN

En el actual entorno empresarial, caracterizado por la globalización, la digitalización y el cambio constante, las organizaciones enfrentan el reto de contar con líderes capaces de gestionar eficazmente tanto a las personas como a los procesos. Sin embargo, diversos estudios han evidenciado la existencia de una brecha entre las competencias requeridas por el contexto organizacional y las habilidades efectivamente desarrolladas por quienes ocupan cargos directivos (Macha et al., 2022). Esta situación limita la capacidad de respuesta de las instituciones frente a entornos altamente competitivos y complejos.

Las habilidades gerenciales, entendidas como el conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para dirigir de manera efectiva, han sido clasificadas en tres dimensiones por Katz (1974): técnicas, humanas y conceptuales. Investigaciones recientes confirman que el desarrollo equilibrado de estas competencias es determinante para generar ventajas competitivas sostenibles, influir en los equipos de trabajo y fortalecer el liderazgo organizacional (Artieda et al., 2021; Ramírez, 2023; Penagos et al., 2023). En este marco, el liderazgo transformacional se posiciona como uno de los estilos más relevantes, al promover la innovación, el compromiso y la cohesión organizacional (Mendoza y Ortiz, 2006; Araya, 2023).

A partir de esta problemática, el presente estudio tuvo como objetivo analizar, mediante una revisión sistemática de la literatura, la relación entre la formación de habilidades gerenciales y el fortalecimiento del liderazgo organizacional en diferentes contextos empresariales. El análisis se sustentó en artículos publicados entre 2000 y 2025, considerando enfoques teóricos y empíricos reportados en bases de datos especializadas como Scopus, SciELO y DOAJ.

La relevancia de esta investigación radica en que aporta una visión integral y actualizada sobre el vínculo entre la formación de competencias gerenciales y la efectividad del liderazgo, ofreciendo evidencia útil para el diseño de programas de capacitación directiva y la gestión estratégica de las organizaciones. En

este sentido, los hallazgos de la revisión contribuyen a cerrar la brecha existente en el conocimiento y ofrecen pautas para la mejora del desempeño institucional.

MÉTODO

El presente estudio se desarrolló bajo el enfoque de una revisión sistemática de la literatura, siguiendo los lineamientos de la declaración PRISMA 2020, lo que permitió garantizar la transparencia, rigurosidad y reproducibilidad del proceso (BMJ, 2021).

Estrategia de búsqueda

La búsqueda bibliográfica se realizó en tres bases de datos reconocidas por su cobertura en ciencias sociales y administrativas: Scopus, SciELO y DOAJ. Se emplearon combinaciones de términos en español e inglés, tales como “habilidades gerenciales”, “managerial skills”, “liderazgo organizacional” y “organizational leadership”. Se aplicaron operadores booleanos AND/OR para refinar la selección y obtener resultados más pertinentes.

Criterios de inclusión y exclusión

Se establecieron como criterios de inclusión: (a) artículos publicados entre los años 2000 y 2025; (b) investigaciones empíricas y revisiones teóricas relacionadas directamente con las variables habilidades gerenciales y liderazgo organizacional; (c) publicaciones en inglés o español; y (d) disponibilidad de texto completo. Los criterios de exclusión consideraron: (a) artículos duplicados entre bases de datos; (b) estudios cuyo enfoque estuviera limitado a contextos educativos o sanitarios sin conexión con la gestión organizacional; y (c) documentos centrados exclusivamente en sostenibilidad ambiental o en el periodo de pandemia, por no responder al objetivo de la revisión.

Proceso de selección

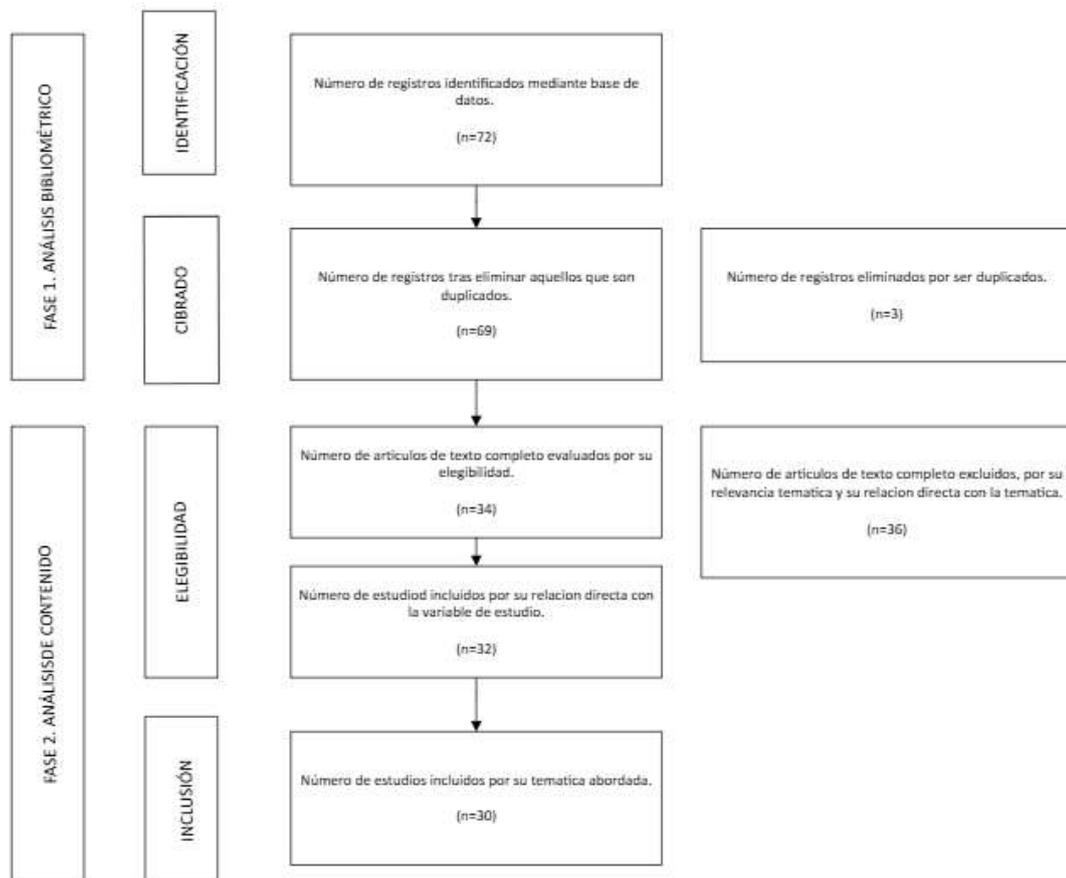


Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA

El procedimiento se desarrolló en cuatro etapas secuenciales:

Identificación: Se localizaron 72 artículos iniciales en las bases de datos consultadas.

Cribado: Se eliminaron tres documentos duplicados, quedando 69.

Elegibilidad: Tras la revisión de resúmenes y pertinencia temática, se seleccionaron 34 artículos.

Inclusión: Finalmente, se incorporaron 30 estudios que cumplieron los criterios de calidad metodológica y relevancia temática, los cuales fueron analizados en profundidad.

Síntesis de la información

Cada artículo fue codificado considerando autores, año, base de datos, metodología, aportes y relación con las dimensiones de habilidades gerenciales (técnicas, humanas y conceptuales) y con los estilos de liderazgo organizacional (principalmente transformacional). Posteriormente, se organizaron los hallazgos mediante matrices comparativas y representaciones gráficas (nube de palabras, red neuronal y diagrama de Sankey) que facilitaron la identificación de patrones, tendencias y brechas en el conocimiento.

En suma, esta metodología permitió integrar y analizar críticamente la evidencia disponible, ofreciendo una visión estructurada sobre el vínculo entre la formación de habilidades gerenciales y el fortalecimiento del liderazgo organizacional en distintos contextos empresariales.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

La revisión sistemática permitió identificar y analizar treinta estudios publicados entre los años 2000 y 2025 que cumplen con los criterios de calidad y pertinencia temática. Los hallazgos se organizaron considerando las dimensiones de las habilidades gerenciales propuestas por Katz (1974) —técnicas, humanas y conceptuales— y los hábitos de liderazgo planteados por Cardona (2004).

En primer lugar, se observó que las habilidades técnicas predominaron en estudios vinculados a sectores industriales y productivos, siendo valoradas por su impacto directo en la eficiencia y la competitividad (Ferrer y Clemenza, 2006; Macha et al., 2022). Por su parte, las habilidades humanas —comunicación, trabajo en equipo, negociación y empatía— fueron más destacadas en contextos de educación y salud, donde la interacción social y la cohesión institucional son determinantes (Arrascue-Lino et al., 2021; Morán et al., 2024). Finalmente, las habilidades conceptuales, asociadas a la visión estratégica y la innovación, se identificaron como esenciales en organizaciones con procesos de transformación y cambio organizacional (Cassab y Mayorca, 2018; Douglas et al., 2022).

Respecto al liderazgo, los estudios coinciden en que el liderazgo transformacional se constituye como el estilo más influyente en la consolidación del desempeño organizacional, al promover la creatividad, la motivación intrínseca y la adaptabilidad frente a los desafíos del entorno (Mendoza y Ortiz, 2006; Araya, 2023). Asimismo, se evidenció que hábitos como la comunicación efectiva, el aprendizaje continuo y la innovación resultan recurrentes entre los líderes que logran un impacto significativo en sus instituciones.

Para sintetizar los principales hallazgos, se recurrió a representaciones gráficas que facilitan la comprensión de patrones y tendencias.



Figura 2. Nube de palabras de la variable habilidades gerenciales

La nube de palabras obtenida a partir de los estudios revisados refleja los términos más recurrentes en la literatura sobre habilidades gerenciales, evidenciando el peso conceptual que se le otorga a determinados constructos en la investigación organizacional. El término central y de mayor frecuencia es “habilidad”, lo que confirma que el eje del debate académico gira en torno a la formación y desarrollo de competencias que permitan a los líderes dirigir eficazmente sus organizaciones.

Entre los conceptos asociados, destacan “liderazgo”, “gestión”, “decisión”, “planificación” e “innovación”, lo cual refuerza la idea de que las habilidades gerenciales no se limitan a la administración operativa, sino que se relacionan con la capacidad de orientar estratégicamente a la organización hacia la competitividad y la sostenibilidad. La reiterada aparición de estas categorías coincide con investigaciones que resaltan la importancia del pensamiento estratégico y la innovación como competencias directivas esenciales en el contexto actual (Ramírez, 2023; Orellana et al., 2024).

Otro conjunto de términos relevantes lo conforman “adaptabilidad”, “resolución”, “conflicto”, “negociar” y “colaborador”, que evidencian la centralidad de las llamadas habilidades blandas en la gestión organizacional. Estos resultados confirman la tendencia observada en los últimos años: las organizaciones demandan líderes con alta capacidad de gestión interpersonal, capaces de comunicarse, resolver conflictos y adaptarse a escenarios inciertos. Esto coincide con estudios que han resaltado que hasta un 65 % de la variabilidad en el desempeño organizacional se explica por la calidad de las habilidades humanas del directivo (Macha et al., 2022; Morán et al., 2024).

La presencia de conceptos como “rentabilidad”, “calidad”, “desempeño” y “ventaja” refleja la relación directa entre las habilidades gerenciales y los resultados económicos o de eficiencia institucional. Ello sugiere que, más allá de los factores humanos, existe un vínculo claro entre el desarrollo de competencias directivas y la generación de valor medible en términos de competitividad y sostenibilidad.

Asimismo, términos como “formación”, “capacitación” y “programar” refuerzan la idea de que las habilidades gerenciales no son innatas, sino que se construyen y perfeccionan mediante procesos sistemáticos de educación ejecutiva, entrenamiento y experiencias prácticas. Esta dimensión formativa es ampliamente respaldada por la literatura, que resalta la necesidad de programas de desarrollo directivo continuos y adaptados a los cambios del entorno (Douglas et al., 2022; Lacerenza et al., 2017).

Finalmente, resulta relevante la aparición de conceptos asociados al futuro y la sustentabilidad, lo que muestra la creciente preocupación de la investigación por vincular las habilidades gerenciales con la capacidad de las organizaciones para proyectarse en el tiempo y responder a retos globales. Esta visión prospectiva refuerza el argumento de que la gestión directiva contemporánea no solo debe enfocarse en la rentabilidad inmediata, sino también en garantizar procesos responsables y sostenibles a largo plazo.

organizacional es un motor para la transformación, la innovación y la creación de valor sostenible (Mendoza y Ortiz, 2006; Araya, 2023).

En la nube también se encuentran expresiones relacionadas con la dinámica interpersonal y social, como “colaborador”, “conflicto”, “interacción”, “concienciar” y “empoderamiento”. Estos términos resaltan la dimensión humana del liderazgo, donde la capacidad de influenciar, motivar y cohesionar equipos resulta tan relevante como la habilidad de planificar o dirigir estratégicamente. Este enfoque coincide con el auge del liderazgo transformacional, estilo que enfatiza la comunicación efectiva, la inspiración y la construcción de confianza (Zuzzete et al., 2023).

Por otra parte, la aparición de palabras como “desafío”, “resultado” y “visión” refleja que el liderazgo organizacional está estrechamente ligado a la capacidad de anticipar escenarios futuros y enfrentar situaciones complejas. En este sentido, el liderazgo no se limita a un rol administrativo, sino que se concibe como una práctica estratégica capaz de guiar a la organización en medio de la incertidumbre, favoreciendo procesos de resiliencia y adaptación.

Finalmente, la red de términos asociados muestra una convergencia entre la dimensión estratégica (innovación, sostenibilidad, rendimiento) y la dimensión humana (colaboración, empoderamiento, comunicación), lo que reafirma que el liderazgo organizacional es un fenómeno multidimensional. Su eficacia no depende exclusivamente del conocimiento técnico, sino de la capacidad del líder para integrar competencias interpersonales, visión prospectiva y compromiso institucional.

En conjunto, esta nube de palabras refuerza la idea de que el liderazgo organizacional debe concebirse como un proceso colectivo, dinámico y formativo, en el que la interacción entre líderes y colaboradores, sumada a la orientación estratégica de la organización, determina la sostenibilidad y el éxito en el tiempo.

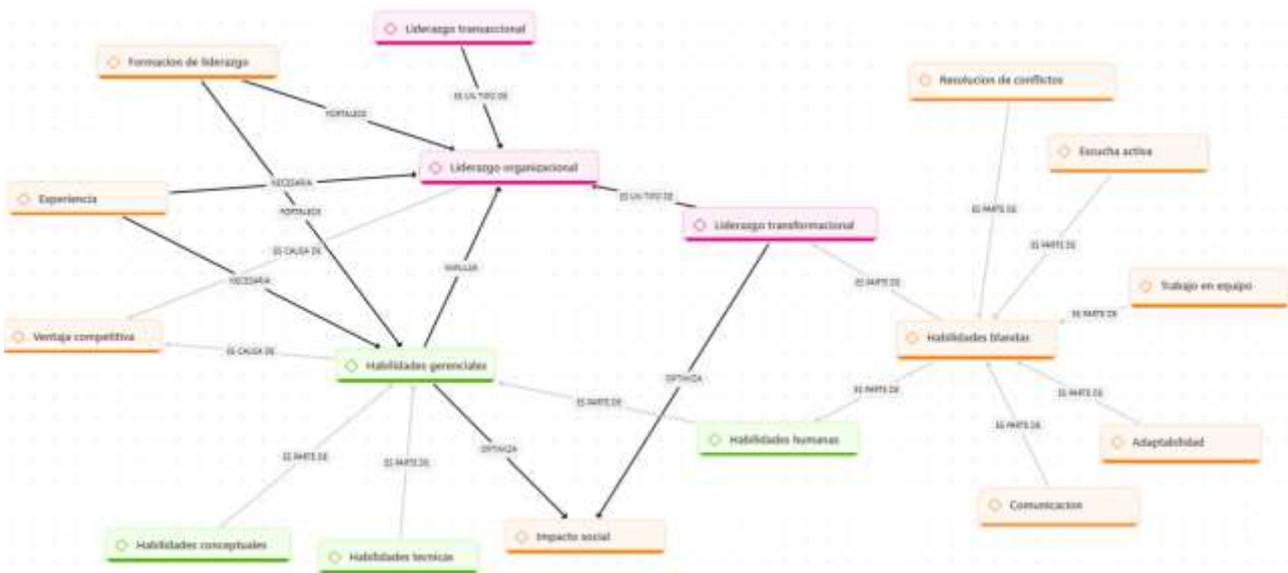


Figura 4. Red semántica de la relación entre habilidades gerenciales y liderazgo organizacional

La red semántica permite visualizar cómo las distintas categorías conceptuales se interconectan en torno a dos ejes principales: habilidades gerenciales y liderazgo organizacional. Esta representación ofrece un panorama más estructurado respecto a los vínculos entre variables, mostrando no solo correlaciones, sino también relaciones de causalidad, jerarquía e influencia.

En primer lugar, se observa que el liderazgo organizacional se posiciona como nodo central de la red, conectado tanto con la formación en liderazgo como con la experiencia acumulada. Esta relación confirma que el liderazgo no surge de manera espontánea, sino que requiere de procesos formativos y de aprendizajes derivados de la práctica, lo que coincide con estudios que señalan la importancia de la capacitación y la mentoría como ejes de desarrollo directivo (Douglas et al., 2022; Penagos et al., 2023). Asimismo, la conexión con la ventaja competitiva resalta que el liderazgo es un recurso estratégico, ya que permite diferenciar a las organizaciones y sostener su posicionamiento en mercados dinámicos.

Otro aspecto relevante es la fuerte vinculación entre habilidades gerenciales y habilidades blandas. Dentro de estas últimas, la red evidencia la importancia de competencias como la comunicación, la adaptabilidad, la resolución de conflictos, la escucha activa y el trabajo en equipo. Este hallazgo es consistente con la literatura que indica que los líderes más efectivos no se limitan a dirigir tareas, sino que logran influir en la cultura organizacional a través de la gestión de relaciones interpersonales (Araya, 2023; Morán et al., 2024).

Por otro lado, la relación entre las habilidades conceptuales y técnicas con el liderazgo refuerza la propuesta clásica de Katz (1974). Sin embargo, la red semántica muestra que dichas competencias no operan de manera aislada: son optimizadas cuando se integran con habilidades humanas y blandas, generando un liderazgo más completo. Esta integración es especialmente significativa en organizaciones que atraviesan procesos de innovación o transformación digital, donde la visión estratégica y la capacidad técnica deben equilibrarse con la flexibilidad y la empatía (Cassab y Mayorca, 2018; Orellana et al., 2024).

En la parte superior de la red destacan dos estilos de liderazgo: transformacional y transaccional. Aunque ambos están relacionados con el liderazgo organizacional, la representación visual refleja una mayor densidad de conexiones hacia el liderazgo transformacional, lo que reafirma su predominancia en la literatura reciente. Este estilo se vincula directamente con la optimización de las habilidades gerenciales y blandas, reforzando su capacidad para motivar, inspirar e impulsar cambios organizacionales sostenibles (Mendoza y Ortiz, 2006; Zuzzete et al., 2023).

Finalmente, la red evidencia la relación entre las habilidades gerenciales y el impacto social, mostrando que la formación de líderes no solo repercute en el desempeño interno de la organización, sino también en su capacidad de generar valor hacia la comunidad y los stakeholders externos. Esta conexión

resalta que el liderazgo organizacional debe concebirse como un fenómeno que trasciende los límites de la empresa, situándola como agente activo en el desarrollo social.

En conjunto, la red semántica confirma que el liderazgo organizacional es un fenómeno multidimensional y sistémico, donde las competencias técnicas, humanas, conceptuales y blandas se articulan en un entramado complejo que potencia el desempeño institucional y la sostenibilidad a largo plazo.

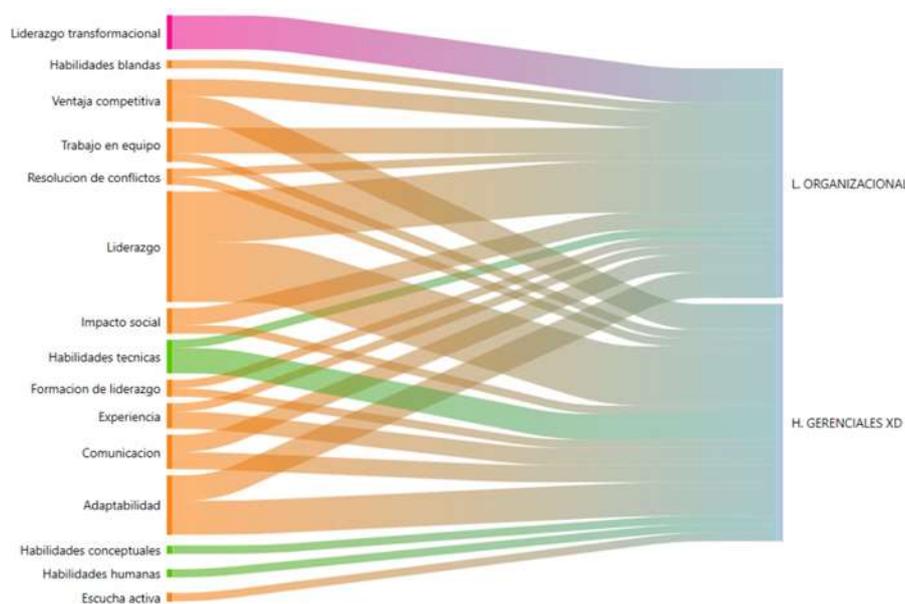


Figura 5. Diagrama de Sankey sobre la conexión entre habilidades gerenciales y liderazgo

El diagrama de Sankey permitió visualizar de manera dinámica las relaciones entre los diferentes factores vinculados con la formación de habilidades gerenciales y el fortalecimiento del liderazgo organizacional. Este tipo de representación gráfica resulta especialmente útil en revisiones sistemáticas, ya que no se limita a mostrar frecuencias o correlaciones aisladas, sino que integra la información de múltiples estudios en flujos que revelan cómo se distribuyen las conexiones entre variables.

En el gráfico se aprecia que los flujos más intensos se concentran en la relación entre el liderazgo transformacional y las habilidades blandas, lo cual coincide con la literatura contemporánea que enfatiza la importancia de la comunicación efectiva, la empatía y el trabajo en equipo como pilares del desempeño institucional (Araya, 2023; Morán et al., 2024). Este hallazgo refleja que, en contextos organizacionales actuales, la dimensión humana supera incluso a la dimensión técnica en términos de su impacto en el éxito directivo.

Otro flujo relevante se observa entre las habilidades conceptuales y el liderazgo organizacional, lo cual confirma que la capacidad de visión estratégica, innovación y adaptabilidad no son atributos secundarios, sino que constituyen elementos centrales para guiar a las organizaciones en escenarios de cambio acelerado (Douglas et al., 2022; Cassab y Mayorca, 2018). Esta tendencia es particularmente visible

en sectores de servicios y educación, donde la toma de decisiones se vincula directamente con la capacidad de anticipar escenarios futuros.

Asimismo, el diagrama muestra conexiones significativas entre la formación en liderazgo y dimensiones como el impacto social y la ventaja competitiva. Esto evidencia que la preparación de líderes trasciende la gestión interna, al incidir en la sostenibilidad y legitimidad institucional frente a su entorno. Dicho hallazgo se alinea con propuestas que conciben al liderazgo organizacional como un fenómeno colectivo y contextual, más que como una cualidad individual (Mendoza y Ortiz, 2006; Zuzzete et al., 2023).

El flujo relacionado con las habilidades técnicas, aunque de menor peso, muestra su relevancia en sectores específicos como la manufactura o la gestión operativa, donde la precisión en los procesos y la eficiencia productiva resultan indispensables. Sin embargo, la comparación de la magnitud de los flujos sugiere que, sin un refuerzo de las habilidades humanas y conceptuales, las competencias técnicas pierden efectividad en la conducción estratégica de las organizaciones.

En síntesis, el diagrama de Sankey confirma la naturaleza interconectada y multidimensional de la formación de habilidades gerenciales y del liderazgo organizacional. Los flujos evidencian que no existe una sola dimensión determinante, sino un entramado de factores que, combinados, potencian la capacidad de las organizaciones para adaptarse, innovar y sostenerse en entornos competitivos. Este resultado refuerza la necesidad de adoptar enfoques formativos integrales que combinen habilidades técnicas, humanas y conceptuales, con un énfasis particular en las competencias blandas y la visión estratégica como ejes del liderazgo transformacional.

Discusión

Los hallazgos de esta revisión sistemática refuerzan la noción de que el liderazgo organizacional y las habilidades gerenciales constituyen fenómenos interdependientes cuya efectividad depende de la articulación equilibrada de competencias técnicas, humanas y conceptuales. Este resultado se encuentra en línea con el modelo clásico de Katz (1974), pero además lo actualiza al contexto contemporáneo, donde las habilidades blandas adquieren un rol protagónico en la construcción de entornos colaborativos, innovadores y sostenibles.

En el ámbito internacional, investigaciones como las de Lacerenza et al. (2017) y Douglas et al. (2022) evidencian que los programas de capacitación en liderazgo generan impactos significativos en el desempeño organizacional cuando se diseñan bajo un enfoque integral que combina el entrenamiento técnico con el desarrollo de competencias interpersonales. Los hallazgos de nuestro estudio confirman esta tendencia, al mostrar en el diagrama de Sankey la intensidad de los flujos entre el liderazgo transformacional y las habilidades blandas. De este modo, se reafirma que la efectividad del liderazgo no radica

exclusivamente en la dirección estratégica, sino en la capacidad de influenciar, motivar y cohesionar equipos de trabajo.

En el contexto latinoamericano, múltiples estudios destacan la relación entre la formación de habilidades gerenciales y la sostenibilidad empresarial. Por ejemplo, Campoverde et al. (2024) en Ecuador y Cassab y Mayorca (2018) en Colombia señalan que las habilidades interpersonales, como la comunicación y la negociación, son factores clave para sostener la competitividad en mercados caracterizados por alta incertidumbre. La red semántica obtenida en nuestra revisión confirma este patrón: las conexiones entre habilidades blandas y liderazgo organizacional son más densas que aquellas vinculadas a las competencias técnicas, lo que indica que, en entornos latinoamericanos, marcados por volatilidad e inestabilidad institucional, la adaptabilidad y la gestión de relaciones se convierten en recursos estratégicos esenciales.

Desde la perspectiva local (Perú), estudios recientes como los de Hanco-Gómez et al. (2024) en el sector público y Orellana et al. (2024) en instituciones financieras revelan que la falta de formación en habilidades gerenciales impacta negativamente en la calidad de las decisiones y en la sostenibilidad organizacional. Esta revisión confirma tales hallazgos, al identificar que, sin una integración adecuada de las habilidades técnicas y conceptuales, los líderes tienden a carecer de visión estratégica, limitando la competitividad de las organizaciones peruanas. En este sentido, la nube de palabras sobre liderazgo mostró la recurrencia de términos como formación, capacitación, innovación y sostenibilidad, lo que refleja que en el plano nacional la preocupación por el liderazgo está estrechamente vinculada a la profesionalización de los directivos y a la necesidad de modernizar las prácticas de gestión.

Un aspecto relevante de la discusión es la predominancia del liderazgo transformacional frente al transaccional. Si bien ambos estilos aparecen representados en la red semántica, los resultados muestran que el transformacional mantiene mayor número de conexiones con las habilidades gerenciales y blandas, evidenciando su superioridad en términos de impacto organizacional. Esto coincide con lo señalado por Mendoza y Ortiz (2006), quienes demostraron que este estilo estimula el compromiso y la innovación en contextos empresariales latinoamericanos. En contraste, el liderazgo transaccional, más centrado en el control y la supervisión, aparece con menor densidad de vínculos, lo que sugiere que su aplicabilidad es limitada en escenarios que demandan flexibilidad y creatividad.

Otro aporte de esta investigación es la identificación de brechas en la literatura. Pese al consenso sobre la importancia de las habilidades gerenciales, se evidenció escasa investigación en torno al hábito de la delegación, a pesar de su relevancia para el empoderamiento del talento humano y la descentralización de la gestión. Asimismo, se observó que la mayoría de estudios analizan sectores empresariales privados, dejando de lado la administración pública y organizaciones comunitarias, ámbitos donde el desarrollo de liderazgo también resulta crítico para la eficiencia institucional y el impacto social.

La discusión gráfica aporta además una nueva perspectiva metodológica. La nube de palabras y el Sankey permiten identificar patrones de coocurrencia entre conceptos, mientras que la red semántica organiza jerárquicamente los vínculos entre habilidades y estilos de liderazgo. Estas representaciones no solo sintetizan la evidencia revisada, sino que facilitan la comprensión de las dinámicas complejas que caracterizan el liderazgo organizacional contemporáneo. De esta manera, se responde a la demanda de la revista IMPULSO de incorporar análisis sistemáticos y críticos que vayan más allá de la descripción.

En cuanto a las limitaciones del estudio, es importante señalar que la revisión se restringió a artículos publicados en inglés y español, lo que pudo excluir investigaciones relevantes en otros idiomas. Además, la decisión de no considerar estudios centrados en la coyuntura de la pandemia y en sostenibilidad ambiental redujo el alcance temático, aunque permitió focalizar el análisis en la relación estricta entre habilidades gerenciales y liderazgo organizacional. No obstante, estas limitaciones abren oportunidades para futuras investigaciones que exploren la interacción de estas variables en contextos de crisis sanitaria y en escenarios de gestión sostenible.

En síntesis, la discusión confirma que el liderazgo organizacional y las habilidades gerenciales deben ser concebidos como procesos dinámicos, colectivos y multidimensionales. El análisis comparado entre estudios internacionales, latinoamericanos y peruanos muestra que, aunque existen matices contextuales, la tendencia global es clara: la efectividad organizacional depende de líderes capaces de integrar competencias técnicas, conceptuales y, sobre todo, humanas. Este hallazgo no solo actualiza la teoría clásica, sino que también ofrece insumos prácticos para el diseño de programas de formación directiva y políticas de gestión orientadas a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

CONCLUSIONES

La revisión sistemática realizada permitió confirmar que la formación de habilidades gerenciales constituye un eje decisivo para el fortalecimiento del liderazgo organizacional en diversos contextos empresariales. Los hallazgos mostraron que las tres dimensiones propuestas por Katz (1974) —técnicas, humanas y conceptuales— no deben abordarse de manera aislada, sino como un conjunto complementario que potencia la capacidad de los directivos para enfrentar escenarios dinámicos y complejos. De manera particular, se constató que las habilidades humanas y conceptuales poseen un mayor peso en la generación de cohesión, visión estratégica y adaptabilidad institucional.

El análisis de la literatura también evidenció la predominancia del liderazgo transformacional sobre el transaccional. Este estilo de liderazgo se consolida como el más influyente, al promover la innovación, la comunicación efectiva y la motivación intrínseca de los colaboradores. La red semántica y el diagrama de Sankey confirmaron que el liderazgo transformacional concentra la mayor densidad de vínculos con las

habilidades blandas y conceptuales, reforzando su papel como catalizador de procesos de cambio y sostenibilidad.

En términos prácticos, los resultados implican que las organizaciones deben diseñar programas de formación directiva integrales, que no solo fortalezcan las competencias técnicas, sino que también prioricen la comunicación, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo y la visión estratégica. Las instituciones educativas y empresariales tienen aquí un campo de acción fundamental: incorporar metodologías activas de capacitación, esquemas de mentoría y espacios de aprendizaje colaborativo que promuevan el desarrollo de líderes con capacidad de adaptación y pensamiento crítico.

Desde la perspectiva teórica, esta investigación aporta una visión actualizada de la relación entre habilidades gerenciales y liderazgo organizacional, integrando modelos clásicos con hallazgos recientes. Se destaca la utilidad de herramientas gráficas como las nubes de palabras, la red semántica y el Sankey para visualizar patrones y relaciones en la literatura, lo cual representa una innovación metodológica que podría aplicarse en futuras revisiones sistemáticas de la administración y otras ciencias sociales.

En cuanto a líneas de investigación futuras, se identifican vacíos que merecen mayor atención. Entre ellos, el papel de la delegación en la formación de líderes, la influencia de la digitalización en las habilidades gerenciales y la necesidad de estudios comparativos entre distintos sectores (público, privado y comunitario). Asimismo, resulta pertinente explorar la interacción entre liderazgo organizacional y sostenibilidad ambiental, un tema que, aunque fue excluido en esta revisión, representa un campo emergente de alto impacto.

En suma, se concluye que el liderazgo organizacional no puede entenderse como una cualidad individual, sino como una práctica colectiva sustentada en la formación de competencias múltiples. Su fortalecimiento demanda enfoques integradores que combinen habilidades técnicas, conceptuales y humanas con estilos de liderazgo orientados a la innovación y la sostenibilidad. Este enfoque constituye una guía tanto para la práctica gerencial como para la investigación académica, aportando evidencia útil para la mejora del desempeño organizacional en un entorno global caracterizado por la complejidad y el cambio constante.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Araya, A. (2023). Habilidades blandas del liderazgo transformacional y resolución de conflictos escolares. *Revista Conrado*, 19(98). <https://bit.ly/3HvTZtX>
- Arrascue-Lino, I. E., Podestá-Gavilano, L. E., Matzumura-Kasano, J. P., Gutiérrez-Crespo, H. F., y Ruiz-Arias, R. A. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el hospital

- municipal Los Olivos. *Revista de Investigación, Tecnología y Ciencias Sociales*, 2(1), 139–153. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v2i1i2.3715>
- British Medical Journal. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71), 1–9. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Campoverde, J. R., Vicuña, W. G., Urgilés, J. H., y Ochoa, V. A. (2024). Habilidades gerenciales y competitividad en el sector turístico de la provincia del Cañar – Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(Especial 11), 426–438. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29>
- Cardona Labarga, J. M. (2004). ¿Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos? *Intangible Capital*, 1(0), 8–10. <https://bit.ly/4fTkhCS>
- Cassab Martínez, P. M., y Mayorca Beltrán, D. Y. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes, cabeza de hogar y economía familiar. *Estudios Gerenciales*, 21(1), 85–96. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1922>
- Contreras, J. R. M., Delgado, J. M., Sánchez, K., Palomino, G. P., y Saavedra, R. (2024). Estudio comparativo entre autoridades universitarias del sector público y privado: Habilidades gerenciales y desempeño laboral. *Logos: Revista de Investigación*, 29(3), 45–61. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-194>
- Díaz Saco, D., Docampo Pérez, A., Montes de Oca González, L., López Mendoza, E. T., y Ruiz Rodríguez, J. (2024). La gestión del proceso de formación del liderazgo en directivos de la provincia de Camagüey. *Revista Maestro y Sociedad*, 21(2), 272–288. <https://bit.ly/47N3gbq>
- Díaz, J., Ramírez, M., y Pineda, R. (2024). Liderazgo y desempeño organizacional en PYMES. *Revista Ciencias Estratégicas*, 32(1). <https://bit.ly/3UOCqZ4>
- Douglas, S., Naidoo, L., y Singh, M. (2022). Systemic leadership development: Impact on organizational effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-05-2020-2184>
- Ferrer, J., y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(36), 623–639. <https://bit.ly/3JyB7uH>
- García Guilianny, J., Paz Marcano, A., y Araujo Daza, D. (2024). Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil. *Praxis y Saber*, 15(1), 55–68. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41655>
- Hanco-Gomez, M. S., Cruz-Atamari, R., Salazar-Espinoza, J. R., Gutiérrez-Toledo, G. P., y Gallegos-Quispe, D. L. (2024). Impacto de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la administración pública. *Revista de Investigación en Gestión y Administración*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i8.52>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., y Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Leal-Soto, F., Albornoz Hernández, M., y Rojas Parada, M. I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: El que nada hace, nada teme. *Revista Estudios Pedagógicos*, 42(2), 125–146. <https://bit.ly/4oTICfZ>
- Loaiza Torres, J. (2022). Liderazgo organizacional en tiempo de pandemia y post pandemia: Un análisis exploratorio. *Revista Perspectivas*, 7(1), 1–16. <https://bit.ly/3VjdZD0>
- Macha Huamán, R., Villanueva-Batallanos, M., Yaya Castañeda, D., Chura Lucar, R. G., y Castilla Jibaja, L. (2022). Habilidades gerenciales en el desarrollo de modelo de negocio en las pequeñas

- empresas. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 1, 43. <https://doi.org/10.56294/sctconf202243>
- Mendoza Torres, M. R., y Ortíz Riaga, C. (2020). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 28(1), 105–120. <https://bit.ly/4n1u7VK>
- Morán Criollo, I. P., Jurado Fernández, C. A., y Elizalde Cordero, C. I. (2024). Indicadores de habilidades blandas del liderazgo transformacional en la resolución constructiva de conflictos entre docentes escolares del Ecuador [Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja]. Repositorio UTPL. <https://bit.ly/3HVEXNY>
- Moreno Guillén, R. A. (2017). Líneas estratégicas de comunicación en el desarrollo de habilidades gerenciales y humanas. *Pensamiento y Gestión*, 45, 82–97. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.20.376-393>
- Orellana, E. F., González Veintimilla, M. I., Cárdenas Vivar, N. R., y Viñan, M. B. (2024). Planificación estratégica y habilidades gerenciales de instituciones financieras populares en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(109), 145–161. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.109.11>
- Oswaldo, G., y Fernández, V. (2024). Leadership and organizational climate for innovation in an Ecuadorian mining company. ResearchGate. <https://bit.ly/47OLGnv>
- Penagos Guzmán, F., Hernández Castorena, O., y García Solarte, M. (2023). Habilidades gerenciales en turismo: Una revisión sistemática de literatura. *Revista Latinoamericana de Turismo*, 12(2), 103–119. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2022.2094>
- Ramírez Anzola, C. E., y Celis, G. M. A. (2000). Habilidades gerenciales actuales y hacia el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 8(2), 84–90. <https://bit.ly/45BxAVb>
- Ramírez-León, A. (2023). Innovación sostenible: cómo las habilidades gerenciales pueden marcar la diferencia en las organizaciones. *Revista Científica Anfibios*, 6(1), 11–20. <https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n1.122>
- Romero Barriga, J. F., Mingorance Estrada, Á. C., Torres Martín, C., y Fuentes Esparrell, J. A. (2014). Dimensiones, rasgos y relaciones del líder y su grupo: Liderazgo versus autonomía. *Revista Publicaciones*, 44(1), 91–109. <https://bit.ly/47fx54r>
- Rossi Valverde, R. M., y Rossi Ortiz, R. G. (2020). Liderazgo directivo, modelo de medida del constructo para aplicación en Educación Básica Regular. *Revista Ecuatoriana de Educación*, 4(1), 23–40. <https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.1.2>
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., y Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Revista AIBI*, 3(2), 1–15. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Soegiarto, Y., Santosa, A., y Pratama, H. (2024). Effects of leadership development programs, mentorship and employee empowerment on organizational performance. *International Journal of Business, Law, and Education*. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.755>
- Soza-Herrera, J. J., y Díaz-Klatt, A. (2021). Efecto de un programa de desarrollo de habilidades gerenciales para optimizar los estilos de liderazgo. *Ciencia Latina: Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 1674–1690. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.1024
- Suaza Arcila, J. O. (2021). Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 83–97. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.36>

- Tafvelin, S., von Thiele Schwarz, U., y Stenling, A. (2019). Leadership training to increase need satisfaction at work: A quasi-experimental mixed method study. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 2175. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02175>
- Zuzzete Portilla Garcia, S., Diaz-Camacho, R. F., Romani Miranda, U. I., y Rivera Muñoz, J. L. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(20), 219–234. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.130>