

## Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas

### *Interpersonal Skills in the Efficiency of Ecuadorian Companies*

Lisenia Karina Baque Villanueva<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7886-8094>

Danilo Augusto Viteri Intriago<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8250-6432>

Aída Margarita Izquierdo Morán<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2692-2762>

<sup>1</sup>Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador

\* Autor para la correspondencia: [uq.liseniabaque@uniandes.edu.ec](mailto:uq.liseniabaque@uniandes.edu.ec)

#### **RESUMEN**

Todos los miembros de las organizaciones juegan un papel importante en las mismas, aunque en los directivos recae la responsabilidad de sacarlas adelante. Debido a lo cual es necesario un uso adecuado de sus habilidades gerenciales e interpersonales, que pueden ser aplicadas en cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño o naturaleza. Basado en lo anterior, esta investigación se plantea como objetivo determinar si la aplicación de las habilidades interpersonales posibilita la eficiencia en las empresas ecuatorianas. Para ello se analizó el papel de 30 directivos de empresas del cantón Quevedo donde se desarrollan actividades de producción, comercialización y de servicios. Los resultados obtenidos determinaron que la práctica de las habilidades interpersonales favorece la eficiencia y eficacia de las empresas, permitiendo a quienes estén en calidad de directivos relacionarse de manera efectiva con sus colaboradores, de tal manera que estos se comprometan para alcanzar los objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** liderazgo; motivación; comunicación; trabajo en equipo.

#### **ABSTRACT**

*All the members of the organizations play an important role in them, in the managers lies the responsibility of taking them forward, for this they must carry out their activities based on managerial skills. Interpersonal skills can be applied in any type of organization, regardless of its size or nature. This research made it possible to analyze 30 companies in the Quevedo canton that carry out production,*

*marketing and service activities, with the aim of determining whether the application of interpersonal skills enables efficiency in Ecuadorian companies. The results determined that the practice of interpersonal skills favors the efficiency and effectiveness of companies, allowing those who are in the capacity of managers to interact effectively with their collaborators, in such a way that they commit to achieve the organizational objectives.*

**Keywords:** *leadership; motivation; communication; teamwork.*

Enviado: 8/9/2021

Aprobado: 21/9/2021

## INTRODUCCIÓN

No cabe duda que son tiempos en que lo único constante es el cambio, es por ello que los directivos de las empresas, entre los que se incluyen las ecuatorianas, enfrentan más retos que antes. Es una actualidad empresarial donde los cambios son vertiginosos, lo que implica que los directivos entre más rápidos y versátiles sean, más previsores y proactivos serán. Lo que permitirá estar un paso más adelante en temas como la tecnología, mercadotecnia, un mundo computacional, ecología de medios, y un mundo globalmente conectado.

Hoy día, la globalización ha hecho más competitivo al mundo empresarial. Es por ello que, con la finalidad de enfrentar esto, las organizaciones buscan incorporar entre sus empleados, profesionales que cuenten con perfiles de liderazgo, al igual que las habilidades y el conocimiento necesario para desenvolverse de manera eficiente y eficaz en el cambiante entorno empresarial.

Sin duda alguna, los directivos deben contar con la mayor cantidad de habilidades empresariales para establecer en sus instituciones los niveles más altos de competitividad. Esto permitirá formar un equipo de alto desempeño y así estar a la vanguardia de los nuevos mercados, para generar productos y servicios de calidad que prevalezcan sobre la competencia.

Entonces, se hace necesario lograr la eficiencia empresarial y la productividad mediante una adecuada utilización de las herramientas y una excelente administración de los recursos. Todo ello medido bajo Indicadores Claves de Desempeño (también denominado *Key Performance Indicators*, KPI, por sus siglas en inglés), hará posible el apalancamiento de la productividad, ya que lo que se mide se valora.

Adicionalmente, en este desarrollo es necesario contar desde el inicio con la estrategia, ejecución, y recursos.

Actualmente, en el Ecuador existen más de 75.000 empresas (Supercias, 2021) que representan el desarrollo económico y social del país. Por tanto, es primordial que se puedan destacar unas de las otras para lograr competitividad. Condición que se consigue a través de una administración gerencial eficiente mediante un cambio responsable en el manejo de las mismas.

Las empresas ecuatorianas que alcanzan el liderazgo del mercado y el posicionamiento en el mismo, son las que tienen como directivos a funcionarios con habilidades interpersonales altamente desarrolladas y perfeccionadas. Estas últimas serán las responsables de que las instituciones puedan entablar relaciones comerciales en pro de mejorar su negocio y empoderar a sus trabajadores.

Sin embargo, surge la pregunta: ¿por qué no todas las empresas ecuatorianas tienen éxito empresarial, cuando al frente está una persona consolidada académicamente? A pesar que muchas empresas han tenido éxito empresarial por tener líderes brillantes, aún se opaca la verdadera herramienta del éxito. No se sabe cuál es la píldora mágica para lograr el éxito empresarial, ya que muchas empresas que brillan con luz propia tienen líderes que aplican el *know how* de manera amplia, con pocos conocimientos universitarios. Mientras que otras empresas también tienen éxito y son guiadas por una generación que revoluciona la industria con la creación de la *startup* y sobre todo con un poder cognitivo bastante amplio dada su preparación académica.

Antes se decía que el desarrollo de los negocios estaba marcado por paradigmas, en los que se indicaban que el éxito y eficiencia de una empresa, dependía únicamente de la organización de la misma y de su *know how*. Actualmente no es así, ya que se considera que la cultura organizacional de la empresa es lo que permitirá conseguir sus objetivos y desarrollar sus estrategias (Valls, 2010).

Las habilidades interpersonales ayudan a tener una comunicación más beneficiosa con los demás, a expresar mejor lo que necesitamos decir y a entender lo que se nos quiere comunicar. Estas habilidades forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación. Lo cual quiere decir que gracias a su desarrollo se logra transmitir o recibir correctamente un mensaje, una información o una orden. En las empresas tienen cada vez más importancia para construir equipos de trabajo eficientes y mejorar las bases de la comunicación interna.

Estas habilidades son una herramienta que permiten que los gerentes fortalezcan la relación con los empleados, al igual que incentivar la mejora de la productividad institucional, cuando el gerente alcanza

estos resultados, el desempeño del personal a su cargo llega a ser más fructífero, destacando así sus destrezas de liderazgo.

Los gerentes deben tener la capacidad de entenderse con su personal a cargo. Por lo que debe desarrollar sus habilidades interpersonales. Y trabajar constantemente en ello para lograr una buena relación con sus trabajadores (Impulsa, 2021). Y a su vez, la actualización de nuevas tecnologías de las comunicaciones y las redes sociales.

Dentro de las habilidades interpersonales que debe poseer un gerente, se destacan las siguientes:

- Liderazgo transformador o transformacional: Según Baque, Mendoza, Salcedo, & Izquierdo (2018), uno de los modelos más aclamados del liderazgo en la actualidad, es justamente el liderazgo transformacional, quien tiene como característica promover cambios significativos y sostenibles en las personas y empresas, no cabe duda que llegar a este liderazgo, es estar en un nivel 5.

En este modelo los líderes con sus seguidores trabajan en forma conjunta para alcanzar los mismos objetivos, basados en la confianza y coherencia que genera el líder hacia sus seguidores. Se dice que el líder debe ser un visionario que ubique literalmente en forma adecuada el bosque entero y no solo pocos árboles, además debe ser un tiburón en los negocios en medio de tantos pececitos (Baque, Mendoza, Salcedo & Izquierdo, 2018).

El líder transformacional potencia los deseos de los seguidores: la consideración individual, la inspiración motivacional y la estimulación intelectual. Con ello se logran metas y un desarrollo continuo, al mismo tiempo que promueve la mejora de los grupos y la organización en lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueve una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos clave para la organización (Peñañiel, Coello, Baque & Mendoza, 2019).

- Manejo de conflictos: Los conflictos son parte del diario vivir y también son una gran fuente de aprendizaje, tanto en el hogar, así como también en el trabajo, etc. El reto es saber manejarlos como buenos líderes en base a valores, sabiendo aprovechar esos conflictos y siempre buscando la solución más idónea posible manteniendo la serenidad. También aprendiendo a escuchar a la otra parte, respetando sus puntos de vista, otorgando la oportunidad a otras personas para que se desarrollen innoven y crezcan en el ámbito empresarial o familiar, es decir estableciendo mecanismos de diálogos efectivos, razonables y medibles.

Para EAE Business School (2021), manejar y resolver los conflictos que surgen en el lugar de trabajo es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan gerentes y empleados y, por lo general, pueden darse dos tipos de respuesta frente al conflicto: evitarlo o enfrentarse a él. Aprender a resolver constructivamente el conflicto permite convertir una situación potencialmente destructiva en una oportunidad para impulsar la creatividad, fortalecer los vínculos y mejorar el rendimiento (EAE Business School, 2021).

- **Comunicación organizacional:** La comunicación organizacional es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización (Ramos, Paredes, Terán & Lema, 2017).

A través de la comunicación organizacional se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano, por lo que su finalidad se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización (Ramos et al., 2017). Es decir, de las habilidades gerenciales, la comunicación organizacional es una herramienta clave para el crecimiento de la empresa. Es la responsable de incorporar las diferentes actividades y técnicas que sirven para gestionar y cuidar los diferentes canales de comunicación de la empresa, que fluya correctamente la información entre los miembros de la organización, alcanzando los objetivos empresariales con mayor calidad y efectividad.

- **Trabajo en equipo:** el trabajo en equipo es considerado como un conjunto de dos o más personas que se reúnen para lograr objetivos en común, estos grupos tienen dos clasificaciones las cuales son formales e informales (Giraldo, Monroy & Santamaria, 2019).

El trabajo en equipo y las relaciones humanas que se establecen en el seno de las empresas configuran la red básica sobre la que impulsar el futuro empresarial. Por ello, es necesario tener en cuenta que las dinámicas que favorecen un buen funcionamiento de los equipos no suceden ni de forma espontánea ni por casualidad, sino que son el fruto de una visión y una cultura empresarial que lo incentivan .

- **Motivación:** la motivación de la persona es lo que hace una organización para que un empleado actúe y se comporte de una determinada manera (Koontz & Weihrich citado en Vásquez, 2019). Son procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden, en una determinada situación, con qué constancia se actúa y en qué dirección se orienta la energía. La motivación tiene relación con otras variables psicológicas, como el nivel de estrés, la autoestima, la concentración, etc., y, como muchos estudios han indicado, tiene un efecto en la salud y el bienestar de todos nosotros (García-Allen, 2016).

Por ello, son muchas las teorías que hablan de la motivación humana, entre ellas la ya mencionada Pirámide de Maslow, los tres factores de McClelland o la teoría del factor dual de Herzberg. Al estudiar la motivación se han desarrollado distintos enfoques que son aplicables a distintos ámbitos: trabajo, deporte, aprendizaje, etc. Esto ha provocado que varios autores hayan clasificado la motivación con distintos nombres (García-Allen, 2016).

Entonces, surge como interrogante: ¿la aplicación de las habilidades interpersonales posibilita la eficiencia en las empresas ecuatorianas?, o existirá algún otro secreto escondido que haga florecer al máximo exponente los números positivos, consolidados por una motivación de los colaboradores, por cumplimiento de metas y mejora continua de procesos. Por tanto, se establece como objetivo principal de la investigación: determinar si la aplicación de las habilidades interpersonales posibilita la eficiencia en las empresas ecuatorianas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio desarrollado fue de tipo descriptivo, teórico inductivo el cual fue aplicado con la finalidad de conocer las ideas de varios autores respecto a las habilidades interpersonales. Los métodos análisis y síntesis favorecieron la identificación de las principales características de la aplicación de habilidades interpersonales en las empresas estudiadas, así como también permitió generar estrategias para potenciar estas habilidades en los directivos de las organizaciones

En el cantón Quevedo existen aproximadamente 48 grandes empresas, de ellas se escogieron los máximos directivos de 30 empresas para conformar la muestra de estudio. En estas se desarrollan actividades de producción, comercialización y de servicios. Se les aplicó a sus directivos la encuesta como herramienta de recolección de datos, con el objetivo de determinar si la aplicación de las habilidades interpersonales posibilita la eficiencia en las empresas ecuatorianas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para medir la aplicación de las habilidades interpersonales que tienen los directivos con sus colaboradores, se elaboró un cuestionario que contiene 14 preguntas y que se enfocaron a cuatro aspectos fundamentales: relaciones y habilidades interpersonales, comunicación, motivación y reconocimiento que brinda el directivo a los miembros de la organización.

**Tabla 1.** Encuesta aplicada a los directivos de las empresas del cantón Quevedo, referente a las habilidades interpersonales

Nº	Pregunta		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total	
1	Se realizan actividades sociales, recreativas y culturales en la organización	Total	15	10	5			30	
		%	50%	33%	17%			100%	
2	Sus relaciones interpersonales como directivo son buenas	Total	24	6				30	
		%	80%	20%				100%	
3	Existe ayuda mutua entre usted y sus colaboradores	Total	30					30	
		%	100%					100%	
4	Algunos de sus compañeros de trabajo también son sus amigos	Total	12			8	10	30	
		%	40%			27%	33%	100%	
5	Los colaboradores de la empresa realizan trabajo en equipo	Total	30					30	
		%	100%					100%	
6	Los canales de comunicación aplicados, transmiten de forma efectiva y oportuna la información necesaria para desempeñar las actividades	Total	18	9	3			30	
		%	60%	30%	10%			100%	
7	Las disposiciones que da a los colaboradores son claras	Total	30					30	
		%	100%					100%	
8	Se incentiva la superación personal y laboral	Total	23	7				30	
		%	77%	23%				100%	
9	Como directivo cuida e instruye a las personas que tiene a su cargo	Total	22	8				30	
		%	73%	27%				100%	
10	Trata con respeto a los miembros de su organización	Total	30					30	
		%	100%					100%	
11	Usted inspira a sus colaboradores a realizar mejor sus actividades	Total	17	9	4			30	
		%	57%	30%	13%			100%	
12	Los empleados reciben la atención que necesitan	Total	8	15	7			30	
		%	27%	50%	23%			100%	
13	La empresa ofrece posibilidades de crecimiento para sus colaboradores	Total	22	8				30	
		%	73%	27%				100%	
14	Que habilidades interpersonales considera que debe tener un directivo:							Total	%
	Comunicación							30	100%
	Trabajo en equipo							30	100%
	Liderazgo							30	100%
	Manejo de conflictos							30	100%
Motivación							30	100%	

Como parte del análisis de los principales resultados de la investigación respecto a la aplicación de habilidades interpersonales en las empresas del cantón Quevedo se puede decir que:

De los 30 directivos encuestados, el 50 % indican que en su organización se realizan actividades sociales, recreativas y culturales, el 33 % casi siempre lo hacen, mientras que el 17 % a veces realizan este tipo de actividades.

La recreación es una actividad humana muy importante ligada directamente a las necesidades de auto-realización. Además, el estrés provocado por largas horas de trabajo, rutina, tareas que implican gran esfuerzo, llevan a la desmotivación, falta de atención en las tareas laborales y, por ende, ausentismo. Esto conlleva a la poca interacción entre los miembros de una organización que les permita crear nuevos esquemas y de manera general realizar mejor su trabajo (Miquilena, 2011).

Según el 80 % de la población encuestada hacen referencia a que sus relaciones interpersonales como directivo son buenas y el 20 % que a casi siempre lo son. En las empresas indagadas, el 100 % manifiesta que hay una colaboración mutua entre los directivos y los subordinados. Estos resultados conllevan a inferir que para que los directivos de las organizaciones puedan realizar sus actividades, optimizando recursos y alcanzado la eficiencia de la empresa, deben poseer habilidades gerenciales y directivas, en especial habilidades interpersonales, ya que el estudio no es garantía de éxito, ni el no contar con título es garantía de fracaso.

El 40 % de encuestados manifiesta que algunos de sus compañeros de trabajo también son sus amigos, el 27 % refiere a que casi nunca y el 33 % que nunca manifiestan amistad con los colaboradores de la organización. En relación a lo anterior, se debe analizar ¿es bueno ser amigo de los jefes o viceversa?, es normal que al compartir tantas horas de trabajo se fomenten vínculos de amistad o incluso otro tipo de relaciones. Siempre existe la posibilidad de que, en cierta medida, la amistad pueda interferir en lo laboral o viceversa. La relación entre jefe y empleado es vertical, mientras que entre amigos es simétrica y horizontal, indica Judith Monmany experta en RR.HH. y responsable de comunicación del portal Infojobs. Y para que la cosa fluya es esencial ser consciente de la posición que cada uno ocupa durante la jornada (Navarro, 2018).

El 100 % de los colaboradores de las empresas analizadas manifiestan que siempre realizan trabajo en equipo. Al trabajar de manera conjunta se logra que los miembros del equipo tengan un sentido de pertenencia, se sientan involucrados en las actividades que desarrolla la empresa, se forman lazos entre ellos y se construya la confianza tanto individual como grupal (Watch & Act, 2018).



Los directivos manifiestan que los canales de comunicación aplicados, transmiten de forma efectiva y oportuna la información necesaria para desempeñar las actividades. Así lo refleja el 60 %, el 30 % indica que casi siempre es así y el 10 % menciona que a veces son adecuados los canales de comunicación; así como también el 100 % de encuestados indican que las disposiciones que dan a los colaboradores son claras.

La comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, por ello ha sido explicada a través de diversos enfoques entre los que se pueden citar los mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos. Los postulados de estos pueden ser analizados a la luz de las tres posturas que existen en torno a la construcción del conocimiento, o sea las posiciones empírico- analíticas, las interpretativas y las críticas. Ello explica las influencias teóricas y metodológicas, explícitas e implícitas (Saladrigas, 2005).

El 77 % de encuestados muestra que siempre se incentiva la superación personal y laboral, mientras que el 23 % menciona que casi siempre hay motivación en este sentido. En la actualidad son pocas las empresas que incentivan a su personal, siendo este un aspecto muy importante que ayuda a mejorar el rendimiento en las actividades que realizan los colaboradores. Un empleado que se siente apoyado, capacitado y reconocido realizará su trabajo con mayor compromiso y esto va a reflejarse en la consecución de los objetivos organizacionales, así lo demuestra la población objeto de estudio, quienes manifiestan que el directivo siempre cuida e instruye a las personas que tiene a su cargo representado en un 72 % y el 27 % refiere que casi siempre cuida de su personal.

El trato que reciben los empleados es otro factor relevante dentro de la aplicación de habilidades interpersonales. Cuando el colaborador recibe un buen trato de sus compañeros y en especial de sus jefes, este se sentirá comprometido y entusiasmado con la organización. Este factor clave permitirá que ese empleado sea fiel con la empresa y evitará las expresiones negativas hacia sus directivos y demás compañeros, así lo evidencian las empresas analizadas las cuales indican en un 100 % que tratan con respeto a los miembros de la organización.

El factor antes mencionado permite también que los dirigentes inspiren a sus colaboradores a realizar mejor sus actividades, esta es una cualidad fundamental en relación al liderazgo y que deben aplicar los gerentes de las organizaciones. En este sentido el 57 % de las empresas encuestadas reflejan que siempre inspiran a sus colaboradores a mejorar sus actividades, el 30 % mencionan que casi siempre lo hacen y el 13 % refieren a que a veces son un referente para sus subordinados.

El 27 % de directivos analizados indican que los empleados de sus organizaciones reciben la atención que necesitan, el 50 % muestra que casi siempre se preocupan por ellos, mientras que el 23 % a veces lo hacen. Se puede determinar que este aspecto necesita ser fortalecido brindando apoyo al trabajador en aspectos como: la salud, discriminación, medidas de seguridad, capacitación, etc., más aún cuando por la pandemia de COVID-19 los trabajadores se han visto afectados en su salud mental y física. Las políticas y prácticas orientadas al bienestar familiar, como la protección del empleo y del ingreso, las ausencias pagadas para cuidar de algún miembro de la familia, la flexibilidad para el desempeño del trabajo y el acceso a cuidados infantiles de calidad durante la emergencia permitirían que los trabajadores se protegieran y protegieran a sus hijos, además de que impulsarían la productividad y el sentido de seguridad (Noticias ONU, 2020).

Por otra parte, en el 73 % de las empresas analizadas siempre se ofrece posibilidades de crecimiento para sus colaboradores, mientras que el 27 % refiere que a veces existe esa posibilidad. Es muy importante fomentar el crecimiento de los colaboradores en el ámbito laboral, esta es una forma de incentivar y reconocer a los miembros de la organización, pero también hay que resaltar que estas acciones proyectarán una mejor imagen de la empresa hacia el exterior. Todos los gerentes encuestados coinciden que entre las principales habilidades interpersonales que deben poseer son: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos y motivación, el aplicar estas habilidades permitirán a los directivos de las empresas mejorar el trabajo y las relaciones con el personal humano que colabora con la organización.

## CONCLUSIONES

El análisis efectuado a las empresas del cantón Quevedo, que desarrollan actividades de producción, comercialización y de servicios permite llegar a las siguientes conclusiones:

La aplicación de las habilidades interpersonales con el equipo de trabajo produce excelentes resultados, siendo visibles en la rentabilidad para la empresa, formación de un excelente equipo de alto desempeño, renovación de líderes, por lo que, es necesario entender que cuando se enseña se desarrolla más, y se hace crecer a la gente, y mientras mejor gente preparada haya más sostenible se vuelve el negocio.

La eficiencia y eficacia de las instituciones radica en el desempeño y la destreza que tenga la persona que esté al mando de la misma, es por esto que las habilidades interpersonales mantendrán su enfoque en lo que se debe hacer, los recursos que serán utilizados y los resultados esperados por la organización, ya que las mismas permitirán que se ejecuten los planes establecidos en la empresa, así como también liderar e influenciar al personal que se tiene a cargo.

Para que los directivos logren que su equipo de trabajo siga las indicaciones dadas por ellos, deben poner en práctica todas las habilidades interpersonales logrando de esta manera que su personal se mantenga motivado y comprometido con la empresa. No solo se deben desarrollar las habilidades técnicas a lo largo de la vida profesional, también es importante perfeccionar las habilidades blandas, las que en conjunto conseguirán el éxito de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baque Villanueva, L. K., Mendoza Alcívar, M. A., Salcedo Saltos, R. & Izquierdo Morán, A. M. (2018). El liderazgo transformacional, clave sostenible para el desarrollo de empresas ecuatorianas. *Uniandes EPISTEME*, 563-574.
- EAE Bussines School (Producer). (2021, Junio 4). El blog de retos para ser directivos *Cuatro técnicas para el manejo de conflictos laborales*. Retrieved from <https://retos-directivos.eae.es/cuatro-tecnicas-para-el-manejo-de-conflictos-laborales/>
- García-Allen, J. (Producer). (2016). Psicología y Mente *Tipos de motivación: las 8 fuentes motivacionales*. Retrieved from <https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-de-motivacion>
- Giraldo Gantiva, P. A., Monroy, F. J., & Santamaria, L. X. (2019). Trabajo en Equipo para mejorar la Calidad Laboral. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia.
- Impulsa. (2021). Las habilidades interpersonales prevalecen a las habilidades técnicas.
- Miquilena Colina, D. (2011). Motivación y recreación: su efecto en los trabajadores. *Seguridad Minera*, 4, 37-51.
- Navarro, R. (Producer). (2018, Julio 04). La Vanguardia. *¿Es bueno ser amigo de tu jefe?* Retrieved from <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180704/45439030181/ser-amigo-jefe.html>
- Noticias ONU Mirada global Historias humanas. (2020). Recomendaciones a las empresas para que ayuden a sus empleados durante la pandemia del coronavirus.
- Peñafiel Nivelá, G. A., Coello Vera, D. V., Baque Villanueva, L. K. & Mendoza Alcívar, M. A. (2019). Liderazgo transformacional en gerentes de pequeñas, medianas y grandes empresas del cantón Quevedo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VII, Edición Especial, 1-19.
- Ramos Reyes , W. D., Paredes Sandoval , M., Terán Andrade, P. E. & Lema Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación Organizacional*. Guayaquil: Compas Grupo de Capacitación e investigación pedagógica.

Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8.

Supercias (Producer). (2021). Supercias Retrieved from <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>

Universidad Internacional de Valencia. (2018). Las habilidades interpersonales en el desarrollo profesional.

Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas clave* Barcelona: Gestión 2000.

Vásquez Ramírez, H. (2019). *Habilidades interpersonales y la motivación del personal de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017*. Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Watch & Act. (2018, Diciembre 20). *La importancia del trabajo en equipo en la empresa: Clave del éxito*. Retrieved from <https://watchandact.eu/blog/importancia-trabajo-en-equipo-empresa/>

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran que no existe conflictos de intereses.

### **Declaración autoral**

Lisenia K. Baque Villanueva: Investigación, metodología. Redacción-revisión y edición, y aprobación de la versión final.

Aida M. Izquierdo Morán: Investigación, metodología y conclusiones. Redacción-revisión y aprobación de la versión final.

Danielo A. Viteri Intriago: Investigación, metodología y conclusiones. Redacción-revisión y aprobación de la versión final.