

**Habilidades gerenciales ante la emergencia del COVID-19: Un desafío para la economía de las PYMES de la ciudad de Ambato**

**Management skills in the face of the COVID-19 emergency: A challenge for the economy of PYMEs in the city of Ambato**

**William David Cisneros-Urquizo<sup>1</sup>**  
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador  
wcisneros9523@uta.edu.ec

**Daniela Stephanie Vidal-Chávez<sup>2</sup>**  
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador  
dvidal3917@uta.edu.ec

**Luis Fabricio Lascano-Pérez<sup>3</sup>**  
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador  
lf.lascano@uta.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1060](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1060)**

V7-N2 (mar-abr) 2022, pp. 355-365 | Recibido: 12 de febrero de 2022 - Aceptado: 22 de febrero de 2022 (2 ronda rev.)

---

1 Egresado de la carrera de Organización de Empresas  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7651-1788>

2 Egresada de la carrera de Organización de Empresas  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1165-1234>

3 Profesional con formación académica en Economía, Magister en Gestión Financiera  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6364-6878>

Cisneros-Urquiza, W., Vidal-Chávez, S., & Lascano-Pérez, L., (2022). Habilidades gerenciales ante la emergencia del COVID-19: Un desafío para la economía de las PYMES de la ciudad de Ambato. 593 Digital Publisher CEIT, 7(2), 355-365 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1060>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

La permanencia de las empresas durante la pandemia de COVID-19, responde a las habilidades gerenciales que utilicen para administrar óptimamente los negocios. Así, el presente trabajo se enfoca en diagnosticar las habilidades gerenciales de los gerentes para enfrentar la emergencia sanitaria en las Pymes de la ciudad de Ambato. Como problemática se evidenció, un desconocimiento en las habilidades gerenciales y una insuficiente preparación de éstos para la adaptación a condiciones del mercado adversos. En metodología, se sustentó como un estudio exploratorio, utilizó una investigación bibliográfica-documental y como muestra se direccionó a 330 Pymes de la ciudad de Ambato, mediante una encuesta estructurada; posteriormente se utilizó herramientas estadísticas para el análisis de fiabilidad y estadístico. Dentro de los resultados constan dos apartados: el análisis situacional y la definición de las habilidades esenciales para enfrentar la emergencia COVID-19 en las Pymes de la ciudad de Ambato; en consecuencia, se definieron las conclusiones.

**Palabras clave:** habilidades gerenciales; habilidades técnicas; habilidades humanas; habilidades conceptuales; COVID-19; PYMES.

## ABSTRACT

An article template and instructions on the editorial process and the text, figure and references format are provided. The permanence of companies during the COVID-19 pandemic responds to the management skills they use to manage business optimally. Thus, this work focuses on diagnosing the managerial skills of managers to face the health emergency in SMEs in the city of Ambato. As a problem, it was evidenced a lack of knowledge in managerial skills in managers and insufficient preparation of these for adaptation to adverse market conditions. In methodology, it was supported as an exploratory study, it used bibliographic-documentary research and as a sample it was addressed to 330 SMEs in the city of Ambato, through a structured survey; statistical tools were then used for reliability and statistical analysis. Within the results, there are two sections: the situational analysis and the definition of the essential skills to face the COVID-19 emergency in the SMEs of the city of Ambato; consequently, the conclusions were defined at the end.

**Keywords:** management skills, technical skills, human skills, conceptual skills, COVID-19, PYMES.

## Introducción

Las PYMES en referencia a Rodríguez y Avilés (2020) dentro del desarrollo y aporte económico, se catalogan como sistemas creadores de valor financiero, que brindan un nivel de competitividad considerable a la sociedad gracias a sus procesos productivos. Además, según el marco regulatorio de la Constitución del Ecuador aprobada en el año (2008), el objetivo principal de este tipo de empresas es el desarrollo del país que se sustenta en un sistema económico justo, colaborativo, democrático y productivo que apoye la repartición equitativa de los beneficios y la creación de fuentes laborales dignas y estables.

En ese sentido, durante la pandemia las empresas se han visto en la necesidad de reinventarse y adaptarse a las nuevas condiciones para la producción y comercialización de productos o servicios; debido a las restricciones y medidas de bioseguridad implementadas por las autoridades. Por ello, las habilidades gerenciales deben responder a las exigencias cambiantes del mercado; como lo manifiesta López, Solórzano, Burgos, & Mejía, (2020) pues, el proceso de digitalización de las mismas conlleva a grandes desafíos para mantenerse en el mercado.

De acuerdo a Licas (2017); López, Parra y Rubio (2019) las habilidades gerenciales implican un conjunto de capacidades y conocimientos que las personas emprendedoras requieren desarrollar para la ejecución de las actividades dentro de las funciones como gerente de una empresa. A su vez, Vanegas (2017) se catalogan como destrezas que apoyan el diario vivir y con la forma de interrelacionarse con los demás. Donde, en consideración a Mejía (2022); Lozano (2022), los propietarios o gerentes de las generalmente cuando son pequeñas o medianas, deben desempeñar múltiples roles, entre ellos como: administradores, vendedores, técnicos, especialistas u otros. Lo cual, puede impactar de forma negativa en la productividad de las Pymes, puesto que no poseen las habilidades gerenciales necesarias para dirigir una empresa u organización.

Es por ello, que dentro de los factores que contribuyen al fracaso de estas empresas se encuentran: la carencia de liderazgo, la ineficiente gestión de los recursos, la falta de un equipo de trabajo experimentado y de conocimientos sobre marketing y las herramientas tecnológicas para la toma de decisiones Lozano (2022). Donde, este último factor permite a las empresas, especialmente a las pequeñas, posicionarse en el mercado a través de plataformas en línea y optar por canales de comercialización innovadores, que se adapten a las necesidades de los clientes (Kim, Lee & Ryu, 2018).

Vanegas (2017) manifiesta que dentro las características propias de las habilidades gerenciales se encuentran, que son: conductuales, controlables, desarrollables, se interrelacionan y superponen, son contradictorias y paradójicas. Donde, debido a los cambios en el mercado empresarial y las condiciones respecto al COVID-19, el desarrollo de las habilidades gerenciales es fundamental para un rendimiento laboral óptimo de todo el personal y en consecuencia de toda la organización (Ramírez, 2018; Vera & Vegas, 2021). Se destaca que, existen varias habilidades esenciales que se incluyen dentro de tres grandes grupos: técnicas, humanas, conceptuales o estratégicas (Ramírez, 2018; Paredes, Ibarra, & Moreno, 2021). Por ello, en la presente investigación se abordarán y profundizarán en las pymes de la ciudad de Ambato.

Cabe indicar que, los autores López, Parra y Rubio (2019); Ahmad y Ahmad (2021) añaden que las habilidades técnicas involucran el uso de tecnologías, los conocimientos del manejo de diferentes equipos o herramientas, uso de manuales o procedimientos, conocimientos y cumplimiento de normativas, seguridad. Las habilidades humanas, se refieren a las relaciones efectivas, el trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, toma de decisiones y manejo de conflictos. Además, las habilidades conceptuales se enfocan en el manejo de situaciones complicadas, la capacidad de organización, planificación estratégica y la formulación de ideas o buen juicio.

Sin embargo, las habilidades gerenciales se pueden agrupar como personales, que se basan en aquellas propias de cada persona, asociado con la conducta, reacciones y actitudes. Las habilidades interpersonales que se refieren a la forma de relacionarse con los demás y las habilidades grupales, donde se asocian las anteriores (Navinta, 2017; Silva, 2021). Similarmente, es importante recalcar que la habilidad de manejar herramientas digitales permite a las PYMES desarrollar y llevar a cabo estrategias empresariales adecuadas para cumplir con los objetivos planteados (Bukhari, Gul, Bashir, & Javed, 2021). Precisamente allí, radica el reto actual de este tipo de empresas para adaptarse a un entorno digital cambiante, con la finalidad de sobrellevar la reducción de ventas presenciales debido a la pandemia (Fernández & Puig, 2020; Pesántez, Romero, & González, 2020).

En resumen, la pandemia de COVID-19 ha contribuido para que las empresas incorporen o implementen una serie de estrategias para subsistir y mantenerse en el mercado. De esta forma, los autores López, Parra y Rubio (2019); González y Cános (2020) manifiestan que la permanencia de las empresas, responde a las habilidades gerenciales que utilicen para administrar y guiar al negocio durante periodos complicados. Por tal motivo, en la presente investigación se aborda el desafío actual que poseen los gerentes de las pymes de la ciudad de Ambato para enfrentar la pandemia y determinar qué habilidades requieren para hacerlo.

El presente trabajo se enfoca en diagnosticar las habilidades gerenciales de los gerentes para enfrentar la emergencia COVID-19 en las Pymes de la ciudad de Ambato, puesto que, por observación directa se ha encontrado un desconocimiento en las habilidades que son claves para su desempeño óptimo; así como, la insuficiente preparación de éstos para la adaptación a condiciones del mercado adversos y la escasa información investigativa respecto al tema de estudio.

## Método

El presente estudio es de tipo exploratorio porque se enfocó en entender de mejor forma el desafío que enfrentan los gerentes de las Pymes frente al COVID-19, considerándose que abordó un problema poco definido. Además, se utilizó una investigación bibliográfica-documental para el análisis y recopilación de información respecto a al tema de estudio; en este caso en particular se recopilaron 45 documentos, de los cuales 17 se consideraron para la realización de esta investigación, incluyéndose libros, artículos científicos y documentos gubernamentales desde el 2017, tanto en idioma español como inglés.

La población objeto de estudio fueron un total de 2.302 Pequeñas y Medianas empresas ecuatorianas (Pymes) según su tamaño, como lo indica Directorio empresarial del INEC (2021). La muestra fue de 330 Pymes, valor que se obtuvo al aplicar la fórmula finita con un margen de error del 5% y un nivel de confianza de 95%. Posteriormente, se estratificó de acuerdo al porcentaje de representatividad de las empresas para cada tamaño empresarial, como se detalla en la tabla 1.

**Tabla 1.**

### *Población y Muestra*

Tamaño de Empresa			%	Muestra
Pequeña	Ventas anuales: \$100.001 a \$1'000.000. Personal: 10 a 49 empleados	1884	81,84%	270
Mediana tipo A	Ventas anuales: \$1'000.000 a \$2'000.000. Personal: 50 a 99 empleados	241	10,47%	35
Mediana tipo B	Ventas anuales: \$2'000.000 a \$5'000.000. Personal: 100 a 199 empleados	177	7,69%	25
Total		<b>2302</b>	<b>100</b>	<b>330</b>

Fuente: INEC (2021)

Por otro lado, tiene un enfoque cuantitativo porque se utilizó una encuesta como instrumento de recolección de datos, misma que incluyó 25 preguntas que permitieron un tratamiento estadístico en escala de Likert de cinco puntos (1=muy en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo y 5= muy de acuerdo) y 5 preguntas de opción múltiple para establecerlos datos informativos de las empresas analizada.

Dentro de las herramientas estadísticas que se usaron en este estudio fueron el Coeficiente Alfa de Cronbach para el análisis de fiabilidad, obteniéndose un resultado de 0,86 que equivale a bueno, indicándose que el instrumento de recolección de datos fue fiable y apto para su aplicación. Además, se realizó un análisis estadístico factorial exploratorio mediante una vinculación por inter-grupos, estableciéndose las características homogéneas de varios grupos para determinar las habilidades gerenciales claves en su gestión, para determinar las habilidades de mayor relevancia.

## **Desarrollo**

La presente investigación se desglosó en tres apartados en los cuales se abordaron el: 1) el análisis situacional de las Pymes de la ciudad de Ambato y 2) la definición de las habilidades gerenciales de los gerentes para enfrentar la emergencia COVID-19 en las Pymes de la ciudad de Ambato.

### **Análisis situacional de las Pymes de la ciudad de Ambato**

Los gerentes o propietarios de las Pymes de la ciudad de Ambato poseen un rango de edad de 31 a 40 años (38,80%), seguido de 41 a 50 años (21,80%) y de 20 a 30 años (18,80%); con estudios en su mayoría de tercer nivel (60,90%). Por lo cual, se denota que las personas que dirigen y administran las empresas analizadas son adultos jóvenes, quienes están familiarizados con las tendencias actuales y gracias a sus estudios de universidad cumplen con los objetivos principales de las mismas, ser rentable y posicionarse en el mercado altamente

competitivo.

La actividad económica que predomina en la ciudad de Ambato es la comercial con un 47,30%, puesto que a raíz de la pandemia algunas empresas migraron a esta actividad como una forma de subsistencia. Dentro de los productos que comercializaban en este periodo y que aún, muchas de ellas lo mantienen, son: los equipos médicos, de bioseguridad e implementos de limpieza. Otro sector que destaca en el análisis, es el manufacturero (29,10%), donde la actividad textil, de cuero y calzado, así como, metalmecánica siempre ha tomado gran relevancia en la ciudad de Ambato.

Además, se destaca que las Pymes poseen entre 6 a 10 años de vida (50,60%), evidenciándose que, a pesar de la pandemia, las empresas tuvieron la capacidad de sobrellevar una amenaza y transformarla en oportunidad de innovación. Un 36,7% tiene menos de 5 años, donde se muestra una tendencia a emprender durante la pandemia y está relacionada tanto, a la actividad económica, la edad de gerentes o propietarios y sus conocimientos. Sin embargo, solo un 13,90% de Pymes se direccionan a un mercado nacional con entregas a domicilio. Por lo cual, se muestra que la mayor parte de empresas no están preparadas para una diversificación en sus actividades comerciales, mostrándose que aún poseen una resistencia al cambio o asumir riesgos de expansión.

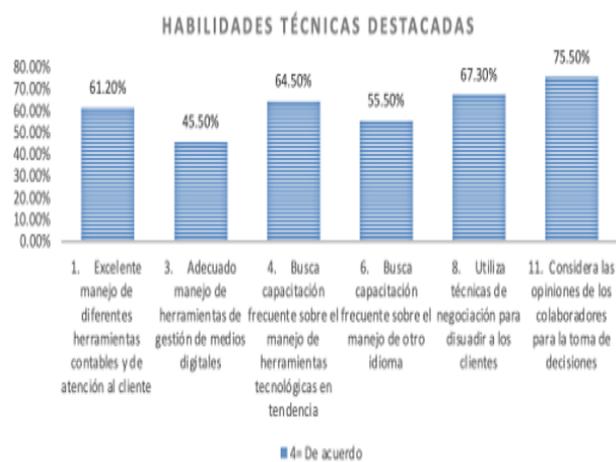
En la figura 1, los gerentes de las Pymes poseen diferentes habilidades técnicas, donde predomina la consideración y valoración de las opiniones de los colaboradores para la toma de decisiones (75,50%). Por ello, se evidencia que el trabajo en equipo es fundamental para que se cumplan los objetivos establecidos, donde prefieren un liderazgo colaborativo que incluya a los colaboradores en las decisiones empresariales. Las técnicas de negociación que utilizan diariamente en sus procesos de venta (67,30%), muchas veces lo han adquirido y perfeccionado con el paso del tiempo, pero mencionan que en la universidad recibieron varios módulos que les han permitido afrontar estas situaciones diarias. A pesar de ello, consideran que los cursos o

seminarios son de vital importancia para afianzar su dominio en otro idioma (54%).

Similarmente, buscan capacitarse sobre el manejo de herramientas tecnológicas en tendencia (64,50%), para garantizar la optimización del tiempo, utilización óptima de recursos y ofrecer un servicio de calidad. Razón por la cual, utilizan varias herramientas para atender eficientemente a los clientes (61,20%), en especial a través de redes sociales (45,50%). Por tanto, las Pymes poseen habilidades técnicas las cuales les han permitido afrontar situaciones complicadas a nivel nacional por la propagación del virus de COVID-19. Un aspecto a destacarse, es que los gerentes y propietarios buscan diferentes opciones para capacitarse y administrar correctamente sus empresas. La edad de los encuestados influye en la predisposición para estudiar y adquirir nuevos conocimientos en áreas esenciales como tecnología, venta, atención al cliente y operativas.

**Figura 1**

*Habilidades Técnicas Destacadas*

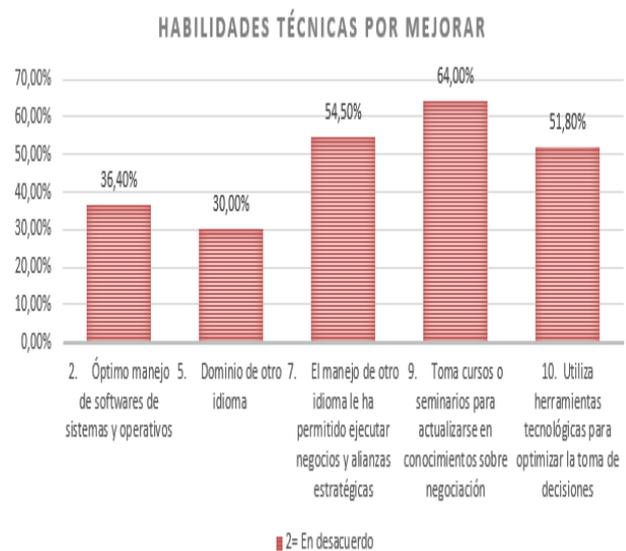


No obstante, en la figura 2 se detalla que los gerentes no utilizan herramientas que les permita tomar decisiones adecuadas (51,80%), por ejemplo, minería de datos o analítica social y web, ni softwares de sistemas y operativos (36,40%). Además, existe un nivel bajo de dominio de otro idioma (30%), como inglés; lo cual influye en los procesos de venta y alianzas estratégicas (54,50%).

En ese sentido, es necesario que los gerentes se preparen en estas áreas para garantizar que están en la capacidad de administrar eficientemente sus empresas, posicionarlas en el mercado tanto local como internacional y ser competitivas en un entorno cambiante; donde, la innovación les permite subsistir y adaptarse a factores externos como el COVID.

**Figura 2**

*Habilidades Técnicas por mejorar*



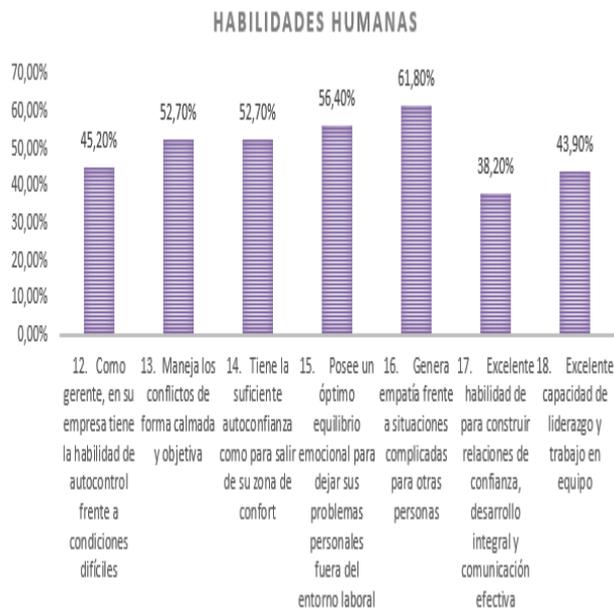
Por otro lado, en la figura 3, las habilidades humanas que posee los gerentes o propietarios de las PYMES, son: empatía para enfrentar situaciones complicadas (61,80%) equilibrio emocional para separar la vida laboral y personal (56,40%), autoconfianza para salir de la zona de confort (52,70%) y manejo de conflictos de forma calmada y objetiva (52,70%). Sin embargo, también posee representatividad la habilidad de autocontrol (45,20%), capacidad de liderazgo y trabajo en equipo (43,90%) y la habilidad para construir relaciones de confianza (38,20%).

Entonces, se evidencia que las habilidades humanas que poseen los encuestados apoyan en la gestión diaria de las empresas, siendo fundamental que la generación de relaciones sólidas se consolide con alianzas estratégicas entre empresas; así como, un fortalecimiento en la empatía, equilibrio emocional, autoconfianza,

manejo de conflictos, autocontrol, liderazgo, trabajo en equipo, para cumplir los objetivos previstos.

**Figura 3.**

*Habilidades Humanas*

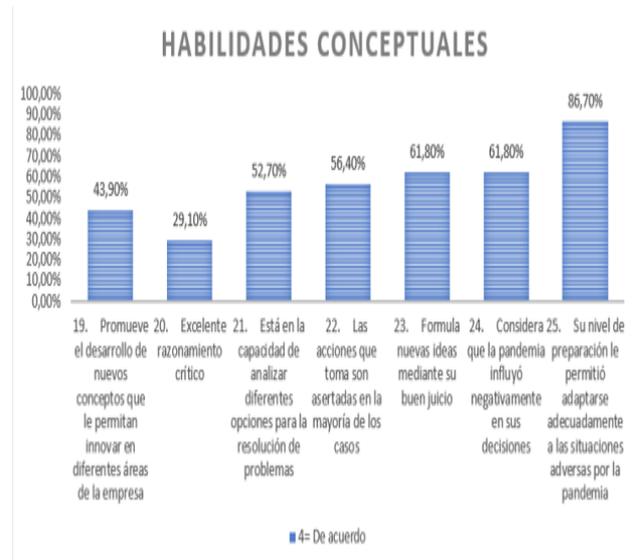


Además, dentro de las habilidades conceptuales, las Pymes están conscientes que su nivel de preparación de tercer nivel les ha permitido afrontar los escenarios negativos por la pandemia global (86,70%), a pesar de su influencia en sus decisiones (61,80%).

A su vez, un factor esencial es la generación de nuevas ideas mediante su buen juicio (61,80%) y el análisis para la resolución de problemas (52,70%), lo cual, permite la toma de acciones acertadas (56,40%) y promueve el desarrollo de nuevos conceptos que le permitan innovar en diferentes áreas empresariales (43,90%); no obstante, se debe potencializar el razonamiento crítico, puesto que solo posee un (29,10%) y representatividad (ver figura 4).

**Figura 4**

*Habilidades Humanas*



**Definición de las habilidades gerenciales de los gerentes para enfrentar la emergencia COVID-19 en las Pymes de la ciudad de Ambato.**

Para este apartado, se utilizó un análisis factorial exploratorio para determinar las habilidades de mayor relevancia en las Pymes de la ciudad de Ambato. Por ello, primeramente, se utilizó la prueba de KMO con un resultado de 0.873 que equivale dentro de la escala de 0 a 1 como buena (0.81 – 0.9), conjuntamente con la prueba de Bartlett que expuso una significancia estadística en 0.000 siendo inferior a 0.05 y en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa, mostrándose que las habilidades gerenciales son un factor competitivo clave para enfrentar la pandemia de COVID-19, (ver tabla 2).

**Tabla 2.**

*Prueba de KMO y Bartlett*

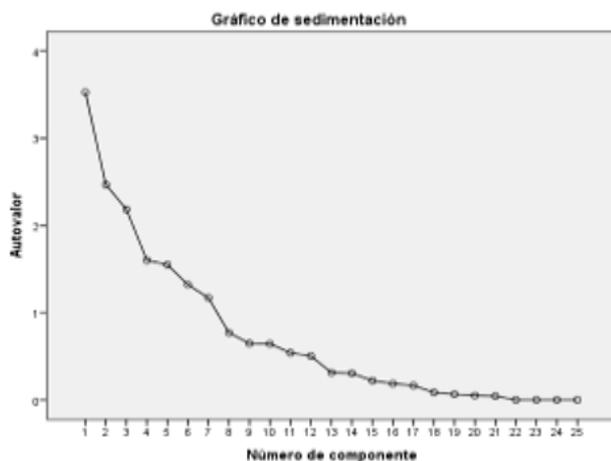
Prueba de KMO y Bartlett			
Medida de adecuación de muestreo	Kaiser-Meyer-Olkin	de	,873
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado	g	4124,35
		gl	247
		Sig.	,000

Fuente: Software SPSS versión 23

En este contexto, se ejecutó un gráfico de sedimentación donde se detallan 25 ítems relacionados a las habilidades gerenciales, donde se evidencia una preferencia por 3 habilidades, de las cuales la primera habilidad se relaciona al manejo de herramientas tecnológicas y de atención al cliente que posee un 19,23% del total de varianza, la segunda habilidad relacionada al manejo softwares especializados con una participación del 13,45% en la varianza y la tercera habilidad relacionada al manejo de medios digitales con un 11,91% de varianza (ver figura 5). Por tanto, se infiere que las tres habilidades primordiales son de tipo técnicas y requieren preparación, conocimientos y capacitación frecuente para enfrentar la pandemia.

**Figura 5.**

*Gráfico de sedimentación*



Fuente: Software SPSS versión 23

En este contexto, se agruparon las habilidades gerenciales de acuerdo a su tipología, con aquellos valores superiores a 0.7, destacándose las más relevantes para enfrentar la pandemia de COVID-19 mediante los métodos de extracción para análisis de componentes principales y de rotación Varimax con normalización Kaiser (ver tabla 3).

**Tabla 3.**

*Matriz de componente rotado*

	Componente		
	1	2	3
1. Manejo de herramientas contables y de atención al cliente	,857		
2. Manejo de softwares de sistemas y operativos	,853		
3. Manejo de herramientas de gestión de medios digitales	,850		
4. Capacitación frecuente sobre herramientas tecnológicas	,717		
5. Dominio de otro idioma	,631		
6. Capacitación frecuente sobre el manejo de otro idioma	,847		
7. Manejo de otro idioma para ejecutar negocios y alianzas estratégicas	,016		
8. Técnicas de negociación para disuadir a los clientes	,522		
9. Cursos o seminarios para actualizarse en conocimientos sobre negociación	,722		
10. Herramientas tecnológicas para optimizar la toma de decisiones	,717		
11. Considerar las opiniones de los colaboradores para la toma de decisiones	,602		
12. Autocontrol frente a condiciones difíciles		,406	
13. Maneja los conflictos de forma calmada y objetiva		,557	
14. Autoconfianza como para salir de su zona de confort		,661	
15. Equilibrio emocional para dejar sus problemas personales fuera del entorno laboral		,660	
16. Empatía frente a situaciones complicadas para otras personas		,875	
17. Construir relaciones de confianza, desarrollo integral y comunicación efectiva		,602	
18. Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo		,762	
19. Desarrollo de nuevos conceptos que le permitan innovar en diferentes áreas de la empresa			,754
20. Excelente razonamiento crítico			,558
21. Está en la capacidad de analizar diferentes opciones para la resolución de problemas			,683
22. Acciones acertadas en la mayoría de los casos			,693
23. Formular nuevas ideas mediante su buen juicio			,725
25. Nivel de preparación para adaptarse adecuadamente a las situaciones adversas por la pandemia			,809

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

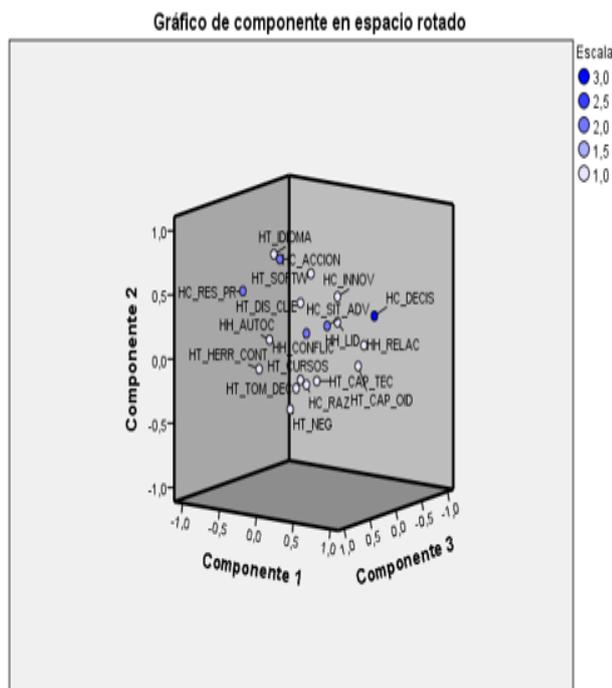
a. Los coeficientes se han estandarizado.

Fuente: Software SPSS versión 23

Similarmente, se presenta en la figura 6 los mismos componentes de mayor relevancia previamente establecidos en la tabla anterior; los cuales evidencian que se debe promover la capacitación constante en diferentes áreas para garantizar una gestión óptima en tiempos de crisis como la pandemia por el virus COVID-19.

**Figura 6.**

*Gráfico de componente en espacio rotado*



Fuente: Software SPSS versión 23

**Discusión**

De acuerdo a Cárdenas y Neyra, (2020) en Perú, las habilidades gerenciales en las empresas tienen una preferencia por las habilidades técnicas (57,6%), puesto que se direccionan a aquellas capacidades y conocimientos adquiridos en las universidad, institutos y cursos. Donde González y Ley (2019) en su estudio realizado en México, añaden que las habilidades gerenciales influyen en la efectividad en la gestión empresarial. Lo cual, se evidenció en los resultados de este estudio, puesto que los gerentes o propietarios de las Pymes de la ciudad de Ambato poseen mayor proporción las habilidades técnicas con una varianza total de 59,45%, las mismas que brindaron las bases suficientes para enfrentar la

pandemia.

Los autores López, Parra y Rubio (2019) manifiestan que dentro de las habilidades gerenciales más relevantes para las empresas perdurables en España están: el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, solución de conflictos y toma de decisiones. En esa misma línea de investigación, las Pymes de la ciudad de Ambato coinciden con estas habilidades, pero recalcan que las herramientas tecnológicas y las capacitaciones frecuentes son fundamentales para el desarrollo económico de las mismas.

Para Ruíz (2021) los tres tipos de habilidades gerenciales son aquellas capacidades que todo gerente debe poner en práctica diariamente como una opción de calidad, orientadas al desarrollo empresarial proactivo, mediante técnicas y competencias que sirven como apoyo para enfrenas los desafíos del mercado cambiante a raíz de la pandemia. Los autores del presente estudio concuerdan con este criterio y reconocen que las Pymes requieren especial atención por ser las más afectadas por el COVID-19, pero que gracias a las herramientas tecnológicas los gerentes han podido en su mayoría sobrellevar estas situaciones adversas.

**Conclusiones**

Las Pymes se consideran sistemas creadores de valor financiero, que permiten y aportan al desarrollo económico de una localidad; por ello, es indispensable que los gerentes, en búsqueda de nuevas tendencias y adaptación al mercado cambiante, posean y practiquen habilidades gerenciales que involucran aquellas técnicas, humanas y conceptuales.

Dentro de los resultados previstos, se encontró que los gerentes son en su mayoría un público adulto joven, con estudios universitarios, que se dedican a actividades comerciales y manufactureras. Las habilidades gerenciales técnicas son aquellas que más resaltan por la importancia de los conocimientos en diferentes áreas de las empresas, como la atención al cliente y la toma de decisiones en base a la utilización de herramientas tecnológicas. Sin embargo,

también requieren un fortalecimiento en la empatía, equilibrio emocional, autoconfianza, manejo de conflictos, autocontrol, liderazgo, trabajo en equipo y la construcción de relaciones de confianza.

Por otro lado, las Pymes analizadas poseen un nivel adecuado de las habilidades humanas y conceptuales, que debe mantenerse en el tiempo, para garantizar una gestión óptima de las actividades económicas frente a la pandemia por COVID-19.

La limitante principal de este estudio, fue el alcance del mismo, pues se orientó exclusivamente a las Pymes de la ciudad de Ambato; pero, futuras investigaciones pueden direccionarse al análisis de este tipo de empresas tanto en otras ciudades, como en otras provincias a nivel nacional.

### Referencias bibliográficas

- Ahmad, I., & Ahmad, S. (2021). Effect of Managerial Skills on the Performance of Small- and Medium-Sized Enterprises: A Case Study in Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 161-170.
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Bukhari, S., Gul, R., Bashir, T., & Javed, T. (2021). Exploring managerial skills of Pakistan Public Universities (PPUs)' middle managers for campus sustainability. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 211-220.
- Cárdenas, L., & Neyra, L. (2020). Habilidades gerenciales en estudiantes de Administración de Negocios de una universidad privada de Lima. *Horizontes*, 5(19), 733-739.
- Fernández, M., & Puig, P. (2020). Los desafíos del comercio electrónico para las PYME. Principales claves en el proceso de digitalización. Banco Interamericano de Desarrollo.
- González, M. R., & Ley, J. (2019). Habilidades gerenciales y su influencia en la competitividad de las agroempresas del valle de Mexicali. *Revista Espacios*, 40(42), 16.
- González, M., & Cános, L. (2020). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *INNODOCT*, 11(13), 363-371. doi:<http://dx.doi.org/10.4995/INN2020.2020.11815>
- INEC. (2021). Directorio de empresas 2019. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/>
- Licas, J. (2017). Habilidades directivas y la toma de decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú, 2017. Tesis de maestría en Administración de Negocios. Perú: Universidad César Vallejo .
- López, D., Solórzano, S., Burgos, S., & Mejía, M. (2020). La economía de las empresas del Ecuador en el contexto de la pandemia. *Polo del Conocimiento*, 5(1), 285-304.
- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40(11), 5.
- Lozano, E. (2022). Predicción de quiebra empresarial en la auditoría financiera de pymes: un estudio descriptivo. *Ricea*, 11(21), 1-30.
- Mejía, N. (2022). Corporate social leadership as a management strategy. *Revista Global Negotium*, 5(1), 6-18.
- Navinta, S. (2017). Las habilidades gerenciales como una herramienta esencial en la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Acari-Arequipa 2017. tesis de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la

Comunicación. Arequipa, Perú.

- Pesántez, A., Romero, J., & González, M. (2020). Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio internacional: Desafíos para Ecuador. *Innova*, 5(1), 72-93.
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Digital Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.
- Rodríguez, R., & Avilés, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(1), 191-200.
- Ruíz, L. (2021). Tipos de habilidades gerenciales, una opción para el desarrollo empresarial proactivo. *Revista Reflexiones y Saberes*, 14, 41-52.
- Silva-Rubio, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(2), 148-163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>
- Vanegas, I. (2017). Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016. Tesis de Ingeniería Comercial. Tacna, Perú: Universidad Técnica de Tacna.
- Vera-Sacón, M., & Vegas-Meléndez, H. (2021). Habilidades gerenciales en la gestión del talento humano. Una visión estratégica desde las entidades financieras. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(6), 479-491. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.800>