

## **Habilidades directivas que impactan en el desempeño organizacional de pequeñas empresas: revisión de literatura**

### **Managerial skills impacting organizational performance in small firms: literature review**

**Ramírez Flores Citlalli Ali**

0009-0005-3215-7699

[cialramirezfl@ittepic.edu.mx](mailto:cialramirezfl@ittepic.edu.mx)

**Dr. Vázquez Rueda Leonardo**

0000-0002-4666-5839

[leovazrue@uas.edu.mx](mailto:leovazrue@uas.edu.mx)

**Dr. Estrada Eslava Edgar**

0000-0001-8563-5870

[edgareslava@uas.edu.mx](mailto:edgareslava@uas.edu.mx)

#### **Resumen**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son cruciales para el crecimiento económico global y la generación de empleo. No obstante, enfrentan desafíos significativos que amenazan su supervivencia como la necesidad de líderes capaces de gestionar recursos y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. El propósito de este estudio es identificar en la literatura las habilidades directivas que impactan en el desempeño organizacional de las pequeñas empresas. Este análisis contribuye al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 de la ONU, ya que busca promover un crecimiento económico inclusivo y sostenible mediante una gestión más efectiva en las PyMEs y el fomento de la creación de empleos de calidad. Se utilizó un enfoque cualitativo y exploratorio basado en una revisión de literatura. Se priorizaron artículos de investigación, complementados con libros, seleccionados de estudios publicados entre 2019 y 2024. La búsqueda se realizó en bases de datos académicas como Google Scholar, Redalyc y Dialnet, empleando términos clave como "habilidades directivas", "desempeño organizacional", "pequeñas empresas" y "liderazgo". Mediante matrices de coincidencia, se identificaron las habilidades directivas principales para el éxito de las PyMEs. La revisión de literatura indica que el liderazgo y la comunicación efectiva son esenciales para el desempeño organizacional en pequeñas empresas. Además,



competencias como la gestión, el pensamiento estratégico y la resolución de problemas también son frecuentemente mencionadas. Este estudio proporciona a los líderes la oportunidad de identificar y adquirir información sobre las principales habilidades directivas, lo que les permite mejorar su capacidad de adaptación y respuesta estratégica en un entorno empresarial dinámico. Estas habilidades fortalecen el desempeño organizacional y favorecen la sostenibilidad a largo plazo de las empresas.

### **Palabras clave**

Habilidades directivas; desempeño organizacional; PyMEs; liderazgo empresarial; éxito empresarial; sostenibilidad.

### **Abstract**

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are vital for global economic growth and job creation. However, they face significant challenges threatening their survival, such as high failure rates and the need for leaders capable of managing resources and adapting rapidly to market changes. This study aims to identify in the literature the managerial skills impacting the organizational performance of small businesses. By doing so, it contributes to Sustainable Development Goal 8, promoting inclusive and sustainable economic growth through more effective management in SMEs and encouraging quality job creation. A qualitative and exploratory approach was employed through a literature review. Research articles (80% of sources) were prioritized and complemented with books (20%), selected from studies published between 2019 and 2024. Searches were conducted in academic databases such as Google Scholar, Redalyc, and Dialnet, using keywords like "managerial skills," "organizational performance," "small businesses," and "leadership". Through matching matrices, key managerial skills essential for SME success were identified. The literature review indicates that leadership and effective communication are crucial for organizational performance in small businesses. Additionally, competencies such as management, strategic thinking, and problem-solving are frequently mentioned. This study provides leaders with insights into key managerial skills that can enhance their adaptability and strategic response in a dynamic business environment, benefiting their companies' performance and sustainability.

## **Keywords**

Management skills; organizational performance; SMEs; business leadership; business success; sustainability.

## **Introducción**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) representan un eje fundamental para el crecimiento económico y la generación de empleo a nivel mundial. Estas empresas desempeñan un papel crucial en la diversificación de mercados, la innovación tecnológica y la adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores (Coke, 2023). Según el Banco Mundial (2021), las PyMEs constituyen alrededor del 90% de las empresas a nivel global y contribuyen a más del 50% del empleo total. Su importancia en el desarrollo económico se refleja en su capacidad para fomentar la competencia, crear nuevos puestos de trabajo y reducir la pobreza (International Labour Office, 2021).

Sin embargo, las empresas pequeñas enfrentan desafíos considerables que ponen en riesgo su sostenibilidad a largo plazo. Entre los principales retos se encuentran las altas tasas de fracaso empresarial, la intensa competencia en mercados globalizados, la necesidad de gestionar recursos de manera eficiente y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y regulatorios (González, Arce y Peñate, et al., 2022). Se estima que entre el 70% y el 80% de las PyMEs fracasan en los primeros cinco años de operación, debido a factores como la falta de recursos financieros, la gestión ineficaz y la dificultad para adaptarse a los cambios del mercado (Duarte y Aguilar, 2022). Además, estas empresas enfrentan una competencia creciente tanto a nivel nacional como internacional, facilitada por la globalización. Este fenómeno repercute en la entrada de nuevas empresas al mercado, intensificando la competencia en términos de precios, productos y servicios (Banco Mundial, 2021).

Con recursos limitados, es fundamental gestionar los activos de manera eficiente para optimizar el rendimiento, lo que implica tomar decisiones acertadas sobre inversiones, gastos y asignación de recursos humanos (Paredes et al., 2021). Asimismo, el entorno empresarial está en constante cambio, impulsado por avances tecnológicos y nuevas regulaciones, lo que exige a las PyMEs adaptarse rápidamente para mantener su competitividad (Chatterjee et al., 2022).

En este contexto, la identificación y desarrollo de habilidades directivas son fundamentales para el éxito y la viabilidad de las PyMEs. La figura del líder empresarial emerge como un elemento central para el éxito de estas empresas, requiriendo un conjunto específico de habilidades directivas que les permitan navegar por un entorno empresarial complejo y dinámico, donde la capacidad de tomar decisiones informadas, motivar al personal y conducir a la organización hacia el logro de sus metas son cruciales (Coello et al., 2021; Ibarra et al., 2023).

La problemática central que aborda este estudio se enfoca en solventar el escaso conocimiento existente sobre las habilidades directivas necesarias para el éxito de las PyMEs, a través de una revisión sistemática y actualizada de la literatura. La pregunta de investigación que se plantea es: ¿Cuáles son las habilidades directivas clave que impactan en el desempeño organizacional de las pequeñas empresas? El objetivo consiste en identificar en la literatura las habilidades directivas que impactan en el desempeño organizacional de las pequeñas empresas.

Los antecedentes teóricos sobre habilidades directivas y su impacto en el desempeño organizacional de las pequeñas empresas presentan un creciente interés por identificar las habilidades que más contribuyen al éxito de estas empresas. La investigación ha destacado varias para estas entidades.

### **1. Liderazgo**

Liderar una PyME implica inspirar, motivar y guiar a los empleados hacia metas comunes. Crear un entorno colaborativo que fomente la innovación, la creatividad y empodere a los empleados para la toma de decisiones es esencial. Las empresas cuyos líderes poseen habilidades de liderazgo obtienen mejores resultados financieros y mayor satisfacción entre los empleados (Drucker, 2007; Goleman, 2013). La comunicación clara, la capacidad de escuchar y aceptar retroalimentación son cruciales para mejorar la coordinación, colaboración y compromiso del equipo (Canós y González, 2020; González et al., 2022). Los líderes deben tomar decisiones estratégicas y operativas bajo presión, evaluando opciones y sus consecuencias para permitir el crecimiento y la supervivencia (Amias, 2024; Paredes et al., 2022).

## **2. Gestión del talento humano**

La capacidad de atraer, desarrollar y retener talento es crucial para las PyMEs, que compiten con grandes corporaciones por recursos humanos (Chiavenato, 2000; Drucker, 1999). Promover la diversidad y la inclusión fortalece la cultura organizacional e impulsa la creatividad e innovación entre los empleados (Goleman, 2013; Whetten y Cameron, 2019).

## **3. Enfoque estratégico**

Los líderes deben tener una visión clara del futuro de la empresa y desarrollar una estrategia competitiva para alcanzar objetivos a largo plazo (Drucker, 1999). Adaptar estas estrategias a un entorno empresarial dinámico es crucial para mantener la competitividad.

## **4. Innovación y creatividad**

Fomentar un entorno que estimule la innovación y creatividad es esencial para sobresalir en mercados competitivos (Drucker, 1999; Goleman, 2013). Desarrollar productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades del mercado es fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad (Goleman, 2022; Whetten y Cameron, 2019).

## **5. Responsabilidad social y ambiental**

Las PyMEs deben adoptar prácticas sostenibles que beneficien a la comunidad y al medio ambiente, contribuyendo al desarrollo social y al bienestar ambiental (Peña et al., 2022). Esto incluye la creación de empleo local, el apoyo a la educación y la implementación de políticas que minimicen el impacto ambiental (Duarte y Aguilar, 2022; González et al., 2022).

Los resultados de esta investigación proporcionan información para líderes empresariales, quienes podrán utilizarla para definir las habilidades directivas que impulsan el crecimiento y la sostenibilidad de las PyMEs en diversos entornos económicos. En las siguientes secciones del documento se detallará el enfoque metodológico empleado para la revisión de la literatura, incluyendo los criterios utilizados para la selección de artículos, las bases de datos consultadas y los métodos de análisis aplicados. En la sección de resultados, se expondrán las habilidades directivas identificadas. Esta información proporcionará el fundamento para la discusión. Finalmente, se presentarán las conclusiones del estudio.

## Metodología

El estudio adoptó un enfoque cualitativo con carácter exploratorio, utilizando la revisión de literatura como metodología principal. Esta elección responde a la necesidad de identificar y analizar las habilidades directivas que impactan en el desempeño organizacional de pequeñas empresas, un tema que requiere un acercamiento para comprender sus distintas dimensiones y perspectivas (Booth et al., 2021; Arnau y Sala, 2020).

El enfoque cualitativo, según Creswell y Creswell (2022, p. 19), "permite comprender los fenómenos sociales y culturales desde la perspectiva de los participantes". Esta característica busca indagar en las experiencias, percepciones y significados que los actores sociales otorgan al fenómeno en cuestión.

Por su parte, el carácter exploratorio de la investigación se justifica por el objetivo de generar conocimiento nuevo sobre un tema poco estudiado (Guirao, 2015). Este tipo de estudios permite familiarizarse con el fenómeno, identificar áreas de interés para investigaciones posteriores y sentar las bases para el desarrollo de hipótesis y teorías (Creswell y Creswell, 2022; Morse et al., 2009).

La revisión de literatura no es un paso dentro de la metodología, sino una metodología en sí misma, esencial para el desarrollo de investigaciones cualitativas (Booth et al., 2021). Esta postura coincide con la de autores como Hart (2018, p. 12), quien destaca que la revisión de literatura "es un proceso sistemático que permite identificar, evaluar y sintetizar investigaciones relacionadas con el tema de estudio".

Proporciona una visión del estado actual del conocimiento sobre el tema, lo que ayuda a delimitar el problema y enfocar el estudio (Saunders et al., 2023). Identifica vacíos en la literatura que pueden ser abordados por la investigación, contribuyendo a la generación de nuevo conocimiento (Merriam, 2014). Además, establece el marco teórico necesario para el desarrollo del estudio (Garrard, 2010) y facilita la identificación de referentes teóricos para el análisis de datos (Smith, 2024). También orienta en la selección de metodologías de investigación adecuadas (Yin, 2014).

A continuación, se detalla el proceso seguido, respaldado por la literatura relevante en el campo. Para llevar a cabo la revisión de literatura, se definieron criterios de inclusión y exclusión. Morse et al. (2009) destacan que establecer criterios claros permite seleccionar estudios pertinentes y actuales, lo cual es esencial para mantener la validez de la revisión. En este estudio, se priorizó el uso de artículos de investigación, que constituyen el 80% de las fuentes seleccionadas, mientras que el 20% restante está compuesto por libros, publicados entre 2019 y 2024. Este enfoque garantiza que la literatura revisada esté actualizada y sea relevante para el contexto de investigación.

La búsqueda de fuentes se realizó en bases de datos académicas, como Google Scholar, Redalyc y Dialnet. Arnau y Sala (2020) subrayan la importancia de una búsqueda sistemática y bien planificada para identificar estudios relevantes y completos. Se emplearon términos clave como “habilidades directivas”, “desempeño organizacional”, “pequeñas empresas” y “liderazgo”, lo que permitió enfocar la búsqueda en literatura directamente relacionada con los objetivos del estudio. La revisión inicial de títulos y resúmenes permitió una primera filtración de los estudios. Booth et al. (2021) señalan que esta etapa es fundamental para evaluar la pertinencia y calidad de los estudios, permitiendo una selección preliminar. Solo se incluyeron aquellos estudios cuyos resúmenes demostraron incluir componentes como antecedentes, objetivos, metodología, resultados y conclusiones. Los estudios que pasaron la primera filtración fueron leídos en su totalidad. Yin (2014) enfatiza la importancia de evaluar la metodología y los resultados de cada estudio para garantizar su calidad y validez. En esta etapa, se revisaron aspectos como la metodología empleada, la validez de los resultados y la aplicabilidad al contexto de las pequeñas empresas.

La información extraída de los estudios seleccionados se organizó en tablas para facilitar su análisis. Según Garrard (2010), la creación de tablas y matrices es una práctica para sistematizar los datos y facilitar la comparación entre estudios. Las tablas incluyeron información sobre los autores, el año de publicación y las habilidades directivas identificadas. Esta organización permitió identificar patrones comunes y presentar los resultados de manera clara y estructurada.

Finalmente, la discusión se centró en las habilidades directivas clave, identificadas a partir de la literatura revisada. Hart (2018) argumenta que la discusión debe situar los hallazgos en el contexto de la literatura existente, ofreciendo una interpretación crítica y recomendaciones prácticas. En este estudio, se proporcionó una guía para los líderes empresariales basada en las habilidades directivas que demostraron tener un impacto significativo en el desempeño organizacional de las pequeñas empresas.

## Resultados

Esta investigación identificó las habilidades directivas que impactan el desempeño organizacional de las pequeñas empresas mediante una revisión de literatura y matrices de coincidencia. Se analizaron obras de autores destacados en el campo, como Chiavenato, Drucker, Goleman, Whetten y Cameron. Los resultados, presentados en la Tabla 1, destacan las habilidades más mencionadas, y el Figura 1 facilita su identificación.

Tabla 1  
Habilidades directivas identificadas en libros de autores destacados

Habilidad directiva	Chiavenato	Drucker	Goleman	Whetten y Cameron	Autores coincidentes
Liderazgo	x	x	x	x	Chiavenato, Drucker, Goleman, Whetten y Cameron
Comunicación efectiva	x	x	x	x	Chiavenato, Drucker, Goleman, Whetten y Cameron
Inteligencia emocional		x	x		Goleman, Drucker
Pensamiento estratégico	x	x		x	Chiavenato, Drucker, Whetten y Cameron
Adaptabilidad y agilidad		x		x	Drucker, Whetten y Cameron
Toma de decisiones	x	x		x	Chiavenato, Drucker, Whetten y Cameron
Resolución de problemas y pensamiento crítico	x	x		x	Chiavenato, Drucker, Whetten y Cameron

Gestión del tiempo	x	x	x	Chiavenato, Drucker, Whetten y Cameron
Delegación y empoderamiento	x	x	x	Chiavenato, Drucker, Whetten y Cameron
Creatividad e innovación	x	x	x	Chiavenato, Drucker, Whetten y Cameron

**Nota.** Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

*Autores coincidentes frente a Habilidad directiva*

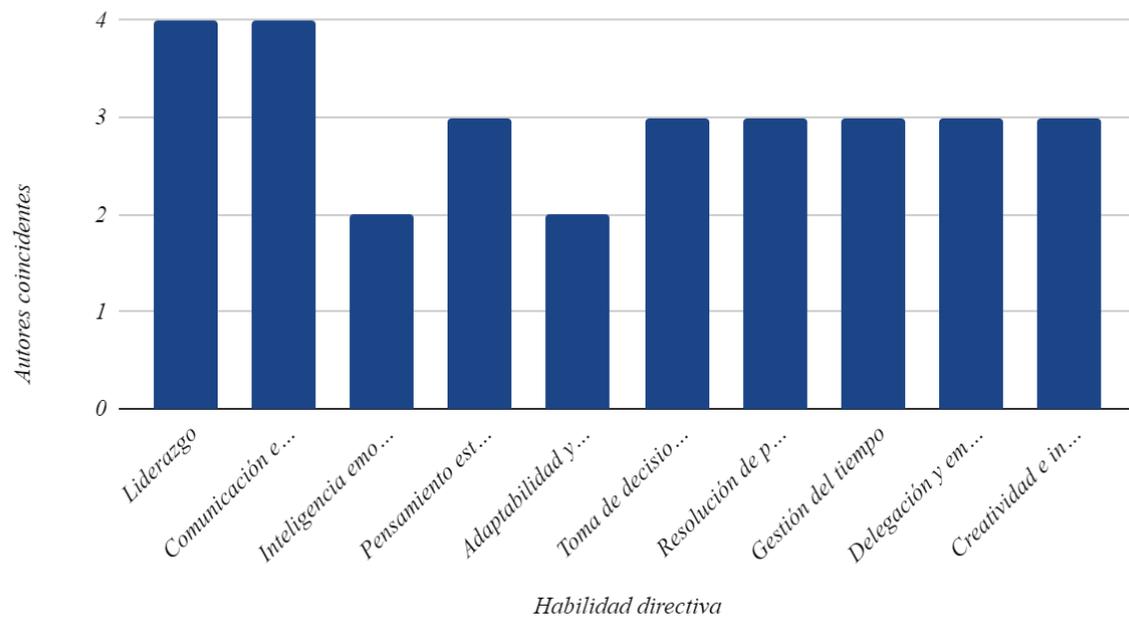


Figura 1. Frecuencia de habilidades directivas en libros de autores destacados.

Nota. Elaboración propia con datos de la Tabla 1.

La segunda matriz de coincidencia, basada en la revisión de artículos científicos, presenta las habilidades directivas clave y el número de autores que las mencionan.

**Tabla 2**  
*Habilidades directivas identificadas en artículos científicos.*

Habilidad Directiva	Cantidad de Autores que la mencionan	Autores
Liderazgo	15	Aguilar (2023), Amias (2024), Canós y González (2020), Coello et al. (2021), Delsi et al. (2023), Duarte y Aguilar (2022), González et al. (2022), Hernández y Ríos (2023), Ibarra et al. (2023), Jiménez et al. (2020), Luján (2019), Moreno y Pérez (2019), Paredes et al. (2021), Penagos y Hernández (2023)
Comunicación	14	Aguilar (2023), Amias (2024), Canós y González (2020), Coello et al. (2021), Delsi et al. (2023), Duarte y Aguilar (2022), González et al. (2022), Hernández y Ríos (2023), Ibarra et al. (2023), Jiménez et al. (2020), Luján (2019), Moreno y Pérez (2019), Penagos y Hernández (2023)
Gestión	10	Aguilar (2023), Amias (2024), Canós y González (2020), Coello et al. (2021), Delsi et al. (2023), Duarte y Aguilar (2022), González et al. (2022), Ibarra et al. (2023), Luján (2019), Penagos y Hernández (2023)
Habilidades interpersonales	8	Aguilar (2023), Amias (2024), Canós y González (2020), Coello et al. (2021), Duarte y Aguilar (2022), González et al. (2022), Luján (2019), Moreno y Pérez (2019)
Ética y responsabilidad social	7	Aguilar (2023), Canós y González (2020), Coello et al. (2021), González et al. (2022), Jiménez et al. (2020), Luján (2019), Penagos y Hernández (2023)
Trabajo en equipo y colaboración	6	Coello et al. (2021), Delsi et al. (2023), Duarte y Aguilar (2022), Luján (2019), Moreno y Pérez (2019), Paredes et al. (2021)
Sostenibilidad y responsabilidad ambiental	5	Canós y González (2020), Coello et al. (2021), Jiménez et al. (2020), Luján (2019), Penagos y Hernández (2023)
Innovación y creatividad	4	Canós y González (2020), Duarte y Aguilar (2022), Jiménez et al. (2020), Luján (2019)
Inteligencia emocional	4	Aguilar (2023), Duarte y Aguilar (2022), González et al. (2022), Luján (2019)
Toma de decisiones estratégicas	3	Aguilar (2023), Amias (2024), Canós y González (2020)
Pensamiento crítico y creativo	3	Aguilar (2023), Amias (2024), Canós y González (2020)

**Nota.** Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

*Cantidad de Autores que la mencionan frente a Habilidad Directiva Clave*

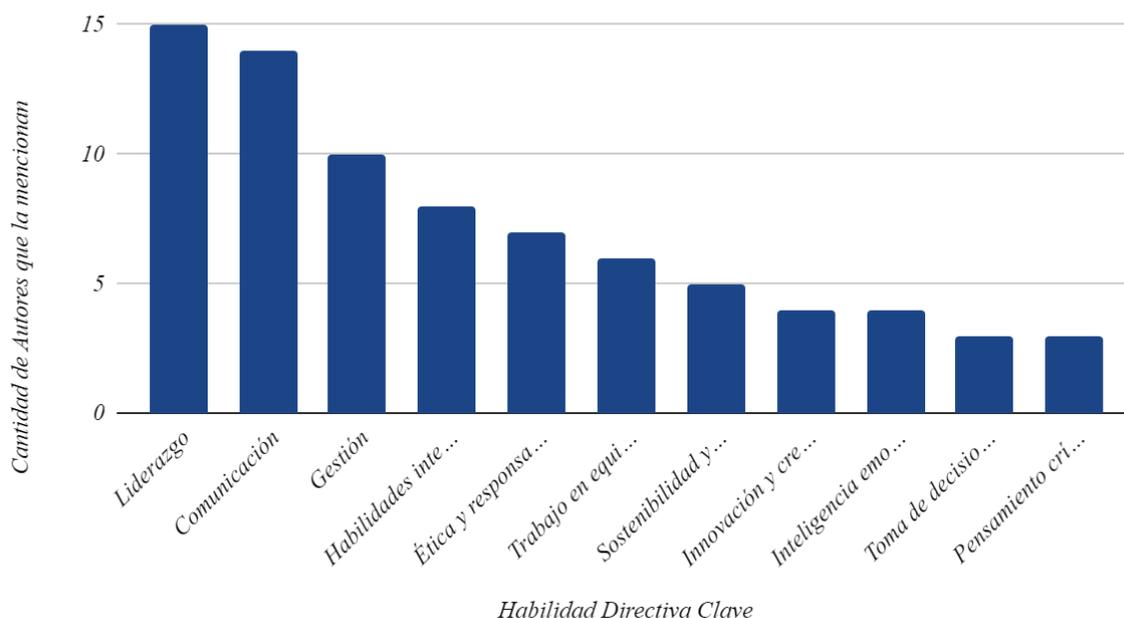


Figura 2. Frecuencia de habilidades directivas en artículos científicos.  
Nota. Elaboración propia con datos de la Tabla 2.

## Discusión

Los resultados destacan las habilidades directivas clave identificadas en la literatura revisada y su impacto en el desempeño organizacional. La comparación entre artículos científicos y libros muestra diferentes enfoques: los primeros presentan tendencias y hallazgos recientes, mientras que los segundos se basan en principios consolidados.

El liderazgo se identifica como una habilidad crucial en ambos conjuntos de datos. En los libros, es la más mencionada por cuatro autores (4) y en los artículos científicos, por quince (15). La comunicación efectiva, la segunda habilidad más frecuente en ambos conjuntos, es mencionada por cuatro autores (4) en los libros y por catorce (14) en los artículos científicos. Esto resalta la importancia de una comunicación clara y persuasiva para coordinar actividades y gestionar relaciones.

La gestión, aunque menos destacada en los libros, es significativa en los artículos científicos con diez menciones (10). En los libros, se encuentran habilidades relacionadas, como pensamiento estratégico y toma de decisiones, esenciales para administrar recursos y planificar futuros desafíos.

Las habilidades interpersonales, junto con ética y responsabilidad social, aparecen en los artículos científicos con menciones de ocho (8) y siete (7) autores, respectivamente. Su menor frecuencia en los libros indica una evolución hacia una visión más completa de la gestión efectiva, que incluye la dimensión ética y relacional del liderazgo.

La innovación y la creatividad son mencionadas por cuatro (4) autores en artículos científicos y tres (3) en libros. Estas habilidades son clave para mantener un entorno competitivo. La inteligencia emocional, también reconocida en ambos conjuntos de datos, se menciona con menor frecuencia en los artículos científicos (4 autores), pero es fundamental para gestionar emociones y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Finalmente, habilidades como adaptabilidad, agilidad y gestión del tiempo, presentes en los libros revisados, reflejan la necesidad de flexibilidad y eficiencia. Aunque menos frecuentes en los artículos científicos, su inclusión subraya su valor para enfrentar desafíos y optimizar recursos.

## **Conclusiones**

La revisión de literatura ha identificado habilidades directivas clave para el desempeño organizacional en pequeñas empresas. El liderazgo y la comunicación efectiva se destacan como esenciales, mientras que competencias como la gestión, el pensamiento estratégico y la resolución de problemas también son frecuentemente mencionadas. Las diferencias en la frecuencia de mención entre artículos científicos y libros reflejan sus enfoques: los artículos, basados en investigaciones recientes, presentan una visión actualizada que resalta las últimas tendencias y hallazgos en el campo, mientras que los libros proporcionan una base teórica fundamentada en principios consolidados. Este estudio ofrece a los líderes la oportunidad de identificar y adquirir información sobre estas habilidades, permitiéndoles fortalecer su capacidad de adaptación y respuesta estratégica en un entorno empresarial dinámico, lo que contribuye al desempeño organizacional y a la sostenibilidad a largo plazo de sus empresas.

No obstante, el estudio presenta limitaciones. La selección de fuentes se restringió a ediciones en el caso de libros y publicaciones para el caso de artículos, entre 2019 y 2024, lo que pudo haber excluido otras fuentes relevantes anteriores. El uso de bases de datos específicas podría haber reducido la inclusión de otras fuentes académicas y profesionales, limitando la amplitud de la revisión. Además, el enfoque cualitativo del estudio impide la generalización de los resultados y los estudios revisados podrían reflejar sesgos de publicación o enfoques no aplicables a todas las pequeñas empresas. Estas limitaciones subrayan la necesidad de futuras investigaciones que integren una gama más amplia de fuentes y métodos para una comprensión más completa de las habilidades directivas que impactan en el desempeño organizacional de las pequeñas empresas.

## Referencias

- Aguilar, R.O. (2023). Micro y pequeñas empresas familiares y no familiares en Latinoamérica: Diferencias en su cultura financiera. *Análisis económico*, 38(97), 149–161. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v38n97/aguilar>
- Amias, R.P. (2024). Habilidades directivas del gestor municipal en la participación ciudadana con los representantes de la sociedad civil de Yarinacocha, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 6207–6223. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.9962](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9962)
- Arnau, S.L. y Sala, R.J. (2020). *La revisión de la literatura científica: pautas, procedimientos y criterios de calidad*. <https://www.mdx.cat/handle/10503/69666?locale-attribute=es>
- Banco Mundial. (2021, enero 29). Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos. World Bank; Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>
- Booth, A., Sutton, A., Clowes, M., y James, M.M. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review* (3a ed.). SAGE Publications.
- Canós, D.L., y González, M.Y. (2020). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *Proceedings INNODOCT/20. International Conference on Innovation, Documentation and Education*.

- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., y Chaudhuri, S. (2022). The impact of dynamic capability on business sustainability of organizations. *FIIB Business Review*, 11(4), 455–467. <https://doi.org/10.1177/23197145221107432>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). McGraw-Hill Companies.
- Coello, S.J., Jiménez M.M. y Huilcapi M.N. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Coke, H.P. (2023). *Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas son esenciales para un futuro inclusivo y sostenible | Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/las-microempresas-y-las-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-son-esenciales-para-un-futuro>
- Corbin, J.M., y Strauss, A.C. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4a ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J.W., y Creswell, J.D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6a ed.). SAGE Publications.
- Delsi, A.I., Munguía, M.M., Quezada F.M. y Ruiz C.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](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4904)
- Drucker, P.F. (1999). *La gerencia de empresas*. Sudamericana.
- Drucker, P.F. (2007). *La Gerencia Efectiva*. Debolsillo.
- Duarte, G.O. y Aguilar, R.O. (2022). Habilidades directivas y su impacto en los ámbitos de venta de la micro y pequeña empresa: Managerial skills and its impact on micro and small enterprises' sales scope. *Revista Relayn - Micro y Pequeñas empresas en Latinoamérica*, 6(3), 111–123. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.3.655>
- Garrard, J. (2010). *Health sciences literature review made easy: The matrix method* (3a ed.). Jones and Bartlett.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El Poder de la Inteligencia Emocional* (C. Mayor, Trad.). Ediciones B.

- Goleman, D. (2022). *El cerebro y la inteligencia emocional / The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- González, G.R., Arce, R.J. y Peñate, S.Y. (2022). Fracaso empresarial asociado a las habilidades del empresario. Caso enfocado en PYMES de la ciudad de Guayaquil – Ecuador. *Portal de la Ciencia*, 3(2), 134–144. <https://doi.org/10.51247/pdlc.v3i2.318>
- Guirao, G.S. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2), 0–0. <https://doi.org/10.4321/s1988-348x2015000200002>
- Hart, C. (2018). *Doing a literature review: Releasing the research imagination* (2a ed.). SAGE Publications.
- Hernández, J.L. y Ríos, Z.A.(2023). Habilidades directivas: diseño instrumental y modelo para educación primaria en Durango, México. *Sinéctica Revista Electrónica de Educación*, 61. [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2023\)0061-011](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2023)0061-011)
- Ibarra, M.L., Campechano, E.E., Díaz, de C.I. y Paredes, Z.D. (2023). Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas. *Revista venezolana de gerencia*, 28(Especial 9), 360–376. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>
- Ibarra, M.L., Olivas, V.E., Casas, M.E. y Paredes, Z.D. (2020). Desarrollo de Habilidades Directivas en la Gestión de las Empresas Socialmente Responsables (ESR) del Estado de Sonora. *Revista Relayn - Micro y Pequeñas empresas en Latinoamérica*, 4(2), 51–62. <https://doi.org/10.46990/relayn.2020.4.2.103>
- International Labour Office. (2021). *World employment and social outlook: Trends 2021*. International Labour Office.
- Jiménez, L.A., Gómez, A.D., Rendón, O.J. y Peláez, A.S. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 81–98. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>
- Luján, J.G. (2019). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV - SCIENTIA*, 10(1). <https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v10n1a2>
- Merriam, S.B. (2014). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (2a ed.). Jossey-Bass.

- Moreno, F.Z. y Pérez, O.G. (2019). Model of relationship of transformational leadership and university management. *Dyna*, 86(210), 9–16. <https://doi.org/10.15446/dyna.v86n210.78035>
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., y Spiers, J. (2009). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*.
- Paredes, Z.D., Cervantes, H.G., y Cruz, V.M. (2023). Las habilidades directivas de coaching, comunicación, trabajo en equipo y su relación con la competitividad de las PyMEs de Benito Juárez, Sonora México. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 38. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi38.522>
- Paredes, Z.D., Ibarra, M.L., Carrillo, C.E. y Casas, M.E. (2022). Capítulo 85. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Benito Juárez, Sonora, México. En *Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica. Tomo II* (pp. 405–419). iQuatro Editores.
- Paredes, Z.D., Ibarra, M.L. y Moreno, F.Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Paredes, Z.D., Simon, L.F., Ibarra, M.L. y Buenrostro, A.H. (2023). Diseño de un Instrumento para Medir las Habilidades Directivas y la Sustentabilidad en las Empresas Mexicanas. *European scientific journal*, 19(37), 50. <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n37p50>
- Penagos, G.F. y Hernández, C.O. (2023). Managerial skills and organizational performance: Competitive advantage. *Mercados y negocios*, 48, 75–94. <https://doi.org/10.32870/myn.vi48.7688>
- Peña, A.N., Posada V.R. y Aguilar R.O. (2022). Capítulo 1. Método y resultados generales del estudio de la capacitación y el desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica. En *Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica* (pp. 22–30). iQuatro Editores.
- Sampieri, R.H., Collado, C.F., Lucio, P.B., Valencia, S.M., y Torres, C.P. (2014). *Metodología de la investigación*.

- Saunders, M.N., Lewis, P. y Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9a ed.). Pearson Education.
- Smith, J.A. (Ed.). (2024). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (4a ed.). SAGE Publications.
- Torres, B.E., Silva, A.B., García, R.G., Montoya, H.G., y Ramos, A.L. (2002). *Habilidades directivas*.
- Whetten, D. (2004). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (6a ed.). Pearson Educacion.
- Whetten, D.A., y Cameron, K.S. (2019). *Developing management skills* (10a ed.). Pearson.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5a ed.). SAGE Publications.
- Yin, R.K. (2015). *Qualitative research from start to finish, second edition* (2a ed.). Guilford Publications.