

# Factores que influyen en las competencias gerenciales de los profesionales de la salud: un análisis sistemático

*Factors that influence the management competencies of health professionals: a systematic analysis*

**Teodoro Filomeno Grijalva Berrospi**

<https://orcid.org/0000-0001-8408-5360>

[tfgrijalvab@ucvvirtual.edu.pe](mailto:tfgrijalvab@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad César Vallejo. Lima – Perú.

**Robert Julio Contreras Rivera**

<https://orcid.org/0000-0003-3188-3662>

[rcontrerasr@ucv.edu.pe](mailto:rcontrerasr@ucv.edu.pe)

Universidad César Vallejo. Lima – Perú.

## RESUMEN

La salud, como derecho humano, requiere gestores capacitados para implementar políticas y garantizar servicios de calidad. Este estudio tuvo como objetivo analizar los factores que influyen en las competencias gerenciales en el ámbito de la salud, destacando su impacto en la gestión y el desempeño institucional. Se realizó una revisión sistemática bajo el enfoque PRISMA, utilizando bases de datos como Scopus, SciELO y EBSCO, con criterios que incluyeron estudios publicados entre 2020 y 2024 en español e inglés. De un total de 146 artículos identificados, se seleccionaron 26 considerados relevantes. Los resultados destacan que las competencias gerenciales están influenciadas por factores como la formación académica y profesional, habilidades blandas (liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo), el contexto organizacional, político y cultural, y la capacidad de adaptación a entornos digitales. Además, el coaching y los programas de capacitación resultan clave para fortalecer dichas competencias. Se concluye que el desarrollo de competencias gerenciales es fundamental para enfrentar los desafíos del sector salud y mejorar la calidad de los servicios. Elementos como el liderazgo ético, la formación continua, la gestión de conflictos y la colaboración internacional ofrecen oportunidades para optimizar el desempeño de los directivos y la eficacia de las instituciones de salud.

**Palabras claves:** competencia, gerencia, directivo, política, salud

Recibido: 21-09-24 - Aceptado: 18-12-24

## ABSTRACT

Health, as a human right, requires trained managers to implement policies and guarantee quality services. This study aimed to analyze the factors that influence managerial competencies in the health field, highlighting their impact on institutional management and performance. A systematic review was carried out under the PRISMA approach, using databases such as Scopus, SciELO and EBSCO, with criteria that included studies published between 2020 and 2024 in Spanish and English. Of 146 articles identified, 26 relevant ones were selected. The results highlight that managerial competencies are influenced by factors such as academic and professional training, soft skills (leadership, conflict resolution, teamwork), the organizational, political and cultural context, and the ability to adapt to digital environments. In addition, coaching and training programs are key to strengthening these skills. It is concluded that the development of managerial competencies is essential to face the challenges of the health sector and improve the quality of services. Elements such as ethical leadership, continuous training, conflict management and international collaboration offer opportunities to optimize the performance of managers and the effectiveness of health institutions.

**Keywords:** competency, management, executive, politics, health

## INTRODUCCIÓN

El sistema de salud es una organización compleja, donde intervienen múltiples factores, actores, gobiernos, regulaciones, entre otros. Gestionar esta compleja realidad exige un perfil específico, habilidades adecuadas y la consideración de otros elementos que inciden en su funcionamiento. La recopilación de información, como fuente de análisis, permitirá conclusiones relevantes que apoyen a las organizaciones en el diseño e implementación de procesos de mejora. Este texto muestra cómo diversas investigaciones han evidenciado la influencia de múltiples factores en las competencias gerenciales necesarias para liderar y gestionar los servicios de salud, identificando los retos y desafíos que enfrentan los gerentes. Según lo definido por el Ministerio de Salud, la gestión sanitaria es un conjunto de conceptos, principios y lineamientos vinculados a la gestión de organizaciones de salud, incluyendo los hospitales. Esta gestión se desarrolla en tres niveles denominados macrogestión, mesogestión y microgestión, siendo esta última conocida también como gestión clínica y desarrollada por directivos en los niveles operativos.

La complejidad de los componentes del sistema de salud, al ser heterogéneos y dispersos, también se refleja en la diversidad de interpretaciones de los datos. Por lo tanto, para satisfacer las necesidades del sector salud, es imperativo mejorar las habilidades gerenciales. En este contexto, las herramientas basadas en ontología han demostrado su utilidad (Borges et al., 2023). En la presente era digital, es posible transformar la atención en salud, pero esto requiere gestores con competencias de liderazgo que permitan planificar e implementar la transformación digital (Brommeyer et al., 2023). Es importante desarrollar liderazgo en las esferas personal, gerencial y organizacional. Esto ha mostrado su utilidad el coaching alineado a las percepciones y expectativas de los participantes (Hu et al., 2024).

Las competencias gerenciales están influenciadas por diversos escenarios, como la naturaleza de la organización, su estructura jerárquica, la comunicación y la participación, estos factores modelan el desarrollo de los directivos (Garzón et al., 2023). En este siglo, caracterizado por grandes cambios digitales y virtuales, resulta relevante desarrollar competencias gerenciales vinculadas a estas transformaciones, con el objetivo de enfrentar los desafíos gerenciales con mayor eficiencia. Sin embargo, esto depende de la preparación y conocimientos del personal directivo, lo cual adquiere mayor importancia en el contexto de la digitalización.

Sin duda, es fundamental el rol de la formación universitaria en el desarrollo de capacidades. En una investigación realizada en Brasil, se destacó el papel de los tutores en el desarrollo de competencias clínicas y gerenciales en profesionales de enfermería. Por ello, se enfatiza la importancia de la formación y el involucramiento de dichos tutores, así como la participación de otros actores sociales (Araujo et al., 2023). Se ha identificado que la debilidad en competencias gerenciales se atribuye principalmente a la formación. Por ejemplo, en un estudio realizado en la provincia Constitucional del Callao, se evidenció que los estudiantes graduados en Ciencias de la Salud perciben la importancia de las habilidades blandas para su formación y desarrollo profesional. Este hallazgo puede ser valioso para diseñar programas de capacitación enfocados en estas habilidades (Mercado Mamani et al., 2024).

La gestión hospitalaria también involucra la formación de futuros especialistas, denominados residentes. Para ellos, es fundamental desarrollar en los directivos habilidades de planificación, trabajo en equipo, escucha activa y manejo de conflictos. Estas competencias pueden ser abordadas mediante programas estructurados de coaching (Pepe et al., 2023). Es necesario que las instituciones de educación superior ofrezcan una formación integral en habilidades gerenciales para responder a las expectativas de los empleadores, con especial énfasis en habilidades blandas y trabajo en equipo (Dzia-Uddin et al., 2023).

El presente estudio se justifica por su relevancia en la salud humana, un derecho constitucional protegido por el Estado. Este derecho se materializa en las instituciones que brindan atención de salud, lideradas por profesionales en cargos directivos, quienes toman decisiones cruciales. En este marco, el propósito de esta revisión es identificar los factores que influyen en las competencias gerenciales en el ámbito de salud. Esto permitirá reconocer los nudos críticos, compartir experiencias y detectar oportunidades de mejora. Estas mejoras pueden impactar en la calidad de los servicios de salud y, por ende, en la salud de la población. Con base en lo anterior, se plantea el siguiente problema: ¿Cuáles son los factores de las competencias gerenciales en el ámbito de la salud?, y para abordar se planteó como objetivo analizar críticamente los diversos factores de las competencias gerenciales en el ámbito de la salud.

## METODOLOGÍA

Metodológicamente, utilizamos la unidad de informes preferida para revisiones sistemáticas y metanálisis (PRISMA), el uso de este método garantiza una revisión de calidad, facilita la elaboración y exposición de informes de revisiones sistemáticas y metanálisis, y está diseñado para ayudar a los investigadores a establecer una estructura clara. El proceso de reutilización, selección, evaluación y síntesis de la investigación existente es transparente y riguroso. Su principal objetivo es mejorar la calidad y reproducibilidad de estos informes, asegurando que los resultados sean repetibles y verificables. Con este enfoque, el proceso de revisión ayuda a evitar sesgos y permite que otros investigadores confíen en los resultados. Es

particularmente útil en áreas que requieren un resumen claro de la evidencia existente sobre un tema en particular. Además, es ampliamente aceptado en muchas disciplinas científicas y se considera un estándar de alta calidad.

Respecto al procedimiento de exploración y examen del contenido de los artículos científicos, se aplicaron las siguientes consideraciones de inclusión: 1) publicaciones relacionadas con factores competenciales de gestión, 2) publicaciones enfocadas en competencias de gestión en el sector salud, 3) publicaciones en español e inglés y 4) artículos disponibles en el repositorio de Scopus publicados entre 2020 y 2024. En cuanto a los criterios de exclusión, se consideraron los siguientes: 1) tesis, monografías, estudios de literatura y revisiones sistemáticas, 2) estudios realizados en un contexto no sanitario, 3) publicaciones sin acceso abierto, 4) publicaciones en idiomas distintos al inglés o español, 5) artículos de estudios muy antiguos y 6) artículos con conclusiones que no corresponden al tema del estudio.

Se utilizó una estrategia de búsqueda dirigida a la base de datos Scopus y Scielo para recuperar artículos científicos relevantes para este estudio. Según la información más reciente, la búsqueda concluyó el 20 de noviembre de 2024. Se utilizaron descriptores específicos relacionados con categorías de habilidades de gestión y competencias de salud para refinar la búsqueda. El uso de descriptores acompañado de operadores booleanos permitió clarificar los resultados de exploración y mejorar los resultados generales. Con este enfoque, la investigación optimizó la recuperación de información relevante y ofreció un análisis completo y sólido del contenido relacionado con el tema.

En el proceso de selección, se indagó en las fuentes de datos Scopus, Scielo y Ebsco empleando descriptores predefinidos como fuente principal de información. Para mejorar la exploración, se utilizó una mezcla de descriptores y frases clave, así como operadores booleanos. El recorrido específico de búsqueda en idioma inglés fue: “Managerial competencies” AND “public Health” OR “Managerial skills” AND “Hospitals” OR “Managerial skills” AND “Public Administration” AND “Health” AND PUB YEAR > 2021 AND PUB YEAR < 2025. En castellano: “Competencias gerenciales” AND “Salud pública” OR “Habilidades gerenciales” AND “Hospitales” OR “Habilidades gerenciales” AND “Administración pública” AND “Salud” AND AÑO DE PUBLICACIÓN > 2021 AND AÑO DE PUBLICACIÓN < 2025. Para mejorar la búsqueda, se usó alternativamente la ecuación: (“influencia” OR “impacto” OR “efecto”) Y (“factores” OR “determinantes”) AND (“competencias gerenciales” OR “habilidades directivas” OR “gestión administrativa”) AND (“salud” OR “sector salud” OR “ámbito sanitario”) AND (artículos OR estudios OR investigaciones).

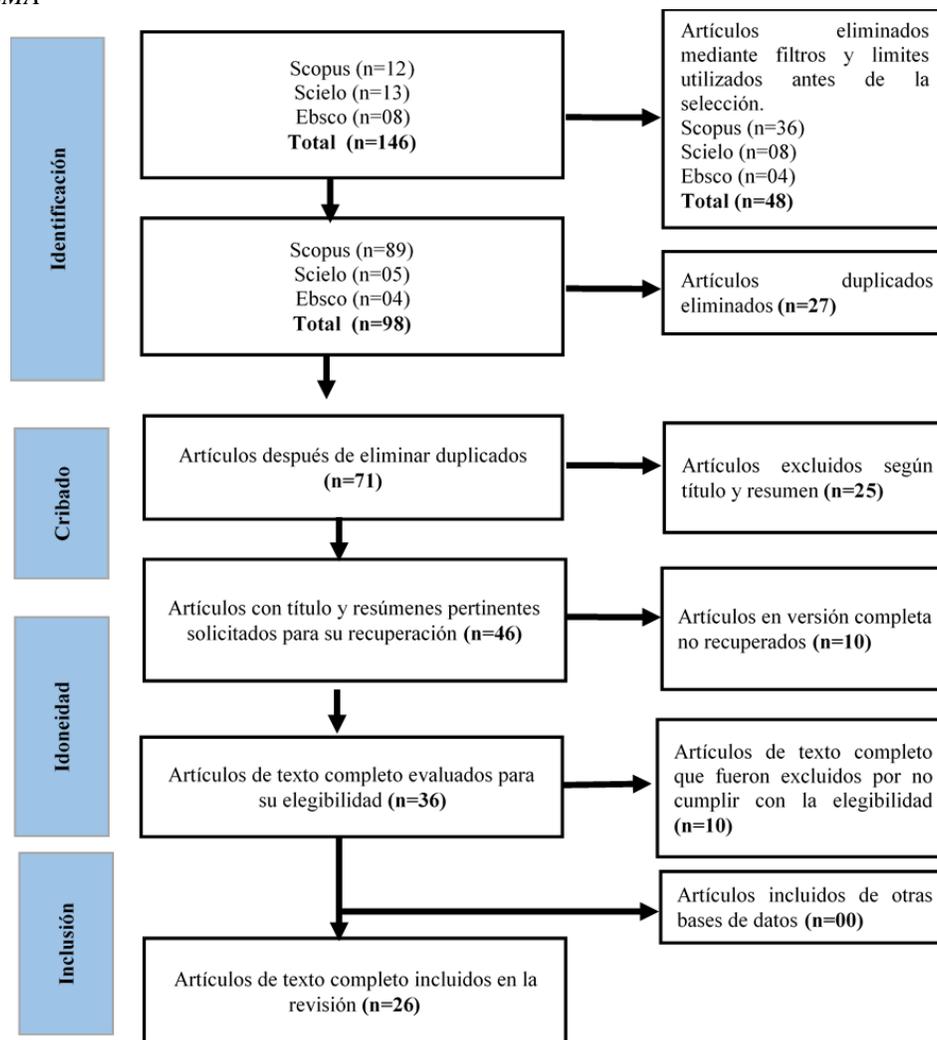
Además del proceso de búsqueda, los formularios completos de recopilación de información incluyeron registros detallados de la información preliminar y las fuentes seleccionadas. Se registraron cuidadosamente datos como el año y el país de publicación, el título de la publicación y de la revista, así como los objetivos y métodos. Este proceso sistemático garantiza que la información valiosa se registre adecuadamente, facilitando un examen y evaluación más exhaustivo de las fuentes priorizadas. Siguiendo este procedimiento con rigurosidad, el estudio se propuso como objetivo reunir un cuerpo amplio y diverso de literatura para brindar respaldo sus objetivos y suministrar una base consistente para futuras exploraciones y síntesis.

## RESULTADOS

Durante la búsqueda preliminar, se recuperaron un total de 146 artículos sin clasificar procedentes de las bases de datos Scopus, SciELO y EBSCO. Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de selección que implicó la inclusión y exclusión de artículos científicos de acuerdo con los criterios establecidos.

Luego se realizó una selección para incluir y excluir artículos científicos según los criterios. Asimismo, en la etapa de calificación se evaluó el texto de cada artículo para determinar si corresponde a la selección de objetivos de investigación. De esta manera, se seleccionaron artículos en fase de inclusión para una revisión sistemática de la literatura (ver Figura 1).

**Figura 1**  
Flujograma PRISMA



Después de la búsqueda inicial, se excluyeron 48 artículos mediante criterios de selección y filtrado. Además, la lectura de títulos y resúmenes eliminó 27 artículos duplicados y excluyó 25 artículos. Además, se excluyeron 10 estudios por no ser abiertos y 10 artículos fueron leídos en su totalidad por no cumplir con los criterios de elegibilidad.

**Tabla 2**  
*Artículos incluidos en la revisión sistemática*

Nº	Autor, año y país	Enfoque	Resultados
01	Betancourt et al. (2023) Cuba	Cualitativo	Los investigadores encontraron que resulta importante fortalecer competencias en la esfera gerencial para el desempeño de profesionales que desarrollan funciones
02	Bianconi et al. (2023) Brasil	Cualitativo	Esta investigación encontró que el desarrollo de habilidades sociales produce cambios positivos en el desempeño profesional del personal de enfermería.
03	Morales et al., (2023) Brasil	Cualitativo	Los odontólogos requieren conocimientos en administración para la optimización en el uso de recursos, para desempeñarse eficazmente, ser competitivos y alcanzar objetivos por ello es esencial el desarrollo de competencias administrativas desde la formación.

Nº	Autor, año y país	Enfoque	Resultados
04	Falcón et al., (2021) Cuba	Cuantitativa y cualitativa	La evaluación de la calidad constituye una herramienta metodológica para el desarrollo de las organizaciones así como de las habilidades directivas de sus recursos humanos. .
05	García et al. (2023) Cuba	Cualitativo	Las instituciones públicas deben contar con directores que cuenten con competencias y valores éticos que les permita el ciclo administrativo de cada una de las fases organizativas para lograr los objetivos esperado por su organización.
06	Villace, (2023) España	Cualitativo	Las organizaciones del siglo XXI requieren de un mínimo de competencias gerenciales basado el liderazgo global, en redes y ético, para estar enmarcado en una gerencia humanista.
07	Abo et al., (2022) Egipto	Cualitativo	La implementación de los programas de capacitación influye en una mejora en los conocimientos y habilidades gerenciales innovadores de los gerentes de enfermería
08	Wang et al., (2023)	Cualitativo	Los puestos de gestión requieren de un conjunto de competencias básicas y competencias actitudinales como liderazgo, competencias gerenciales, así como los requisitos claros para la contratación, el desarrollo y la gestión del rendimiento del puesto de director financiero en la gestión hospitalaria.
09	Zavaleta (2023) Perú	Cualitativo	Se encontró una relación entre ciertas habilidades directivas para la planificación, organización, dirección y control y el resultado de gestión entre la autoridad regional de salud en el Perú
10	Baracaldo et al., (2022) Colombia	Cualitativo	Mediante la gestión del conocimiento se desarrollan las habilidades gerenciales porque permite el desarrollo de procesos meta cognitivos, el fortalecimiento de habilidades blandas logrando un mayor empoderamiento a nivel gerencial y una adecuada cultura organizacional, también es importante el trabajo colaborativo en la elaboración de estrategias
11	Hernández (2020) Cuba	Cualitativo	Los gerentes de enfermería tienen una variedad de habilidades de liderazgo que les permiten mejorar la administración y garantizar los mejores resultados de salud para el personal del hospital.
12	Carhuaz et al. (2022) Perú	Cuantitativo	Se encontró que los gerentes requieren fortalecer sus habilidades del perfil con la finalidad de incrementar su nivel de competencias gerenciales esto influiría en una mejor calidad de los establecimientos de salud, adecuándose a las demandas de los usuarios que acuden a los establecimientos de salud.
13	Rixon et al. (2024)	Cualitativo	Las variables del contexto de poder y la política influyen en el liderazgo el cambio en hospitales y la atención sanitaria y son barreras a tomar en cuenta.
14	Wang et al., (2022) China	Cuantitativo	La capacidad de liderazgo y de gestión son elementos fundamentales en las competencias del gerente de enfermería son también importantes las habilidades de pensamiento, la disciplina personal, la comunicación interpersonal y la capacidad de aprendizaje estas permiten tener un liderazgo eficaz para el logro de resultados positivos para los pacientes y su organización.
15	Xia et al., (2024) China	Mixto	Existe necesidad de directivos con habilidades en planificación, resolución de problemas, el compromiso con el trabajo y la organización todo esto contribuye a mejorar el desempeño organizacional y la satisfacción laboral, impulsando los hospitales hacia el éxito por ello es fundamental su formación y capacitación para mejorar su gestión profesional y brindar mejores probabilidades en el desarrollo de su liderazgo

Nº	Autor, año y país	Enfoque	Resultados
16	Hernández et al., (2023) Cuba	Cualitativo	El desarrollo de las competencias gerenciales administrativas, clínicas de docencia y de investigación en los directivos es importante porque permitan un buen desempeño de las actividades de gestión
17	Nachtergaele et al., (2024) Bélgica	Cualitativo	El liderazgo clínico no es propio o característica de los profesionales de la salud por ello es necesario impulsar la formación y desarrollo de competencias de liderazgo
18	Garzón et al., (2023) Cuba	Cualitativo	En el ejercicio de las competencias gerenciales es fundamental en diversos campos de la dirección en salud por ello la necesidad de formar en ellas
19	Battista et al. (2024)	Cualitativo	El ámbito de la salud se caracteriza por alta conflictividad por ello la necesidad de formación en gestión de conflictos.
20	Liou et al., (2022)	Cualitativo	Las competencias basadas en relaciones se consideraron importantes, percibiéndose positivamente en los diferentes niveles de la jerarquía gerencial de los profesionales de enfermería esto tiene implicancia en la gestión.
21	Warszawsky et al. (2022)	Cualitativo	La influencia de la experiencia y la formación ha evidenciado en la gerencia encontró en su investigación en ese orden de ideas considera importante promover el desarrollo de las competencias para los gerentes.
22	Haruta y Goto (2024)	Cualitativo	Asimismo, concluyeron el importante rol de la formación de las competencias de los profesionales en enfermería para asumir cargos de responsabilidad en el campo clínico para de esta manera contribuir a mejorar la calidad de la atención
23	Chrzan-Rodak et al., (2022)	Cualitativo	demostraron que el desarrollo de las competencias recibe influencia de la percepción del liderazgo, la satisfacción laboral y el desarrollo profesional y por ello recomiendan que los programas educativos deben desarrollar las habilidades gerenciales y las competencias sociales
24	Liu et al., (2022)	Cualitativo	De otro lado muestra que la asociación entre países ofrece a los gerentes mejores oportunidades de formación integral alineado a las necesidades profesionales, esta característica resulta fundamental para atraer y retener talentos alineados a las necesidades del país.
25	Matlhaba y Nkoane (2024)	Cualitativo	en su estudio concluyeron que la educación y la formación influyen en el fortalecimiento de las competencias del personal de enfermería y de responsables de las políticas de salud, recomienda fortificar sus competencias como condición para mejorar la calidad de atención.
26	Cancino y Yañez (2024)	Cualitativo	La complejidad de la gerencia o dirección depende de la naturaleza de la organización así los hospitales de mayor complejidad requieren un mayor grado de dirección a pesar que pudieran tener similares rasgos culturales

En cuanto al origen de los artículos científicos seleccionados, 6 artículos provinieron de Cuba, 3 de China, 2 de Brasil y Perú, y 1 de Australia, Bélgica, Colombia, Egipto, España, Gran Bretaña, EEUU, Chile, Japón, Sudáfrica, Polonia, Taiwan e Italia. En cuanto al ciclo de publicación, se publicaron 09 artículos en 2023, 7 artículos se publicaron en 2024, 8 artículos se publicaron en 2022, 1 artículo se publicó en 2021 y 1 artículo se publicó en 2020. La base de datos Scopus es la base de datos con mayor número de artículos publicados (17 artículos), seguida de Scielo (5 artículos) y Ebsco (4 artículos).

## DISCUSIÓN

En el análisis, los autores destacaron la importancia de las competencias gerenciales para la organización y gestión de puestos. Tal es el caso de Wang et al. (2023), quien menciona que en los puestos de gestión, la contratación, el desarrollo y la gestión del rendimiento requieren de un conjunto de competencias básicas y gerenciales, así como el cumplimiento de los requisitos del cargo. Siguiendo la misma línea de pensamiento, Betancourt et al. (2023) consideran un factor fundamental la identificación de competencias gerenciales. En su investigación, identificaron tres competencias y diez elementos para profesionales especialistas intensivistas de hospitales.

Para Wang et al. (2022), también son relevantes los requisitos, pero también considera elementos fundamentales de las competencias, como la capacidad de liderazgo, la gestión, las habilidades de pensamiento, la disciplina, la comunicación y la capacidad de aprendizaje. Liou et al. (2022) encontraron que las competencias basadas en relaciones se consideraron importantes, siendo percibidas positivamente en los diferentes niveles de la jerarquía gerencial de los profesionales de enfermería, esto tiene implicaciones en la gestión. Por otro lado, respecto a los problemas complejos, Haruta y Goto (2024) encontraron que la autoevaluación de las competencias interprofesionales permite un mejor manejo de los referidos problemas y cómo esto se relaciona con las percepciones de los profesionales de la salud, el clima organizacional, la confianza y los atributos personales. Asimismo, Haruta y Goto (2024) concluyeron sobre el importante rol de la formación de las competencias de los profesionales en enfermería para asumir cargos de responsabilidad en el campo clínico para de esta manera contribuir a mejorar la calidad de la atención.

Chrzan-Rodak et al. (2022) demostraron que el desarrollo de las competencias está influenciado por la percepción del liderazgo, la satisfacción laboral y el desarrollo profesional. Por ello, recomendaron que los programas educativos desarrollen las habilidades gerenciales y las competencias sociales. Matlhaba y Nkoane (2024), en su estudio, concluyeron que la educación y la formación fortalecen las competencias del personal de enfermería y de los responsables de las políticas de salud.

La complejidad de la gerencia o dirección depende de la naturaleza de la organización. Así, los hospitales de mayor complejidad requieren un mayor grado de dirección a pesar de que pudieran tener similares rasgos culturales (Cancino y Yañez, 2024). Ahora bien, además de los factores mencionados, otros investigadores, como Rixon et al. (2024), encontraron que existen otros factores que influyen en las competencias gerenciales, como el poder y la política, que muchas veces desencadenan una alta conflictividad en el ámbito de la salud.

Conforme refiere Battista et al. (2024), la formación en gestión de conflictos mejoraría las competencias gerenciales en el ámbito de la salud. Para enfrentar esta compleja situación, Villace (2023) refiere que las organizaciones del presente siglo requieren de un mínimo de competencias gerenciales basadas en el liderazgo global, en redes y ética, mientras que, para García et al. (2023), las instituciones públicas deben contar con directores que posean competencias y valores éticos, los cuales les permitan realizar la planificación, organización y control de cada una de las fases organizativas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Para Xia et al. (2024) los directivos deben contar con habilidades en planificación, además de la resolución de problemas y el compromiso con el trabajo. Comparte esta idea Hernández et al. (2023) quien considera importantes las competencias gerenciales administrativas que se incluyen en la planificación, porque permiten un buen desempeño de las actividades de gestión.

Para Zavaleta (2023), existe una relación entre las competencias gerenciales para la planificación, organización, dirección y control, y la efectividad administrativa en el ámbito de la salud. Por otro lado, Bianconi et al. (2023) afirman que una gestión con buen desempeño requiere conocimientos en administración. Sin embargo, Abo et al. (2022) considera como factores de competencia la formación, por lo que destacan la importancia de implementar programas de capacitación para mejorar los conocimientos y habilidades gerenciales. Esta idea también concuerda con la de Carhuaz et al. (2022), quien encontró en su investigación que los gerentes necesitan fortalecer sus habilidades de perfil para incrementar su nivel de competencias gerenciales. Esta idea es reforzada por Nachtergaele et al. (2024), quien señala que las competencias de liderazgo deben ser formadas y desarrolladas, ya que no son inherentes al profesional, especialmente en el caso del liderazgo clínico.

Warshawsky et al. (2022) evidenció en su investigación la influencia de la experiencia y la formación en la gerencia. En contraposición, otros autores como Falcón et al. (2021) encontraron una relación entre la evaluación de la calidad como herramienta metodológica y el desarrollo de competencias gerenciales en los recursos humanos. Por otro lado, Liu et al. (2022) muestra que la cooperación internacional ofrece a los gerentes mejores oportunidades de formación integral, alineadas con las necesidades profesionales. Esta característica resulta fundamental para atraer y retener talentos alineados a las necesidades del país.

En cuanto a las limitaciones de la evidencia incluida en la revisión, se consideraron estudios de diferentes países, lo que puede generar variaciones en el análisis debido a diferencias en factores normativos, característicos, organizacionales e incluso culturales que influyen en la competencia en general y en la competencia gerencial en particular. Esta heterogeneidad dificulta generalizar los resultados encontrados y extraer conclusiones fiables sobre la influencia de los factores de competencia gerencial en la salud. Además, debido a las limitaciones del proceso de revisión, este se basa en estudios publicados en archivos académicos, lo que puede introducir sesgos de publicación. Es posible que investigaciones con resultados negativos o neutrales no hayan sido publicadas ni incluidas en la revisión, afectando así los resultados. Para abordar este posible sesgo, se sugiere incluir informes técnicos, libros blancos y otros tipos de literatura gris.

Finalmente, los resultados de la revisión tienen importantes implicaciones prácticas. Su comprensión permite abordar mejor el desempeño de las funciones de gestión en el sector salud, considerando las capacidades de los directores, gerentes y funcionarios como actores clave.

Los hallazgos destacan que las organizaciones del ámbito de la salud requieren que sus directivos, gestores, gerentes o funcionarios cuenten con una diversidad de competencias, tanto genéricas como específicas, que les permitan gestionar desde el ingreso hasta el desarrollo y rendimiento. Aunque existe diversidad de posiciones respecto a qué tipo de competencias son necesarias, hay consenso en que las competencias administrativas como la planificación, dirección, organización y control son fundamentales. Sin embargo, también deben considerarse factores como la influencia del poder político o la alta conflictividad propia del sector. Asimismo, los hallazgos destacan que las competencias referidas no son propias de los profesionales de la salud, por lo que requieren ser desarrolladas en entidades académicas o, al menos, capacitadas dentro de las propias organizaciones.

## CONCLUSIONES

Los estudios revisados han mostrado el ejercicio de la función directiva en diferentes niveles y organizaciones del sistema de salud, tanto público como privado, dependiendo de su naturaleza y complejidad. Estas características, según los estudios, presentan diversos desafíos para los gestores, quienes deben abordar problemas tanto intra como extrainstitucionales.

En conclusión, los hallazgos de esta revisión bibliográfica nos indican que entre los factores que influyen en las competencias gerenciales del ámbito de la salud se encuentran la formación y capacitación en habilidades gerenciales, ciencias administrativas, liderazgo ético, gestión de conflictos y manejo de la influencia política. Entre los factores indirectos, también destacan el perfil idóneo, el manejo de herramientas digitales y las alianzas estratégicas entre países, estos factores contribuyen a impulsar, limitar o mejorar las competencias de los directivos en el ámbito de la salud.

Finalmente, se puede decir que los resultados constituyen una fuente importante de información para un mejor abordaje de la gestión y desarrollo de las competencias directivas en el ámbito de la salud. Esto puede, posteriormente, contribuir a mejorar los indicadores, procesos y resultados en las entidades y organizaciones públicas o privadas del sector salud.

## REFERENCIAS

- Abo, F. F., Ibrahim, M. M., y Safan, S. M. (2022). Developing and implementing an innovative managerial skills training program for nurse managers at Menoufia University Hospitals. *Menoufia Nursing Journal*, 7(1), 157-187. [https://journals.ekb.eg/article\\_227565.html](https://journals.ekb.eg/article_227565.html)
- Araujo, M. da C., Peduzzi, M., Mazzi, N. R. de., Souza, C. M. da S., y Leonello, V. M. (2023). Preceptorship contributions to the development of clinical and managerial skills in nursing residency. *Revista Brasileira De Enfermería*, 76(2), e20220510. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0510>.
- Baracaldo, D. D. P., Gómez, K. L., y Jara, O. I. (2022). Gestión del conocimiento para el fortalecimiento de habilidades gerenciales. *Fundación Universitaria del Área Andina AREANDINA*. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4547>
- Battista, S., De Lucia, A., Testa, M., y Donisi, V. (2024). Perceived competences, attitudes, and training needs in conflict management among a cohort of Italian physiotherapists: A cross-sectional survey study. *Plos one*, 19(7). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85199932655&doi=10.1371%2Fjournal.pone.0306095&partnerID=40&md5=bdd410ab34ba6fa0999f622c73815f9a>
- Betancourt, I., Véliz Martínez, P. L., Mezquía de Pedro, N., Martos Benítez, F. D., y González Martínez, I. (2023). Competencias profesionales gerenciales para el desempeño de los intensivistas cubanos. *Revista Cubana de Salud Pública*, 49(4). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662023000400003&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662023000400003&lng=es&tlng=es)
- Bianconi, A. L. M., Malaquias, T. D. S. M., Zani, A. V., Teston, E. F., Bortoletto, M. S. S., y Haddad, M. D. C. F. L. (2023). Educational intervention in social skills for Primary Care nurses. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 76(4), e20220503. <https://www.scielo.br/r/reben/a/Q6ZCzpmst9fxWcN745hKP/?lang=en>
- Borges, D; Maris, A; Aparecida, M; Mara, L y Lapierre, J. (2023). Desafios na aplicabilidade dos modelos ontológicos de competências gerenciais em saúde: uma scoping review. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 22. [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articles/RGPS/22\(2023\)/6872586009/index.html](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articles/RGPS/22(2023)/6872586009/index.html)
- Brommeyer, M., Whittaker, M., y Liang, Z. (2024). Health Service Managers' Digital Competencies: A Conceptual Framework. *Studies in health technology and informatics*, 310, 1206–1210. <https://doi.org/10.3233/SHTI231156>
- Cancino, V. E. C., y Yáñez, C. S. M. (2024). Evaluación de la cultura organizacional en centros públicos de salud de distinta complejidad en Chile. *Revista de Administración Pública*, 58(4).
- Carhuaz, J. C. C., Rodríguez, C. G. A., y Yacha, E. L. R. (2022). Competencias gerenciales en los establecimientos de salud de Lima en el año 2022. *Regunt*, 2(2), 9-19. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/regunt/article/view/2553>
- Chrzan-Rodak, A., Ślusarska, B., Niedorys-Karczmarczyk, B., y Nowicki, G. J. (2022). Level of social competencies of nurses in primary health care and their selected work-related determinants—a cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 3273-3285. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jonm.13762>

- Dzia-Uddin, D. N., Minghat, A. D., y Zakaria, W. N. W. (2023) Systematic Literature Review of Employability Skills of Hospitality Graduates after Covid-19 (2023) Era. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i10/19116>
- Falcón, I. N., de Dios Martínez, A., & Macías Llanes, M. E. (2021). Procedimiento para evaluar programas de salud desde un enfoque gerencial. *Retos de la Dirección*, 15, 187-215. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552021000300187&lng=es&tng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000300187&lng=es&tng=es)
- García, M. A., Lugo, J. K., y Polanco Esteves, A. N. (2023). La gestión del directivo en las instituciones educativas públicas. Un caso de estudio. *CEDOTIC Journal / Revista CEDOTIC*, 8(1), 205–232. <https://revistas.uniatlantico.edu.co/index.php/CEDOTIC/article/view/3713>
- Garzón, I., Peñalver Sinclay, A., y Gutierrez Vera, D. (2023). Desarrollo de las competencias gerenciales desde el contexto universitario. *Educación Médica Superior*, 37(1). <https://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/3642>
- Haruta, J., y Goto, R. (2024). Exploring factors associated with healthcare professionals’ subjective perceptions of complex issues in primary care in Japan: a self-administered survey study on confidence, satisfaction and burden levels. *BMJ open*, 14(3). <https://bmjopen.bmj.com/content/14/3/e081328.abstract>
- Hernández, E., León, C., Dandicourt, C., Véliz, P., y Hernández, L. (2023). Competencias gerenciales específicas de Enfermería en el contexto hospitalario. *Revista Cubana de Enfermería*, 39(1). <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/6345/999>
- Hernández, E. (2020). Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario. *Revista cubana de enfermería*, 36(4). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192020000400018&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192020000400018&script=sci_arttext)
- Hu, S., Välimäki, M., Liu, S., Li, X., Shumaila, B., Huang, W., Liu, X., Guo, W., Chen, W., Chen, J., y Hu, J. (2024). Coaching to develop leadership of healthcare managers: a mixed-methods systematic review. *BMC medical education*, 24(1), 1083. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06081-y>
- Matlhaba, K. L., y Nkoane, N. L. (2024). Factors influencing clinical competence of new graduate nurses employed in selected public hospitals of North West Province: Operational Managers’ perspectives. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 20, 100683. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214139124000283>
- Mercado Mamani, S., Mercado Portal, J., Mamani Cahuata, L., y Barrutia Barreto, I. (2024). Habilidades blandas en estudiantes graduados de Ciencias de la Salud. *Revista Meta: Avaliação*, 16(52), 728-753. <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/4475>
- Morales, M. H., López, R. F., López Alvarado, M. Á., y Calderón Neira, J. D. R. (2023). Competencias administrativas y de gestión en la práctica odontológica. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672023000200160&lang=es](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672023000200160&lang=es)
- Nachtergaele, S., De Roo, N., Allart, J., De Vriendt, P., Embo, M., y Cornelis, E. (2024). Exploring influencing factors to clinical leadership development: a qualitative study with healthcare professionals in Flemish nursing homes. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1169. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85205605249&doi=10.1186%2fs12913-024-11613-9&partnerID=40&md5=38d539c1dd1d8cd30032056d3bd994b5>
- Liou, Y. F., Lin, P. F., Chang, Y. C., y Liaw, J. J. (2022). Perceived importance of competencies by nurse managers at all levels: A cross-sectional study. *Journal of nursing management*, 30(3), 633-642. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jonm.13545>
- Liu, C., Wu, Q., Liang, Z., Karimi, L., Ferrier, J. A., Sheats, J., y Khalil, H. (2022). Adaptation strategies in transnational education: a case study of an Australian Master of Health Administration Course offered to Chinese managers. *BMC medical education*, 22(1), 52. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12909-021-03097-6>
- Pepe, R. J., Diggs, L., Foley, F. W., Moore, T., Williams, D. A., y Patel, N. M. (2023). Leadership coaching in surgical residency: Reasons for referral and topics addressed to improve nontechnical skill. *Journal of Surgical Education*, 80(11), 1529–1535. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2023.06.020>
- Rixon, A., Judkins, S., y Wilson, S. (2024). Power and politics of leading change in emergency departments: A qualitative study of Australasian emergency physicians. *Emergency medicine Australasia: EMA*, 36(3), 389–400. <https://doi.org/10.1111/1742-6723.14363>
- Villace, C. (2023). Liderazgos del siglo XXI. *Revista de La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), 1–29. <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a9>
- Wang, S., Tong, J., Wang, Y., y Zhang, D. (2022). A study on nurse manager competency model of tertiary general hospitals in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8513. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/14/8513>
- Wang, H., Xiang, X., y Dong, L. (2023). Exploring a competency framework for the chief financial officer of a hospital: a qualitative study from China. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09711-1>
- Warshawsky, N. E., Cramer, E., Grandfield, E. M., y Schlotzhauer, A. E. (2022). The influence of nurse manager competency on practice environment, missed nursing care, and patient care quality: A cross-sectional study of nurse managers in US hospitals. *Journal of nursing management*, 30(6), 1981-1989. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jonm.13649>
- Xia, Y., Ying, Z., y Kuppusamy, M. (2024). Professional management competence of Chinese hospital executives: an analysis. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3, 592-592. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85192979275&doi=10.56294%2fsctconf2024592&origin=inward&txGid=ff525fc2245821ca27df378d2a543d27>
- Zavaleta, M. (2023). Competencias gerenciales y su influencia en la efectividad administrativa de la Gerencia Regional de Salud La Libertad. *SCIENDO*, 26(3), 249-254. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/5381>