

Habilidades directivas y gestión administrativa en instituciones públicas: una revisión sistemática de la literatura

Management skills and administrative management in public institutions: a systematic literature review

Competências gestoras e gestão administrativa em instituições públicas: uma revisão sistemática da literatura

Anais María Eustímia Peña Calle
anaispenacalle@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7694-090X>
Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.200>

Artículo recibido 7 de agosto 2025 | Aceptado 25 de septiembre 2025 | Publicado 3 de octubre 2025

RESUMEN

Las instituciones públicas enfrentan exigencias crecientes de eficiencia, transparencia y calidad en la gestión, lo que demanda un fortalecimiento de las habilidades directivas para mejorar su desempeño. Este estudio analiza la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en entidades públicas, con el fin de determinar cómo estas competencias influyen en la efectividad organizacional. Se realizó una revisión sistemática de la literatura bajo la metodología PRISMA, examinando 54 estudios entre artículos científicos y libros académicos publicados principalmente en Latinoamérica. Los hallazgos muestran que las habilidades directivas como liderazgo estratégico, comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de problemas se articulan directamente con las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, control y coordinación. Esta integración permite optimizar recursos, aumentar la motivación del personal y mejorar la prestación de servicios públicos. La evidencia indica que una gestión efectiva requiere no solo estructuras organizativas sólidas, sino también líderes empáticos y competentes capaces de equilibrar la eficiencia técnica con el desarrollo humano. El estudio concluye que el desarrollo de capacidades directivas es fundamental para modernizar la administración pública, promover la sostenibilidad institucional y avanzar hacia modelos de gobernanza más innovadores y centrados en el bienestar social.

Palabras clave: Competencias gerenciales, Gestión administrativa, Gestión pública, Habilidades directivas, Liderazgo organizacional, Procesos administrativos

ABSTRACT

Public institutions face increasing demands for efficiency, transparency, and management quality, requiring stronger leadership skills to enhance organizational performance. This study examines the relationship between managerial competencies and administrative management in public entities to determine how these skills influence organizational effectiveness. A systematic literature review was conducted following the PRISMA methodology, analyzing 54 studies, including scientific articles and academic books, primarily from Latin America. The findings show that leadership skills such as strategic leadership, effective communication, teamwork, and problem-solving are directly linked to core administrative functions: planning, organizing, directing, controlling, and coordinating. This integration helps optimize resources, increase staff motivation, and improve public service delivery. Evidence indicates that effective management requires not only strong organizational structures but also empathetic and competent leaders capable of balancing technical efficiency with human development. The study concludes that developing leadership competencies is essential to modernize public administration, promote institutional sustainability, and advance toward more innovative governance models focused on social well-being.

Keywords: Administrative management, Administrative processes, Leadership skills, Managerial Competencies, Organizational leadership, Public management

RESUMO

As instituições públicas enfrentam exigências crescentes de eficiência, transparência e qualidade na gestão, o que exige o fortalecimento das competências diretivas para melhorar seu desempenho. Este estudo analisa a relação entre habilidades diretivas e gestão administrativa em entidades públicas, com o objetivo de determinar como essas competências influenciam a eficácia organizacional. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura com base na metodologia PRISMA, examinando 54 estudos entre artigos científicos e livros acadêmicos, publicados principalmente na América Latina. Os resultados mostram que as habilidades diretivas como liderança estratégica, comunicação eficaz, trabalho em equipe e resolução de problemas articulam-se diretamente com as funções administrativas de planejamento, organização, direção, controle e coordenação. Essa integração permite otimizar recursos, aumentar a motivação dos colaboradores e melhorar a prestação de serviços públicos. A evidência indica que uma gestão eficaz exige não apenas estruturas organizacionais sólidas, mas também líderes empáticos e competentes, capazes de equilibrar eficiência técnica e desenvolvimento humano. O estudo conclui que o desenvolvimento de competências diretivas é fundamental para modernizar a administração pública, promover a sustentabilidade institucional e avançar rumo a modelos de governança mais inovadores e centrados no bem-estar social.

Palavras-chave: Competências gerenciais, Gestão administrativa, Gestão pública, Habilidades de liderança, Liderança organizacional, Processos administrativos

INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas enfrentan en la actualidad exigencias crecientes por ofrecer servicios eficientes, transparentes y ajustados a las necesidades ciudadanas. Los contextos socioeconómicos cambiantes, la digitalización de procesos y la demanda de rendición de cuentas han transformado el entorno administrativo, haciendo imprescindible una gestión más ágil y orientada a resultados. En este escenario, la capacidad de las entidades estatales para adaptarse depende no solo de estructuras organizativas sólidas, sino también del desempeño de sus líderes. La complejidad de los retos contemporáneos exige que los funcionarios directivos posean competencias que les permitan tomar decisiones estratégicas, gestionar equipos multidisciplinarios y promover culturas organizacionales centradas en la innovación y el servicio público (Peña Acuña, 2021). Estas habilidades son clave para responder a crisis, cambios tecnológicos y demandas sociales inmediatas, especialmente en entornos donde los recursos son limitados y la confianza ciudadana está en juego (Cabrera et al., 2025).

La gestión administrativa (GA) ha evolucionado desde modelos burocráticos rígidos hacia enfoques dinámicos que priorizan la eficacia, la transparencia y la participación ciudadana. Autores como Chiavenato (2008) sentaron las bases de esta disciplina al definir funciones clave como planificación, organización, dirección, control y coordinación. Sin embargo, en el sector público, estas funciones adquieren matices específicos debido a la naturaleza del poder estatal, los recursos limitados y la responsabilidad social inherente. Hoy, la GA no se limita a la ejecución técnica de procesos, sino que implica un diseño estratégico que articule políticas públicas con resultados tangibles (Adrianzén et al., 2022). Esta transformación requiere un liderazgo capaz de equilibrar eficiencia técnica y desarrollo humano, lo cual es fundamental para lograr una administración moderna, ética y centrada en el bienestar social (Castanedo, 2022).

Paralelamente, las habilidades directivas (HD) han cobrado relevancia como factores determinantes del desempeño institucional. Estas competencias, que incluyen liderazgo estratégico, comunicación efectiva, inteligencia emocional y solución de problemas, permiten a los gestores motivar a sus equipos, fomentar la cohesión interna y responder con agilidad a situaciones imprevistas (Carhuancho, 2025). Estudios recientes destacan que líderes empáticos y proactivos contribuyen significativamente a la sostenibilidad organizacional y al fortalecimiento del compromiso institucional (Eisenberger et al., 2020). No obstante, muchas entidades públicas aún carecen de programas sistemáticos para desarrollar estas capacidades, lo que afecta su capacidad de implementar reformas y mantener altos niveles de servicio (Artieda et al., 2021). Este déficit limita la efectividad de las políticas públicas y debilita la gobernanza democrática.

A pesar del reconocimiento teórico sobre la importancia de las HD, persiste una brecha entre su conceptualización y su aplicación práctica en el ámbito estatal. Mientras la literatura abunda en análisis sobre liderazgo en el sector privado, son escasas las investigaciones que examinan su impacto específico en instituciones gubernamentales, especialmente en contextos latinoamericanos (Sánchez et al., 2022). Además, muchos estudios abordan la GA y las HD de forma aislada, sin explorar su interrelación funcional ni su influencia conjunta en la eficiencia administrativa (Cárdenas et al., 2022). Esta desconexión limita la formulación de políticas de capacitación basadas en evidencia y dificulta la evaluación del retorno de las inversiones en desarrollo gerencial (Delsi et al., 2023). Por ello, es necesario un enfoque integral que articule ambas dimensiones.

Otro aspecto crítico es la falta de integración entre los avances teóricos y las realidades operativas de las entidades públicas. Aunque existen marcos conceptuales robustos, como la teoría de la autoeficacia de Bandura (1997) o el modelo de apoyo organizacional de Eisenberger et al. (2020), su traducción a prácticas de gestión pública es inconsistente. Factores como la inestabilidad institucional, la resistencia al cambio y la precariedad en la formación directiva obstaculizan la consolidación de liderazgos efectivos (Torres, 2024). Esta disonancia entre teoría y práctica refuerza la necesidad de una revisión sistemática que sintetice hallazgos relevantes y ofrezca una perspectiva crítica sobre cómo las HD pueden potenciar la GA en contextos reales (Linares et al., 2024).

El presente estudio se justifica por su aporte directo a la modernización del Estado y al fortalecimiento de la gobernanza democrática. Una administración pública eficaz no solo mejora la calidad de los servicios, sino que también restablece la confianza ciudadana en las instituciones (Espino et al., 2024). En tiempos de crisis como la pandemia de COVID-19, se evidenció que el desempeño de los líderes influyó decisivamente en la respuesta institucional, la continuidad de los servicios y la percepción de legitimidad del gobierno (Hernández et al., 2022). Por ello, invertir en capacidades directivas no es un lujo, sino una

necesidad estratégica para construir sistemas administrativos resilientes, éticos y orientados al bien común (Felix, 2021). Las lecciones aprendidas deben traducirse en políticas de desarrollo institucional sostenible.

Además, la transformación digital y la creciente complejidad de los asuntos públicos exigen nuevos perfiles de liderazgo capaces de integrar tecnología, datos y relaciones humanas. Las nuevas generaciones de funcionarios requieren no solo dominio técnico, sino también habilidades blandas que les permitan comunicarse con empatía, gestionar conflictos y fomentar la innovación (Cabrera et al., 2025). Este cambio de paradigma implica repensar la formación y evaluación de cuadros directivos en el sector público, alineándola con estándares internacionales y necesidades locales (Ascón y García, 2021). Solo así será posible avanzar hacia una administración pública verdaderamente moderna y centrada en el ciudadano (González y Mariño, 2022). La digitalización no es un fin, sino un medio para mejorar la eficiencia y la inclusión.

El presente artículo tiene como objetivo analizar sistemáticamente la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en instituciones públicas, identificando sus impactos en la eficacia organizacional y el bienestar social.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló mediante una revisión sistemática de la literatura científica y normativa con el fin de analizar la relación entre las habilidades directivas (HD) y la gestión administrativa (GA) en instituciones públicas. El diseño del estudio siguió las directrices PRISMA 2020 para revisiones sistemáticas, garantizando transparencia, rigor metodológico y reproducibilidad en los procesos de búsqueda, selección y síntesis de evidencia. Se consultaron múltiples fuentes académicas reconocidas, incluyendo bases de datos como ScienceDirect, ProQuest Central, Scopus, Web of Science, Dialnet, Redalyc, SciELO, Latindex y Google Scholar, lo que permitió acceder a un amplio espectro de artículos arbitrados, libros académicos y documentos técnicos publicados en español, inglés y portugués, sin restricciones geográficas ni institucionales.

La estrategia de búsqueda se basó en la combinación de términos clave relacionados con las variables de estudio, tales como “gestión administrativa”, “gestión pública”, “procesos administrativos”, “habilidades directivas”, “competencias gerenciales”, “liderazgo organizacional” y “habilidad de gestión”, junto con sus equivalentes en inglés y portugués. Para optimizar la recuperación de información relevante, se utilizaron operadores booleanos como AND, OR y NOT, así como comodines y búsquedas por proximidad, aplicando filtros para priorizar estudios publicados entre 2020 y 2025, aunque también se incluyeron obras clásicas cuyos aportes teóricos fundamentan el campo de estudio.

Los criterios de inclusión consideraron únicamente artículos publicados en revistas arbitradas, libros académicos y documentos técnicos disponibles en acceso abierto, centrados en el sector público y que

abordaran explícitamente aspectos de liderazgo, competencias directivas o gestión administrativa. Se excluyeron trabajos duplicados, textos no académicos, resúmenes de eventos sin texto completo y estudios sin relación directa con el objeto de análisis.

El proceso de selección de estudios se realizó en cuatro etapas: identificación, cribado, evaluación de elegibilidad e inclusión final, tal como establece la metodología PRISMA. Inicialmente se identificaron 270 registros (220 de bases de datos y 50 de otras fuentes), de los cuales se eliminaron 40 por duplicidad. Los 230 restantes pasaron a la fase de cribado por título y resumen, donde se excluyeron 145 por no cumplir con los criterios definidos. Posteriormente, se evaluó el texto completo de 85 documentos, de los cuales 31 fueron descartados al no cumplir con los requisitos de pertinencia y calidad metodológica. Finalmente, se incluyeron 54 estudios en el análisis cualitativo, compuestos por 44 artículos científicos y 10 libros u obras académicas, los cuales constituyeron la muestra para la metasíntesis. Este proceso se presenta gráficamente mediante el Diagrama PRISMA (Figura 1), que ilustra de forma clara cada etapa del filtro aplicado.

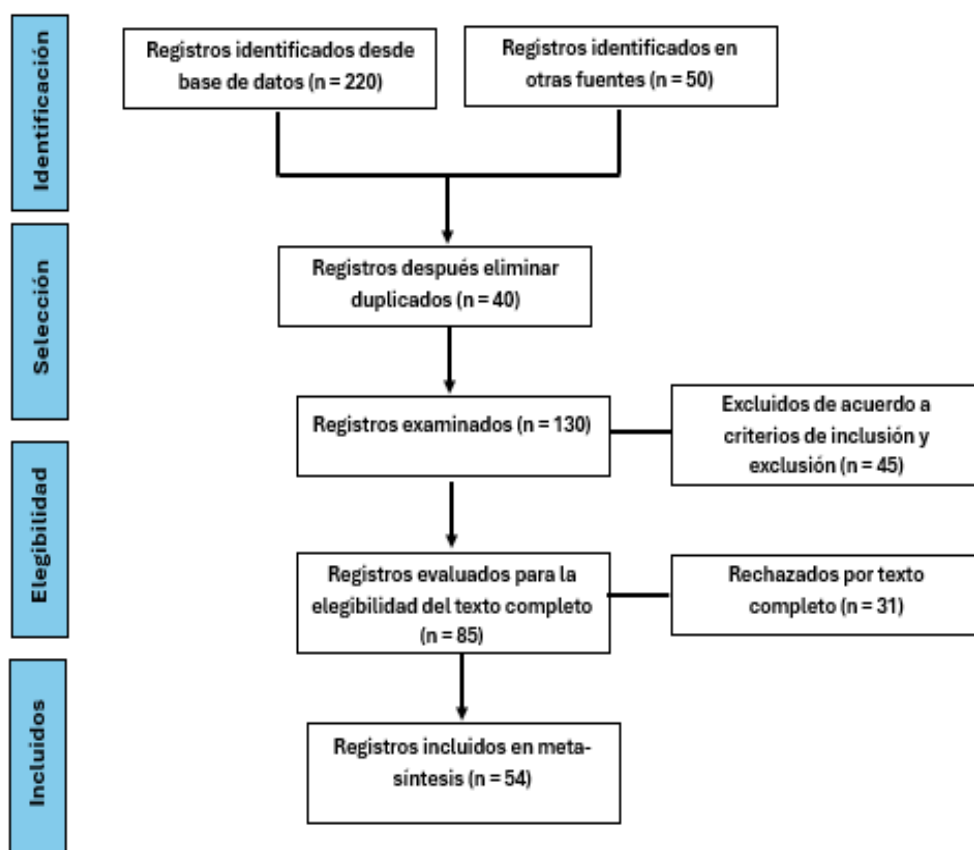


Figura 1. Diagrama PRISMA de la revisión sistemática de la literatura

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante una técnica de análisis de contenido cualitativo, que permitió organizar, codificar y categorizar la información extraída de los estudios seleccionados. Se aplicó una metasíntesis temática para integrar hallazgos, identificar patrones recurrentes y establecer relaciones entre las HD y los componentes de la GA. Las categorías emergentes se agruparon en torno a funciones

administrativas (planeación, organización, dirección, control y coordinación) y competencias directivas asociadas (liderazgo, comunicación, solución de problemas, trabajo en equipo, inteligencia emocional). Esta aproximación facilitó una interpretación crítica y estructurada de la evidencia disponible. Dado que esta investigación se basa en una revisión de literatura secundaria, no se requirió aprobación ética ni consentimiento informado. Tampoco se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa en ninguna fase del estudio; toda la redacción, análisis y síntesis fueron realizados íntegramente por el autor.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

La revisión sistemática incluyó un total de 54 estudios, compuestos por 44 artículos científicos arbitrados y 10 libros u obras académicas. Todos los documentos se encuentran disponibles en acceso abierto y fueron publicados entre 2020 y 2025, con énfasis en contextos latinoamericanos. Los países con mayor representación son Perú (21 estudios), Cuba (8), Ecuador (6) y México (5). También se incorporaron aportes de Colombia, Costa Rica, Bolivia, Venezuela, Chile, así como investigaciones internacionales provenientes de Estados Unidos, India, Australia Occidental y Ucrania, lo que permite una perspectiva regional ampliada con aportes globales.

Los hallazgos se organizaron en torno a cinco categorías temáticas centrales derivadas del análisis de contenido: (1) relación entre funciones administrativas y habilidades directivas, (2) impacto del liderazgo en la eficiencia institucional, (3) rol de las competencias socioemocionales en contextos de crisis, (4) desafíos estructurales en América Latina y (5) evolución teórica de la gestión pública. Cada categoría sintetiza evidencia empírica y conceptual extraída de los estudios seleccionados.

En cuanto a la articulación entre funciones administrativas y habilidades directivas, se identificó una correspondencia directa entre cada fase del proceso administrativo y competencias específicas de liderazgo. La planeación se asocia con visión estratégica y previsión; la organización, con trabajo en equipo y delegación; la dirección, con liderazgo y comunicación efectiva; el control, con solución de problemas y gestión del cambio; y la coordinación, con inteligencia emocional y empatía. Esta interrelación se presenta en detalle en la **Tabla 1**, que caracteriza los estudios analizados según autores, año, país, tipo de documento y enfoque principal.

Tabla 1. Caracterización de los estudios incluidos en la revisión sistemática

No	Autores	año	País	Tipo de documento	Enfoque principal
1	Adrianzén et al.	2022	Perú	Artículo	Gestión pública renovada y eficiencia estatal
2	Alarcón et al.	2020	Cuba	Artículo	Administración pública eficaz en gobiernos locales
3	Almeida et al.	2024	Ecuador	Artículo	Gestión administrativa en servicios al cliente

4	Alonso et al.	2024	España	Artículo	Comunicación pública en redes sociales (TikTok)
5	Arrascue et al.	2021	Perú	Artículo	Competencias directivas en hospitales municipales
6	Artieda et al.	2021	Ecuador	Artículo	Competencias gerenciales en sector público
7	Ascón y García	2021	Cuba	Artículo	Desarrollo de competencias directivas
8	Astudillo	2024	Ecuador	Artículo	Estrategias de gestión para seguridad judicial
9	Bandura	1997	EE.UU.	Libro	Autoeficacia y control personal
10	Caballero	2024	Perú	Artículo	Impacto de la gestión municipal en servicios públicos
11	Cabrera Hernández, M.J.	2023	Perú	Artículo	Uso de TICs en procesos administrativos
12	Cabrera et al.	2025	Perú	Artículo	TIC en procesos administrativos municipales
13	Cabrera et al.	2021	Perú	Artículo	Control interno en unidades desconcentradas
14	Cárdenas et al.	2022	Perú	Artículo	Capacitación directiva y compromiso organizacional
15	Carhuancho	2025	México	Artículo	Liderazgo y gestión empresarial
16	Castanedo	2022	Cuba	Artículo	Gestión pública y desarrollo social
17	Cham et al.	2021	Australia Occidental	Artículo	Resistencia en entornos laborales extremos
18	Chiavenato	2008	Brasil	Libro	Proceso administrativo y gestión
19	Chiavenato	2006	Brasil	Libro	Introducción a la teoría general de la administración
20	Cortez	2021	Perú	Artículo	Competencias directivas y confianza organizacional
21	Dell'Erba	2024	Perú	Artículo	Conceptos clave de la administración pública
22	Delsi et al.	2023	México	Artículo	Análisis de destrezas gerenciales en hoteles
23	Díaz Canel	2021	Cuba	Artículo	Innovación y ciencia en la gestión gubernamental
24	Eisenberger et al.	2020	EE.UU.	Artículo	Apoyo organizacional percibido y motivación
25	Espino et al.	2024	Perú	Artículo	Modernización de la gestión pública post-COVID
26	Fayol	s/f	Francia	Libro	Funciones administrativas básicas
27	Felix	2021	Perú	Artículo	Retos de la administración pública en el bicentenario
28	González y Mariño	2022	Cuba	Artículo	Gobernanza y déficit habitacional municipal
29	González et al.	2020	Ecuador	Artículo	Modelo de gestión para desarrollo empresarial
30	Grant y Shandell	2022	EE.UU.	Artículo	Motivación social en el trabajo
31	Hanco et al.	2024	Perú	Artículo	Habilidades gerenciales y toma de decisiones

32	Hernández et al.	2022	México	Artículo	Liderazgo ejecutivo en salud post-pandemia
33	León et al.	2023	Cuba	Artículo	Gestión integrada en entidades deportivas
34	Linares et al.	2024	Perú	Artículo	Gobierno digital y gestión municipal
35	Luna y Luna	2021	Perú	Artículo	Administración municipal: enfoque conceptual
36	Merino et al.	2024	Ecuador	Artículo	GA y consolidación agrícola
37	Molina et al.	2022	Ecuador	Artículo	Descentralización como sistema de gobierno
38	Monge et al.	2025	México	Artículo	Liderazgo y desempeño laboral en restaurantes
39	Muñoz et al.	2024	Perú	Artículo	Gobernanza electrónica en gobiernos locales
40	Nathan et al.	2024	India	Artículo	Competencias administrativas en contexto indio
41	Peña Acuña	2021	Venezuela	Artículo	Liderazgo global de transformación
42	Peña et al.	2022	Ecuador	Artículo	Impacto de la GA en calidad del servicio
43	Rojas et al.	2020	Bolivia	Artículo	Manejo administrativo sostenible en salud
44	Ruiz et al.	2025	Perú	Artículo	Incentivos a la administración municipal
45	Saavedra y Delgado	2020	Perú	Artículo	Satisfacción laboral en GA
46	Sánchez et al.	2022	Perú	Artículo	Habilidades de liderazgo en municipalidades
47	Sandoval y Barboza	2023	Costa Rica	Artículo	Índice de competencias gerenciales
48	Segura et al.	2025	Ecuador	Artículo	GA, económica y financiera
49	Sokhan et al.	2024	Ucrania	Artículo	Soluciones innovadoras en GA
50	Tabares et al.	2020	Cuba	Artículo	Relación entre sectores público y privado
51	Tauma	2025	Perú	Artículo	Desarrollo profesional y remuneración policial
52	Torres	2024	Colombia	Artículo	Fortalecimiento institucional local
53	Whetten y Cameron	2011	EE.UU.	Libro	Desarrollo de habilidades directivas
54	Whetten y Cameron	2005	EE.UU.	Libro	Desarrollo de habilidades directivas

El liderazgo demostró tener un impacto significativo en la eficiencia del servicio público, especialmente en entidades municipales y sanitarias. Estudios realizados en Perú, México y Ecuador evidencian que líderes con formación gerencial mejoran la motivación del personal, optimizan el uso de recursos y fortalecen la calidad percibida del servicio. Asimismo, se observó que la transparencia, la

rendición de cuentas y la participación ciudadana están mediadas por la capacidad de los directivos para comunicarse, gestionar conflictos y fomentar culturas organizacionales orientadas al servicio.

Durante la pandemia de COVID-19, las habilidades socioemocionales adquirieron relevancia crítica. Investigaciones en México, Perú y Cuba señalan que líderes empáticos, con alta inteligencia emocional y capacidad de escucha activa, lograron mantener niveles de compromiso organizacional más altos, redujeron el estrés laboral y facilitaron la adaptación al teletrabajo. Además, se destacó la importancia de la comunicación clara, oportuna y bidireccional como factor clave para la cohesión institucional en tiempos de incertidumbre.

En América Latina, persisten desafíos estructurales que afectan la gestión pública, tales como la inestabilidad institucional, la informalidad administrativa, la falta de capacitación continua y limitaciones en el acceso a financiamiento y tecnología. No obstante, también se identificaron iniciativas innovadoras relacionadas con la digitalización de trámites, la implementación de modelos de gobernanza colaborativa y la descentralización de decisiones, particularmente en gobiernos locales de Perú, Colombia y Cuba.

Finalmente, el análisis permitió sistematizar las principales teorías que sustentan la relación entre gestión administrativa y habilidades directivas. Se identificaron aportes de la Teoría Clásica (Fayol), la Burocracia (Weber), la Teoría del Comportamiento (Simon) y corrientes contemporáneas como la Teoría Social Cognitiva (Bandura, 1997), la Teoría del Apoyo Organizacional (Eisenberger et al., 2020) y la motivación relacional (Grant y Shandell, 2022). Estas bases teóricas se presentan en la Tabla 2, que establece vínculos conceptuales entre las funciones administrativas y las competencias directivas asociadas, y en la Tabla 3, que compara enfoques clásicos y modernos en la gestión pública.

Tabla 2. *Relación entre componentes de la gestión administrativa y habilidades directivas*

Función administrativa	Habilidad directa asociada	Impacto observado	Fuentes
Planeación	Visión estratégica, previsión	Mejora en la toma de decisiones	Chiavenato (2008); Sandoval y Barboza, (2023)
Organización	Trabajo en equipo, delegación	Mayor eficiencia en asignación de recursos	Fayol (1916); Artieda et al. (2021)
Dirección	Liderazgo, comunicación efectiva	Incremento del compromiso y motivación	Carhuacho (2025)
Control	Solución de problemas, gestión del cambio	Optimización de resultados y aprendizaje continuo	Whetten y Cameron (2011)
Coordinación	Inteligencia emocional, empatía	Fortalecimiento de la integración y armonía	Cárdenas et al. (2022)

Tabla 3. *Teorías fundamentales de la gestión administrativa y las habilidades directivas*

Teoría	Enfoque principal	Autores	Aporte clave
Teoría Clásica	Estructura racional y funciones administrativas	Fayol (1916)	Definición de planeación, organización, dirección, control
Teoría de la Burocracia	Jerarquía, normas y formalización	Weber (1922)	Modelo organizacional basado en reglas
Teoría del Comportamiento	Toma de decisiones y relaciones humanas	Simon (1947)	Importancia de la racionalidad limitada
Teoría Social Cognitiva	Autoeficacia y aprendizaje observacional	Bandura (1997)	Relevancia del autoliderazgo y la confianza personal
Teoría del Apoyo Organizacional	Bienestar percibido del trabajador	Eisenberger et al. (2020)	Vínculo entre apoyo institucional y desempeño
Teoría Motivacional Relacional	Influencia de las interacciones sociales	Grant y Shandell (2022)	Motivación mediante relaciones colaborativas

Discusión

La discusión de los hallazgos revela que las habilidades directivas (HD) no solo complementan, sino que potencian significativamente la gestión administrativa (GA) en instituciones públicas. La articulación entre ambas dimensiones permite superar modelos tradicionales centrados exclusivamente en procesos y burocracia, para avanzar hacia una administración más dinámica, humana y orientada a resultados. Como se evidencia en la Tabla 3, cada función administrativa planeación, organización, dirección, control y coordinación—se fortalece mediante competencias directivas específicas. Esta sinergia demuestra que una estructura organizacional eficiente requiere líderes capaces de integrar lo técnico con lo relacional, promoviendo entornos donde la eficacia institucional se alinea con el bienestar del personal y la calidad del servicio público.

Desde una perspectiva teórica, los resultados confirman y amplían las bases planteadas por autores clásicos como Fayol (1916), cuyas funciones administrativas siguen siendo relevantes, pero deben actualizarse bajo nuevas realidades. Hoy, la planeación ya no es solo técnica, sino estratégica y prospectiva; la organización demanda trabajo en equipo y delegación efectiva; la dirección exige liderazgo transformacional y comunicación asertiva; el control implica adaptabilidad y solución de problemas; y la coordinación depende de la empatía e inteligencia emocional. Aunque Weber (1922) enfatizó la formalización y jerarquía, los hallazgos indican que dichos elementos pierden eficacia si no están acompañados de un liderazgo empático y flexible, tal como lo señalan enfoques contemporáneos basados en relaciones humanas y cultura organizacional.

Las teorías modernas ofrecen marcos explicativos clave para interpretar estos avances. La teoría de la autoeficacia de Bandura (1997) ayuda a entender cómo la confianza del líder en sus capacidades influye en su capacidad para tomar decisiones y motivar a sus equipos. Asimismo, la teoría del apoyo organizacional

de Eisenberger et al. (2020) refuerza la idea de que cuando los servidores perciben valoración y cuidado institucional, aumenta su compromiso y desempeño. Además, Grant y Shandell (2022) destacan que las interacciones sociales en el trabajo no son meros aspectos secundarios, sino determinantes de la motivación colectiva. Estos aportes permiten comprender que una gestión efectiva trasciende el cumplimiento de procedimientos: debe fomentar un entorno psicológico seguro, inclusivo y colaborativo.

Comparado con estudios previos, este análisis muestra convergencias claras. Investigaciones como las de Cárdenas et al. (2022) y Carhuacho (2025) coinciden en que la formación directiva incide directamente en el compromiso organizacional y la eficiencia operativa. También se corrobora lo señalado por Hernández et al. (2022), quienes evidenciaron debilidades en la comunicación y toma de decisiones durante la pandemia, subrayando la necesidad de desarrollar liderazgos más resilientes. No obstante, existe una contradicción parcial con enfoques burocráticos tradicionales que priorizan la estandarización sobre la flexibilidad. Los hallazgos actuales indican que, aunque la estructura es importante, sin liderazgo adaptable, incluso los sistemas mejor diseñados pueden fallar ante crisis o cambios rápidos.

Las implicaciones prácticas son profundas. En primer lugar, es imperativo reformular las políticas de capacitación en el sector público, incorporando programas sistemáticos de desarrollo de HD, especialmente en áreas como comunicación, resolución de conflictos, inteligencia emocional y liderazgo estratégico. En segundo lugar, las instituciones deben replantear sus modelos de gestión, integrando la dimensión humana como eje central de la modernización administrativa. Esto incluye evaluar el desempeño no solo en función de indicadores técnicos, sino también de clima laboral, innovación y participación ciudadana. Finalmente, se requiere una reforma institucional que reconozca al líder público como agente de cambio, dotándolo de autonomía, recursos y espacios para la toma de decisiones éticas y responsables.

La experiencia post-COVID-19 ha dejado lecciones cruciales. La crisis sanitaria expuso las vulnerabilidades del aparato estatal, pero también aceleró la adopción de liderazgos transformacionales y la digitalización de procesos. Como señala Espino et al. (2024), fue necesario repensar la gobernanza desde la transparencia, la participación ciudadana y la tecnología. Líderes que demostraron empatía, comunicación clara y capacidad de respuesta ágil lograron mantener la cohesión institucional y la confianza pública. Este contexto reafirma que la gestión digital no es solo una herramienta tecnológica, sino un paradigma que exige nuevas competencias directivas para gestionar equipos remotos, proteger datos y garantizar acceso equitativo a servicios.

Sin embargo, el estudio presenta limitaciones. Existe un sesgo geográfico notable, con predominio de investigaciones provenientes de Perú, Cuba y México, lo que puede limitar la generalización de los hallazgos a otros contextos latinoamericanos o globales. Además, la heterogeneidad metodológica de los estudios incluidos entre artículos cualitativos, cuantitativos y revisiones dificulta una síntesis completamente

homogénea. A pesar de seguir rigurosamente la metodología PRISMA, la selección se centró principalmente en literatura en español, lo que podría dejar fuera contribuciones relevantes en otros idiomas.

En vista de ello, se sugieren líneas futuras de investigación. Es necesario realizar estudios empíricos que midan el impacto específico de programas de formación en HD sobre el desempeño institucional. También se recomienda analizar diferencias entre niveles de gobierno (local, regional, nacional) para identificar brechas y buenas prácticas. Otra línea prometedora es evaluar cómo las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, están transformando las competencias requeridas en la alta dirección pública. Solo así será posible construir una base de evidencia más robusta, diversa y aplicable a los retos contemporáneos de la administración pública.

CONCLUSIONES

La gestión administrativa (GA) constituye el eje estructural del funcionamiento organizacional, ya que integra procesos esenciales como la planeación, organización, dirección, control y coordinación. Estas funciones permiten una utilización eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, orientada al cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales. No obstante, por sí solas, estas estructuras no garantizan el éxito si no están acompañadas de liderazgos capaces de dinamizarlas. En este sentido, las habilidades directivas (HD) no son un complemento aislado, sino un factor potenciador que refuerza cada fase del proceso administrativo mediante competencias estratégicas, comunicativas, emocionales y sociales.

Los hallazgos evidencian que líderes con visión estratégica, capacidad de comunicación asertiva, inteligencia emocional y habilidades para la resolución de problemas logran articular mejor los recursos, motivar a sus equipos y adaptarse a contextos cambiantes. Esta articulación entre GA y HD se ha vuelto aún más relevante en América Latina, donde las instituciones enfrentan desafíos como la inestabilidad institucional, la informalidad administrativa y la desigualdad en el acceso a la formación gerencial. A pesar de estos obstáculos, también existen oportunidades significativas, impulsadas por la digitalización de procesos, la descentralización y una creciente demanda de liderazgos éticos, sostenibles y centrados en el bienestar social.

En el sector público, la sinergia entre una gestión administrativa sólida y unas competencias directivas desarrolladas es clave para mejorar la calidad de los servicios, fortalecer la transparencia y promover una gobernanza democrática. El liderazgo transformacional, la empatía, la participación ciudadana y la innovación tecnológica han demostrado ser elementos fundamentales para responder a crisis como la pandemia de COVID-19, reconfigurando las prioridades hacia modelos más resilientes, inclusivos y responsables.

Para alcanzar una gestión verdaderamente efectiva, es indispensable contar con estructuras organizativas robustas y, al mismo tiempo, con líderes empáticos, competentes y comprometidos con el

desarrollo humano. Solo así será posible equilibrar la eficiencia técnica con la dimensión humana, fomentando organizaciones más sostenibles, innovadoras y enfocadas en el bienestar general. Este enfoque integrado representa no solo una mejora operativa, sino una transformación profunda hacia una administración pública moderna, ética y al servicio de la sociedad.

CONFLICTO DE INTERESES

Se declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Adrianzén Guerrero, R. E., Carranza Guerrero, B. E., Barrantes Carrasco, J. C., y Bravo Gonzáles, K. E. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5648–5658. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724
- Alarcón, R., Salvador Hernández, Y., y Pérez Pravia, M. (2020). Dimensiones claves de una gestión pública efectiva en gobiernos locales. Aplicación en un caso de estudio. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 411–420. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-411.pdf>
- Almeida, L. M., Almeida Ochoa, N. K., y Segura Zambrano, F. J. (2024). Gestión administrativa en la calidad del servicio al cliente para la mejora de la rentabilidad: Empresa Bella Imagen. *Estudios Del Desarrollo Social: Cuba Y América Latina*, 12(3), 110–120. <https://revistas.uh.cu/revflasco/article/view/10066>
- Alonso, N., Sidorenko Bautista, P., y Ferruz González, S. A. (2024). Administraciones públicas en TikTok. Comunicación, narrativa y frecuencia de publicación de los perfiles de los ministerios de España. *Revista de Comunicación*, 23(1), 34–51. <https://doi.org/10.26441/rc23.1-2024-3451>
- Arrascue, I. E., Podestá Gavilano, L. E., Matzumura Kazano, J. P., Gutiérrez Crespo, H. F., y Ruiz Arias, R. A. (2021). Employees' perception of management skills in the Los Olivos Municipal Hospital. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275–282. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Artieda, J. R., Guarnizo Ponce, W. J., Caiza Vega, M. del R., y Vayas Castro, G. S. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 149–156. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372021000200149.
- Ascón, J.E, y García, M. (2021). Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística. *Cooperativismo y desarrollo*, 9 (1), 116–136. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000100116
- Astudillo, W. R. (2024). Estrategia de gestión administrativa, para garantizar la seguridad de víctimas y testigos en el ámbito judicial en Guayaquil – Ecuador. *European public & social innovation review*, 9, 1–14. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1545>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman. https://www.academia.edu/28274869/Albert_Bandura_Self_Efficacy_The_Exercise_of_Contr ol_W_H_Freeman_and_Co_1997_pdf
- Caballero, E. J. (2024). Influencia de la gestión municipal en la prestación de servicios en la municipalidad provincial de Piura 2023. *Espacio abierto*, 33(2), 157–168. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.11216966>

- Cabrera, M. J. (2023). Uso de las tecnologías de información y comunicación en los procesos administrativos. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 11: 1-25 <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11iespecial.3917>
- Cabrera, M. J., Cabrera Hernández, D. del C., Guerrero Salazar, F. A. E., Paitan Cahua, A. W., y Hernandez Maytahuari, P. del R. (2025). Tecnologías de información y comunicación en procesos administrativos de una municipalidad provincial de Ica, 2023. Impulso, Revista de Administración, 5(11), 288–306. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2959-90402025000200288
- Cabrera, S. M., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., y Rodríguez-Pillaga, R. T. (2021). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo. CIENCIAMATRIA, 7(12), 696–724. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.446>
- Cárdenas, V.R, José Paredes Pérez, M.A, Sánchez Rojas, P.M, y Alania Contreras, R.D. (2022). La formación y el desarrollo de programas de habilidades directivas para mejorar el compromiso organizacional en servidores de una municipalidad de Perú en tiempos de covid-19. Conrado, 18 (85), 435–441. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000200435
- Carhuancho, I. M. (2025). Habilidades directivas y gestión empresarial: una mirada desde los colaboradores. En Revista InveCom, 5(4). <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14997059>
- Castanedo, A. (2022). Desarrollo social, gestión pública y la nueva cara de la administración pública global. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 10(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322022000200005
- Cham, B.S, Boeing, A.A, Wilson, M.K, Griffin, M.A y Jorritsma, K. (2021). Resistencia en entornos laborales extremos. Organizational Psychology Review, 11 (4), 343–364. <https://doi.org/10.1177/20413866211006441>
- Chiavenato I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma edición. México: Editorial: McGraw- Hill. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato I. (2008) Administración Proceso Administrativo, tercera edición, McGraw-Hill Interamericana, impreso por Quebecor World Bogotá S.A. <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>
- Cortez, L. M. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios. Industrial data, 24(1), 121–137. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.17700>
- Dell’Erba, I. (2024). Tres conceptos clave de la administración pública: administración, organización y gestión. Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública, 12, 22–47. <https://doi.org/10.54774/ss.2024.12.02>
- Delsi, R. I., Munguía Martínez, M., Quezada Fadanelli, M. E., y Ruiz Contreras, G. (2023). Estudio de las habilidades directivas del sector hotelero en el municipio de Orizaba, Veracruz, México. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(1), 6081–6093. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4904
- Díaz Canel, M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación?. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, 11(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062021000100005
- Eisenberger, R., Shanock, LR y Wen, X. (2020). Percepción del apoyo organizacional: Por qué es importante preocuparse por los empleados. Revista Anual de Psicología Organizacional y Comportamiento Organizacional, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

- Espino, V. C., Medina Sotelo, C. G., Montoya Vargas, R., Quijano Rivera, F., y Jara Aguirre, C. J. (2024). Modernización de la Gestión Pública en el Perú a partir de las experiencias del Covid-19. *Prohominum*, 6(2), 77–93. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0236>
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Escrito. Recuperado el 21 de octubre de 2025, de <https://es.scribd.com/document/528371765/Administrac-ao-Industrial-e-Geral-Henry-Fayol-s1>
- Felix, I. (2021). Retos de la administración pública del bicentenario. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, 5, 117–138. <https://revista.enap.edu.pe/index.php/ss/article/view/60>
- González, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., y Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32–37. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400032&script=sci_abstract
- González, Y., y Mariño, J. L. (2022). La contribución de la gobernanza a la gestión municipal del déficit habitacional en Cuba. *Cooperativismo y desarrollo*, 10(2), 287–310. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2022000200287&lng=es&tlng=es
- Grant, A.M., y Shandell, M.S.(2022). Motivación social en el trabajo: La psicología organizacional del esfuerzo a favor, en contra y con los demás. *Revista Anual de Psicología*, 73 (1), 301–326. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060321-033406>
- Hanco, M. S., Gutierrez Toledo, G. P., Cruz Atamari, R., Gallegos Quispe, D. L., Salazar Espinoza, J. R., y Yaulilahua Huacho, M. (2024). Impacto de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la administración pública. *Impulso, Revista de Administración*, 4(8), 115–130. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i8.52>
- Hernández, T. J., Duana Ávila, D., Martínez Muñoz, E., y Ramírez Elías, G. (2022). Liderazgo directivo en clínicas del sector salud a partir del Covid-19. *Revista venezolana de gerencia*, 27(Especial 8), 939–955. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.14>
- León, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., Marqués León, M., Pérez, E. C., y González Paris, E. (2023). Tendencias actuales de la gestión integrada en las Organizaciones de Gobierno Deportivo. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(6), 159–168. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000600159
- Linares, V.J., Díaz Nicho de Linares, M.A., Neri Ayala, A.C., Díaz Valladares, C.A., Cadenas Calderón, P.C., y Aguinaga Mendoza, G.M. (2024). Gobierno electrónico y gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huaura, Perú. *Datos y Metadatos*, 3, 322. <https://doi.org/10.56294/dm2024322>
- Luna, J., y Luna, M. J. (2021). *La Gestión Administrativa Municipal. Una aproximación Conceptual*. *Revista Iberoamericana de educación*. <https://doi.org/10.31876/ie.vi.95>
- Merino, L.G., Vásquez Hugo, E.S., Quinde Quizhpi, L.E., y Paredes Lucero, O.B. (2024). Gestión administrativa y fortalecimiento de asociaciones agrícolas en La Troncal, Ecuador. *Revista venezolana de gerencia*, 29 (Especial 1), 1448–1460. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.34>
- Molina, J. E., Basurto, I. J. D., y Arvelo, P. M. M. (2022). La descentralización como sistema de gobierno en el Ecuador. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(3), 33–43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9001889>
- Monge, V.G., Jacobo Hernández, C.A., y García García, A.R. (2025). Habilidades directivas y su efecto en el desempeño laboral en empresas restauranteras del noroeste de México. *Revista venezolana de Gerencia*, 30 (109), 183–199. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.109.12>

- Muñoz, L. S., Quiñones Li, A. E., y Sifuentes Pinto, N. (2024). Gobernanza electrónica como compleja alternativa de eficiencia administrativa en Gobiernos locales: revisión sistemática de literatura. *Quipukamayoc*, 32(67), 111–123. <https://doi.org/10.15381/quipu.v31i66.26539>
- Nathan, D.S.K., Sumathi, D.A., y Raaghav, T.S. (2024). Las habilidades directivas en el juego de roll ball: un juego autóctono de la India. *Salud Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 3, 879. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024879>
- Peña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista venezolana de gerencia*, 26(95), 723–740. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>
- Peña, D. K., Sanchez Chancay, M. R., y Sancan Lopez, L. T. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 6(suppl 1), 120–131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8878582>
- Rojas, C. P., Hernández, H. G., y Niebles, W. (2020). Gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud. *Revista ESPACIOS*, 41(01). <http://ww.revistaespacios.com/a20v41n01/20410106.html>
- Ruiz Arias, C. G., Román Tequén, M. E., y López Huacho, M. F. (2025). Incentivos a la gestión municipal e inversión en primera infancia en municipalidades peruanas. 2012 – 2018. *Gobierno Y Gestión Pública*, 12(1), 42-50. <https://doi.org/10.24265/iggp.2025.v12n1.05>
- Saavedra, J., y Delgado, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Sánchez, A. J., Cruz Caro, O., Sánchez Altamirano, F. R., y Cueva Vega, E. (2022). Competencias directivas en municipalidades en el Perú. *Revista venezolana de Gerencia*, 27(99), 1183–1195. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.21>
- Sandoval, J., y Barboza, G. (2023). Elaboración de un índice de medición de competencias de la gestión gerencial del personal director de la Defensoría de los Habitantes de la República, Costa Rica, 2023. *Revista nacional de administración*, 14(2), e4862. <https://doi.org/10.22458/rna.v14i2.4862>
- Segura, F. J., Borja García, C. F., y Almeida Benavides, L. M. (2025). Gestión administrativa, económica y financiera del Bazar y Pañalera “Los Gemelos”, cantón Ventanas, Ecuador. *Estudios Del Desarrollo Social: Cuba Y América Latina*, 13(1), 71–84. Recuperado a partir de <https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/10812>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. The Free Press. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2792944>
- Sokhan, I., Jiren, L., Kandahura, K., Hoi, N. y Matkovskiy, P. (2024). Soluciones Innovadoras en Gestión Administrativa: Tendencias y Perspectivas. *Salud Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 3, 655-655. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.655>
- Tabares, L., Pérez Cuevas, C. M., y Cárdenas Travieso, O. (2020). Papel de la administración pública en la relación entre los sectores público y privado. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100012
- Tauma, C. H. (2025). Desarrollo profesional y remuneración del personal en la gestión administrativa de una institución policial. *Espacios: ciencia, tecnología y desarrollo*, 46(02), 11–26. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n02p02>
- Torres, A. M. (2024). Fortalecimiento institucional y desarrollo local: revisión y perspectivas de las políticas públicas en municipios de quinta y sexta categoría en Colombia. *European public & social innovation review*, 9, 1–19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1154>

- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica. <https://zoonpolitikonmx.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>
- Whetten, D y Cameron, K. (2005). *Developing Management Skills*. New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1314192>
- Whetten, D.A. y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas (8a ed.)*. Pearson Educación. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Desarrollo_de_habilidades_directivas_8_Ed_Whettn&Cameron.pdf