



Habilidades Gerenciales en Turismo: Una revisión sistemática de literatura

Management Skills in Tourism: A systematic literature review

Hugo Pérez-Maldonado

Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

hperez572@alumno.uaemex.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-8139-2100>

Laura Peñaloza-Suárez

Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

lpenalozas@uaemex.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-2710-6951>

Ana Leticia Tamayo-Salcedo

Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

altamayos@uaemex.mx

 <https://orcid.org/0000-0001-5998-9149>

Eva Martha Chaparro-Salinas

Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

emchapparros@uaemex.mx

 <https://orcid.org/0000-0001-7955-4628>

Recepción: 25/05/2022 | Aceptación: 03/08/2022 | Publicación: 10/09/2022

Cómo citar (APA, séptima edición):

Pérez-Maldonado, H., Peñaloza-Suárez, L., Tamayo-Salcedo, A. L., y Chaparro-Salinas, E. M. (2022). Habilidades Gerenciales en Tursimo: Una revisión sistemática de literatura. *INNOVA Research Journal*, 7(3), 120-139. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2022.2094>

Resumen

El objetivo es analizar la literatura científica sobre las habilidades gerenciales empleadas en el ámbito turístico, para identificar las principales teorías utilizadas en torno al tema, las

metodologías aplicadas, las habilidades requeridas y los contextos de aplicación en que se han venido empleando. La investigación se realizó a través de una revisión sistemática de literatura de artículos científicos que fueron publicados entre el año 1980 y 2021 en la base de datos Web of Science. El análisis de la revisión se hizo con base en los criterios de la declaración PRISMA en cuatro etapas: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. En el análisis bibliométrico, se identificaron las redes de colaboración entre investigadores, los términos más empleados y los países líderes en generación de conocimiento acerca del tema en estudio. El análisis de contenido permitió conocer los autores, métodos, conceptos, contexto de aplicación y marco teórico que sustenta a las habilidades gerenciales. La revisión indica que las principales teorías utilizadas son la teoría del capital humano; la teoría de recursos y capacidades; la gestión de talento humano; y la teoría de la ventaja competitiva. Las metodologías aplicadas son: 80% estudios cuantitativos; 13% estudios cualitativos y 7% estudios mixtos. Las habilidades requeridas se pueden agrupar en habilidades de gestión, habilidades empresariales y habilidades interpersonales. Por último, los contextos en donde se aborda el estudio de las habilidades gerenciales es el sector empresarial de diversas empresas de servicios como turismo, deportes, educación, seguros, farmacéutica, tanto públicas como privadas.

Palabras claves: Habilidades gerenciales; habilidades directivas; empresas; turismo.

Abstract

The objective is to analyze the scientific literature on the managerial skills used in the field of tourism, to identify the main theories used on the subject, the methodologies applied, the skills required and the application contexts in which they have been used. The research was conducted through a systematic literature review of scientific articles published between 1980 and 2021 in the Web of Science database. The analysis of the review was done based on the criteria of the PRISMA statement in four stages: identification, screening, eligibility, and inclusion. In the bibliometric analysis, we identified the collaboration networks among researchers, the most used terms, and the leading countries in the generation of knowledge on the topic under study. The content analysis provided information on the authors, methods, concepts, context of application and theoretical framework supporting managerial skills. The review indicates that the main theories used are the theory of human capital; the theory of resources and capabilities; human talent management; and the theory of competitive advantage. The methodologies applied are: 80% quantitative studies; 13% qualitative studies and 7% mixed studies. The skills required can be grouped into management skills, business skills and interpersonal skills. Finally, the contexts in which the study of managerial skills is addressed is the business sector of various service companies such as tourism, sports, education, insurance, pharmaceuticals, both public and private.

Keywords: management skills; managerial skills; companies; tourism.

Introducción

La literatura científica expone que las organizaciones están en busca de la generación de ventajas competitivas para poder tener un crecimiento, mantenimiento y posicionarse en el mercado cada vez más exigente (Pérez, 2017; Salazar, 2017; Carhuancho et al., 2019).

Debido a esto, se han realizado investigaciones en diferentes empresas y sectores de la economía para conocer los factores internos que requiere el capital humano para lograr la competitividad (Rodríguez et al., 2017; Salazar, 2017; Basco et al., 2020). Considerándose dos factores internos como los principales, las capacidades organizacionales y las habilidades de los integrantes de la empresa, para desarrollarlas los gerentes requieren diversas habilidades para administrar los recursos monetarios, tecnológicos y humanos, para dirigir el personal a su cargo y obtener resultados de nivel superior al desarrollar una ventaja competitiva para hacer frente ante cualquier escenario que se presente en la organización (Maldonado, 2011; Pasquale y Rosales, 2019; García y Reyes, 2020; Cerra y Solís, 2020).

El estudio de las habilidades gerenciales ha permitido identificar que el tipo de liderazgo y las relaciones externas de los directivos son factores internos de competitividad, que conceden el acceso al conocimiento e información dentro y fuera de la organización, permitiéndoles transformar sus recursos actuales y tener capacidad de respuesta en un ambiente cada vez más variable y competitivo (Rodríguez et al., 2017).

Algunas de las habilidades gerenciales que han sido estudiadas son: liderazgo, interacción con el entorno, adaptación al cambio, planificación, gestión, toma de decisiones, comunicación asertiva, dinamismo y empoderamiento (Pasquale y Rosales, 2019; García y Reyes, 2020; Cerra y Solís, 2020). El estudio de las habilidades gerenciales se ha desarrollado a partir de las teorías como la del capital humano (Villalobos y Pedroza, 2009), de recursos y capacidades (Suárez e Ibarra, 2002; Fong et al., 2017), así como la teoría de la competitividad (Miranda, 2021). Dichas teorías reconocen el valor y el papel fundamental que desempeñan las personas en las empresas (Berchielli, 2000; Maldonado, 2011; Bernal et al., 2020; Díaz et al., 2021).

Un estudio realizado por Cubas y Valeriano (2019) sobre las habilidades gerenciales más empleadas en empresas Latinoamericanas, mostró que los tres países que más han publicado sobre el tema son México, Colombia y Venezuela, desarrollando principalmente investigaciones cuantitativas con alcances metodológicos de tipo descriptivo, correlacional y comparativo. En cuanto al contenido de estas investigaciones, se resalta la importancia que tienen las habilidades gerenciales para las organizaciones, ya que éstas son clave para promover la eficiencia y desempeño de los colaboradores dentro de la organización (Murali et al., 2009; Thunnissen et al., 2013). Así mismo, se destaca el papel que tienen los directivos o gerentes como líderes para poder regir, dirigir, manejar, motivar, contribuir, fomentar el perfeccionamiento, y llevar a cabo sus responsabilidades dentro de las organizaciones de manera eficiente y honesta (Murali et al., 2009; Thunnissen et al., 2013; Cubas y Valeriano, 2019).

La presente revisión de literatura es relevante, ya que permite contextualizar el constructo de habilidades gerenciales describiéndolas a partir de los trabajos de investigación desarrollados a lo largo del tiempo, por lo que el presente estudio responderá a algunas interrogantes como ¿cuáles son las habilidades gerenciales que buscan las organizaciones?, ¿En qué contextos se ha abordado el objeto de estudio?, ¿Cuáles han sido las teorías aplicadas?, ¿Cuáles han sido las metodologías utilizadas?, ¿Qué habilidades se requieren?, preguntas planteadas en la línea de investigación de habilidades gerenciales.

Por lo anterior, la presente investigación tiene la finalidad de analizar la literatura científica sobre las habilidades gerenciales para identificar, las principales teorías utilizadas en torno al tema, las metodologías aplicadas, las habilidades requeridas y los contextos de aplicación en que se han venido empleando.

Marco teórico

Las habilidades son condiciones aprendidas a través de procesos sociales, de acuerdo con McGehee y Thayer (1961), la habilidad es la facultad que se tiene para así desempeñar las funciones de un puesto con cierta facilidad y exactitud. Por su parte (Clarke y Winch, 2006) menciona que las habilidades son una agrupación de capacidades y conocimientos adquiridos para que una persona pueda desempeñar actividades de liderazgo, en las que se encuentran el buen manejo y administración de recursos económicos, humanos y tecnológicos. Estas habilidades son significativas al momento de tomar decisiones para dar solución a problemáticas que afecten a una organización o a la sociedad (McGehee y Thayer, 1961; Clarke y Winch, 2006).

Las habilidades son indispensables en diferentes ámbitos pero son esenciales principalmente en el laboral, de acuerdo con Ramírez (2018), las organizaciones sufren cambios constantes y es necesario contar con gerentes que tengan las habilidades básicas y esenciales para desempeñar su labor y así enfrentar estos desafíos, estas habilidades gerenciales son básicas para que la gestión empresarial sea factible, y estas tienen que ver con la aptitud de la gerencia para obtener conocimiento, cambiar, adaptarse y/o anticiparse a los cambios.

Hoy en día, el gerente requiere de una serie de habilidades que le permitan ser competitivos en diversas áreas como: finanzas, mercadotecnia, jurídicas, gestión de capital humano, relaciones humanas (colaboradores, clientes, proveedores, etc.) y así lograr los resultados deseados. Además, estas habilidades gerenciales también están relacionadas con habilidades de comunicación, receptividad al entorno exterior, conocimientos técnicos, manejo del estrés, capacidad para el trabajo en equipo, inteligencia social y equidad, entre otras, para hacer posible una gestión enfocada en la competitividad laboral (Ramírez, 2018; Santos et al., 2021).

La revisión de diversos autores, lleva a determinar que las habilidades gerenciales tienen tres dimensiones: a) habilidades técnicas, que se refiere al conocimiento específico de un área; b) trabajo en equipo y habilidades de trato personal, que tiene que ver con la capacidad para trabajar y relacionarse con diferentes personas y áreas (comunicación, motivación, liderazgo, solución de conflictos, etc.); y c) habilidades conceptuales, que es la capacidad para analizar y aplicar conceptos, teorías, en situaciones complejas (Carhuacho et al., 2019).

Es así como el desarrollo de dichas habilidades en las personas contribuye a tener un papel más estratégico dentro de las organizaciones, con el que las empresas puedan contar para poder enfrentar a un entorno empresarial con incertidumbre. Por tal motivo, las habilidades gerenciales han adquirido importancia en las capacidades que debe tener un profesional para utilizar sus conocimientos y actitudes hacia el logro de objetivos en el sector turístico, así como en cualquier otro sector de la economía (Rodríguez et al., 2017).

Metodología

Se realizó una revisión sistemática de literatura basada en los criterios de la declaración PRISMA (BMJ, 2021), que sirve para ayudar a los revisores a informar el procedimiento y los resultados de manera sistemática, transparente y confiable. Se consideraron cuatro etapas denominadas: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión.

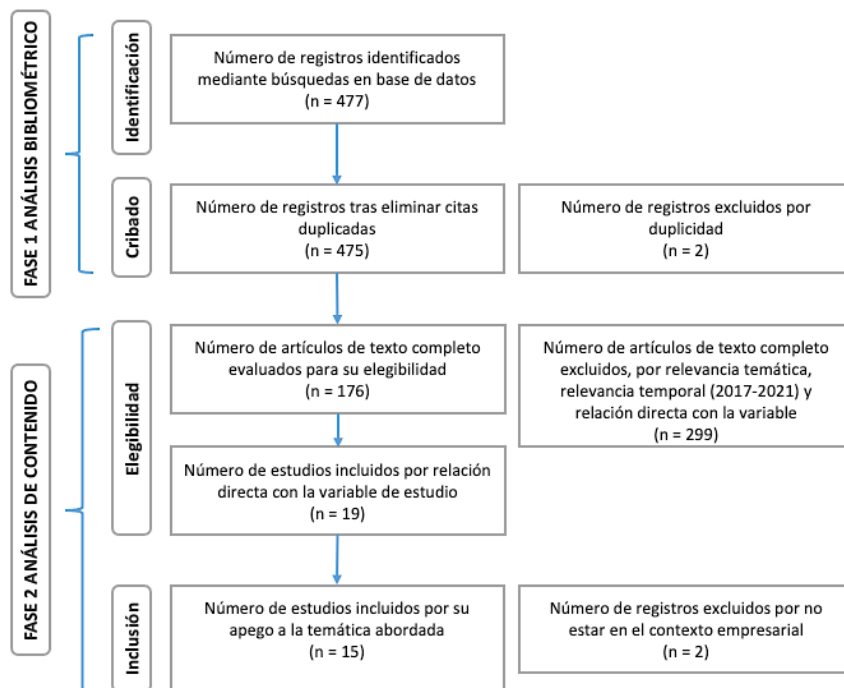
Procedimiento

El procedimiento se estructuró a partir de cuatro etapas que se presentan en la figura 1. Las dos primeras etapas (identificación y cribado) sirvieron de base para el análisis bibliométrico. Uno de los principales intereses de este trabajo es exponer cuál es la tendencia de la producción científica, en cuanto a número de publicaciones y autores referentes en el tema.

A continuación, en la figura 1, se presenta un diagrama de flujo en el que se describe el procedimiento conformado por las cuatro etapas.

Figura 1

Diagrama de Flujo PRISMA



Fuente: Elaboración propia basado en PRISMA 2009.

Se describen a continuación, las cuatro etapas identificadas en la figura 1: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión.

Etapa 1 Identificación

Se seleccionaron artículos científicos de la base de datos Web of Science (Clarivate Analytics), en la búsqueda se solicitó que en el título del artículo tuviera las palabras clave: “Management Skills” o “Managerial Skills” o “Directive Skills” y como tópico las palabras clave: “Tourism”, “Company” o “Companies”. En el proceso de búsqueda fue importante considerar los cuatro índices de la Core Collection: Science Citation Index Expanded, Social Sciences Citation Index, Arts & Humanities Citation Index, Emerging Sources Citation Index, esto por la amplitud en las investigaciones de diferentes partes del mundo. Por otro lado, el tipo de documento solicitado en la búsqueda fueron únicamente artículos científicos empíricos y de revisión. El periodo de búsqueda fue de 1980 a 2021 y los idiomas de los artículos fueron inglés y español. Mediante este procedimiento la base de datos Web of Science identificó 477 documentos.

A continuación, se muestra los constructos, términos utilizados en el procedimiento de búsqueda, las bases de datos empleadas, los tipos de fuentes y tipos de documentos buscados en esta primera etapa de identificación (Tabla 1).

Tabla 1

Indicadores en el procedimiento de búsqueda

Aspecto	Criterio
Constructo	Habilidades gerenciales / Management Skills
Términos	Turismo / Tourism Habilidades gerenciales / Management Skills Habilidades directivas / Managerial skills or Directive Skills Empresa / Company Empresas / Companies
Base de datos	Web of Science / Pendiente
Índices	Cite score Web of Science: Science Citation Index Expanded Social Sciences Citation Index Arts & humanities Citation Index Emerging Sources Citation Index
Tipo de fuente	Revistas científicas / Scientific journals
Tipo de documentos	Artículos científicos: empíricos y de revisión / Scientific articles: empirical and review articles
Tipo de recursos	Acceso abierto / Open Access
Idioma	Inglés y Español / English and Spanish
Palabras de búsqueda	Habilidades gerenciales, Habilidades directivas, Empresa, Empresas y Turismo / Management Skills, Managerial Skills, Company, Companies and Tourism
Filtros en palabras de búsqueda	Título, resumen y palabras clave / Title, abstract and keywords
Periodo	1980-2021
Ecuación	https://bit.ly/3MIM2yW

Fuente: Elaboración propia

Etapa 2 Cribado

En la etapa de cribado se tuvo como finalidad de identificar la pertinencia de los 477 artículos identificados en la etapa anterior, eliminándose 2 documentos debido a que estaban duplicados por un error en el nombre de alguno de los autores, por lo que en esta etapa quedaron 475 documentos.

Etapa 3 Elegibilidad

Los 475 artículos se sometieron a una etapa de elegibilidad, que consistió en escogerlos con base en su relevancia temporal y temática, por lo que se incluyeron únicamente artículos publicados recientemente, es decir, cinco años antes al año de búsqueda, por lo que se filtraron del periodo 2017 al 2021, de esta filtración quedaron 176.

Para dar cumplimiento a la elegibilidad por relevancia temática, de los 176 artículos se revisaron los que únicamente tuvieran relación directa con la variable de estudio (habilidades gerenciales), por lo que se revisó de manera individual el resumen de cada artículo, excluyendo todos los que abordaban los conceptos por separado o relacionados con otra temática, por lo que con esta filtración resultaron 19 artículos que cumplieron con los requisitos de elegibilidad por temporalidad y por relevancia.

Etapa 4 Inclusión

Para esta etapa se revisó de manera individual cada uno de los 19 artículos resultantes de la etapa anterior (elegibilidad), y se analizó que tuvieran apego a la temática abordada, “habilidades gerenciales”, excluyendo artículos del entorno educativo y de inversión, por lo que de esta etapa resultaron 15 documentos que fueron usados para realizar el análisis de contenido.

Resultados y Discusión

Fase 1. Análisis bibliométrico (Identificación y Cribado)

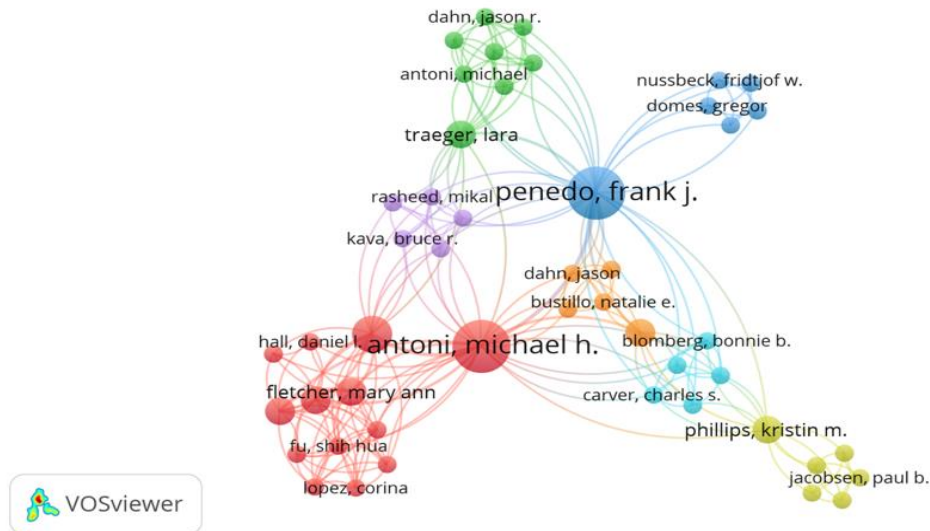
El análisis bibliométrico se conforma por los resultados de dos etapas, las etapas de identificación y cribado (con los 475 artículos resultantes de ambas etapas). Con el análisis de estos 475 artículos el programa “VOSviewer” versión 1.6.17, elaboró mapas científicos a través de los cuales se identifican: a) las redes de colaboración de los autores (ver fig. 2), b) los términos más estudiados en los artículos publicados (ver fig. 3), c) los términos más utilizados en el rango de 2008 a 2016, rango identificado por el programa VOSviewer, es decir, es un periodo identificado como los años de mayor producción científica en el área.

Redes de colaboración de los autores

Las redes de colaboración establecidas por los diferentes autores que han investigado el tema de habilidades gerenciales y que publicaron en los artículos analizados, se presentan en la figura 2.

Figura 2

Redes de Colaboración



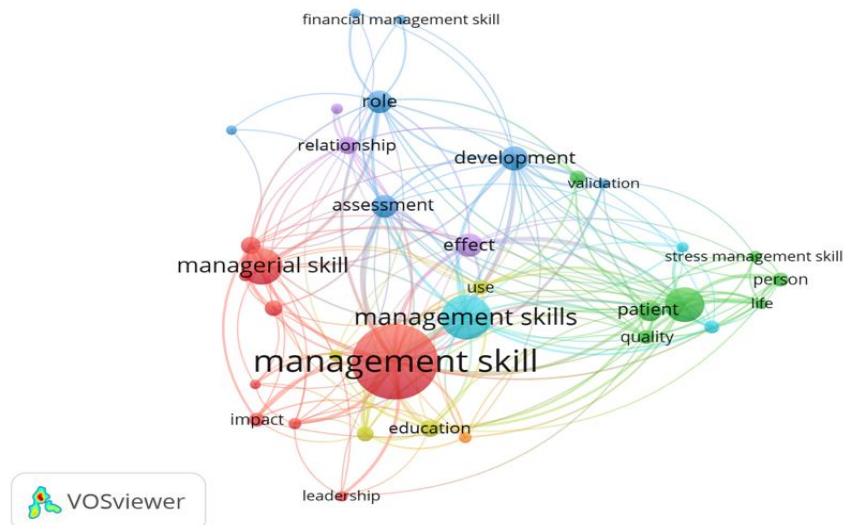
Fuente: Elaboración propia con el software VOSviewer

Como se puede identificar en la Fig. 2, las principales redes de colaboración en la línea de investigación de habilidades gerenciales, destacan autores como Penedo y Frank; Antoni y Michael; Phillips y Kristin, entre otros.

Los términos principalmente empleados por los autores de los artículos analizados, se muestran en la Figura 3.

Figura 3

Términos utilizados



Fuente: Elaboración propia con el software VOSviewer

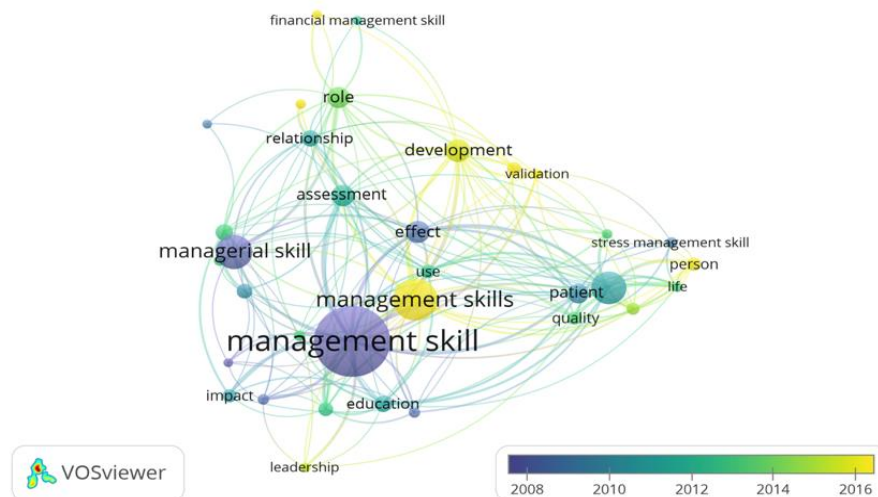
En la Figura 3 se identifican que los términos que más se usan en la línea de investigación de habilidades gerenciales son: “management skill”, “management skills”, “managerial skill” y algunos de los términos relacionados son “development”, “assessment”, “relationship”, entre otros.

Términos utilizados en el periodo de mayor producción

A continuación, se muestra en la Figura 4 los términos empleados por los especialistas en el área de habilidades gerenciales, mostrándose los términos más utilizados en el periodo de mayor producción científica, periodo que el programa VOSviewer identifica del año 2008 al 2016.

Figura 4

Términos utilizados en el periodo de mayor producción



Fuente: Elaboración propia con el software VOSviewer

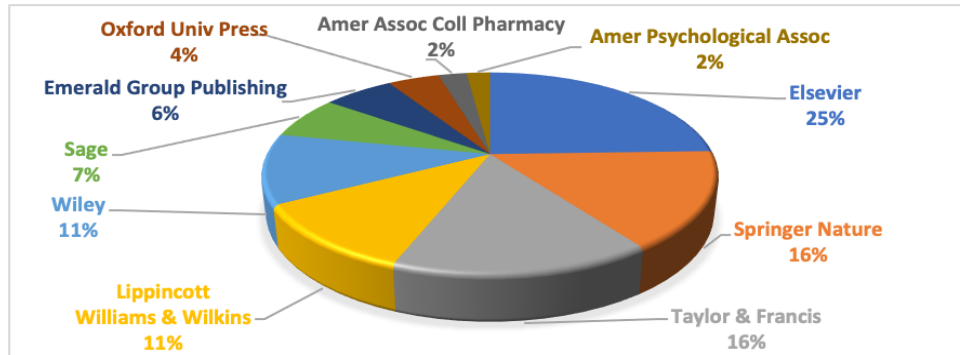
De acuerdo con el indicador, en la parte inferior derecha de la figura 4, se puede observar en círculos de color morado los términos utilizados en el 2008 y estos van cambiando de color de acuerdo con el periodo en que los trabajos de investigación se realizaron, hasta llegar al color amarillo en el que se destaca la tendencia de los términos “management skills”, “development”, “validation”, “person”, dentro de los términos más utilizados para el año 2016.

Principales editores

Para la identificación de los principales editores que publicaron los 475 artículos científicos analizados, se utilizó la herramienta de análisis descriptivo de la “Web of Science”, los resultados se resumen en la figura 5.

Figura 5

Principales editores



Fuente: Elaboración propia basado en información de Web of Science

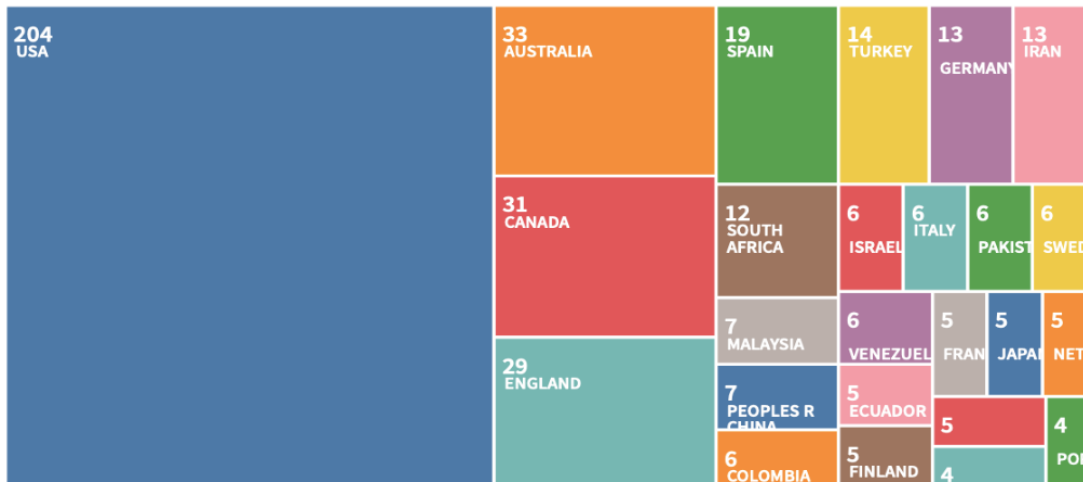
Como se observa en la figura 5, se muestran en porcentaje los 10 principales editores, entre los que destacan Elsevier (25%), Taylor & Francis (16%) y Springer Nature (16%).

TreeMap

Derivado del análisis de los 475 artículos, el programa de la Web of Science desarrolló un diagrama de árbol (TreeMap) para identificar los países que producen mayor investigación en el estudio de la variable de Habilidades Gerenciales (ver figura 6).

Figura 6

TreeMap



Fuente: Elaborado por Web of Science

Se distingue en la figura 6, que la mayor producción científica sobre el tema se ha desarrollado en Estados Unidos (222), seguido por Australia (33), Canadá (31) e Inglaterra (29), los que tienen menor producción científica son países en Latinoamérica.

Fase 2. Análisis de Contenido (Elegibilidad e inclusión)

El análisis de contenido está conformado por dos etapas, la primera de ellas es la etapa Elegibilidad y la segunda es la etapa Inclusión, como ya se describió con anterioridad de ambas etapas resultaron 15 artículos científicos.

El análisis de contenido de esos 15 artículos se desarrolló al inspeccionar: a) las principales teorías utilizadas, b) las metodologías aplicadas, c) las habilidades requeridas, d) los contextos de aplicación.

A continuación, se muestra una síntesis de los resultados obtenidos de los estudios seleccionados para el análisis de contenido (Ver tabla 2).

Tabla 2

Autores, métodos, habilidades requeridas y contextos de aplicación

Autor y País	Método	Habilidades requeridas	Contexto de aplicación
Ahmad y Ahmad (2021) Malasia	Cuantitativo	Habilidades de gestión, habilidades de marketing, habilidades financieras, habilidades legales y habilidades administrativas	Empresarial
Ibrahim y Salman (2020) Irak	Cuantitativo	Habilidades de diagnóstico y habilidades analíticas (comunicación, creatividad, pensamiento crítico, análisis de datos, investigación).	Empresarial. Compañía de seguros
Svac y Caganova (2020) Eslovaquia	Cuantitativo	Desarrollo innovador de los empleados, Ideas y soluciones, Espacios de creatividad, En el centro del esquema, hay un Cliente y sus problemas a resolver, sus necesidades y deseos	Empresarial. Entorno laboral de la educación
Popescu et al. (2020) Rumania	Cuantitativo	Análisis del nivel de autoconciencia (desarrollo personal, las relaciones saludables y el liderazgo eficaz de las organizaciones). Análisis del nivel de inteligencia emocional y Análisis del nivel de desarrollo de las habilidades interpersonales.	Empresarial. Pequeñas y medianas empresas
Custodio et al. (2019) Inglaterra	Cuantitativo	Capacidad de gestión generales, específicas e Innovación	Empresarial. Diferentes empresas, excluyendo las

Autor y País	Método	Habilidades requeridas	Contexto de aplicación
			financieras, transporte y servicios públicos
Nazari (2018) Irán	Cuantitativo	Modelos de gestión transformacional, estructural e indiferente y habilidades de gestión (perceptivo, humano, técnico y político)	Empresarial. Empresas deportivas
Pereda et al. (2018) España	Cuantitativo	Habilidades directivas: Capacidad de comunicación, colaboración y trabajo en equipo, motivación, creatividad, liderazgo, aprendizaje, visión, desarrollo de personas, desarrollo de personal, resolución de conflictos, optimización de recursos, inteligencia emocional, gestión del estrés, gestión del tiempo, toma de decisiones, negociación, resolución de problemas, gestión de reuniones, delegación, asertividad, presentación en público, gestión del talento y coaching	Empresas públicas
Chávez y Arias (2018) Perú	Cuantitativo	Competencias directivas: Competencias estratégicas (negociación, visión, orientación interfuncional y al cliente, gestión de recursos, y Networking); Competencias intratéticas (liderazgo, comunicación, delegación, coaching, dirección de personas y trabajo en equipo); Competencias de eficiencia personal (gestión personal, productividad, desarrollo personal, resolución de problemas, integridad y autogobierno)	Empresarial. Empresas de servicios
Mospan et al. (2017) Estados Unidos	Cuantitativo	Habilidades directivas	Empresarial. Industria farmacéutica
Leyva et al. (2017) México	Mixto	Habilidades gerenciales: Administración estratégica, operativa y de gestión, planeación estratégica, recursos humanos y globalización.	Empresarial. Gerentes de pymes afiliadas a Canaco-Servytur y a la Canacintra
Salazar (2017) Ecuador	Cualitativo	La gestión del tiempo como habilidad directiva	Empresarial. Sector turístico
Bhanugopan et al. (2017) Australia	Cuantitativo	Habilidades empresariales (7 habilidades); Habilidades de gestión (15 habilidades); y Atributos personales (7 atributos)	Empresarial. Organizaciones Públicas y Privadas

Autor y País	Método	Habilidades requeridas	Contexto de aplicación
Camacaro (2017) Venezuela	Cualitativo	Competencias gerenciales: Desarrollo y dirección de personas y Orientación hacia resultados	Empresarial. Empresas manufactureras
Colmenares et al. (2017) Venezuela	Cuantitativo	Habilidades y conocimientos en: Planificación y organización de proyectos; Recopilación de información, Administración del tiempo; Análisis y solución de problemas; Administración de presupuesto.	Institucional. Gerentes y ejecutivos de Entidades públicas
Tatham y Carnicero (2017) Australia	Cuantitativo	Habilidades de gestión general y habilidades interpersonales:	Empresarial

Fuente: Elaboración propia

De los resultados más destacables de la tabla 2, es la identificación que, de quince artículos analizados, únicamente dos de ellos se desarrollan en el contexto turístico, denotando la escasa publicación en el área sobre el tema. El análisis de ambos artículos, señala que las empresas en el contexto turístico tienen el reto de combinar diferentes capacidades, como la gestión y la creatividad (Leyva et al., 2017), y la gestión del tiempo como factores necesarios en el desarrollo empresarial turístico (Salazar, 2017).

Identificándose que, para las empresas turísticas, la planeación estratégica que forma parte de las habilidades gerenciales, es un proceso que genera ventaja competitiva y la excelencia empresarial, que son dos de los conceptos que se han venido estudiando recientemente.

El análisis de la tabla 2, permite identificar que, de acuerdo con los diferentes estudios analizados, las habilidades gerenciales que se requieren en las empresas turísticas o de otras áreas, se pueden dividir en tres grandes áreas: Habilidades empresariales, Habilidades de gestión y Atributos personales (Bhanugopan et al., 2017).

Como se ha podido contemplar, las habilidades gerenciales son fundamentales para las empresas de cualquier sector debido principalmente a que son un factor interno de competitividad, promueven la eficiencia, un mejor desempeño de los colaboradores y con esto lograr los resultados deseados (Leyva et al., 2018; Pasquale y Rosales, 2019; García y Reyes, 2020; Cerra y Solís, 2020).

Así mismo, las investigaciones refieren que las habilidades gerenciales tienen un efecto positivo en el desarrollo integral empresarial, impacto que se mencionan a continuación:

- a) Habilidades gerenciales y desarrollo sustentable (Leyva et al., 2017; Tatham y Carnicero, 2017)
- b) Habilidades gerenciales y Bienestar laboral (Camacaro, 2017)
- c) Habilidades gerenciales y mejores resultados (Colmenares et al., 2017, Salazar, 2017)

- d) Habilidades gerenciales y detección y aprovechamiento de oportunidades (Tatham y Carnicero, 2017)
- e) Habilidades gerenciales y la obtención de puestos directivos (Bhanugopan et al., 2017).
- f) Habilidades gerenciales e igualdad de género (Pereda et al., 2018).
- g) Habilidades gerenciales y eficiencia, eficacia (Salazar, 2017; Chávez y Arias, 2018)
- h) Habilidades gerenciales y motivación (Nazari, 2018) e innovación (Svac y Caganova, 2020).
- i) Habilidades gerenciales y la preparación organizativa (Ibrahim y Salman, 2020)
- j) Habilidades gerenciales y la competitividad (Leyva et al., 2017; Popescu et al., 2020; Ahmad y Ahmad, 2021),
- k) Habilidades gerenciales y éxito empresarial (Mospan et al., 2017; Bhanugopan et al., 2017; Popescu et al., 2020; Ibrahim y Salman, 2020; Ahmad y Ahmad, 2021).

El análisis de tales efectos permite identificar que únicamente las empresas turísticas, son las que asocian las habilidades gerenciales con un efecto positivo con el desarrollo sustentable de la empresa.

A través del tiempo se examina como estos efectos positivos han ido evolucionando en las empresas del ramo turístico o en cualquier otro ramo. Para el 2017 los efectos positivos en las organizaciones se relacionaban con el desarrollo sustentable, bienestar laboral, mejores resultados; para el 2018 se observaban efectos positivos en la igualdad de género, eficiencia y eficacia; hasta llegar al 2021 con conceptos como competitividad y éxito empresarial. Los estudios en relación con las habilidades gerenciales, se han venido complementando a partir del interés por el bienestar de las personas, medio ambiente y empresas, hasta llegar a conceptos como la competitividad y el éxito empresarial, resultados que en gran medida se obtienen a través de las habilidades gerenciales que disponen los gerentes.

Análisis del abordaje teórico

Derivados del análisis de contenido desarrollado se identificó que las teorías que han servido con sustento teórica de las investigaciones son: la teoría del capital humano (Schultz, 1960; Becker, 1962); la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991); la gestión de talento humano (Thunnissen et al., 2013); y la teoría de la ventaja competitiva (Porter, 1991).

Con el análisis de contenido, se identificó que el valor que adquiere el capital humano se debe a la ventaja competitiva que proporciona las empresas, esto se logra a través de la adquisición de habilidades durante su formación profesional, así como con los conocimientos técnicos adquiridos en el trabajo, de acuerdo con Lauder (2015), en tanto mejor educada esté una persona, más productiva será, proyectándose en mejores oportunidades de carrera y mayores ingresos, de ahí el interés de las personas por desarrollar óptima y potencialmente sus habilidades.

La teoría del capital humano (Schultz, 1960; Becker, 1962) considera que la educación es una inversión que producirá un beneficio económico en el futuro, y que las personas aumentarán sus posibilidades de obtener mejores puestos (gerenciales) y por su parte las empresas obtendrán los resultados deseados, en ambos casos esto se traducirá en beneficios económicos.

Por último, con el sustento de las teorías de la organización, las habilidades gerenciales han sido estudiadas principalmente por su impacto en la fuerza laboral, así como en el establecimiento y cumplimiento de objetivos, comunicación, motivación, desarrollo del capital humano, mejoras en el ambiente laboral para conseguir la optimización de todos los recursos en las empresas (Schultz, 1960; Becker, 1962; Barney, 1991; Porter, 1991; Murali et al., 2009; Thunnissen et al., 2013).

El análisis de contenido permitió identificar que los dos únicos artículos que estudian empresas turísticas, desarrollan un marco teórico-conceptual organizacional para sustentar su investigación.

Conclusiones

A través de la presente revisión de literatura se identifica que existe un gran vacío de información en cuanto a investigaciones relacionadas al ámbito turístico, esto debido a que solo se identificaron dos trabajos que investigan el tema de habilidades gerenciales en empresas turísticas, por lo que se sugiere abordar el tema en este sentido, ya que está demostrada la importancia que tienen las habilidades gerenciales y su aplicación en cualquier tipo de empresa y sector.

La identificación y análisis de la información en los artículos permitió conocer las principales teorías y metodologías que las sustentan, así como las habilidades requeridas y contextos de aplicación utilizados, dando cumplimiento al objetivo del estudio planteado en la investigación.

Con respecto a las principales teorías identificadas, se concluye que la teoría del capital humano considera que las personas son un medio por el cual se obtienen bienes y servicios, esto debido a la inversión en educación y formación en el trabajo, siendo esta inversión la que proporciona conocimientos y habilidades a las personas (Nkambule et al., 2021). En ese sentido, las teorías organizacionales, como la teoría de recursos y capacidades, propone que, si los recursos y la capacidad de una empresa se manejan estratégicamente, se puede obtener una ventaja competitiva y, por lo tanto, la rentabilidad de esta (Acosta et al., 2019; Díaz, 2009).

El análisis permitió distinguir al capital humano como el responsable del 41% de las ganancias en una empresa (Zapata et al., 2013), en contraste se observa una escasez de habilidades en los gerentes y directivos de las empresas, habilidades gerenciales que son necesarias para generar competitividad y éxito de estas (Bhanugopan et al., 2017; Nazari, 2018; Popescu et al., 2020).

Los resultados permiten justificar la propuesta de capacitar a los estudiantes universitarios a partir de su formación profesional, desarrollando en ellos habilidades que les permitan ocupar mejores puestos y desempeñarlos con mayor precisión (Bonner et al., 2019; Ghosh y Bowles, 2020; Ascón y García, 2021). Lo anterior es urgente, ya que actualmente en diferentes partes del mundo se carece de recursos humanos con las habilidades gerenciales requeridas para lograr el crecimiento e innovación en las empresas y que favorezcan una sana competencia (Bhanugopan et al., 2017; Leyva et al., 2018; Ramírez, 2018; Santos et al., 2021). La capacitación desde la

formación profesional se justifica, ya que las habilidades gerenciales se desarrollan mediante un proceso de enseñanza y aprendizaje (McGehee y Thayer, 1961).

Con respecto a las metodologías identificadas, el análisis de contenido permite concluir que las metodologías aplicadas en las diferentes investigaciones son en un 80% cuantitativas, el 13% estudios cualitativos y el 7% corresponde a estudios mixtos, resultados consistentes con otras investigaciones en el área (Cubas y Valeriano, 2019).

En relación a las habilidades gerenciales requeridas, con el análisis de contenido se puede concluir que gran parte del éxito de las empresas depende no solo del nivel de conocimiento y experiencia de sus gerentes o directivos, sino también de las habilidades que este posea, ya que dichas habilidades tienen un efecto positivo en la competitividad innovación, motivación, sustentabilidad, bienestar laboral, igualdad de género, eficiencia, eficacia, detección y aprovechamiento de oportunidades en las empresas, así como para solucionar las diversas problemáticas que enfrentan las empresas de manera eficaz, logrando cierta estabilidad en entornos cada vez más dinámicos, complejos y caracterizados por la incertidumbre.

Se concluye también que las habilidades gerenciales son agrupadas por los especialistas en el área de diversas maneras, como es el caso de Pereda et al. (2018), que menciona que las habilidades gerenciales son: capacidad de comunicación, colaboración y trabajo en equipo, motivación, creatividad, liderazgo, aprendizaje, visión, desarrollo de personas, desarrollo de personal, resolución de conflictos, optimización de recursos, inteligencia emocional, gestión del estrés, gestión del tiempo, toma de decisiones, negociación, resolución de problemas, gestión de reuniones, delegación, asertividad, presentación en público, gestión del talento y coaching (Pereda et al., 2018). Estas habilidades también se pueden clasificar en tres grandes categorías: habilidades de gestión, empresariales e interpersonales (Tatham y Carnicero, 2017; Bhanugopan et al., 2017; Chávez y Arias, 2018).

Resultados que concuerdan con lo señalado por otros estudios, en los que se ha identificado que las habilidades gerenciales son integrales, conformadas por diversas áreas en las que se incluye lo personal (psicológico, conductas, valores), las competencias profesionales (bajo una óptica de sustentabilidad) que permiten generar bienestar y el desarrollo óptimo de las personas a su cargo, así como el desarrollo económico de la empresa (Carmerli y Thisler, 2006; Esfandnia et al., 2016; Hang, 2021; Ascón et al., 2021)

El análisis de la información también permitió destacar que las habilidades gerenciales “generales”, propician la innovación ya que se adquieren conocimientos más allá de los que domina la empresa en la que se labora y se adquieren habilidades que se pueden aplicar en otros lugares, en cambio las habilidades gerenciales denominadas específicas, sólo son valiosas dentro de una organización cuando se desarrolla un trabajo en el que son aplicadas (Custodio et al., 2019). Por lo tanto, se puede concluir que las habilidades gerenciales generales son útiles para cualquier directivo o gerente, independientemente del tipo de empresa o sector en el que se desempeñe.

El liderazgo, como parte de las habilidades gerenciales, adquiere un papel cada vez más importante, esto debido a que se requiere de la guía y motivación de los colaboradores para que sean más productivos (Hooffman y Tadelis, 2021; Santos et al., 2021).

Autores como Ahmad y Ahmad (2021), destacan la importancia de la planificación estratégica como una habilidad específica que media la gestión y el rendimiento de las PYMES, haciendo que las pequeñas empresas se conviertan en medianas y que las medianas se conviertan en grandes organizaciones.

Referente a los contextos en donde se aborda el estudio de las habilidades gerenciales, se concluye que los principales contextos en los que se investigan las habilidades gerenciales son en empresas de servicios relacionados con turismo, deportes, educación, seguros y farmacéuticas, tanto públicas como privadas.

La limitación de la presente investigación es que el análisis se desarrolló con una sola base de datos, que, aunque Web of Science es considerada como una de las bases de datos de mayor impacto, no es la única en la que se alojan investigaciones de calidad y solidez científica.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, J. K., Plata, K. R., Puentes, D. E., Torres, M. L. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D Revista de Investigaciones*, 13(1), 125-134. <https://doi.org/10.33304/revinv.v13n1-2019013>
- Ahmad, I., Ahmad, S. B. (2021). Effect of Managerial Skills on the Performance of Small- and Medium-Sized Enterprises: A Case Study in Pakistan. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 161-170. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0161>
- Ascón, J. E., Argibay, A., León, C. (2021). Proposal of the management skills pyramid for the tourism graduate according to his administrative level. *Turismo-estudios e praticas*, 10(1), 1-19. <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/557>
- Ascón, J. E., García, M. (2021). Methodology for the development of essential management skills from tourism training. *Revista cooperativismo y desarrollo-coodes*, 9(1), 116-135. http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v9n1/en_2310-340X-cod-9-01-116.pdf
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700108>
- Basco, A. I., De Azevedo, B., Harraca, M., Kersner, S. (2020). *América Latina en movimiento: Competencias y habilidades en la Cuarta Revolución Industrial*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002132>
- Becker, G. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49. <http://dx.doi.org/10.1086/258724>
- Berchielli, F. O. (2000). Investimento em Capital Humano: Parâmetros para a Determinação de uma Política de Desenvolvimento Econômico. *Revista de Administração Mackenzie*, 1(1), 83-101. <https://doi.org/10.1590/1678-69712000/administracao.v1n1p84-101>
- Bernal, I., Pedraza, N. A., Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41(22), 213-227. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Bhanugopan, R., Wang, Y., Lockhart, P., Farrell, M. (2017). Managerial skills shortages and the impending effects of organizational characteristics: evidence from China. *Personnel Review*, 1(29), 1-50. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2016-0093>

- Bonner, H. J., Wong, K. S., Pedwell, R. K., Rowland, S. L. (2019) A short-term peer mentor/mentee activity develops Bachelor of Science students' career management skills. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 27(5), 509-530. <https://doi.org/10.1080/13611267.2019.1675849>
- British Medical Journal (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *British Medical Journal*, 372(71), 1-9. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad Contable*, 20(34), 5-26. <https://www.redalyc.org/journal/257/25749951003/>
- Carhuancho, I. M., Sichieri, L. G., Nolazco, F. A., De la Torre, J. A. (2019). Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT). *Innova Research Journal*, 4(3), 1-12. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.1013>
- Carmeli, A., Tishler, A. (2006). The relative importance of the top management team's managerial skills. *International Journal of Manpower*, 27(1), 9-36. <https://doi.org/10.1108/01437720610652817>
- Chávez, L., Arias, W. L. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios* 13(26), 109-128. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201802.007>
- Chen, J., Liu, X., Song, W., Zhou, S. (2019). General managerial skills and corporate social responsibility. *Journal of Empirical Finance (Journal Pre-proof)*. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2019.10.007>.
- Clarke, L., Winch, C. (2006) A European skills framework? - but what are skills? Anglo-Saxon versus German concepts. *Journal of Education and Work*, 19(3), 255-269. <https://doi.org/10.1080/13639080600776870>
- Cubas, L., y Valeriano, L. (2019). Habilidades gerenciales en las empresas de Latinoamérica: Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años. [Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte, Perú]. <https://hdl.handle.net/11537/23727>
- Custodio, C., Ferreira, M. A., Matos, P. (2017). Do General Managerial Skills Spur Innovation? *Management Science*, 65(2), 1-18. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2828>
- Colmenares, L., Da Costa, M. C., Montilla, J. E. (2017). Competencias gerenciales del contador público demandadas por las entidades del estado Trujillo, Venezuela. *Visión gerencial*, 1, 73-86. <https://bit.ly/3vZFw16>
- Díaz, G. A., Quintana, M. D., Fierro, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *Innova Research Journal*, 6(1), 145-161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y desarrollo*, 1(143), 101-114. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541313005>
- Donawa, Z. A., Gámez, W. G. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*, 21(36), 8-35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>
- Esfandnia, F., Khezeli, M., Bayat, R., Ojaghi, S., Esfandnia, A. (2016). Relationship between the managerial skills with the effectiveness of managers. *Acta Medica Mediterránea*, 32, 987-990. <https://bit.ly/3paUFZa>

- Fong, C., Flore, K. E., Cardoza, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 19(2), 411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Ghosh, S., Bowles, M. (2020). Challenges and implications in achieving content validity of an authentic assessment task designed to assess seafarer's leadership and managerial skills. *WMU J Marit Affairs Journal* 19, 373–391. <https://doi.org/10.1007/s13437-020-00209-9>
- Hang, N.P.T. (2021). Impacting management skills on business efficiency: A case study of small and medium enterprise in ho chi minh city. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(S6), 1-12. <https://bit.ly/3vgOBSH>
- Hooffman, M., Tadelis, S. (2021). People Management Skills, Employee Attrition, and Manager Rewards: An Empirical Analysis. *Journal of political economy*, 129(1), 243-285. <https://doi.org/10.1086/711409>
- Ibrahim, M. S., Ibrahim, N. A. (2020). Organizational Readiness and its Role in Developing the Managerial Skills of Managers in the National and Iraqi Insurance Companies. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE2), 1-15. <https://bit.ly/3CI0GSD>
- Lauder, H. (2015) Human capital theory, the power of transnational companies and a political response in relation to education and economic development. *A Journal of Comparative and International Education*, 45(3), 490-493. <https://doi.org/10.1080/03057925.2015.1027515>
- Leyva, A. B., Espejel, J. E., Cavazos, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Perspectiva Empresarial* 4(1) 7-22. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Maldonado, G. (2012). La relación entre la habilidad directiva y la satisfacción de los clientes en la industria del mueble de España. Un estudio empírico. *Contaduría y Administración*, 57(3), 41-65. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39523153003>
- Mcgehee, W., Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. J. Willey & Sons.
- Miranda, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(127), 90-105. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.10>
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: *The PRISMA Statement*. *PLoS Med* 6(7) e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Mospan, C. M., Casper, K. A., Coleman, A., Porter, K. (2017). Managerial skills of new practitioner pharmacists within community practice. *Journal of the American Pharmacists Association*, 57, S265-S269. <http://dx.doi.org/10.1016/j.japh.2017.03.003>
- Murali, S., Mohani, A. Yuzliani, Y. (2009). Impact of personal qualities and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor. *Technovation*, 29(11), 798-805. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.002>
- Nazari, R. (2018). The Role of Management Skills in the Selection of Management Model by Sports Managers. *Annals of Applied Sport Science*, 6(1), 57-64. <http://dx.doi.org/10.29252/aassjournal.6.1.57>
- Nkambule, N.A., Wang, W. K., Ting, I. W. K., Lu, W. M. (2021). Intellectual capital and firm efficiency of US multinational software firms. *Journal of Intellectual Capital, ahead of print*. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2021-0041>

- Pereda, F. J., López, T., González, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 46, 199-230. <https://doi.org/10.21308/recp.46.09>
- Pérez, L. F. (2017). Evaluación de las habilidades innovadoras y gerenciales de los directivos de empresas de los sectores productivos priorizados en la ruta competitiva del departamento de Sucre. [Tesis de Maestría, Universidad Del Norte, Perú]. <http://hdl.handle.net/10584/8737>
- Popescu, L., Iancu, A., Avram, M., Avram, D., Popescu, V. (2020). The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania. *Sustainability*, 12, 1-16. <https://doi.org/10.3390/su12031119>
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250121008>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&tlng=es
- Rodríguez, G. Y., Escamilla, M. C. y Centeno, M. G. (2017). Habilidades Gerenciales en sistemas de gestión de la calidad en empresas turísticas. *NovaRua Revista Universitaria de Administración*, 8(14), 56-72. <http://dx.doi.org/10.20983/Novarua.2017.14.4>
- Salazar, D. A. (2017). La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 15, 26-42. <https://bit.ly/3MIhWMB>
- Santos, G., Sá, J. C., Félix, M. J., Zgodavová, K. Stefanovic, (2021). New Needed Quality Management Skills for Quality Managers 4.0. *Sustainability*, 13(6149), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su13116149>
- Schultz, T. (1960). Capital formation by education. *Journal of Political Economy*, 68(6), 571-583. <https://doi.org/10.1086/258393>
- Suárez, J., Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63-89. <https://bit.ly/33Q2Na8>
- Svac, V., Caganova, D. (2020). Managerial Skills for Innovation Support. *Mobile Networks and Applications*, 25, 925-931. <https://doi.org/10.1007/s11036-020-01517-3>
- Tatham, P., Wu, Y., Kovacs, G., Butcher, T. (2017). Supply chain management skills to sense and seize opportunities. *International Journal of Logistics Management*, 28. <http://dx.doi.org/10.1108/IJLM-04-2014-0066>
- Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>
- Villalobos, G., Pedroza, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de educar*, 10(20), 273 - 306. <https://www.redalyc.org/pdf/311/31112987002.pdf>
- Zapata, J. C., Gutiérrez, S., Rubio, M. (2013). El rol del capital humano en la generación de valor: Variables determinantes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 31-47. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151330560003.pdf>