

Habilidades gerenciales en empresas automotrices de Ambato, Ecuador: análisis descriptivo-correlacional

Management skills in automotive companies in Ambato, Ecuador: a descriptive-correlational analysis

Flores-Tapia Carlos ^{a*}, Ortiz Ángel ^a, Toasa Johanna ^a, Flores-
Cevallos Lissette ^a

^a Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato 180103, Ecuador.

Autor de correspondencia: cflores@pucesa.edu.ec

Creative Commons CC BY 4.0



Resumen

El estudio tuvo como objetivo diagnosticar el nivel de dominio percibido de las habilidades gerenciales en empresas automotrices de Ambato, Ecuador y analizar las asociaciones entre los factores evaluados. Se aplicó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo-correlacional. Participaron 11 gerentes de empresas automotrices seleccionados por accesibilidad. La información se recolectó mediante una encuesta estructurada de 41 ítems, organizada en siete dimensiones personales e interpersonales: manejo del estrés personal y administración del tiempo, solución analítica y creativa de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, motivación y comunicación efectiva. El instrumento presentó alta consistencia interna. Los resultados evidenciaron mayores puntuaciones en liderazgo, comunicación efectiva y toma de decisiones, mientras que trabajo en equipo presentó el menor nivel de dominio percibido. Además, se identificaron asociaciones significativas entre solución analítica y creativa de problemas y toma de decisiones, manejo del estrés personal y administración del tiempo con solución analítica y creativa de problemas y motivación con comunicación efectiva. Se concluye que los hallazgos ofrecen un diagnóstico inicial para orientar procesos de fortalecimiento gerencial, sin establecer relaciones causales ni generalizaciones sectoriales.

Palabras Clave: Liderazgo, Toma de decisiones, Comunicación, Motivación, Industria automotriz, Clasificación JEL: M12, M53, L62.

Abstract

The study aimed to diagnose the perceived level of managerial skills in automotive companies in Ambato, Ecuador, and to analyze the associations among the evaluated factors. A quantitative approach was applied, with a non-experimental, cross-sectional, descriptive-correlational design. Eleven managers from automotive companies participated and were selected by accessibility. Data were collected through a structured 41-item survey organized into seven personal and interpersonal dimensions: personal stress management and time management, analytical and creative problem solving, decision-making, teamwork, leadership, motivation, and effective communication. The instrument showed high internal consistency. The results showed higher scores in leadership, effective communication, and decision-making, while teamwork showed the lowest perceived level of mastery. Significant associations were also identified between analytical and creative problem solving and decision-making, personal stress management and time management with analytical and creative problem solving, and motivation with effective communication. It is concluded that the findings provide an initial diagnosis to guide managerial development processes, without establishing causal relationships or sector-wide generalizations.

Keywords: Leadership, Decision-making, Communication, Motivation, Automotive Industry, JEL classification: M12, M53, L62.

1. Introducción

Las organizaciones requieren de gerentes con una amplia gama de aptitudes, conocimientos, destrezas y valores personales que contribuyan a desarrollar estrategias competitivas y capaces de liderar grupos altamente productivos, más aún en escenarios de crisis e incertidumbre. En este contexto, la gestión del talento humano y sus interrelaciones emergen como factores clave, más aún con los cambios de paradigmas tecnológicos acelerados por la crisis del Covid-19 (OMS, 2021). En este sentido, estudios realizados por Whetten y Cameron (2016) evidencian que una administración hábil en la gestión del talento humano en las organizaciones conlleva una ventaja competitiva; en consecuencia, si las organizaciones pretenden tener éxito en los entornos turbulentos del siglo XXI, las habilidades de sus directivos marcarán la diferencia.

Las habilidades gerenciales o habilidades directivas, entendidas como cualidades que permiten al individuo tomar mejores decisiones en un marco de responsabilidad, asignar los recursos disponibles de manera más eficiente, planificar con acierto y gestionar a las personas desde la motivación, el entusiasmo y el compromiso y que se pueden desarrollar mediante la práctica, se adquieren y perfeccionan con el aprendizaje continuo y la experimentación, involucran una gran cantidad de actividades interpersonales orientadas a desarrollar relaciones productivas, satisfactorias y resilientes en la organización, con posibles implicaciones en otros ámbitos de la vida cotidiana de los colaboradores institucionales.

La presente investigación tiene como objeto de estudio las empresas automotrices de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua - Ecuador que, de acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, se ubican en el grupo G, esto es,

actividades de comercio al por mayor y menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas. La base de datos de esta institución registra 402 empresas, de las cuales catorce se dedican a la rama económica antes indicada, particularmente en la rama automotriz a diésel, destacándose los vehículos de carga pesada -camiones, volquetas y camión tráiler- y transporte de personas -modelo FG y AK-, en conformidad con el manual de usuario CIIU – Clasificación Industrial Internacional Uniforme (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021). El grupo G tiene catorce divisiones, para el estudio se toma en cuenta las siguientes divisiones G-451, G-452 y G-453, por cuanto las empresas se encuentran distribuidas en todas estas divisiones. Los informantes para este estudio son los gerentes de las mencionadas empresas dispuestos a colaborar, quedando el tamaño de la muestra en once empresas, las cuales facilitan la información requerida.

Dicho lo anterior, la investigación se orienta a responder la siguiente pregunta: ¿cuál es el nivel de dominio percibido de las habilidades gerenciales en los gerentes de empresas automotrices de Ambato, Ecuador y cómo se asocian entre sí las dimensiones personales e interpersonales evaluadas? En correspondencia, el objetivo del estudio es diagnosticar el nivel de dominio de las habilidades gerenciales en empresas automotrices de Ambato, Ecuador, y analizar las asociaciones entre los factores evaluados: manejo del estrés personal y administración del tiempo, solución analítica y creativa de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, motivación y comunicación efectiva. A partir de este análisis, se busca generar información empírica útil para orientar procesos de fortalecimiento gerencial y mejora continua en las empresas participantes.

1.1. Habilidades gerenciales y desempeño directivo

Investigaciones científicas realizadas por García et al. (2017); Maldonado (2018) y Uribe (2019), entre otros, señalan que las habilidades gerenciales se asocian con el desempeño organizacional y personal. Es decir, se debe desarrollar las habilidades que sean necesarias para mejorar la vida propia, así como las demás relaciones. La competencia en la administración, dentro de las organizaciones, es uno de los determinantes fundamentales para el éxito de dicha organización. Esto quiere decir que, si se busca el éxito empresarial, las instituciones necesitan gerentes competentes y hábiles; puesto que el gerente desarrolla, principalmente, la estrategia organizacional y el cumplimiento de las metas establecidas, así como la misión y visión en beneficio de la sociedad.

En tal sentido, los gerentes deben contar con las habilidades necesarias, permitiéndoles superar los retos que se presenten en el día a día. Algunas de las habilidades relevantes pueden ser el manejo del estrés personal y la administración de tiempo, la solución analítica y creativa de problemas, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el liderazgo, la motivación y la comunicación efectiva (Ahmed-Khan et al., 2016; Lussier & Achua, 2022). Siendo entonces, según Pfeffer (1994) siete las prácticas fundamentales que se asocian con la efectividad de la administración: la búsqueda de la seguridad del empleo, el fomento de la descentralización, la contratación selectiva de personas, la formación de equipos de trabajo, la capacitación y la instrucción de gerentes y colaboradores.

Por su parte, Whetten y Cameron (2016) sostienen que el desarrollo de habilidades directivas requiere un proceso sistemático de evaluación, aprendizaje, análisis, práctica y aplicación, debido a que la eficacia gerencial no depende únicamente del conocimiento técnico, sino también de competencias personales e interpersonales observables. En correspondencia, Madrigal (2018) señala que las habilidades directivas constituyen bloques de construcción sobre los que descansa una administración efectiva para las organizaciones, razón por la cual el enfoque del estudio se centra en el desarrollo de habilidades gerenciales y no en estrategias, finanzas o técnicas operativas específicas.

1.2. Habilidades personales e interpersonales consideradas en el estudio

Ahora bien, parece oportuno que Goleman (2019) incluya las habilidades directivas tales como autoconocimiento, autocontrol, motivación, la habilidad de entender las señales emotivas y conductuales de los demás -empatía- y las propias habilidades interpersonales en el contexto de la inteligencia emocional; a su vez, destaca que éstas son habilidades relevantes para comprender el comportamiento directivo, la interacción con los equipos y la capacidad de adaptación organizacional.

Otras investigaciones, como las de Arango (2015), Maldonado (2018) y Quero (2008), también buscan conocer cuáles son las habilidades características de los líderes más eficaces; destacándose que, no todos los directivos de las organizaciones tienen habilidades iguales, puesto que cada persona tiene habilidades diferentes. Esto es, por ejemplo, una persona puede ser hábil en la comunicación con su grupo de trabajo, mientras otra, su competencia relevante puede ser la facilidad para la toma de decisiones (Bass & Bass, 2008; Jung, 2001). En general, se puede decir que cada persona es diferente en cuanto a la manera de pensar, en cómo comunicarse, cómo tomar decisiones procurando reducir consecuencias no deseadas. No obstante, algunas personas pueden dominar estas habilidades con facilidad, pero siempre hay algo que mejorar en el ámbito empresarial.

El desarrollo de la administración está ligada al conocimiento básico y a la complejidad inherente al aprendizaje de habilidades directivas, el cual implica la realización de acciones tales como evaluar, aprender, analizar, practicar y aplicar, principalmente. Siendo clave el aprendizaje social que ha resultado ser exitoso y ha contribuido para que los gerentes desarrollen sus habilidades directivas, en la medida en que este enfoque toma en cuenta prácticas conductuales observables (Huilcapí et al., 2017; Robbins & Judge, 2017). Es así que, los autores Whetten y Cameron (2016) desarrollan un método de evaluación- aprendizaje en cinco pasos, tomando en cuenta que el desarrollo de las habilidades directivas no es fácil de comprender, ya que cada persona posee su propio estilo y personalidad que son únicos. Además, no todas las personas son capaces de aprender de la misma forma en situaciones similares; es decir, pueden comportarse de manera diferente a como realmente se espera. Por lo tanto, es imposible que se administre cada relación de la misma manera o que se comporte de la misma forma y todo el tiempo.

Ahora bien, la competencia de las habilidades personales, interpersonales y grupales, desde cualquier perspectiva, es un requisito fundamental para el éxito de la administración en las organizaciones; insistiendo en que los gerentes deben ser capaces

de organizar el trabajo efectivamente con los demás (Koontz et al., 2022; Porter, 1980). Entonces, cabe preguntarse ¿qué habilidad es el foco de atención para que la persona desarrolle sin problema una adecuada competencia administrativa en la organización?, no obstante, la presencia de un amplio listado de habilidades susceptibles de aprendizaje, pero que no son aprendidas o tomadas con el mismo grado de importancia. Entonces, resulta importante la autoevaluación del gerente y la consecuente identificación de sus puntos fuertes y débiles, con vistas al desarrollo de las habilidades más convenientes a su personalidad en función de los objetivos de la organización, tal como lo afirman Chiavenato (2020) y Oyaque et al. (2017).

Dicho lo anterior, de acuerdo con Whetten y Cameron (2016), la sensibilidad a las diferencias individuales es una parte importante del repertorio de un directivo eficaz, por cuanto las habilidades directivas pueden incidir en el cambio del comportamiento del propio gerente y de sus colaboradores, en la búsqueda de mejoras competitivas, a la vez que se comprenden y se establecen sinergias entre las diversas personalidades del equipo de colaboradores (Gandolfi & Stone, 2018; Northouse, 2021). Asimismo, resulta útil para los fines organizacionales que los gerentes mejoren su inteligencia emocional, esto es, una competencia asociada con mejores relaciones laborales, autorregulación y toma de decisiones en contextos de incertidumbre, en la medida que el directivo adopte la forma de pensar y actuar óptima frente a las vicisitudes e incertidumbres inherentes a la gestión empresarial (Serrat, 2021; Warner, 2018).

En función de este marco, la selección de las habilidades evaluadas en el presente estudio se sustenta principalmente en el modelo de desarrollo de habilidades directivas de Whetten y Cameron (2016), por cuanto permite diagnosticar competencias personales e interpersonales mediante comportamientos observables. Desde esta perspectiva, se consideran siete dimensiones: manejo del estrés personal y administración del tiempo, solución analítica y creativa de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, motivación y comunicación efectiva. Las tres primeras corresponden a habilidades personales, asociadas con la autorregulación, el análisis y la decisión individual; mientras que las cuatro restantes corresponden a habilidades interpersonales, vinculadas con la interacción, coordinación, dirección y comunicación con los equipos de trabajo. Esta clasificación resulta pertinente para el análisis de gerentes de empresas automotrices, debido a que sus funciones combinan decisiones operativas, coordinación de personal, atención a clientes, solución de problemas y dirección de procesos comerciales y de servicio. La Tabla 1 presenta los factores e ítems utilizados para el diagnóstico del constructo habilidades gerenciales.

Tabla 1. Factores e ítems del instrumento para el diagnóstico del constructo habilidades gerenciales

FACTORES	ÍTEMES
F1. Manejo del estrés personal y administración del tiempo	I1. Utilizo eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas. I2. Me valgo de otros de manera eficaz para cumplir con las tareas laborales

FACTORES		ÍTEMS
F2. Solución analítica y creativa de problemas.		I3. Aliento a los demás a generar soluciones recomendadas, no sólo preguntas, cuando vienen a mí con problemas o conflictos
		I4. Tengo algún tiempo cada día en el que puedo trabajar sin interrupciones
		I5. Continuamente trato de encontrar formas sencillas de utilizar mi tiempo con más eficacia.
		I2.1. Tengo en mente las consecuencias a largo y a corto plazos cuando evalúo diversas alternativas de soluciones.
		I2.2. Reúno toda la información posible acerca del problema antes de tratar de resolverlo.
F3. Toma de decisiones		I2.3. Me apegó a las distintas etapas del proceso de solución de problemas; esto es, defino el problema antes de proponer soluciones y genero alternativas antes de elegir una solución.
		I2.4. Divido las cosas o situaciones para averiguar cómo funcionan.
		I2.5. Mantengo un diálogo abierto con aquellos que no están de acuerdo conmigo.
		I3.1. Puedo identificar con facilidad las alternativas propuestas por el equipo de trabajo.
		I3.2. Puedo definir con facilidad la toma de una decisión con varias alternativas.
F4. Trabajo en equipo		I3.3. Determino un conjunto de posibles soluciones alternativas, antes de la decisión final.
		I3.4. Evalúo las alternativas desarrolladas antes de la toma final de decisión.
		I3.5. Evalúo los resultados y determino si se ha llegado a una solución satisfactoria.
		I4.1. Hay poca comunicación, las personas tienen miedo de hablar, nadie escucha y la información no se comparte.
		I4.2. Hay falta de confianza entre los miembros y también entre los líderes principales y los miembros.
F5. Liderazgo		I4.3. Las relaciones laborales entre niveles y unidades son insatisfactorias.
		I4.4. Algunas personas están confundidas con las actividades asignadas, o sus relaciones con otros individuos no son claras.
		I4.5. Aliento a los miembros del equipo para que se comprometan tanto con el éxito de este último como con su éxito personal.
		I5.1. Tengo la capacidad de dirigir con eficacia a mi equipo de trabajo.
		I5.2. Logro cumplir con los objetivos planteados por la empresa.
F6. Motivación		I5.3. Considero que tengo la facilidad de relacionarme dentro de la empresa.
		I5.4. Poseo la habilidad de guiar a mi equipo de trabajo hacia las metas planteadas.
		I5.5. Considero que tengo las siguientes aptitudes organizar, enseñar, aprender, profesionalidad e iniciativa
		I6.1. Diseño actividades interesantes y desafiantes para mi equipo de trabajo.
		I6.2. Utilizo una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.

FACTORES	ÍTEMS
F7. Comunicación efectiva	I6.3. Ayudo a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada.
	I6.4. Combino o alterno las actividades, para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades
	I6.5. Determino si una persona tiene los recursos y el apoyo necesarios para que tenga éxito en una actividad.
	I7.1. Aun cuando me sienta muy seguro de mis puntos de vista, transmito a otros la idea de que soy flexible y de que estoy abierto a nueva información.
	I7.2. Me esfuerzo por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.
	I7.3. Sostengo reuniones privadas habituales con las personas que viven y trabajan conmigo.
	I7.4. Entiendo con claridad cuándo es adecuado ofrecer consejo e instrucciones a otros y cuándo no lo es.
	I7.5. Cuando necesito que mi equipo de trabajo realice una actividad, proporciono una gran cantidad de información para su desarrollo.

Nota. Ítems adaptados de Whetten y Cameron (2016). Elaboración propia.

La estructura del instrumento permite diferenciar habilidades personales e interpersonales, manteniendo coherencia con el modelo de desarrollo de habilidades directivas propuesto por Whetten y Cameron (2016). Una vez aplicadas las encuestas a los 11 gerentes participantes, los datos fueron procesados mediante IBM SPSS Statistics Subscription, versión 26.0 (IBM, 2026).

2. Metodología

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo-correlacional (Flores-Tapia & Flores-Cevallos, 2017; Hernández-Sampieri et al., 2014; Hidalgo, 1996). El diseño fue no experimental porque no se manipularon las variables ni se intervino sobre las condiciones organizacionales de las empresas participantes. Fue transversal porque la información se recopiló en un único momento. El alcance fue descriptivo, en tanto permitió caracterizar el nivel de dominio percibido de las habilidades gerenciales evaluadas, y correlacional, porque examinó la asociación entre las dimensiones personales e interpersonales consideradas en el estudio.

El análisis se orientó a diagnosticar las habilidades gerenciales de los gerentes participantes y a identificar relaciones entre los factores evaluados. En consecuencia, los hallazgos se consideran evidencia empírica exploratoria del grupo estudiado y no como estimaciones causales ni inferencias generalizables al conjunto del sector automotriz nacional.

2.1. Población, muestra y participantes

La población de referencia estuvo conformada por empresas del sector automotriz ubicadas en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador, vinculadas con actividades de comercialización de repuestos, mantenimiento y

reparación de vehículos. De acuerdo con la información institucional revisada, se identificaron catorce empresas relacionadas con las divisiones G-451, G-452 y G-453 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

La muestra quedó integrada por 11 gerentes de empresas automotrices que aceptaron participar en el estudio y facilitaron la información requerida. La selección fue no probabilística por accesibilidad y disposición de participación, debido a que se trabajó con los gerentes disponibles dentro del grupo de empresas identificadas. Esta muestra representa aproximadamente el 78,6 % de las empresas consideradas dentro del marco de referencia. Como variables de caracterización se registraron sexo, grupo etario, nivel de formación, tamaño de la empresa y tipo de actividad principal.

Debido al tamaño muestral reducido, los resultados se presentan con cautela y se interpretan como un diagnóstico inicial de las empresas participantes. Por tanto, las correlaciones obtenidas permiten identificar patrones de asociación entre habilidades gerenciales dentro de la muestra analizada, pero no deben entenderse como evidencia concluyente de causalidad ni como generalización estadística para todo el sector automotriz.

2.2. Técnica e instrumento de recolección de información

La técnica utilizada fue la encuesta estructurada. El instrumento se adaptó del cuestionario propuesto por Whetten y Cameron (2016) para el diagnóstico de habilidades directivas. El cuestionario incluyó 41 ítems agrupados en siete habilidades gerenciales: manejo del estrés personal y administración del tiempo, solución analítica y creativa de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, motivación y comunicación efectiva. La selección de estas dimensiones respondió al modelo teórico asumido en el estudio, que diferencia habilidades personales e interpersonales necesarias para el desempeño directivo.

Se utilizó una escala tipo Likert de seis puntos: 1 = completamente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ligeramente en desacuerdo, 4 = ligeramente de acuerdo, 5 = de acuerdo y 6 = completamente de acuerdo. Cada dimensión se puntuó mediante la suma de los ítems correspondientes, de modo que los valores más altos indicaron mayor dominio percibido de la habilidad evaluada.

Antes de su aplicación, el instrumento fue sometido a validación mediante juicio de expertos. Participaron tres especialistas con experiencia en gestión empresarial, metodología de la investigación y talento humano. Los criterios de revisión consideraron imparcialidad, congruencia, redacción, orden, presentación del instrumento, pertinencia de los ítems para el cumplimiento de los objetivos y correspondencia con la teoría de referencia, siguiendo criterios de validación mediante consulta estructurada a expertos (Beiderbeck et al., 2021). A partir de las observaciones recibidas, se realizaron ajustes de redacción y organización antes de la aplicación definitiva del cuestionario.

2.3. Procedimiento y cuidados éticos

El levantamiento de información inició con la identificación de las empresas automotrices ubicadas en Ambato y vinculadas con las actividades de comercialización

de repuestos, mantenimiento y reparación de vehículos. Posteriormente, se contactó a los gerentes de las empresas identificadas, se explicó el objetivo del estudio y se solicitó su participación voluntaria.

La encuesta se aplicó en un único momento a los gerentes que aceptaron participar. Durante el proceso se resguardó la confidencialidad de la información y los datos fueron tratados de forma agregada, sin identificar individualmente a las empresas ni a los participantes. Una vez recopiladas las respuestas, se revisó la consistencia de los datos, se codificaron las respuestas y se construyeron las puntuaciones por cada factor de habilidades gerenciales.

2.4. Criterios de análisis y procesamiento estadístico

El procesamiento de los datos se realizó mediante IBM SPSS Statistics Subscription, versión 26.0 (IBM, 2026). En primer lugar, se calcularon estadísticos descriptivos por factor: media, desviación estándar, asimetría, curtosis, mínimo y máximo. Estos indicadores permitieron identificar el nivel de dominio percibido de cada habilidad gerencial.

La consistencia interna del instrumento se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach. El valor obtenido fue $\alpha = 0,976$, lo que evidencia una alta consistencia interna entre los ítems analizados. No obstante, debido a que valores muy elevados pueden sugerir homogeneidad o posible redundancia entre algunos reactivos, este resultado se interpreta como evidencia favorable de fiabilidad, pero también como un aspecto que debe considerarse en futuras aplicaciones del instrumento.

Para verificar el supuesto de normalidad se aplicó la prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra. Dado que las significancias asintóticas bilaterales fueron superiores a 0,05 en los factores evaluados, no se rechazó el supuesto de normalidad. En consecuencia, la asociación entre dimensiones se estimó mediante el coeficiente de correlación de Pearson. En todos los análisis se adoptó un nivel de significancia de 0,05. La interpretación de las correlaciones consideró el tamaño muestral reducido, por lo que los resultados se presentan como asociaciones observadas en la muestra y no como relaciones causales.

3. Resultados

Los gerentes a cargo de las empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos de la ciudad de Ambato fueron mayoritariamente hombres (54,5 %). El 90,9 % correspondió a adultos, el 63,6 % declaró tener estudios superiores y el 18,2 % contó con título de cuarto nivel. En cuanto a las características empresariales, el 63,6 % dirigió medianas empresas, con un rango de 10 a 49 trabajadores, y el 90,9 % gestionó empresas dedicadas principalmente a la comercialización de repuestos. Además, el 54,5 % manifestó no haber realizado capacitaciones, cursos o seminarios para mejorar sus habilidades gerenciales durante el último año.

Por otra parte, el análisis de fiabilidad del instrumento evidenció un Alfa de Cronbach de 0,976 para los siete factores evaluados, lo que refleja una alta consistencia

interna entre los ítems analizados (Levin et al., 2014; Lind et al., 2021; Triola, 2018). Este resultado respalda la fiabilidad del instrumento aplicado; no obstante, debido a que valores muy elevados pueden sugerir homogeneidad o posible redundancia entre algunos reactivos, el indicador debe interpretarse como una evidencia favorable de consistencia interna y no como garantía absoluta de validez del constructo.

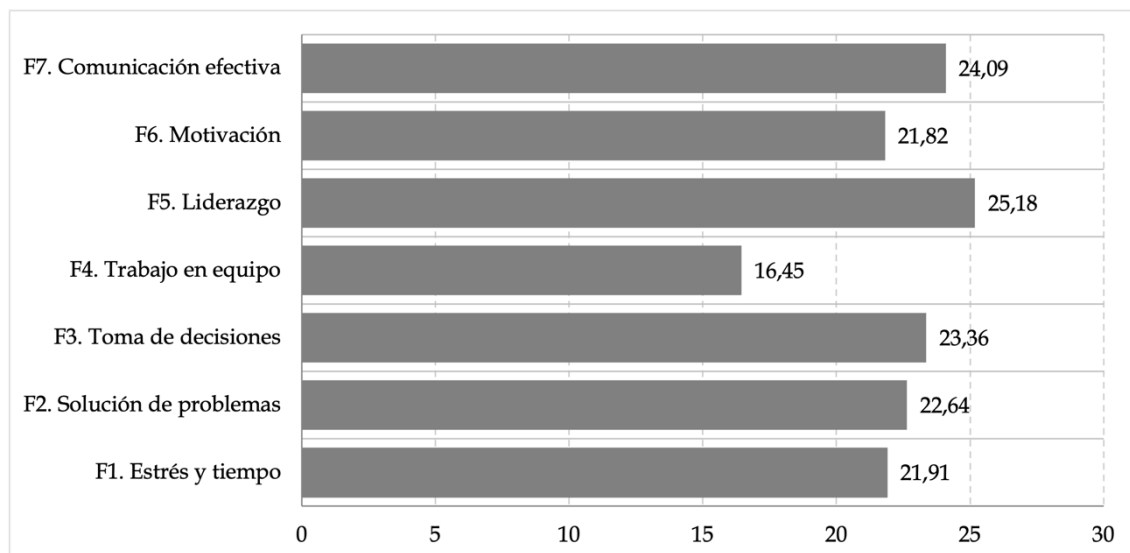
A continuación, en la Tabla 2, se presentan los estadísticos descriptivos de los siete factores analizados. Las puntuaciones medias oscilaron entre 16,45 y 25,18. El puntaje más bajo correspondió al factor F4. Trabajo en equipo ($M = 16,45$), mientras que los puntajes más altos se observaron en F5. Liderazgo ($M = 25,18$), F7. Comunicación efectiva ($M = 24,09$) y F3. Toma de decisiones ($M = 23,36$). Estos resultados permiten identificar habilidades con mayor dominio percibido y dimensiones que requieren atención prioritaria en los procesos de fortalecimiento gerencial.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de las habilidades gerenciales

Estadístico	F1 Manejo del estrés personal y administración del tiempo	F2 Solución analítica y creativa de problemas	F3 Toma de decisiones	F4 Trabajo en equipo	F5 Liderazgo	F6 Motivación	F7 Comunicación efectiva
Media	21,91	22,64	23,36	16,45	25,18	21,82	24,09
DE	5,205	6,021	6,830	6,039	7,195	6,113	5,540
Asimetría	-1,045	-1,588	-2,145	,452	-2,573	-,797	-1,250
EE asimetría	,661	,661	,661	,661	,661	,661	,661
Curtosis	1,996	2,804	5,769	-1,098	7,313	,565	2,245
Mínimo	10	8	5	9	5	9	11
Máximo	29	29	30	27	30	30	30

Nota. N = 11. DE = desviación estándar; EE = error estándar de la asimetría. Los valores se reportan conforme a la codificación del instrumento: F1 = manejo del estrés personal y administración del tiempo; F2 = solución analítica y creativa de problemas; F3 = toma de decisiones; F4 = trabajo en equipo; F5 = liderazgo; F6 = motivación; F7 = comunicación efectiva. Elaboración propia.

Asimismo, en la Figura 1 se muestran las puntuaciones medias de las habilidades gerenciales evaluadas. Se destacan liderazgo, comunicación efectiva y toma de decisiones como los factores con mayores medias, mientras que trabajo en equipo presenta el valor más bajo.



Nota. N = 11. Las barras representan la media de cada factor conforme a la codificación del instrumento presentada en la Tabla 2. Elaboración propia.

Figura 1. Puntuaciones medias de los factores de habilidades gerenciales.

Seguidamente, se analizaron las asociaciones entre los factores de estudio: manejo del estrés personal y administración del tiempo (F1), solución analítica y creativa de problemas (F2), toma de decisiones (F3), trabajo en equipo (F4), liderazgo (F5), motivación (F6) y comunicación efectiva (F7). Previamente, se aplicó la prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra, con el propósito de verificar el supuesto de normalidad y determinar la pertinencia del uso de pruebas paramétricas.

Tabla 3. Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra por factor

	Manejo del estrés personal y administración del tiempo	Solución analítica y creativa de problemas	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Liderazgo	Motivación	Comunicación efectiva
N	11	11	11	11	11	11	11
Parámetros normales							
Media	21,91	22,64	23,36	16,45	25,18	21,82	24,09
Desviación típica	5,205	6,021	6,830	6,039	7,195	6,113	5,540
Diferencias Absoluta	,175	,251	,264	,203	,253	,141	,171
más Positiva	,162	,145	,166	,203	,252	,090	,143
extremas Negativa	-,175	-,251	-,264	-,118	-,253	-,141	-,171
Z de Kolmogórov-Smirnov	,581	,834	,877	,674	,839	,466	,568
Significancia asintótica (bilateral)	,889	,491	,425	,754	,482	,982	,904

Nota. N = 11. Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra. Los parámetros se calcularon a partir de los datos. Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 3, los valores de significancia asintótica bilateral fueron superiores a 0,05 en los siete factores evaluados; por tanto, no se rechazó el supuesto de normalidad. Con base en este criterio, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para examinar las asociaciones bivariadas entre los factores de habilidades

gerenciales. Los resultados se presentan en la Tabla 4, considerando pruebas bilaterales y un nivel de significancia de 0,05.

Tabla 4. Correlaciones bivariadas de Pearson entre factores de habilidades gerenciales

Factores de estudio	Manejo del estrés personal y la administración del tiempo	Solución analítica y creativa de problemas	Toma de Decisiones	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Motivación	Comunicación Efectiva
Manejo del estrés personal y la administración del tiempo	1,000						
Solución analítica y creativa de problemas	0,950**	1,000					
Toma de Decisiones	0,691*	0,958**	1,000				
Trabajo en Equipo	0,159	0,181	0,376	1,000			
Liderazgo	0,430	0,598	0,571	0,378	1,000		
Motivación	0,742**	0,844**	0,727*	0,342	0,851**	1,000	
Comunicación Efectiva	0,840**	0,874**	0,671*	0,415	0,458	0,910**	1,000

Nota. Coeficientes de correlación de Pearson. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Elaboración propia.

En particular, se observaron asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre solución analítica y creativa de problemas y toma de decisiones ($r = 0,958$; $p < 0,01$), así como entre manejo del estrés personal y administración del tiempo y solución analítica y creativa de problemas ($r = 0,950$; $p < 0,01$). También se identificaron correlaciones altas entre motivación y comunicación efectiva ($r = 0,910$; $p < 0,01$), solución analítica y creativa de problemas y comunicación efectiva ($r = 0,874$; $p < 0,01$), solución analítica y creativa de problemas y motivación ($r = 0,844$; $p < 0,01$), y manejo del estrés personal y administración del tiempo y comunicación efectiva ($r = 0,840$; $p < 0,01$).

Asimismo, se observaron asociaciones significativas de menor magnitud entre manejo del estrés personal y administración del tiempo y toma de decisiones ($r = 0,691$; $p < 0,05$), toma de decisiones y motivación ($r = 0,727$; $p < 0,05$), y toma de decisiones y comunicación efectiva ($r = 0,671$; $p < 0,05$). En contraste, trabajo en equipo presentó asociaciones bajas o moderadas con el resto de los factores, varias de ellas no significativas, lo que evidencia un patrón de vinculación más débil dentro de la muestra analizada. Estos resultados deben interpretarse como asociaciones observadas entre habilidades gerenciales y no como relaciones causales.

4. Discusión

Los hallazgos del estudio permiten caracterizar el nivel de dominio percibido de las habilidades gerenciales en los 11 gerentes de empresas automotrices analizadas en Ambato, Ecuador. En términos descriptivos, las medias más altas correspondieron a liderazgo, comunicación efectiva y toma de decisiones, mientras que trabajo en equipo

presentó la puntuación media más baja. Este patrón sugiere que los gerentes participantes perciben mayores fortalezas en habilidades vinculadas con la dirección, la comunicación y la decisión individual, pero muestran menor consolidación en una dimensión asociada con la coordinación colectiva y la interacción sostenida entre miembros de la organización.

Estos resultados son coherentes con los planteamientos de Whetten y Cameron (2016), quienes sostienen que las habilidades directivas combinan competencias personales e interpersonales observables, susceptibles de evaluación y desarrollo. Desde esta perspectiva, el liderazgo, la comunicación efectiva y la toma de decisiones constituyen dimensiones relevantes para comprender el desempeño directivo, especialmente en empresas que requieren coordinar actividades comerciales, atender clientes, resolver problemas operativos y orientar equipos de trabajo. De manera similar, Chiavenato (2020) destaca que la gestión del talento humano exige capacidades directivas orientadas a conducir personas, tomar decisiones y favorecer procesos de coordinación interna.

No obstante, el menor puntaje observado en trabajo en equipo resulta relevante para el contexto estudiado, porque las empresas automotrices dependen de la articulación entre funciones comerciales, operativas y de servicio. Este resultado dialoga con los aportes de Goleman (2019), quien relaciona las habilidades interpersonales con la inteligencia emocional, la empatía y la capacidad de interacción efectiva dentro de los equipos. También se vincula con Madrigal (2018), para quien las habilidades directivas constituyen bases necesarias para una administración efectiva, en la medida en que permiten coordinar personas y orientar esfuerzos hacia objetivos comunes. En este sentido, el trabajo en equipo aparece como una dimensión prioritaria para futuras acciones de fortalecimiento gerencial en las empresas participantes.

En cuanto al análisis correlacional, se observaron asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre varias dimensiones. La relación más alta se presentó entre solución analítica y creativa de problemas y toma de decisiones, lo cual resulta consistente desde el punto de vista teórico, ya que la capacidad para analizar problemas, valorar alternativas y generar soluciones se vincula con los procesos de decisión gerencial. También se identificó una asociación elevada entre manejo del estrés personal y administración del tiempo y solución analítica y creativa de problemas, lo que sugiere que, dentro de la muestra estudiada, la autorregulación y la organización personal se relacionan con la forma en que los gerentes abordan situaciones problemáticas.

Asimismo, las correlaciones entre motivación y comunicación efectiva, así como entre solución analítica y creativa de problemas con comunicación efectiva y motivación, muestran que algunas habilidades personales e interpersonales se articulan entre sí. Este resultado es compatible con Koontz et al. (2022), quienes señalan que la administración requiere integrar funciones de dirección, comunicación, coordinación y toma de decisiones. No obstante, debido al tamaño muestral reducido, estas relaciones deben interpretarse como asociaciones observadas en el grupo estudiado y no como evidencia de influencia causal entre habilidades.

El comportamiento del factor trabajo en equipo merece especial atención. Aunque esta dimensión forma parte del grupo de habilidades interpersonales, sus asociaciones

con el resto de factores fueron bajas o moderadas y varias no resultaron significativas. Este resultado no permite afirmar la existencia de barreras estructurales en el sector, pero sí sugiere que el trabajo en equipo presenta un patrón de vinculación más débil con las demás habilidades evaluadas en esta muestra. Este hallazgo puede contrastarse con Flores-Tapia y Ortiz (2023, 2024), quienes resaltan la importancia de las competencias para el liderazgo en empresas industriales, y con Pfeffer (1994), quien subraya el valor de las prácticas de gestión de personas, formación y trabajo colaborativo en la administración.

Desde una perspectiva aplicada, los resultados ofrecen información útil para diseñar procesos de fortalecimiento gerencial centrados en dos líneas. La primera corresponde a la consolidación de habilidades con mayor dominio percibido, como liderazgo, comunicación efectiva y toma de decisiones. La segunda se orienta al fortalecimiento de dimensiones con menor puntuación o asociación con el resto de los factores, especialmente trabajo en equipo y, en menor medida, motivación. Esta orientación es pertinente para empresas que enfrentan cambios tecnológicos, comerciales y organizacionales, aspecto que ha sido abordado por Flores-Tapia et al. (2024) y Porter (1980) desde la relación entre competitividad, productividad y adaptación a entornos dinámicos.

Finalmente, es necesario reconocer que el estudio presenta limitaciones derivadas del tamaño muestral y del tipo de muestreo aplicado. La participación de 11 gerentes permite obtener un diagnóstico inicial de las empresas analizadas, pero no autoriza generalizaciones estadísticas para todo el sector automotriz ni conclusiones causales sobre la gestión organizacional. En consecuencia, los resultados deben entenderse como evidencia exploratoria que puede servir de base para estudios posteriores con muestras más amplias, diseños comparativos o análisis longitudinales. Futuras investigaciones podrían profundizar en la relación entre habilidades gerenciales, prácticas de formación directiva y dinámicas internas de trabajo en equipo en empresas automotrices y otros sectores productivos.

Conclusiones

Los resultados permitieron diagnosticar el nivel de dominio percibido de las habilidades gerenciales en los gerentes de empresas automotrices de Ambato, Ecuador. En términos descriptivos, las habilidades con mayores puntuaciones medias fueron liderazgo, comunicación efectiva y toma de decisiones, lo que evidencia una percepción más favorable en dimensiones vinculadas con la dirección, la comunicación y la decisión gerencial. En contraste, trabajo en equipo presentó la media más baja, por lo que constituye una dimensión prioritaria para orientar procesos de fortalecimiento gerencial en las empresas participantes.

El análisis correlacional mostró asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre varias habilidades evaluadas. Las relaciones más altas se observaron entre solución analítica y creativa de problemas y toma de decisiones, así como entre manejo del estrés personal y administración del tiempo y solución analítica y creativa de problemas. También se identificó una asociación elevada entre motivación y comunicación efectiva. Estos hallazgos sugieren que, dentro del grupo analizado,

algunas habilidades personales e interpersonales se articulan entre sí y pueden considerarse conjuntamente en futuros procesos de formación directiva.

No obstante, el factor trabajo en equipo presentó asociaciones bajas o moderadas con el resto de las dimensiones, varias de ellas no significativas. Este resultado refuerza la necesidad de atender esta habilidad desde acciones de diagnóstico, capacitación y acompañamiento gerencial, especialmente por su relación con la coordinación colectiva y la dinámica interna de las empresas automotrices estudiadas.

Los resultados deben interpretarse con cautela debido al tamaño muestral reducido y al tipo de muestreo aplicado. La participación de 11 gerentes permite obtener un diagnóstico inicial de las empresas analizadas, pero no autoriza generalizaciones estadísticas para todo el sector automotriz ni conclusiones causales sobre la gestión organizacional. En consecuencia, las relaciones encontradas deben entenderse como asociaciones observadas en la muestra y no como evidencia de impacto o influencia entre variables.

Como línea futura, se recomienda ampliar el estudio con muestras mayores, incorporar empresas de otros segmentos del sector automotriz y desarrollar diseños comparativos o longitudinales que permitan examinar la evolución de las habilidades gerenciales en el tiempo. Asimismo, futuras investigaciones podrían analizar la relación entre formación directiva, trabajo en equipo, motivación y comunicación efectiva, con el fin de generar evidencia más robusta para orientar programas de fortalecimiento gerencial en contextos empresariales similares.

Referencias

- Ahmed-Khan, Z., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), 1-7. https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review
- Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 38, 119-146. <https://doi.org/10.14482/pege.37.7020>
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- Beiderbeck, D., Frevel, N., von der Gracht, H. A., Schmidt, S. L., & Schweitzer, V. M. (2021). Preparing, conducting, and analyzing Delphi surveys: Cross-disciplinary practices, new directions, and advancements. *MethodsX*, 8, 101401. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2021.101401>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5th ed.). McGraw-Hill Publishing Co.
- Flores-Tapia, C., & Flores-Cevallos, L. (2017). *Estadística inferencial*. Editorial Académica Española. http://186.71.28.67/isbn_site/catalogo.php?mode=detalle&nt=58934
- Flores-Tapia, C., & Ortiz, Á. (2023). Competencias para el liderazgo en empresas industriales. Caso Curtiduría Tungurahua. *Veritas & Research*, 5(2), 111-120.

<http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php?journal=VR&page=article&op=view&path%5B%5D=128>

- Flores-Tapia, C., Pérez-González, M., Maza-Ávila, F., & Flores-Cevallos, L. (2024). Priorización de sectores productivos clave en las economías locales. *Revista de Ciencias Sociales*, XXX(3). <https://doi.org/10.31876/rsc.v30i3.42651>
- Flores-Tapia, C., & Ortiz, Á. (2024). Identificación del estilo de liderazgo mediante la aplicación del Test del Grid Gerencial . Caso Curtiduría Tungurahua. *Veritas & Research*, 6(2), 130-141. <http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php?journal=VR&page=article&op=view&path%5B%5D=180&path%5B%5D=171>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269. https://www.researchgate.net/publication/340940468_Leadership_Leadership_Styles_and_Servant_Leadership
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector Palmicultor en el Departamento Del Cesar – Colombia. *Visión de Futuro*, 21(2), 1-21.
- Goleman, D. (2019). *Inteligencia emocional en la empresa*. Conecta.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Hidalgo, H. (1996). *Introducción a la investigación social* (2ed.). Ryndex Ediciones.
- Huilcapi, M., Jácome, G., & Castro, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 3(2), 311-333.
- IBM. (2026). *SPSS Statistics*. <https://www.ibm.com/products/spss-statistics>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Clasificación nacional de actividades económicas - CIIU* (p. 234). INEC.
- Jung, D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_6
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2022). *Administración: una perspectiva global, emprendedora y de innovación* (16th ed.). McGraw Hill.
- Levin, R., Rubin, D., Rastogi, S., & Hussain, M. (2014). *Statistics for Management*. Pearson.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2021). *Statistical Techniques in Business and Economics* (18th ed.). McGraw Hill.
- Lussier, R., & Achua, C. (2022). *Leadership: theory, application, and skill development* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Madrigal, B. (2018). *Habilidades directivas*. McGraw Hill.

- Maldonado, J. (2018). *Habilidades gerenciales: visión globalizada del proceso administrativo* (2nd ed.). Ediciones de la U.
- Northouse, P. (2021). *Leadership: theory and practice*. SAGE Publications, Inc.
- OMS. (2021). *Organización Mundial de la Salud*. <https://www.who.int/es>
- Oyaque, S., Pardo, E., Pazmiño, G., & Ortiz, S. (2017). Modelo de endomarketing dirigido a la fidelización del talento humano en el sector textil. *Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 31-42, 1-19.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people. Unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, 4(10), 36-49. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional. In *Primera edición* (17th ed.). Pearson. https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf
- Serrat, O. (2021). Personal philosophy of leadership. In *Leading Solutions* (2nd ed., pp. 33-39). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-33-6485-1_4
- Triola, M. (2018). *Elementary Statistics* (13th ed.). Pearson.
- Uribe, J. (2019). *Habilidades gerenciales en los emprendimientos que sobreviven una exploración en catorce líderes antioqueños* [EAFIT]. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13887/JorgeMario_UrbeMuriel_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Warner, W. (2018). Robert R. Blake and Jane S. Mouton: Concern for people and production. *The Palgrave Mcmillan*, 157-166. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_4
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9th ed.).

