



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"LAS HABILIDADES BLANDAS COMO ELEMENTO CLAVE PARA EL DESEMPEÑO DE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE CUENCA – ECUADOR: CASO PARROQUIA EL SAGRARIO, VENTA DE ROPA"

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS: EVELYN DEL CISNE SANMARTIN SUQUISUPA

IVONNE DANIELA JIMÉNEZ RIERA

DIRECTOR: ECO. TITO MAX BANEGAS PEÑA, PhD

CUENCA – ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“LAS HABILIDADES BLANDAS COMO ELEMENTO CLAVE PARA EL DESEMPEÑO DE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE CUENCA – ECUADOR: CASO PARROQUIA EL SAGRARIO, VENTA DE ROPA”

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: EVELYN DEL CISNE SANMARTIN SUQUISUPA

IVONNE DANIELA JIMÉNEZ RIERA

DIRECTOR: ECO. TITO BANEGAS, PhD

CUENCA - ECUADOR

2023

"Las habilidades blandas como elemento clave para el desempeño de los gerentes de las empresas comerciales en la ciudad de Cuenca – Ecuador: caso parroquia el Sagrario, venta de ropa"

Evelyn del Cisme Sanmartín Suquisupa

Ivonne Daniela Jimenez Riera

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Eco. Tito Max Banegas Peña, Phd

03 de octubre de 2023

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Evelyn del Cisme Sanmartín Suquisupa e Ivonne Daniela Jimenez Riera**, declaro bajo juramento que el artículo denominado “**Las habilidades blandas como elemento clave para el desempeño de los gerentes de las empresas comerciales en la ciudad de Cuenca – Ecuador: caso parroquia el Sagrario, venta de ropa**”, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, octubre de 2023



Evelyn del Cisme San Martin Suquisupa



Ivonne Daniela Jimenez Riera

Evelyn del Cisme Sanmartín Suquisupa

Ivonne Daniela Jimenez Riera

CERTIFICACIÓN

Yo, **Eco. Tito Banegas Peña, PhD**, certifico que el artículo titulado “**Las habilidades blandas como elemento clave para el desempeño de los gerentes de las empresas comerciales en la ciudad de Cuenca – Ecuador: caso parroquia el Sagrario, venta de ropa**” fue desarrollado por **Evelyn del Cisne Sanmartín Suquisupa e Ivonne Daniela Jiménez Riera**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de **LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Cuenca, octubre de 2023



Firmado digitalmente porING. TITO BANEGAS PEÑA
DN: cn=ING. TITO BANEGAS PEÑA
gn=ING. TITO BANEGAS PEÑA
c=Ecuador l=EC o=UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA ou=UNIDAD ACADEMICA DE ADMINISTRACION
e=tbanegasp@ucacue.edu.ec
Motivo: Soy el autor de este documento
Ubicación:
Fecha:2023-08-07 15:56-05:00

Eco. Tito Banegas Peña, PhD

Tutor(a)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos e hija por ser mi impulso durante mi vida y mi carrera, por motivarme a ser mejor persona y mejorar día a día.

Ivonne Daniela Jimenez Riera

DEDICATORIA

A mis padres por apoyarme en poder culminar mi carrera y a mi hermano por brindarme su apoyo incondicional.

Evelyn del Cisne Sanmartín Suquisupa

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a mis padres Ivan Jimenez Y Eloísa Riera, por impulsarme y apoyarme en todo momento a fin de que pueda cumplir mis objetivos y metas, por guiarme y convertirme en la persona que soy, agradezco a mis hermanos e hija por brindarme su apoyo y darme palabras de aliento cuando lo necesitaba para que pueda culminar mis estudios.

También agradezco a todos los docentes que me guiaron en esta etapa universitaria, a nuestro tutor el Economista Tito Max Banegas Peña quien nos ayudó y guio con sus conocimientos para realizar con éxito nuestro proyecto de titulación.

Ivonne Daniela Jimenez Riera

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis padres por apoyarme constantemente en mis estudios y lograr una meta más. A los docentes los cuales nos guiaron con el pasar de los años. A nuestro tutor de tesis, permitiéndonos así lograr la realización de este trabajo.

Evelyn del Cisne Sanmartín Suquisupa

RESUMEN

Este estudio de caso tiene como objetivo identificar el efecto de las habilidades blandas en el desempeño de los gerentes, la metodología empleada es de tipo mixta de carácter descriptivo, mediante la indagación de fuentes de información se realizó la formulación tres de hipótesis, se efectuó una encuesta a una población de 62 gerentes de venta de ropa de la parroquia el Sagrario de la ciudad de Cuenca-Ecuador. Los datos fueron analizados con el software SPSS (versión estudiantil) y demostraron que existe una relación positiva y significativa entre la comunicación y el desempeño de los gerentes con una sig.=0.007, la motivación con una sig. = 0,006, sin embargo, en la variable liderazgo no existe influencia en el desempeño de los gerentes. Concluyendo de esta manera que la motivación y comunicación tienen una relación significativa y positiva con el desempeño de los gerentes mientras que el liderazgo no tiene incidencia en este caso en particular, esto puede deberse a que el modelo empleado no se ajusta a esta variable.

Palabras clave: Habilidades blandas, motivación gerencial, comunicación gerencial y desempeño de los gerentes.

ABSTRACT

This case study aims to identify the effect of soft skills on managerial performance. The methodology used is of a mixed descriptive type, involving the inquiry of information sources. Three hypotheses were formulated, and a survey was conducted with a population of 62 clothing sales managers in the parish of El Sagrario in Cuenca, Ecuador. The data were analyzed using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software (student version) and showed a positive and significant relationship between communication and the managers' performance with a significance value of 0.007 and motivation with a significance value of 0.006. However, in the leadership variable, there is no influence on the managers' performance. Thus, it is concluded that motivation and communication have a significant and positive relationship with managerial performance, while leadership does not have an impact in this particular case. This may be attributed to the possibility that the model used does not align with this variable.

Keywords: Soft skills, managerial motivation, managerial communication, managerial performance

Introducción

Según datos del Banco Mundial (2021) el comercio es un motor de crecimiento para las economías de las naciones; pues, crea puestos de trabajo, reduce la pobreza y aumenta las oportunidades económicas. Según la misma fuente, el comercio ha impulsado los ingresos en un 24 % a nivel mundial, desde 1990, más de 1000 millones de personas han salido de la pobreza gracias al crecimiento económico generado por mejores prácticas comerciales.

El comercio en el Ecuador sufrió un gran impacto debido a los constantes acontecimientos que han sucedido entre ellos se puede mencionar paros nacionales, pandemia, entre otros. Según el Banco Central del Ecuador (BCE) en su informe de resultados de las Cuentas Nacionales trimestrales indica que la variación interanual de comercio registró un crecimiento de 4,3% del Producto Interno Bruto (PIB) por otro lado también se observó el incremento en 2,4% de los montos en ventas relacionadas con la actividad comercial reportadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), en el segundo trimestre de 2021, el país aún mantenía restricciones de movilidad y aforo debido al COVID-19; así, en lo que refiere al comportamiento trimestral, a pesar de las paralizaciones del mes de junio, esta actividad presentó un crecimiento trimestral de 0,1%, en línea con el aumento de las ventas del sector en 2,1%. (Pesantez, 2020)

Según Tobar, L (2020) en la publicación del libro bicentenario independencia de Cuenca señala que el Azuay contribuyó con un 5% a la Producción Bruta Nacional, donde se han conservado leves cambios, citado por el mismo autor afirma que, en la ciudad de Cuenca la actividad más productiva es el comercio al por mayor y menor.

Por otro lado, según Vera (2016) las habilidades blandas se entienden como aquellas capacidades particulares que mejoran el desempeño laboral, facilitan la movilidad interna, catapultan la carrera profesional y predicen el éxito laboral. En el estudio realizado por Otoya et

al., (2020) se especificó a las habilidades blandas como instrumentos y factores imprescindibles en el desarrollo de las organizaciones, fortaleciendo la capacidad de los empleados convirtiéndolos en capaces de tomar sus propias decisiones y de solucionar conflictos institucionales.

En este contexto, al interior de las empresas comerciales no se ha dado debida importancia al desarrollo de las habilidades blandas, ya sea por falta de conocimiento sobre los beneficios de estas en el entorno o falta de interés por parte de los gerentes, como referente para esta investigación se tomó el estudio realizado por Ortega et al., (2022) que señala que varios gerentes tienen limitaciones en las habilidades blandas lo cual dificulta su sostenibilidad en el mercado, influyendo negativamente en su progreso, algunas organizaciones han caído en despidos, disminución de ventas e incluso pérdida de clientes (internos y externos) debido a la falta de comunicación, liderazgo y motivación del gerente. Por lo cual, el problema de investigación planteado en este trabajo se delimita como “la falta de reconocimiento de la importancia de las habilidades blandas en la mejora del desempeño de los gerentes de las empresas comerciales de la ciudad Cuenca”.

En línea con lo expuesto, el objetivo de la presente investigación es identificar el efecto de las habilidades blandas como elemento clave para el desempeño de los gerentes en las empresas comerciales en la ciudad de Cuenca, Ecuador: caso parroquia el Sagrario, venta de ropa; para lo cual, se utilizó el método descriptivo, con un estudio de carácter mixto; en base a datos recolectados a través de encuestas dirigidos a gerentes de empresas comerciales.

La presente investigación se justifica en que existen escasas investigaciones que describen el efecto de las habilidades blandas para el desempeño de los gerentes en las empresas, debido a que no se toma como prioridad su implementación. Por otra parte, el actual trabajo

ayudará a los gerentes de las empresas a que tomen en consideración las habilidades blandas dentro de sus empresas, ya que con ello podrán obtener múltiples beneficios tales como un mejor liderazgo, fortalecer vínculos entre clientes tanto internos como externos, mejorar el trabajo en equipo, entre otros.

Al final el documento contiene el marco teórico referente de la investigación planteada, para luego presentar la metodología que sustentan los resultados y su correspondiente análisis, sobre los cuales se presentan las conclusiones y recomendaciones del caso.

Antecedentes o estado del arte

En este punto se presenta los aspectos teóricos referentes a las variables del estudio planteadas; es decir, se pone en relieve teorías, definiciones y resultados de estudios previos que darán sustento a las hipótesis del presente trabajo de investigación.

El desempeño de los gerentes

Teorías. Según Campbell, P. (1993) citado por Moran, E. (2021) plantea la teoría de desempeño laboral y formula que: “el desempeño laboral es un conjunto de conductas que sirven para determinar sus competencias y habilidades dentro de la organización, es decir es una causa y no una consecuencia.”, por otro lado, en la teoría de desempeño laboral y procesos de acción según hacker, citado por Pastor (2018) mencionado por Navarro y Ríos (2020) desarrolló la teoría del rendimiento laboral que examina específicamente el entorno laboral, el autor propone dos aspectos, la una es la labor que procede de una fin hasta un plan y la otra señala que la acción está determinada por la cognición consciente o automática.

Definiciones. De la misma forma, se puede definir como desempeño a la eficacia de las personas dentro de las organizaciones. (Reyes C. J., 2018). Por lo tanto, el desempeño gerencial

es un conjunto de métodos de capacitación para el personal de una empresa cuyo objetivo es mejorar sus habilidades y comprensión de las funciones laborales. (Bracho, 2005)

Estudios previos. En un estudio previo en la tesis de Arancel y Guardamino (2019) en Lima, Perú, el objetivo del estudio fue determinar la relación entre los factores motivacionales de la conducta y el desempeño de los gerentes públicos. La investigación fue cuantitativa de tipo correlacional, de la misma manera el diseño es de tipo transversal. Se utilizó una muestra de 53 gerentes, los resultados de la investigación mencionan que los principales factores motivacionales que influyen sobre el desempeño de los gerentes son el contenido laboral¹. Por ello se concluyen que los factores motivacionales influyen en el *desempeño de los gerentes* considerando a la *motivación* importante dentro de una organización.

En un estudio de Paetzel et al., (2019) realizado en: China, Estados Unidos y Reino Unido. El objetivo de este estudio fue determinar qué conductas gerenciales, se asociaron con un alto desempeño laboral gerencial en estos países. La información obtenida fue mediante una herramienta que se retroalimenta de una variedad de fuentes de jefes, entre otros (The PROFILOR), la muestra fue de 23.877 gerentes. Los resultados indicaron que aunque existen comportamientos similares entre los países para predecir un alto desempeño en los gerentes, también existen comportamientos individuales entre ellos podemos mencionar un *liderazgo fuerte* y preferencia por el aprendizaje (China), coordinación en el trabajo (Reino unido) y mantener informado al equipo y la coordinar iniciativas en grupo (EEUU), para concluir el estudio demostró evidencia de apoyo de los comportamientos similares que están asociados con un alto *desempeño gerencial*.

¹ El contenido laboral se refiere a las condiciones intrínsecas del trabajo como son las actividades y funciones designadas en el perfil de puesto

En un estudio realizado por Lezameta (2019) el propósito del estudio fue determinar la relación entre la comunicación gerencial y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades de la provincia de Padre Abad – Perú en el año 2019. El tipo de investigación que se utilizó es el descriptivo correlacional, el diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal correlacional. La muestra fue de 121 encuestados entre ellos están gerentes, supervisores y alcaldes. Los resultados muestran que existe una relación moderada entre la comunicación gerencial y el desempeño de los servidores en las municipalidades de la provincia de Padre Abad, así lo demuestra la prueba de coeficiente de correlación Rho de Spearman que dio como resultado 0.326; siendo una correlación significativa de acuerdo al sig. bilateral de $0.013 < 0.05$ ²; en conclusión, es importante la *comunicación* para lograr un buen *desempeño* en las personas.

Motivación

En este apartado se distinguen aspectos importantes de la motivación, entendida esta como una habilidad blanda fundamental en el desempeño de los gerentes, por lo que se presenta el sustento teórico de la relación planteada. Como ya lo menciono Arancel y Guardamino (2019) en su estudio realizado en Lima-Perú, la motivación es muy importante en el desempeño de los gerentes.

Teorías. En el libro publicado por Turienzo, R. (2016) plantea varias teorías de la motivación entre ellas la teoría de las necesidades de Maslow, en donde crea una pirámide de necesidades y las distribuye según la importancia dentro del comportamiento humano, además deben de ser satisfechas desde la base hasta la cúspide. El mismo autor, describe la teoría del reforzamiento de Skinner donde afirma que un líder no necesita saber las conductas ni

² La Sig. Bilateral muestra el grado de compatibilidad entre el valor poblacional propuesto y la información muestral disponible.

necesidades de sus empleados, sino que debe entender las relaciones entre las conductas y consecuencias para así crear condiciones de trabajo y conductas positivas dentro de la empresa.

Definiciones. Por otro lado según Chiavenato (2000) define a la motivación como parte de la conducta humana, causados por los factores internos y externos, basados en las necesidades y deseos de las personas para que actúen de cierta manera logrando cumplir las metas, sin embargo Fernández (2014) afirma que la motivación es el transcurso de la planificación y ejecución de los actos que permitan lograr los objetivos planteados, satisfaciendo así una necesidad.

Estudios previos. En un estudio realizado por Benites, J. (2018) en el Consorcio de Transportes Arequipa S.A., Rímac, la investigación tuvo como objetivo determinar cómo influye la motivación en el desempeño laboral del Consorcio de Transportes Arequipa S.A., Rímac, 2018. El método utilizado fue descriptivo explicativo, para ello se aplicó un cuestionario de tipo Likert³, se utilizó el instrumento para medir la motivación gerencial y su influencia en el desempeño laboral dentro de la organización. En los resultados se pudo observar que existe una correlación de 0.49 para las variables de motivación y desempeño, lo que indica que es positiva y media. El estudio concluyó que la *motivación* influye en el *desempeño* laboral, y por tanto en el crecimiento de las empresas, pues esta fuerza impulsa al individuo a actuar y perseguir las metas, así como modificar un determinado comportamiento.

En la tesis realizada por Samamé (2019) en Miraflores, Lima-Perú, con el objetivo de evaluar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de una compañía de seguros. La investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo y explicativo, utilizando la escala de Likert, con una muestra de 141 colaboradores, los resultados del estudio

³ La escala de Likert es un método de investigación que ayuda a evaluar las conductas, creencias, valores e ideales mediante una escala de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo sobre un tema.

demonstraron que, si existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa, también señala que mientras exista motivación dentro de la empresa los empleados se sentirán más estables, contentos y seguros con la organización. Finalmente, la conclusión es que si hay influencia entre *motivación y desempeño*.

En un artículo publicado por Bahman y Young (2021) en China, cuyo objetivo fue replicar y extender la aplicabilidad de la motivación de rol jerárquico gerencial en China, para ello utilizaron una muestra de gerentes en China, distribuyeron personalmente doscientos setenta cuestionarios. La encuesta fue autoadministrada, distribuida y recolectada por el método de dejar y recoger⁴, se devolvieron 194 cuestionarios completados. Los resultados indican que la motivación para dirigir es un predictor más fuerte del tipo de puesto y el nivel jerárquico que el género o la educación. Además, indica que la motivación puede administrar y ejercer de manera consistente una mayor influencia en el desempeño, en conclusión, la *motivación* es mucho más fuerte dependiendo del nivel jerárquico de la persona por ende tiene un mejor *desempeño* en el cargo que ejercen.

Por lo expuesto, se define la primera hipótesis del presente trabajo en los términos de que la *habilidad blanda* de la *motivación* afecta de manera positiva y significativa al *desempeño de los gerentes* de las empresas comerciales de la ciudad de Cuenca, Ecuador; caso parroquia el Sagrario, venta de ropa.

Liderazgo

En esta sección se distinguen aspectos importantes del liderazgo, entendida esta como una habilidad blanda fundamental en el desempeño de los gerentes, por lo que se presenta el sustento teórico de la relación planteada. Ya lo dijo Paetzl et al., (2019) cuanto estudio en la

⁴ Método de dejar y recoger se refiere a la recolección de datos en la cual el investigador entrega los cuestionarios a su población y las recoge después de unos días dependiendo del tipo de investigación.

China, E.E.U.U y el Reino Unido, el liderazgo influye positivamente en el desempeño de los gerentes.

Teorías. En el libro publicado por Palomo (2008) explica el liderazgo como un rasgo de personalidad, establece que una persona ya nace como líder por lo tanto tendrá cualidades que le permitirán desempeñar este papel. Sin embargo, según estudios empíricos realizados por Robbins (1979) citado por Palomo (2008) establece que no existe estos rasgos representativos, ya que ese rol lo cumplirá en la situación en la que se encuentre el líder. Según la misma fuente, Fred Fiedler propuso la teoría de la contingencia en la década de 1965, se desarrolló un cuestionario y realizó evaluaciones con el mismo estableció tres dimensiones. Afirma que el mejor estilo de liderazgo no es fijo, es decir el tipo de líder debe adaptarse a cualquier situación y así ser eficaz.

Definiciones. Para O. Carnota, (1985) citado por Agüero y Ferrero (2006) en su libro liderazgo empresarial plantea que el liderazgo es el “Acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa, por una persona que fomenta su cooperación por el hecho de lograr que todas ellas aprueben más o menos voluntariamente, determinados fines y métodos.”

Por otro lado, Abuerbach y S. Dolan (1997) citado por Agüero y Ferrero (2006) en su libro liderazgo empresarial sostiene que es “el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores”. Para finalizar Gabarró (2015) señala que el liderazgo empresarial “es alguien que convence sin obligar, gracias a la automotivación que despierta en las demás personas y conduciendo a un compromiso voluntariamente asumido”

Estudios previos. En el estudio realizado por Meirinhos et al., (2023) el objetivo fue identificar los estilos de liderazgo que se destacan en las empresas de la provincia de Benguela en Angola y su impacto en el desempeño de las organizaciones. La metodología de este trabajo es exploratoria, la población del estudio son los gerentes, altos ejecutivos y ejecutivos de empresas públicas y privadas, determinado por un muestreo no probabilístico, formada por 227 encuestados. Los resultados muestran que los líderes perciben sus estilos de liderazgo como una capacidad de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores. Para concluir los *gerentes* desarrollan diferentes estilos de *liderazgos* que influyen positivamente en el *desempeño* de las organizaciones

En un estudio realizado por Riyadh et al., (2023) en Indonesia, el objetivo del artículo fue examinar el impacto de las variables independientes, entre ellas el estilo de liderazgo, en el desempeño gerencial mediado por el compromiso organizacional, el estudio busco información mediante cuestionarios, la población total fue de 42 personas. Los hallazgos revelaron que la variable estilo de liderazgo tuvo un efecto positivo y significativo en el desempeño gerencial, lo cual indica que es un factor dominante, finalmente se concluyó que, si se mejora el estilo de *liderazgo*, aumentará el *desempeño gerencial* en las organizaciones de Indonesia.

Por lo expuesto, se define la segunda hipótesis del presente trabajo en los términos de que la *habilidad blanda* del *liderazgo* afecta de manera positiva y significativa al *desempeño de los gerentes* de las empresas comerciales de la ciudad de Cuenca, Ecuador; caso parroquia el Sagrario, venta de ropa.

Comunicación

En esta sección se distinguen aspectos importantes de la comunicación, entendida esta como una habilidad blanda fundamental en el desempeño de los gerentes, por lo que se presenta

el sustento teórico de la relación planteada. Como lo menciono antes Lezameta (2019) este es un factor importante en el desempeño de los gerentes.

Teorías. Según Natta et al., (2008), en la teoría de la aguja hipodérmica consideraba que no había nada entre el emisor y el receptor, no se producía ninguna transformación ni afectación, es decir que se esperaba una respuesta inmediata y similar en todos los receptores a un mensaje concebido como estímulo.

Sin embargo, según Herrera et al., (2021) en la teoría de Lasswell describe que un proceso de comunicación, implica necesariamente plantearse las siguientes preguntas ¿Quién dice que, en que canal, ya quién y con qué efecto? Estas simples preguntas señalan las líneas fundamentales de los análisis comunicativos, además destaca a la persona como un elemento esencial del proceso comunicativo.

Definiciones. Según el autor Otero (2020) define a la comunicación como “al hecho de que las personas se comunican habitualmente: hablan entre sí, llaman por teléfono, envían un fax, dan un recado”. Por su parte, Dubrin (2008) define a la comunicación como el proceso de recibir y comprender los mensajes, donde las personas tienen contacto con otras, esto es importante porque estas habilidades son consideradas como factores claves para tener éxito. Finalmente, John Newstrom (2011) puntualiza que “la comunicación es la transferencia y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores”.

Estudios previos. En un estudio realizado por Kovaçi et al., (2020) en Kosovo, el objetivo del estudio fue comparar el impacto de la formación en el sector del turismo de salud y hotelero en Kosovo, realizado a 21 directivos en el sector Hotelero y 12 en el sector de Centros Termales como muestra. La investigación pertenece al tipo cuantitativo, los resultados

permitieron establecer que, a través de la comunicación y otras variables de recursos humanos influyen positivamente en el desempeño de los directivos de este sector. Para concluir los factores como la capacitación, *la comunicación* y la *motivación* tienen impacto estadísticamente significativo en el desarrollo del turismo de salud y la hospitalidad en Kosovo e influyen en el *desempeño de los gerentes*.

En un estudio realizado por Alebiosu et al., (2022) en Nigeria, el objetivo de la investigación fue identificar los factores principales que afectan las competencias de gestión en los resultados de comportamiento de los empleados en organizaciones manufactureras nigerianas seleccionadas, para ello se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico. Específicamente, la técnica de muestreo intencional, la población comprendía 121 gerentes y supervisores de empresas manufactureras. Se descubrió que, la comunicación y otras variables son predictores de los resultados del comportamiento de los empleados. Este estudio concluyó que las dimensiones de las competencias gerenciales, entre ellas *la comunicación*, tienen un impacto significativo en los resultados de comportamiento de los empleados.

En un estudio realizado por Reyes (2021) en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander el objetivo fue diagnosticar el tipo de comunicación que predomina entre el gerente educativo y los docentes, con una muestra de 55 individuos entre ellos directivos y docentes. El estudio se realizó mediante una investigación de campo descriptivo. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario basado en la escala Likert. Los resultados determinaron que no existe un adecuado proceso de comunicación entre los profesores y el directivo docente, por lo tanto, prevalece ausencia de empatía en los procesos de comunicación entre el personal de la institución educativa generando un ambiente tenso. En conclusión, se recomienda que el gerente obtenga habilidades de la *comunicación* para la mejora de su *desempeño*.

Por lo expuesto, se define la tercera hipótesis del presente trabajo en los términos de que la *habilidad blanda* de la *comunicación* afecta de manera positiva y significativa al *desempeño de los gerentes* de las empresas comerciales de la ciudad de Cuenca, Ecuador; caso parroquia el Sagrario, venta de ropa.

Propuesta

Sampieri et al., (2014) describen los diferentes tipos de metodologías, en el caso del presente trabajo hemos seleccionado las siguientes: de tipo transversal pues se recolectará datos en un solo momento, en un tiempo único, además es de tipo inductiva debido a que al explorar y describir el tema propuesto generamos hipótesis, también es cualitativo ya que busca examinar como influyen las habilidades blandas en desempeño laboral y es cuantitativo, pues se recolectan datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

La población del estudio comprende a la parroquia del Sagrario perteneciente al centro histórico de Cuenca, caracterizada por el amplio comercio que se desarrolla en sitios, como el Mercado 9 de Octubre, Plaza Rotary, Chola cuencana y plaza Santo Domingo. Según el diario “el mercurio” (2021) el Mercado 9 de octubre es una plaza muy comercial se encuentran todo tipo de productos incluso ropa, lo que más llama la atención de este lugar es la gran cantidad de comerciantes algunos de ellos localizados en la calle Mariano Cueva, entre Gaspar Sangurima y Vega Muñoz.

Según Sampieri, H (2014) una población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. La población de estudio comprende a todos los gerentes del sector comercial dedicados a la venta al por mayor y menor de prendas de vestir, con locales ubicados en la parroquia el Sagrario de la ciudad de Cuenca. Según la base de datos

de catastro RUC por provincia del 2023 proporcionados por el SRI se encuentran registradas 163 empresas dedicadas a este sector, de las cuales 73 se encuentran activas, 10 en estado pasivo y 80 suspendidas, el 93 % pertenecientes a personas naturales y el 7% a sociedades.

Muestra

Según Sampieri (2014) define que la muestra es “en esencia, un subgrupo de la población”, en el presente estudio utilizaremos el muestreo probabilístico en razón de que todos los miembros de la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados, por otro lado, según Bernal, C. (2010), para calcular el tamaño de la muestra representativa de una población finita se calcula mediante la expresión:

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 PQ}{e^2(N - 1) + pqZ_{\alpha/2}^2}$$

Donde:

Z = nivel de confianza (1,96 =95%).

N = tamaño de la población (73).

p = proporción a favor (0,5).

q = proporción en contra (0,5).

e = error de estimación máximo tolerable (0,05 = 5%).

n = tamaño de la muestra.

Aplicando la fórmula antes mencionada la muestra del estudio comprende a 62 empresas, aplicando un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%.

Validez de contenido

Según Haynes, et al., (1995) la validez de contenido es el grado en que los ítems de un instrumento de evaluación están relacionados y reflejan un constructo objetivo destinado a un

propósito de evaluación específico. En esta evaluación, los expertos clasificaron la relevancia de cada pregunta, utilizando la escala de puntuación del uno al cuatro. En esta escala, el valor 1 representaba "irrelevante", y el valor 4 correspondía a "muy relevante", además, se colocó un punto para la observación correspondiente de cada pregunta.

Se plantearon 29 ítems, donde participaron tres expertos, aplicando el coeficiente de validez de contenido de Hernández-Nieto, 2002, citado por Pedrosa et al., (2013) fueron eliminados 9 ítems, en base a la interpretación del mismo autor, los valores mayores que 0.71 y menor o igual que 0.80, tienen una validez en concordancia aceptables, sin embargo, no están en el rango de buenos (ver anexo 1).

Por otro lado, se realizó una prueba piloto con 20 ítems a 30 personas, los resultados estadísticos fueron analizados con el software SPSS (versión estudiantil) para verificar la fiabilidad del contenido, el cual fue de 0.70 lo cual, según Sampieri, et al., (2014) esta en un nivel moderadamente aceptable, sin embargo, según el mismo autor se puede mejorar este resultado, por ello se observó que al eliminar los ítems D1, L3 y L4. el alfa de Cronbach⁵ subía a 0.772 lo cual indica que está en un nivel aceptable. Finalmente se realizó 62 encuestas a los gerentes, todos los individuos participaron de manera voluntaria y anónima.

Resultados

Análisis de exploración de datos

Tabla 1

Género de los encuestados

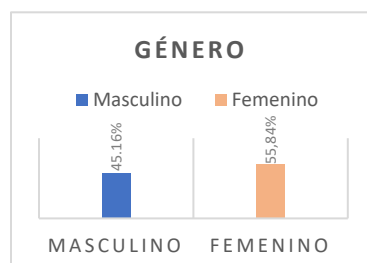
Género	
Masculino	Femenino
45,16%	55,84

Nota. Resultados del género de los encuestados. **Elaborado por:** El autor

⁵ Alfa de Cronbach: es un índice usado para medir la confiabilidad, se toma valores entre 0 y 1, cuanto más se aproxime al número uno mayor será la fiabilidad.

Figura 1

Datos tabulados del género de las encuestas



Interpretación; luego de observar el gráfico se visualizó que el 45,16% de los encuestados son del género masculino, mientras que el 55,84% corresponden al género femenino.

Fuente: Encuesta aplicada a la demanda. **Elaborado por:** El autor

Tabla 2

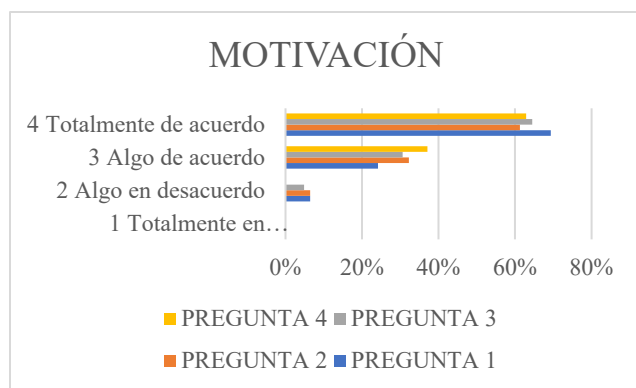
Análisis de la variable Motivación

		1 Totalmente en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Algo de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
Motivación	Pregunta 1	0%	6%	24%	69%
	Pregunta 2	0%	6%	32%	61%
	Pregunta 3	0%	5%	31%	65%
	Pregunta 4	0%	0%	37%	63%

Nota. esta tabla indica los resultados de la encuesta de la variable motivación según la escala de Likert. **Elaborado por:** El autor

Figura 2

Datos tabulados de la motivación



Fuente: Encuesta aplicada a la demanda. **Elaborado por:** El autor

Interpretación: de acuerdo a la tabla

Nº1 se observa que en la pregunta 1 (El personal que labora en mi negocio desarrolla sus tareas con actitud positiva) el 69% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 24% algo de acuerdo y el 6% algo en desacuerdo, en la pregunta 2 (Los vínculos personales que existe en mi negocio modifican

positivamente los comportamientos de los trabajadores) el 61% está totalmente de acuerdo, el 32% algo de acuerdo y el 6% algo en desacuerdo, en la pregunta 3 (Incremento la disposición de los demás a trabajar con mayor precisión) el 65% está totalmente de acuerdo, el 31% algo de acuerdo y el 5% algo en desacuerdo, en la pregunta 4 (El sistema de recompensa tiene un impacto positivo en mi negocio) el 63% está totalmente de acuerdo y el 37% algo de acuerdo.

Tabla 3

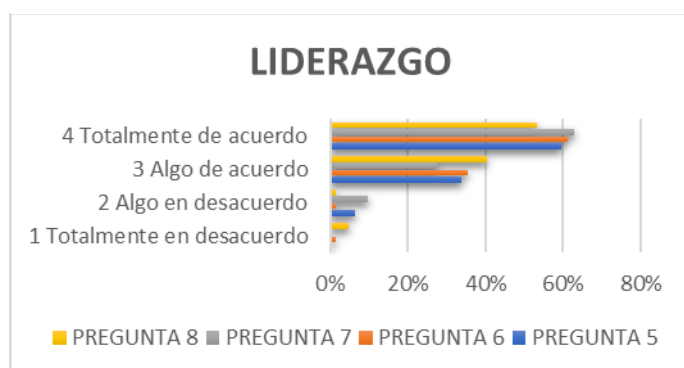
Análisis de la variable Liderazgo

		1 Totalmente en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Algo de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
Liderazgo	Pregunta 5	0%	6%	34%	60%
	Pregunta 6	2%	2%	35%	61%
	Pregunta 7	0%	10%	27%	63%
	Pregunta 8	5%	2%	40%	53%

Nota. Resultados de la encuesta de la variable motivación según la escala de Likert. **Elaborado por:** El autor

Figura 3

Datos tabulados del liderazgo



Fuente: Encuesta aplicada a la demanda. **Elaborado por:** El autor

Interpretación: de acuerdo a la tabla N°2 se observa que en la pregunta 5 (Implemento procesos de negociaciones y acuerdos ante la presencia de conflictos.) el 60% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 34% algo de acuerdo y el 6% algo en desacuerdo, en la pregunta 6 (Dirijo mi grupo de empleados adecuadamente) el 61% está totalmente

de acuerdo, el 35% algo de acuerdo y el 2% algo en desacuerdo y totalmente en desacuerdo el 2%, en la pregunta 7 (Logro establecer nuevas estrategias para resolver de manera correcta las

actividades) el 63% está totalmente de acuerdo, el 27% algo de acuerdo y el 10% algo en desacuerdo, en la pregunta 8 (En las conversaciones que mantengo con mis empleados existe falta de atención por parte de ellos) el 53% está totalmente de acuerdo, el 40% algo de acuerdo y el 2% algo en desacuerdo y 5% totalmente en desacuerdo.

Tabla 4

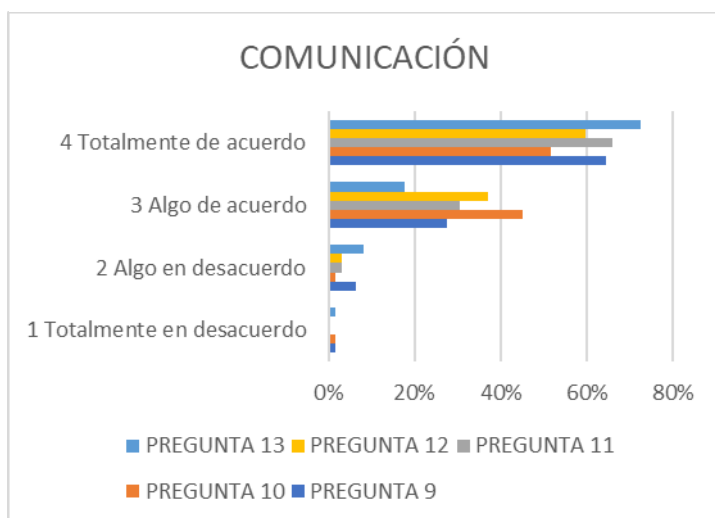
Análisis de la variable Comunicación

		1 Totalmente en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Algo de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
Comunicación	Pregunta 9	2%	6%	27%	65%
	Pregunta 10	2%	2%	45%	52%
	Pregunta 11	0%	3%	31%	66%
	Pregunta 12	0%	3%	37%	60%
	Pregunta 13	2%	8%	18%	73%

Nota: Resultados de la encuesta de la variable motivación según la escala de Likert. **Elaborado por:** El autor

Figura 4

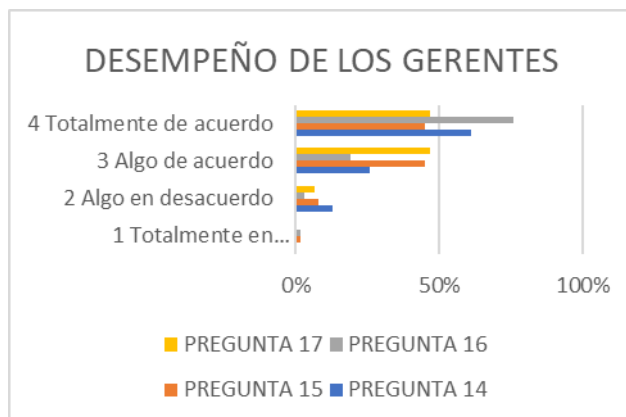
Análisis de la variable comunicación



Fuente: Encuesta aplicada a la demanda. **Elaborado por:** El autor

Interpretación: de acuerdo a la tabla N°3 se observa que en la pregunta 9 (En los actos comunicativos exteriorizo mis sentimientos, aspiraciones y opiniones de forma espontánea) el 65% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 27% algo de acuerdo, el 6% algo en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo, en la pregunta 10 (En las reuniones pregunto las opiniones del personal antes de tomar decisiones) el

52% está totalmente de acuerdo, el 45% algo de acuerdo, el 2% algo en desacuerdo y el 2%

Figura 5*Análisis del desempeño de los gerentes*

Fuente: Encuesta aplicada a la demanda. **Elaborado por:** El autor

totalmente en desacuerdo, en la pregunta 11 (utilizó la retroalimentación en las reuniones antes de tomar decisiones) el 66% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 31% algo de acuerdo y el 3% algo en desacuerdo, en la pregunta 12 (mantengo una comunicación constante con los trabajadores utilizando diversos medios como: reuniones, correos electrónicos, y otros) el 60% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 37% algo de

acuerdo, el 3% algo en desacuerdo, en la pregunta 13 (brindo información relevante para el buen cumplimiento de las funciones de los trabajadores) el 73% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 18% algo de acuerdo, el 8% algo en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

Tabla 5*Análisis de la variable desempeño de los gerentes*

	1 Totalmente en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Algo de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
Pregunta 14	0%	13%	26%	61%
Desempeño- Gerentes Pregunta 15	2%	8%	45%	45%
Pregunta 16	2%	3%	19%	76%
Pregunta 17	0%	6%	47%	47%

Nota. Resultados de la encuesta de la variable motivación según la escala de Likert. **Elaborado por:** El autor

Interpretación: de acuerdo a la tabla N°4 se observa que en la pregunta 14 (Trabajo semanalmente en mi cartera de clientes y en la búsqueda de nuevos) el 61% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 26% algo de acuerdo y el 13% algo en desacuerdo, en la pregunta

15 (Me organizo día a día en función de las fechas límite o prioridades del día) el 45% está totalmente de acuerdo el 45% algo de acuerdo, el 8% algo en desacuerdo y 2% totalmente en desacuerdo, en la pregunta 16 (mantengo un margen de ganancia anual) el 76% está totalmente de acuerdo, el 19% algo de acuerdo, el 3% algo en desacuerdo y 2% totalmente en desacuerdo, en la pregunta 17 (cumpló con las metas y objetivos en el tiempo establecido) el 47% está totalmente de acuerdo, el 47% algo de acuerdo y el 6% algo en desacuerdo.

Análisis inferencial de datos

Según Capa, L et al., (2017) el análisis inferencial tiene como propósito sacar conclusiones válidas basadas en observaciones de una muestra aleatoria que se pueda generalizar al grupo de inicio.

Tabla 6

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F
1	,525 ^a	,276	,251	,37628	,276	11,243

Modelo	Estadísticos de cambio			Durbin-Watson
	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	2	59	,000	2,202

a. Variables predictoras: (Constante), Comunicación, Motivación

b. Variable dependiente: Desempeño-gerentes

Nota. Resultados del resumen del modelo, R de person, R al cuadrado y Durbin-Watson. **Elaborado por:** El autor

Mediante la aplicación SPSS (versión estudiantil) se analizó la información recogidas de las encuestas arrojando los siguientes resultados ver (tabla 5), en esta se observa la R de Pearson = 0.525 lo cual indica que las variables si inciden en el desempeño de los gerentes sin embargo al

ser un valor medio el modelo no se ajusta, ya que fue evaluado para un sector en específico, R al cuadrado corregida =0.251 esta manifiesta las variables independientes incluidas en el análisis, explican un 25% de la varianza de la variable dependiente, el valor de Durbin Watson es de 2.202 lo cual es positivo pues según Pardo, A et al., (2005) se debe encontrar entre 1,5 y 2,5, esto significa que no existe una autocorrelación⁶ entre las variables.

Tabla 7*Resumen de Anova*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	3,184	2	1,592	11,243	,000b
1 Residual	8,354	59	0,142		
Total	11,537	61			

a) Variable dependiente: Desempeño-gerentes

b) Variables predictoras: (Constante), Comunicación, Motivación

Nota. Resultados de la significancia y F de Snedecor. **Elaborado por:** El autor

Al observar la tabla 6 se puede analizar el valor de F de Snedecor que es la sig. global sin la constante = 11.243, la R² es la significancia global incluida la constante (0,276).

Tabla 8*Resumen de coeficientes^a*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones		
	B	Error tip.	Beta			Orden cero	Parcial	Semi parcial
1 (Constante)	0,446	0,642		0,695	0,490			
Motivación	0,424	0,15	0,328	2,823	0,006	0,426	0,345	0,313
Comunica - ción	0,423	0,153	0,322	2,770	0,007	0,422	0,339	0,307

⁶ Autocorrelación: se refiere al grado de correlación entre los valores de las mismas variables en diferentes observaciones de los datos.

a. Variable dependiente: Desempeño-gerentes

Nota. Resultados de la significancia individual y la prueba de T. **Elaborado por:** El autor

Las columnas de pruebas de significación individual (ver tabla 7) es decir la columna “t” y “niveles críticos (sig.)” sirven para identificar las variables significativas individualmente que contribuyen a explicar la variable dependiente (sig. < 0,05), en el caso del estudio se eliminó la variable liderazgo ya que la sig. >0.005 y no se ajustaba al modelo. Para finalizar se concluyó que las habilidades blandas como motivación, y comunicación influyen positivamente en el desempeño de los gerentes mientras que el liderazgo no influye debido a que esta no se ajusta al modelo, quedando este de la siguiente manera:

$$des. ger = 0,446 + 0,424 * M + 0,423 * C + \mu$$

Donde: M = Variable motivación y C = Variable comunicación

Conclusiones, recomendaciones, trabajos futuros

Discusiones.

Después de analizar los resultados se verifico la incidencia que existe entre las habilidades blandas y el desempeño de los gerentes, el objetivo del estudio consistió en identificar el efecto de las habilidades blandas como elemento clave para el desempeño de los gerentes, centrándose en las empresas comerciales en la ciudad de Cuenca, Ecuador: caso parroquia el Sagrario, venta de ropa, concluyendo que:

La primera hipótesis del trabajo si afecta de manera positiva y significativa al desempeño de los gerentes con una Sig. de 0,006 indicando que, si existe una relación entre la variable dependiente e independiente tal como afirman Bahman & Young (2021) que los factores motivacionales influyen en el desempeño de los gerentes considerando a la motivación

importante dentro de una organización y Benites (2018) apoya la teoría planteada al verificar en su estudio que existe relación entre estas variables.

La segunda hipótesis demuestra que no existe influencia en el desempeño de los gerentes ya que tiene una $SIG > 0.05$ rechazando la hipótesis planteada, de manera que no concuerda con el estudio realizado por Hurtado, L (2017) que demostró que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo y desempeño de los gerentes.

La tercera hipótesis planteada si afecta de manera positiva y significativa al desempeño de los gerentes con una sig. de 0,007 señalando una vez más que existe una relación ente la variable dependiente e independiente de las empresas comerciales de la ciudad de Cuenca, Ecuador: caso parroquia el Sagrario, venta de ropa, así lo afirma Kovaçi et al., (2020) señalando que una comunicación adecuada influye positivamente en el desempeño de los gerentes.

Conclusiones.

El estudio de caso determino que si bien algunas habilidades blandas como la motivación y comunicación afectan en el desempeño de los gerentes de la ciudad de Cuenca, Ecuador: caso parroquia el Sagrario, venta de ropa, existen otras como el liderazgo que no incide en el desempeño de los mismos, concluyendo así que:

la hipótesis 1 = “la variable motivación influye en el desempeño de los gerentes” fue aceptada en el estudio ya que si inciden de manera positiva al desempeño de los gerentes y se ajusta al modelo planteado.

la hipótesis 2 = “la variable liderazgo influye en el desempeño de los gerentes” fue rechaza en el estudio, ya que en este caso en específico no hay incidencia en el desempeño de os gerentes y no se ajusta al modelo planteado.

la hipótesis 3 = “la variable comunicación influye en el desempeño de los gerentes” fue aceptada en el estudio, ya que si incide de manera positiva al desempeño de los gerentes y se ajusta al modelo planteado

Recomendaciones

Se sugiere que se realicen más estudios sobre las habilidades blandas y el desempeño de los gerentes debido a que hay pocos estudios de los mismos, este estudio fue diseñado únicamente a un sector en específico para verificar la incidencia de las habilidades blandas y el desempeño de los gerentes, por lo cual no se recomienda replicar el modelo en otra área.

Trabajos futuros

Mediante este estudio se sugiere seguir investigando la influencia de las habilidades blandas en otras áreas que se han quedado abiertas, así como profundizar las variables de motivación, liderazgo y comunicación además de su influencia en el desempeño de los gerentes, se recomienda realizar un estudio de caso a los diferentes sectores de la ciudad de Cuenca, de manera que se pueda obtener el grado de incidencia de las habilidades blandas en los gerentes.

Referencias

- Agüero , P., & Ferrero, N. (2006). Liderazgo Empresarial. *Academia.edu*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33794081/Liderazgo_Empresarial-libre.pdf?1401112075=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLiderazgo_Empresarial.pdf&Expires=1690905227&Signature=TMAL87JIajfZ-sPN9DUstkML2Ep1Rlnw156W2ljHsY03W5SI9Hn-3a3Z-SK
- Alebiosu, J., Salau, O. P., Daramola, O. A., Lawal, A. F., Igba, I., & Akinbiyi, F. (2022). Predicting the Impact of Managerial Competencies on the behavioral Outcomes of

- employees in the selected manufacturing Firms in Nigeria. (A. Barbosa da Silva, & L. Canos-daron, Edits.) *Sostenibilidad 2022*, 14, 15. doi:10.3390/su141912319
- Arancel, E., & Guardamino, L. (2019). Los factores motivacionales y el desempeño. *Repositorio academico usmp*, 112. Obtenido de <https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5785/arancel-guardamino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bahman, P., & Young, S. (2021). Managerial motivation in China: replication and extension of miner's hierarchical role motivation theory. *Management Review Quarterly*, 72(3), 91-112. doi:doi.org/10.1007/s11301-021-00232-x
- Banco Mundial. (octubre de 2021). *Banco mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/trade/overview#:~:text=El%20comercio%20es%20un%20motor,participaci%C3%B3n%20en%20la%20econom%C3%ADa%20mundial>
- Benites, J. (2018). *Repositorio digital de la Universidad César Vallejo*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19401>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (O. F. Palm, Ed.) Colombia: PEARSON. Obtenido de <https://ebooks.ucacue.edu.ec/reader/metodologia-de-la-investigacion-administracion-economia-humanidades-y-ciencias-sociales-1682734108?location=6>
- Bracho, A. C. (2005). Desempeño gerencial: funciones y roles en la practica. *esempeño gerencial: funciones y roles en la practica*, 16.
- Capa Benítez, L., García Saltos, M. B., Crespo Hurtado, E., Palmero Urquiza , D., Lopez Fernánadez, R., Franco Fadul, M., & Fadul Franco, J. S. (2017). *Análisis exploratorio de*

- datos con SPSS*. Quito: Universidad Metropolitana. Obtenido de <http://repositorio.umet.edu.ec:8080/handle/67000/84>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Nomos S. A. .
- Comportamiento humano del trabajo. (2011). En J. Newstrom, *Comportamiento humano del trabajo* (pág. 72). McGrawHill.
- Fernandez , A. (2014). *Psicología de las organizaciones*. Obertura UOC publishing ,SL.
- Gabarró, D. (2015). *Liderazgo consciente: Claves para obtener lo mejor de las personas*. España: Boira.
- Haynes, S., Richard, D., & Kubany, E. (1995). Content Validity in Psychological Assessment:A Functional Approach to Concepts and Methods. *American Psychological association*, 23. Obtenido de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.5453&rep=rep1&type=pdf>
- Herrera, A., Campi , A., & Fariño, N. (2021). El modelo de Harold Lasswell aplicado en comunicación digital. Caso: La Posta. *Science and Research*, 15. doi:doi.org/10.5281/zenodo.5659997
- Hurtado Solis, L. C. (2017). *Google Academico*. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/1317/TM%20AD-Gp%203273%20H1%20-%20Hurtado%20Solis.pdf?sequence=1>
- Kovaçi, I., Tahiri, A., Mehmeti, I., & Thaqi, A. (2020). A Brief Overview of Measuring the Effects of Managers' Training, Communication and Motivation and their Impact on Managerial Performance in Health and Hotel Tourism in Kosovo. Case study:

- Managere's of Centrer of Thermal Tourism and Five Stars Hotel. *AUDCE*. Obtenido de <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=936310>
- Lezameta, C. (2019). Comunicación gerencial para el desempeño de las municipalidades en la provincia de Padre Abad ,año 2019. Obtenido de http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/5594/B8_2022_UNU_MAESTRIA_TM_CANDII_DOLORES_V2.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (february de 2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *Risk and Financial Management*, 16, 30. doi:<https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>
- mercurio, E. (04 de Octubre de 2021). *El mercurio*. Obtenido de El mercurio: <https://elmercurio.com.ec/2021/10/04/ventas-en-las-calles-son-cada-dia-mas-en-cuenca/>
- Moran, E. C. (2021). *Repositorio institucional UPN*. Recuperado el 08 de 2023, de Repositorio institucional UPN: <https://hdl.handle.net/11537/26961>
- Natta, P., Pelosio, E., Ramello, H., & Carro, P. (Marzo de 2008). *Google academico*. Obtenido de <http://www.ocw.unc.edu.ar/facultad-de-ciencias-de-la-comunicacion-1/teoria-de-la-comunicacion/actividades-y-materiales/modulo-2>
- Navarro, I. C., & Ríos, J. M. (2020). *Repositoro Institucional UNU*. Recuperado el 2023, de Repositorio Institucional UNU: <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/4222>
- Ortega , R., Bravo, W., & Santillán , D. (2022). Competencias blandas como factor determinante en la sostenibilidad de los emprendimientos. *Killkana Sociales*, 165-184. doi:<https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v6i4.1129>
- Otero, E. (2020). Teorías de la comunicación. En O. Edison, *Teorías de la comunicación* (pág. 10). PUCE.

- Otoya Gonzales, C. N., & Poquioma Zea, M. B. (2020). *SciELO*. Obtenido de SciELO: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47390/Otoya_GCNPoquioma_ZMB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paetzel, D., Quast, L., Aroonsri, P., Surya, M., & Hart-Mrema, T. (2019). Managerial behavior and performance in China, the UK, and the USA. *European Journal of Training and Development, 43*(5/6), 505-516. doi:<https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2018-0094>
- Palomo Vadillo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC.
- Pardo Merino , A., & Ruiz Díaz, M. Á. (2005). Análisis de datos con SPSS 13 base. En A. Pardo Merino, & M. Ruiz Díaz, *Probabilidad y estadística*. doi:ISBN: 84-481-4536-4
- Pedrosa, i., Suárez, J., & García , E. (2013). Content Validity Evidences: Theoretical Advances and Estimation Methods. *REVISTA ACCIÓN PSICOLÓGICA, 10*(2), 3-18. doi:<https://doi.org/10.5944/ap.10.2.11820>
- Pesantez, L. B. (2020). Cuenca y su aporte a la Economía del Ecuador. En G. Riera , & G. Parra, *Libro Bicentenario Independencia Cuenca 1820-2020* (pág. 436). Cuenca: Dirección General de Cultura, Recreación y Conocimiento del GAD Municipal de Cuenca.
- RELACIONES HUMANAS. (2008). En A. Dubrin , *Comportamiento humano en el trabajo* (pág. 63). Pearson Prentice Hall.
- Reyes , L. (Octubre de 2021). *espacio digital upel edu*. Obtenido de <http://espacio-digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/326/317>
- Reyes, C. J. (2018). *Repositorio de la Universidad César Vallejo*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28922>
- Riyadh, H., Nugraheni, F., & Mohammed, A. (2023). Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as

- intervening variable. (C. OA, Ed.) *Cogent Business & Management*, 10. doi:10.1080/23311975.2023.2175440
- Samamé, R. (2019). *Repositorio institucional Pirhua*. Obtenido de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5094>
- Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). Mexico: McGraw Hill Education.
- Tobar Pesántez, L. B. (11 de 2020). Cuenca y su aporte a la Economía del Ecuador. En *Libro Conmemorativo por el Bicentenario de la Independencia de Cuenca, la ciudad de todas las orillas*. (pág. 436). Cuenca, Ecuador: ResearchGate. Recuperado el 02 de 2023, de https://www.researchgate.net/publication/345502734_Cuenca_y_su_aporte_a_la_Economia_del_Ecuador/link/5fa7f987458515157bf70b23/download
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Barcelona: Alienta.
- Vera Millálen, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de. *REVISTA AKADEMEIA*, 73.

Anexos

Anexo 1 Resultados de la prueba de validez de contenido por expertos

Variable Y desempeño de los gerentes						
PREGUNTAS	Puntuación cada uno de los expertos			Promedio	CVC	
	Exp. N°1	Exp. N°2	Exp. N°3			
1	Hago uso eficiente de mis recursos para desempeñar mi labor.	4	4	4	4,00	0,96
2	Los servicios y/o productos que brinda la empresa están llegando a la población que se pretende atender	1	4	1	2,00	0,46
3	Trabajo semanalmente en mi cartera de clientes y en la búsqueda de nuevos	4	4	3	3,67	0,88
4	Me organizo día a día en función de las fechas límite o prioridades del día.	3	4	4	3,67	0,88
5	Cumplo con las metas y objetivos en el tiempo establecido	4	4	4	4,00	0,96
6	Mantengo un margen de ganancia anual	4	4	3	3,67	0,88
7	Manejo una adecuada organización en mi área de trabajo, acorde con las expectativas	1	4	4	3,00	0,71
Variable x1 motivación						
PREGUNTAS	Puntuación cada uno de los expertos			Promedio	CVC	
	Exp. N°1	Exp. N°2	Exp. N°3			
8	El personal que labora en la empresa desarrolla sus tareas con la aptitud positiva	4	4	4	4,00	0,96
9	Las relaciones interpersonales que existe en la empresa modifican positivamente los comportamientos de los trabajadores	4	3	3	3,33	0,80
10	Mis objetivos personales se relacionan con la empresa	1	4	3	2,67	0,63

11	Incremento la disposición de los demás a trabajar con mayor precisión	3	4	3	3,33	0,80
12	Aumento el deseo de los demás para triunfar dentro de la empresa	4	3	2	3,00	0,71
13	El sistema de recompensa tiene un impacto positivo en la empresa	4	3	3	3,33	0,80
14	¿El talento humano de la empresa inicia las actividades sin que le pida	3	4	2	3,00	0,71

Variable x2 liderazgo

PREGUNTAS	Puntuación cada uno de los expertos			Promedio	CVC	
	Exp. N°1	Exp. N°2	Exp. N°3			
15	Existen posibles líderes que contribuyan al crecimiento de la empresa	3	4	2	3,00	0,71
16	Implemento procesos de negociaciones y acuerdos ante la presencia de conflictos.	4	4	4	4,00	0,96
17	Actuó de tal manera que me gano el respeto de los demás	4	3	2	3,00	0,71
18	Dirijo un grupo eficaz	4	4	3	3,67	0,88
19	Las relaciones interpersonales que existe en mi empresa modifican positivamente los comportamientos de los trabajadores	3	4	4	3,67	0,88
20	Logro establecer nuevas estrategias para resolver de manera asertiva las actividades	4	4	4	4,00	0,96
21	Sugiero nuevas alternativas, formas de realizar y completar las actividades	4	4	4	4,00	0,96
22	Presto atención en el manejo de errores, quejas y fallas.	4	4	4	4,00	0,96

Variable x3 comunicación

PREGUNTAS	Puntuación cada uno de los expertos			Promedio	CVC
	Exp. N°1	Exp. N°2	Exp. N°3		

23	En las conversaciones que mantengo con los empleados prevalece la falta de atención por parte de ellos.	4	4	2	3,33	0,80
24	En los actos comunicativos exteriorizo mis sentimientos, aspiraciones y opiniones de forma espontánea	4	4	3	3,67	0,88
25	En las reuniones de equipo escucho al personal para tener conocimiento de sus opiniones.	1	4	4	3,00	0,71
26	En las reuniones pregunto las opiniones del personal antes de tomar decisiones	4	4	4	4,00	0,96
27	Utilizo la retroalimentación en las reuniones antes de tomar decisiones.	4	4	4	4,00	0,96
28	Mantengo una comunicación constante con los trabajadores utilizando diversos medios como: reuniones, correos electrónicos, y otros.	4	4	4	4,00	0,96
29	Brindo información relevante para el buen cumplimiento de las funciones de los trabajadores	4	4	4	4,00	0,96
