



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES
DE LAS PYMES DE SERVICIOS DE GUAYAQUIL.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de
Licenciada en Administración de Empresas

AUTORA: LOZADA GALARZA NATHALY SELENA

TUTOR: LCDO. EDGAR SALAZAR OJEDA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2024

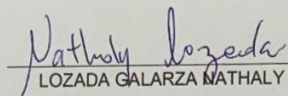
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo Lozada Galarza Nathaly Selena con documento de identificación N° 0950522631 manifiesto que:

Soy la autora y responsable del presente trabajo; y, autorizo que, sin fines de lucro, la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 15 de febrero de 2024.

Atentamente,


LOZADA GALARZA NATHALY SELENA

0950522631

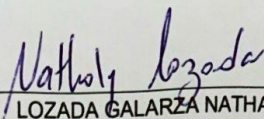
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Yo Lozada Galarza Nathaly Selena con documento de identificación N° 0950522631 expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy la autora del artículo académico: "Análisis de la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de las pymes de servicios de Guayaquil", el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 15 de febrero de 2024.

Atentamente,



LOZADA GALARZA NATHALY SELENA

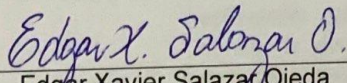
0950522631

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Edgar Xavier Salazar Ojeda con documento de identificación N°0909661472, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: : "Análisis de la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de las pymes de servicios de Guayaquil", realizado por Lozada Galarza Nathaly Selena con documento de identificación N° 0950522631, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción artículo académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 15 de febrero de 2024.

Atentamente,


Edgar Xavier Salazar Ojeda
0909661472

ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LAS PYMES DE SERVICIOS DE GUAYAQUIL

ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES OF SERVICES SMEs OF GUAYAQUIL

LOZADA GALARZA NATHALY SELENA es egresada de la Carrera Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador), nlozadag@est.ups.edu.ec

Resumen

El análisis de la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de las empresas pymes de servicios se da por la necesidad de motivación y dedicación, dan lugar a la interrogante ¿De qué manera incide el clima organizacional en la satisfacción laboral?, el objetivo general de esta investigación es analizar la incidencia del clima organizacional para alcanzar la satisfacción de los colaboradores. El alcance de la investigación es descriptivo con enfoque cualitativo, el diseño es no experimental y transversal, con el fin de vincular las estrategias de Steven Covey con la proactividad, pensar en ganar y ganar, para lograr cambio en la cultura organizacional dentro de las pymes de servicio de Guayaquil.

Abstract

The analysis of the impact of the organizational climate on the job satisfaction of employees of SME service companies is due to the need for motivation and dedication, giving rise to the question: ¿How does the organizational climate affect job satisfaction? The general objective of this research is to analyze the impact of the organizational climate on achieving employee satisfaction. The scope of the research is descriptive with a qualitative approach, the design is non-experimental and transversal, in order to link Steven Covey's strategies with proactivity, thinking about winning and winning, to achieve change in the organizational culture within SMEs. service of Guayaquil.

Palabras clave

Clima organizacional, satisfacción laboral, talento humano, estrategias, PYMES

Keywords

Organizational climate, job satisfaction, human talent, strategies, SME

1. Introducción

1.1. Antecedentes

El Clima Organizacional es un tema de actualidad, todas las organizaciones buscan mejorar el ambiente donde desarrollan sus actividades, para así continuar fortaleciendo sus procesos y llegar a ser más productivos, pero sin dejar de lado al capital humano que lo conforma. Según (Ayala-Mira & Luna, 2020) manifiesta que las organizaciones tienen directrices que buscan nuevas alternativas que permitan la optimización del clima Organizacional, con efectividad y confianza al equipo de trabajo, con estrategias que perciban una acción de vida optimista, con mayor dedicación y bienestar. (Pag.104).

Tabla 1 Operaciones subjetivas en el ambiente Organizacional

Afecto positivo	Afecto negativo	Satisfacción con la vida	Dominios de satisfacción
Alegría	Culpa y vergüenza	Deseo de cambiar la vida	Trabajo
Euforia	Tristeza	Satisfacción con la vida actual	Familia
Satisfacción	Ansiedad y preocupación	Satisfacción con el pasado	Ocio
Orgullo	Enojo	Satisfacción con el futuro	Salud
Cariño	Estrés	Satisfacción con la forma en que otros ven nuestra vida	Ingresos
Felicidad	Depresión		Con uno mismo
Éxtasis	Envidia		con los demás

Fuente: (Diener & Smith, 2019)

En la tabla de operaciones subjetivas dentro del clima organizacional se consideran afectos positivos y negativos dentro de los colaboradores, donde se visualiza la importancia de que se aplique la alegría, euforia, satisfacción, orgullo, cariño, felicidad, entre otras actividades vinculadas con el trabajo cotidiano, cada uno de estos afectos reflejan interés y empatía en la realización de acciones para la satisfacción de los clientes por lo que es prioritaria su aplicación, a través de un adecuado manejo de clima organizacional por parte de las autoridades.

También se visualizan afectos negativos que se suelen presentar en las pymes de servicio al momento de que existe culpabilidad y vergüenza por las actividades realizadas,

También los colaboradores muestran un grado de tristeza o ansiedad que hacen que su trabajo no sea eficiente, ni motivador, peor aun cuando se presentan enojos, donde el cliente no tiene nada que ver ni por qué percibir esa sensación por parte del colaborador. Los males que más atacan a los colaboradores son la depresión, estrés y la envidia que son afectos totalmente negativos.

La satisfacción con la vida misma es un deseo de cambiar continuamente y contribuir al desarrollo de la organización, porque también influye en la fortaleza personal del colaborador, siendo necesario dejar el pasado y mejorar el futuro para de esa manera garantizar un mejor nivel de vida de todos los miembros que conforman el clima organizacional de las pymes de servicio en la ciudad de Guayaquil.

Dentro de la tabla se visualiza el dominio de satisfacción que tiene relación directa con el trabajo cumplido, con garantizar el desarrollo de la familia, evadir y evitar la presencia del ocio, para mantener la salud espiritual, psíquica y física al momento de que existe calidad de vida, ingresos confortables y una autoestima en constante superación.

1.2. El Problema

Todas las Pymes buscan motivar a sus colaboradores y a la vez sientan un sentido de pertinencia en la satisfacción laboral, para esto es necesario que las empresas conozcan todos los procesos, y/o técnicas que permitan que la compañía maneje un buen clima organizacional. En la mayoría de las ocasiones, los jefes son incapaces de establecer buenas relaciones con sus empleados, haciendo que exista un limitado empoderamiento entre los roles de los subordinados, en los que se exige y muchas veces sus tratos suelen ser déspotas, es por ello que una mala organización en las PYMES se refleja en las relaciones jerárquicas que tiene relación directa con el esquema vertical u horizontal en las tomas de decisiones y direccionamiento del trabajo realizado

El problema que se presenta en la mayor parte de empresas pymes de servicio es que no existe una condición agradable de trabajo, lo cual es evidente en el rostro que reflejan los colaboradores al momento de realizar una negociación o comunicación con el cliente, demostrando que tienen inconvenientes y problemas reflejados normalmente en su rostro, apariencia y esquemas psicológicos que utilizan al momento de dirigirse a un posible cliente, dando un limitado esquema de calidad de servicio y a la vez entorpeciendo su proceder para concluir una venta o negociación. También es parte del problema el hecho de que la mayoría del personal posee un estrés improductivo, al presentarse una competencia por cumplir sus metas en el menor tiempo.

La planificación estratégica de trabajo compartido y en equipo refleja uno de los principales ejes de acción para alcanzar todas las metas, por lo tanto, se requiere de capacitación continua y mejoras en el perfil de cada uno de los colaboradores para de esa manera se logre mejoras en la imagen institucional para con todos los clientes.

La mala comunicación, muchas veces lleva a un estado de inestabilidad, confusión, irritabilidad o incertidumbre. El problema consiste en que la mayor parte de empresas Pymes, no mantienen relaciones con los clientes, y carecen de creatividad e innovación, siendo necesario el incentivo para todos los procesos y estrategias que aplique la organización. Parte del problema también es la falta de liderazgo y talento, para realizar modelos de negocio y a largo plazo, así mantenerse el liderazgo con tecnología y emprendimiento.

Formulación del problema

¿De qué manera incide el Clima Organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de las Pymes de servicios en la ciudad de Guayaquil?

Sistematización del problema

¿Cuáles son las teorías y los factores que determinan un adecuado clima organizacional en las Pymes de servicios?

¿Cómo se mide la falta de procedimientos y diseños correctos de las diferentes escalas de crecimiento laboral dentro de una Pymes de servicios?

¿Por qué se requiere las estrategias Stephen R. Covey que permitan superar la crisis en el mal manejo de información, conflictos, entre otros, para un adecuado clima organizacional en las Pymes de servicios?

1.3. Justificación

El Clima Organizacional es fundamental para los empleados porque ejerce una influencia estable y perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman parte de la organización. Se propone plantear un estudio de Diagnóstico de Clima como el medio efectivo para medir y evaluar la disposición del personal hacia la empresa, así como para determinar aquellas prácticas gerenciales que los integrantes de la organización consideran que deben modificarse para mejorar sus resultados.

Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar. Conocer el clima organizacional de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional.

La justificación teórica tiene relación directa con toda las bases teóricas que están vinculadas directamente a las principales variables que intervienen en mejoras para el clima organizacional, donde se vincula un contexto de capacitación en áreas relacionadas con las relaciones públicas, relaciones humanas, comunicación, tecnología, entre otras, que van a garantizar el adecuado desarrollo del talento humano para poder ampliar las metas y alcanzar los objetivos trazados dentro de las pymes de servicio en la ciudad de Guayaquil.

La justificación metodológica abarca la aplicación de técnicas relacionadas con la superación del talento humano y la habilidad para destacar acciones proactivas que van a permitir el trabajo en equipo y alcanzar las metas sugeridas a través de técnicas de Steven Covey que garantizarán el fortalecimiento de las actividades de los colaboradores dentro de las pymes de servicios.

La justificación práctica tiene relación directa con el fortalecimiento del clima laboral, garantizando las mejoras en la productividad y a la vez la aplicación de las estrategias de Steven Covey para relevar las acciones de comunicación inherentes al cliente, la imagen institucional y el desarrollo personal de los colaboradores dentro de las empresas pymes.

1.4. Objetivos

Objetivo general

Analizar la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de las Pymes de servicio en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la realidad del clima laboral en las Pymes de servicios de Guayaquil.
2. Identificar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de las Pymes de servicios de la ciudad de Guayaquil.
3. Proponer estrategias enfocados en el fortalecimiento del clima y satisfacción laborales de las Pymes de servicio en la ciudad Guayaquil.

1.5. Marco teórico referencial

Clima organizacional

Para Gómez (2015) la organización como sistema social está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos, varios factores que pueden contribuir al clima organizacional; el elemento decisivo, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo.

Una de las principales facetas para el desarrollo de una organización es tener un contexto de desarrollo de los colaboradores para que a través de estímulos puedan llegar a las metas y mejorar su actividad a través de la capacitación y la experiencia vinculadas con cada uno de los ejes de cobertura y servicio que ofrecen a los clientes dentro del trabajo.

Componente del clima Organizacional

Existen múltiples variables del clima Organizacional que predominan con base a la vinculación del perfil del colaborador, señalando seis componentes según Bustos (2019) que son:

- 1) Claridad,
- 2) Estándares,
- 3) Responsabilidad,
- 4) Flexibilidad,
- 5) Reconocimiento,
- 6) Espíritu de Equipo.

Señala Bustos (2019), que dentro de clima organizacional debe de existir un manejo adecuado de la planificación estratégica; con el fin de disminuir las debilidades y ampliar las oportunidades que se tiene con el mercado, para la puesta en marcha de los servicios vinculados a las pymes, siendo necesario la claridad debido a que con la afinidad de los recursos con que cuenta la organización se puede acaparar la atención de los clientes y mejorar la rentabilidad.

Luego de revisar la literatura existente sobre el tema, se encontraron otros cuatro elementos que son reconocidos como de suma importancia al momento de crear un adecuado clima laboral.

- a) Comunicación abierta y efectiva
- b) Liderazgo

- c) Cultura de apoyo y colaboración
- d) Desarrollo profesional

También es importante que el colaborador tenga un perfil estándar que garantice la ejecución de acciones que permitan para viabilizar objetivos estratégicos vinculados con su preparación y competencia, para abarcar una imagen institucional relevante. Dentro de los componentes de clima organizacional también es importante destacar la responsabilidad que deben de tener los colaboradores al momento de tener una comunicación directa con los clientes, donde la verdad y la preocupación del cliente es uno de los ejes más importantes para el ejecutivo, que trata de satisfacer la necesidad y abarcar campos de confianza y dignidad con la relación establecida.

La empresa tiene que garantizar dentro del clima organizacional el reconocimiento a cada uno de los colaboradores de tal manera que esto sea estímulo y baluarte, que denote claramente la política y lineamiento de la organización hacia su personal y de esa manera obtener una acción relevante en el equipo de trabajo y fijar metas claras que son reconocidas con optimismo y dedicación por parte de las jefaturas para con el colaborador. La conformación de equipos de trabajo es una de las principales herramientas que debe de aplicarse dentro de las organizaciones, donde debe existir hegemonía de servicio y asertividad en cada una de las acciones realizadas logrando un beneficio para el cliente y a su vez impulsando en el rendimiento del equipo (Busto, 2019).

Beneficios del Clima Organizacional

El Clima Organizacional para Pérez (2018) está considerando como factores claves la capacitación de los colaboradores, el aprendizaje y la experticia que demuestran en la negociación el alcance de las metas planificadas, además de la necesidad de temas importantes como el aprovechamiento del tiempo y el trabajo en equipo que tienen relación directa con la adecuada participación del personal dentro de la entidad.

Los responsables de realizar las acciones innovadoras para garantizar las ventas y mejoras en la imagen institucional dependen de la capacitación de los colaboradores, por lo tanto, Pérez (2018) señala que los factores claves están involucrados directamente con el aprendizaje y la experticia que demuestren en la negociación y en el alcance de las metas planificadas con un adecuado manejo del equipo de trabajo.

Gestión de liderazgo en organizaciones

El liderazgo reconoce los talentos y las habilidades de los colaboradores y crea espacios para el progreso, removiendo obstáculos con la participación del potencial individual y

Colectivo, es sinónimo de gestión efectiva, y del conocimiento. El investigador Naranjo (2019) indica las actuales organizaciones se han caracterizado por el dinamismo que estas manejan, en las que se configuran ordenes muy distantes, no solo por las transformaciones que se producen sino por las irrupciones en las que denominan las tecnologías de las informaciones y sus comunicaciones, es por ello que las concepciones entre el trabajo, las empresas y la misma economía basan en los conocimientos y sus vertiginosas rapidezces por las que se ocurren los cambios. (Pag.31-32).

Naranjo (2019) describe el actuar de las organizaciones, que depende de un liderazgo proactivo que vincule la efectividad que tiene el talento humano al momento de negociar un servicio con el cliente, donde debe de ser determinante la preocupación y responsabilidad para la satisfacción de las necesidades que este posee, la participación del talento humano es el factor relevante de la imagen institucional, es decir, no es la persona que arriesga su imagen, sino la institución que al contratar los servicios de los colaboradores garantiza su éxito y a la vez una mejora en la imagen institucional.

Satisfacción Laboral

Detalla Hannoun (2021) que mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés y deseo por trabajar en el mejor nivel posible y en el que sea más útil a la organización.

Desempeño laboral, Mejoras y Actitud

El autor Mendoza (2020) señala que cada trabajador goza del interés por realizar actividades a largo plazo, que son vinculadas con los factores higiénicos y motivacionales, es decir, la verdadera realidad operativa es en relación con las oportunidades que posea el cargo, sumando la responsabilidad del puesto y su ejecutoria en la solución de conflictos, considerando además el entorno en que se desenvuelve el trabajo dentro de la organización.

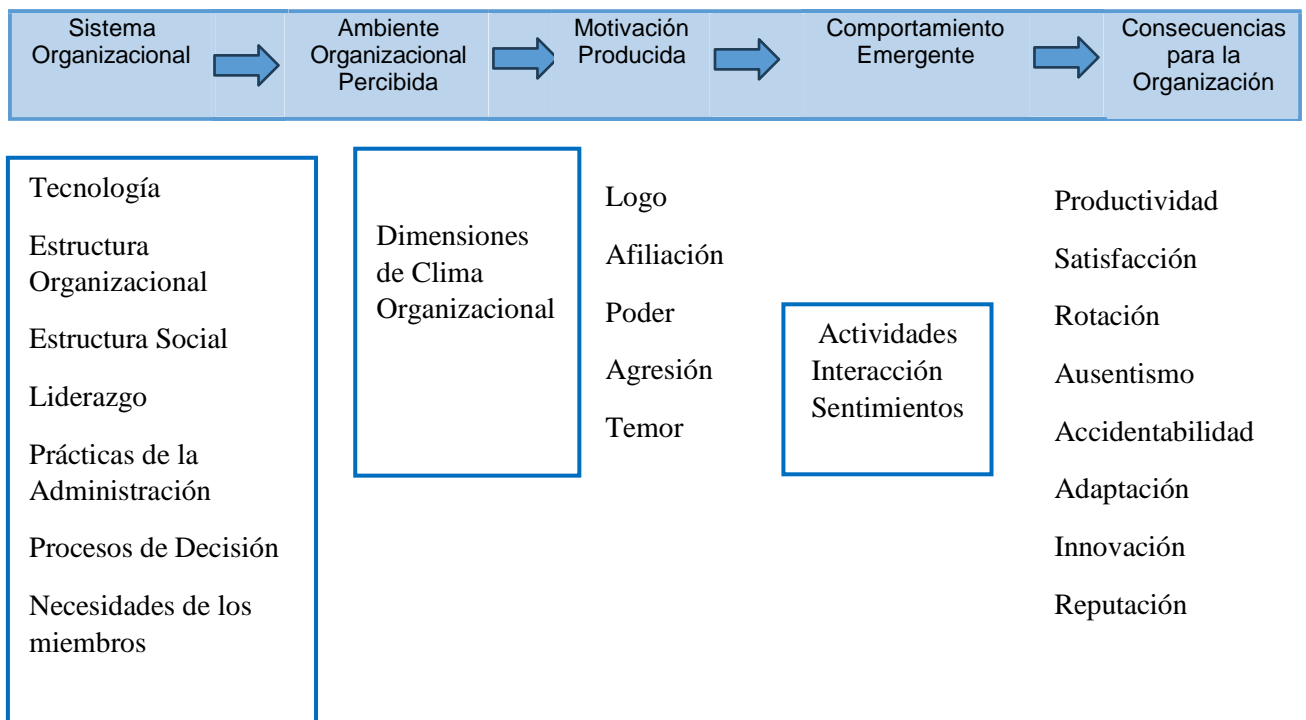
Es importante destacar que las empresas de servicio tienen entre su principal acción, la participación del talento humano, debido a que ellos entregan un intangible directo al cliente que por necesidad es adquirido, sin embargo, se requiere un trabajo en equipo para poder reflejar una participación en el mercado y a la vez garantizar un cambio positivo de la imagen institucional en los servicios ofrecidos.

Estrategias para un adecuado clima organizacional

Para Pinzón (2022) es importante el manejo adecuado del ambiente laboral, donde se busca que exista un trato agradable entre los colaboradores, debido a que es el talento humano el factor más importante dentro de la empresa, donde sus miembros funcionan y realizan sus operaciones a través de la investigación, estudio, comprensión y el mejoramiento del ambiente organizacional.

Existen varias estrategias que buscan el bienestar físico y psicológico en el talento humano, alcanzando una percepción positiva en las actividades cotidianas, se expanden relaciones adecuadas con los jefes y compañeros en un área específica de trabajo, con el fin de que se contribuya en alcanzar los objetivos de la empresa. Es un tema que requiere dedicación y constancia al igual que la atención de todos quienes conforman el departamento de talento humano para obtener un excelente clima laboral y contribuir a un sentido de pertenencia y veracidad (Jal, 2020).

Figura 1 Sistema, ambiente, motivación y comportamiento del clima organizacional.



Fuente: (Ferragud, 2019)

Dentro de las actividades estratégicas para un esquema adecuado del clima laboral señala Ferragud (2019) que se debe de tomar en consideración dentro del sistema organizacional el manejo adecuado de la tecnología en la comunicación con una estructura organizacional que refleje las políticas y lineamientos a seguir por cada función del talento humano que permite la hegemonía de actividades vinculadas con los miembros de la

Organización. Se pone en práctica las virtudes y características del talento humano al momento de tomar decisiones para con la organización que permita velar por las condiciones y requerimientos de los miembros en cada área.

El ambiente organizacional dentro de un área determinada vincula al talento humano a alcanzar un clima adecuado y sostenido que fortalezca el trabajo en equipo y las relaciones de interacción y retroalimentación entre todos, para poder alcanzar la motivación y creatividad de los miembros que buscan evitar el temor y la agresión de actitudes físicas y mentales y así lograr la satisfacción del deber cumplido, la fortaleza de la productividad en el tiempo y garantizar una reputación de trabajo creativo e innovador.

Dentro del esquema de Ferragud (2019) se asegura que el clima organizacional busca objetivos claros, una estructura dinámica y el liderazgo eficiente al momento de tomar decisiones que permitan evaluar la puesta en marcha de un clima organizacional con características motivadoras para con el talento humano, ejecutando un comportamiento productivo que satisface las necesidades de todo el equipo de trabajo.

El autor Rivera (2018) señala que el clima organizacional y sus estrategias van a permitir que todos los miembros de una empresa participen de forma directa e indirecta con los compañeros, clientes, dirigentes, consultores, proveedores y analistas, entre otros; para asegurar la misión y visión que tiene la organización para alcanzar el éxito y evitar el fracaso en cada acción estratégica que se realice para un adecuado clima laboral.

El autor Carrizalez (2022) indica que se requiere de estrategias que permitan describir el comportamiento del talento humano al igual que su desarrollo, esto a través de entrevistas y encuestas que sostengan el adecuado trabajo que realiza, al igual que la relación con los compañeros.

Señala el autor Pianeta (2022) que la principal función del área de talento humano es que se tomen decisiones adecuadas para fortalecer el clima laboral, siendo la gerencia que realiza las estrategias responsables que estimulen al personal de forma física y mental que sea una estimulación voluntaria y espontánea para el cambio y alcanzar los objetivos planificados por la gerencia.

El autor Peñaherrera (2022) señala que el clima organizacional se basa en estrategias que se realiza para con el empleado, al observar sus acciones en una misma tarea, donde se cuenta con personalidad y valores vinculados con la planificación estratégica de la organización. El entorno en que se desenvuelve el personal y que involucra el clima organizacional que se aplica está vinculado con el equipo que mantiene un engranaje sostenible en la producción, que es parte de la fortaleza o debilidad de una

Empresa, donde se trabaja tras una misión y visión que definen el clima organizacional a alcanzar la meta propuesta.

Según Cortés (2019) el clima autoritario y explotador es el que se ejecuta cuando la gerencia no da la respectiva confianza a los colaboradores, siendo las decisiones una opción directa de la alta gerencia, existiendo un ambiente de amenazas y miedos continuos.

Para Chaviano (2016) existe un clima de tipo paternalista, donde la gerencia confía en sus empleados y las decisiones, donde la toma de decisiones es parte de la gerencia, pero se permite que los colaboradores tengan la oportunidad de dar su criterio e impresión para alcanzar los objetivos de la organización.

Señala Eslava (2018) que el clima participativo y consultivo permite que las decisiones de la gerencia estén vinculadas con los subordinados o equipo de trabajo, haciendo de la comunicación uno de los principales medios para alcanzar la efectividad del trabajo en equipo, existe actividades participativas que normalmente son recompensadas para alcanzar la estimación y el prestigio del equipo de trabajo y sus líderes.

Indica Cortes (2019) que el clima laboral participativo se lo ejecuta con los niveles jerárquicos de la empresa, el equipo está direccionado a los empleados que están motivados de alcanzar el rendimiento óptimo, la autoestima y la autorrealización en la ejecución de las actividades que permiten un adecuado clima organizacional.

Holguín (2022) describe que los factores principales para un adecuado clima organizacional es aplicar estrategias relacionadas con la eficiencia en el manejo de las políticas y responsabilidades que tiene cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo para lograr el alcance de los objetivos propuestos, se requiere la autonomía con responsabilidad que va a permitir que se realice las actividades en un tiempo adecuado, existiendo la rigurosidad en la producción y la retroalimentación comunicacional entre el empleado y los jefes.

Para el autor Loguzzo (2016) el clima organizacional requiere de un ambiente de estimulación abierto al diálogo para poder establecer opiniones que van a permitir resolver los inconvenientes que tiene la empresa de manera inmediata, existiendo cambios productivos que están orientados a la calidad del trabajo y el reconocimiento al talento humano por el manejo adecuado del equipo en área de alcanzar un adecuado clima organizacional.

Estrategias de Stephen R. Covey

Stephen R. Covey (2019) al referirse a los pasos para ser efectivo dentro de una organización se aplica herramientas para el equipo de trabajo que, con esfuerzo, perseverancia, dinamismo se logre ser productivo en las labores estratégicas planificadas.

Los pasos en una propuesta de estudio, están relacionados con:

- a) Proactividad
- b) Comenzar con un fin en mente
- c) Poner primero lo primero
- d) Pensar en ganar/ganar
- e) Buscar comprender primero y después ser comprendido
- f) Sinergizar
- g) Afilar la sierra

La proactividad según Steven Covey representa el accionar de cada uno de los colaboradores de una empresa pyme dónde se realiza diferentes actividades para alcanzar un objetivo, es decir se realiza una llamada telefónica, se calcula el tiempo de la misma, se describen las características del cliente, se maneja la tecnología, y se toma la iniciativa al considerar nuevas actividades a desarrollar en un tiempo determinado, Esto hace de la persona que tenga proactividad.

Dentro de las estrategias está la vinculación en capacitación al comenzar cualquier gestión teniendo siempre en mente el fin de la misma, esto significa que al momento de empezar hay que concluir, esto significa que en el momento de realizar un proyecto hay que ejecutarlo, esto significa que las acciones de planificación estratégica tienen que tener un final feliz.

En la habilidad de poner primero lo primero significa dar prioridades a todas las actividades y acciones que realiza el talento humano para garantizar el espectro de servicio y a la vez poder concluir con éxito un conflicto o problema presentado, dando fin a su problema y a la vez obteniendo nuevas opciones de resoluciones a alcanzar en un tiempo determinado.

Pensar en el ganar y ganar implica tener en consideración que todas las acciones realizadas son con un fin y un propósito, el éxito abarca no solamente conquistar la negociación o la satisfacción del cliente, si no de ganar el respaldo de una amistad y consideración elevada con el cliente, y el cliente tener la certeza de contar con la confianza del ejecutivo y a la vez la responsabilidad de la institución. El éxito de la estrategia ganar y ganar es la de persuadir adecuadamente al cliente a través de los beneficios que este requiere y considerando su participación dentro de los servicios que se le ofrece.

Buscar comprender antes de ser comprendido es una de las principales habilidades que tiene el talento humano para ubicarse dentro del sitio del cliente y desde ese punto de vista analizar cuáles son sus requerimientos y volver a la parte del talento humano para advertir y planificar la satisfacción de sus necesidades. Es ponerse en el lugar del cliente para ver la situación desde su perspectiva, analizar su requerimiento y poder llegar a la satisfacción de lo mismo.

La habilidad de sinergizar significa que las metas trazadas deben de cumplirse por lo tanto el equipo de trabajo Tiene que estar inmerso directamente en el sitio planificado para que todos logren conseguir el objetivo tratado, donde la unión de las partes se logra la meta alcanzable y se reemplaza la necesidad de la persona afectada o indispuesta, pero la meta se cumple por la participación de todos.

El hecho de afilar la sierra significa que las actividades realizadas dentro de la organización pyme deben de estar influenciada por esquemas de capacitación y con un claro contexto de alegría y felicidad por el trabajo realizado, evitando el estrés y los inconvenientes encontrados, sin embargo hay que detenerse para el entretenimiento con responsabilidad y la capacitación continua para seguir haciendo acciones interactivas dentro de la institución, afilar la sierra significa seguir preparándose, seguir aprendiendo, seguir trabajando en equipo, y seguir siendo experto en alcanzar el éxito y solucionar problemas de manera continua.

2. Materiales y método

2.1 Metodología y diseño de investigación

El método utilizado es el descriptivo debido que se logra un análisis del contexto en publicaciones científicas referente a las estrategias de Covey en el desarrollo de las actividades de negociación de las Pymes, es decir, se logra observar cambios por la falta de manejo adecuado de estrategias creativas para con el personal. Se aplica un método analítico al momento que se establece toda la información de cada uno los miembros del talento humano y sus necesidades, en el desarrollo sostenido de las Pymes de servicios.

El enfoque de la investigación es de carácter cualitativo porque son estrategias poco visibles con un amplio espectro de creatividad en las Pymes de servicios para con el talento humano y con un enfoque de carácter cuantitativo a través de la aplicación de encuestas para conocer ciertos indicadores de gestión del talento humano.

Se aplicaron el método analítico, y el exploratorio con enfoque mixto, como técnicas de investigación se usó el análisis documental y la encuesta como instrumento para la recolección de información.

2.2 Población y Muestra

Se considera el universo de todas las microempresas existentes y que requiere de un respaldo en el área de recursos humanos, siendo importante involucrarse en una relación de dinamismo considerando los pasos de Covey en su gestión. Se toma una población según el S.R.I (2018) señala que existe 81.598 Pymes de servicios en Guayaquil.

n = La muestra

N = Población

E = error muestral

∞^2 = Desviación s de error

Z = Confianza

(N)----- 81 598

(e).....0,05

(∞^2).....0,50

(Z²).....1,96

$$n = \frac{N * \infty^2 * Z^2}{(N - 1)e^2 + \infty^2 * Z^2}$$
$$n = \frac{81\,598 * (0,5)^2(1,96)^2}{81\,598 * (0,05)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$
$$n = \frac{78366}{20274 + 0,96}$$
$$n = 384$$

Se considera una muestra de 384 personas que laboran y son representativas del universo de PYMES de servicios en la ciudad de Guayaquil. La encuesta se la realiza a través de la plataforma Google form dirigidas a todos los ejecutivos y profesionales que laboran en organizaciones y requieren un adecuado manejo del personal.

3. Resultados

3.1 Análisis de encuestas

1. Edad de los encuestados

Los encuestados son colaboradores que laboran en áreas operativas, administrativas de ventas en las pequeñas y medianas empresas de servicios de la ciudad de Guayaquil cuya edad está comprendida entre los 18 años a 65 años. En la figura 2 se visualiza que el 29% de los encuestados tienen una edad que fluctúa entre los 18 a 28 años; un 32% que equivale a 123 ciudadanos encuestados tienen una edad de 28 a 38 años; el 17% de los

Encuestados tienen una edad de 38 a 48 años y con 21% edad desde los 48 años hasta los 65 años.

Figura 2 Edad de los encuestados



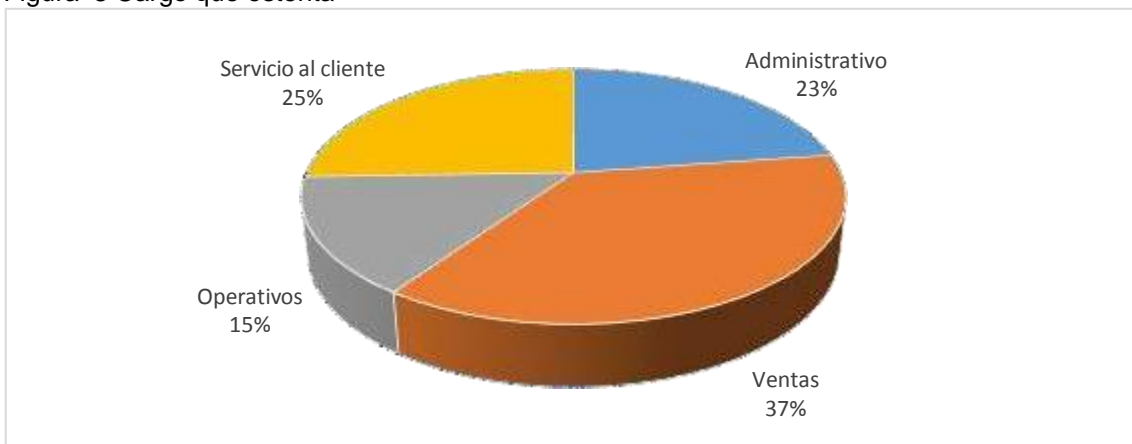
Fuente: Población económicamente activa que laboran en Pymes de Guayaquil

Elaborado por: Autora

Existe una participación joven por lo que se requiere una participación activa y eficiente en el ámbito laboral que esté inmersa en un clima organizacional óptimo para garantizar el adecuado desenvolvimiento de la organización.

2. ¿Indique el cargo que ostenta dentro de las pymes de Servicios?

Figura 3 Cargo que ostenta



Fuente: Población económicamente activa que laboran en Pymes de Guayaquil

Elaborado por: Autora

La interrogante planteada referente al cargo que se ostenta, el encuestado se considera que el 23% se desenvuelve en el área administrativa, un 37% desarrolla actividades de ventas y relaciones públicas, un 15% en procesos operativos dentro de una organización y un 26% trabaja en áreas de servicio y atención al cliente.

La mayor parte de los encuestados trabajan en el área de ventas y servicios al cliente por lo que hay que tomar en cuenta de que tienen un alto grado de comunicación y

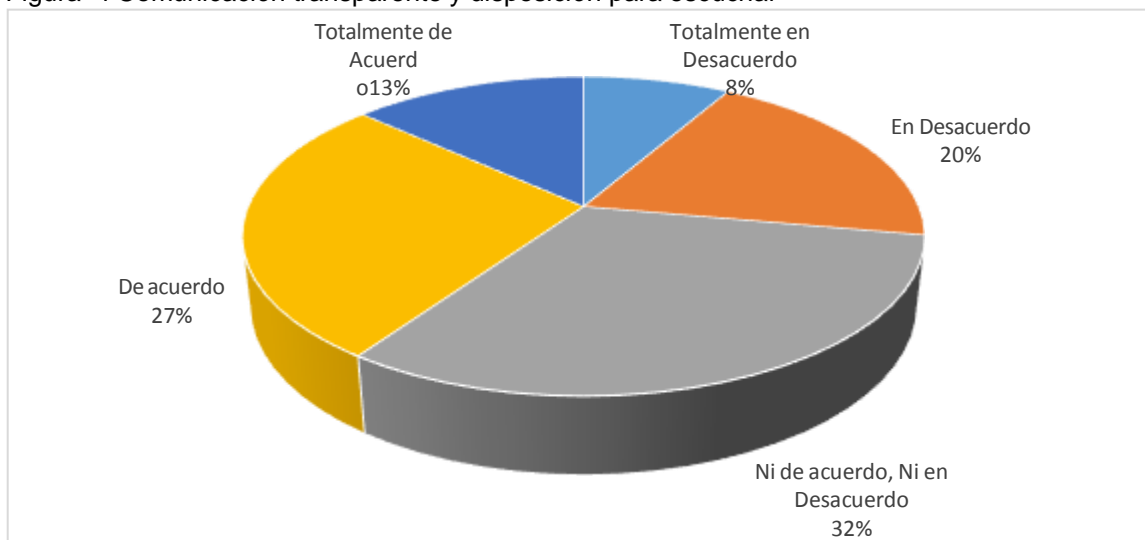
relación con terceros en beneficio de la organización, por lo que deben de tener un alto grado de dinamismo, comunicación, eficiencia en el manejo de la tecnología para poder satisfacer las necesidades de los clientes y a la vez guardar un adecuado y necesario clima laboral con todos los compañeros dentro de una organización.

Análisis de la comunicación abierta y efectiva

3. De acuerdo a la siguiente escala cómo calificaría usted la siguiente afirmación “En mi empresa existe una comunicación transparente y disposición para escuchar tanto de los directivos hacia los empleados y viceversa”.

Referente a la comunicación transparente de los directivos para con los empleados y viceversa, el 8% señala que no existe una mayor participación del tema, un 20% considera que no hay una mayor comunicación transparente, un 32% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en la comunicación que se realiza con los jefes y viceversa, apenas un 27% están de acuerdo de que existe transparencia, sin embargo un 13% está totalmente de acuerdo de que los directivos y los empleados manejan un ritmo de comunicación adecuado.

Figura 4 Comunicación transparente y disposición para escuchar



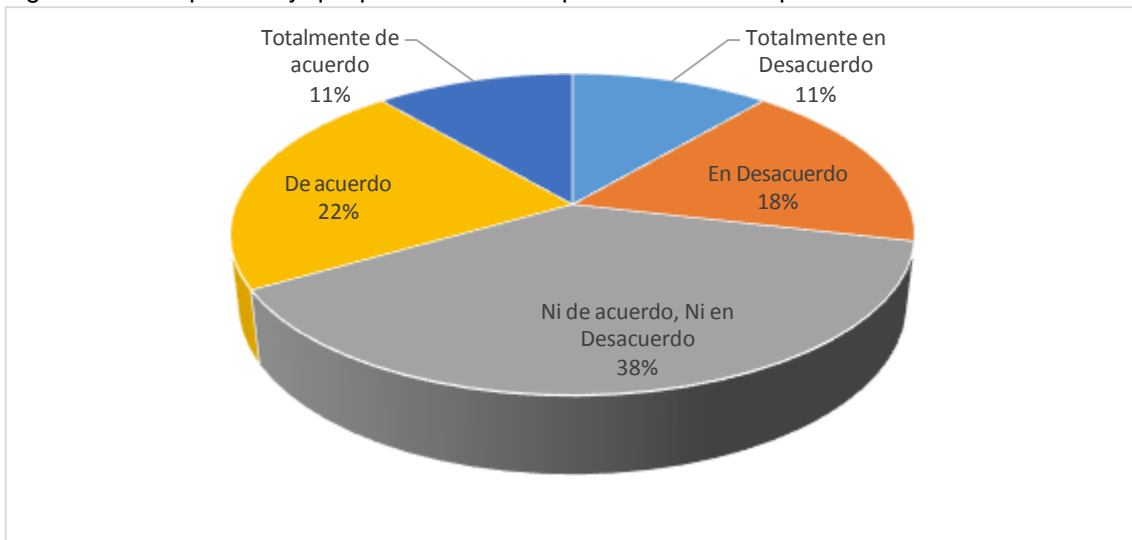
Fuente: Población económicamente activa que laboran en Pymes de Guayaquil
Elaborado por: Autora

Análisis del liderazgo

4. ¿Cree usted que en su empresa se practica un liderazgo que ofrece un clima positivo y que promueve el compromiso de los empleados y comparte los valores institucionales?

Las acciones que se realizan dentro de una organización existe un liderazgo sostenido que permite un clima positivo al igual que el compromiso de los empleados por aplicar todos los valores que la empresa exige, el 11% señala de que están en desacuerdo referente a la participación de un clima laboral proactivo, al igual que el 17%, un 38% mantiene desapercibido la participación de liderazgo, un 22% considera que están de acuerdo de que se aplica adecuadamente y de forma necesaria y un 11% señala de que están totalmente de acuerdo de que el liderazgo es importante para que se considere un adecuado clima laboral.

Figura 5 Clima positivo y que promueve el compromiso de los empleados

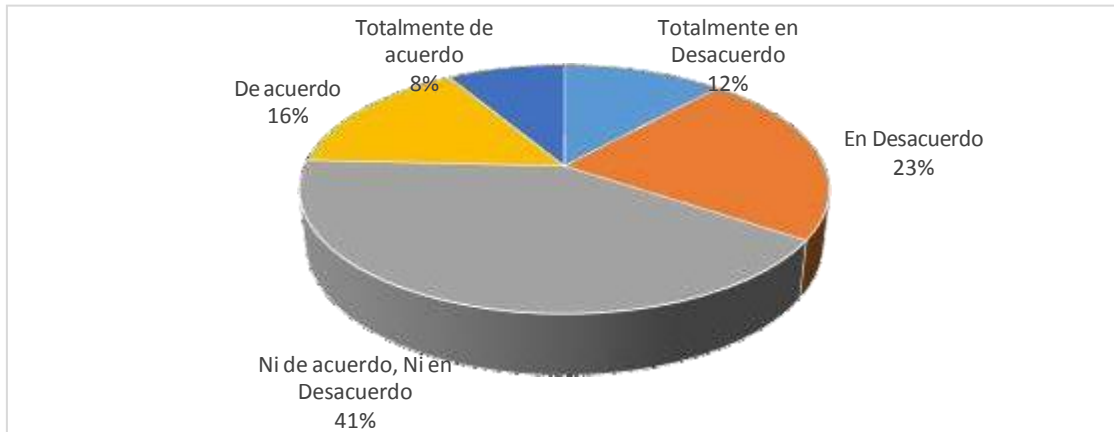


Fuente: Población económicamente activa que laboran en Pymes de Guayaquil
Elaborado por: Autora

Análisis de la cultura de apoyo y colaboración

5. ¿En el trabajo realizado en las pymes de servicios se destaca la colaboración y el apoyo entre el equipo de trabajo?

Figura 6 Se destaca la colaboración y el apoyo entre el equipo de trabajo



Fuente: Población económicamente activa que laboran en Pymes de Guayaquil

Elaborado por: Autora

El equipo de trabajo que representa la agrupación en las pymes al momento de alcanzar los objetivos en común, el 12% señala que no existe, un 23% está en desacuerdo de su aplicación dentro de la empresa, un 41% destaca que la colaboración y el apoyo percibido es muy limitado, un 16% de los encuestados indican que sus entidades sí prevalecen el liderazgo y un 9% señala que están totalmente de acuerdo de que liderazgo es una de las principales herramientas para el desarrollo organizacional.

Análisis del desarrollo profesional en las pymes de servicios de Guayaquil

6. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente frase: En mi empresa se permite el acceso a oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal.

Figura 7 Acceso a oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento



Fuente: Población económicamente activa que laboran en Pymes de Guayaquil

Elaborado por: Autora

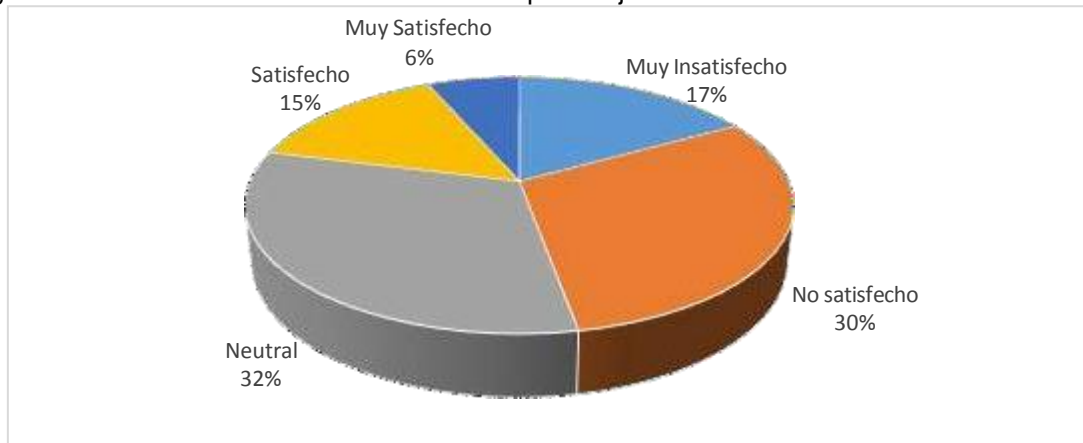
Las oportunidades de desarrollo profesional se tienen que ampliar dentro de una organización para que el personal alcance competencias necesarias en el desenvolvimiento de su labor. Un 20% de los encuestados señalan que no hay la oportunidad de prosperar o mejorar sus conocimientos, un 25% ratifica que no existe el compromiso de los directivos para con el personal en las mejoras de competencias, apenas un 29% señalan que a veces se presenta la oportunidad de desenvolverse profesionalmente están de acuerdo y totalmente de acuerdo un 26% que normalmente se sienten participativo en nuevos programas de capacitación y desarrollo profesional.

Análisis del nivel de satisfacción de la comunicación

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la forma en que sus jefes se comunican con usted y a su vez cómo usted se comunica con ellos?

Existe una comunicación limitada señala el 17% de los encuestados, además de no estar satisfecho con la relación que existe entre el jefe y los colaboradores en un 30%, los encuestados que participan como colaboradores en las pymes en un 32% tiene una comunicación neutral, un 15% están satisfechos de cómo su jefe se comunica con ellos y un 6% señala que existe una satisfacción excelente en el manejo de la comunicación con el jefe.

Figura 8 Nivel de satisfacción con la forma en que sus jefes se comunican con usted



Fuente: Población económicamente activa que laboran en Pymes de Guayaquil

Elaborado por: Autora

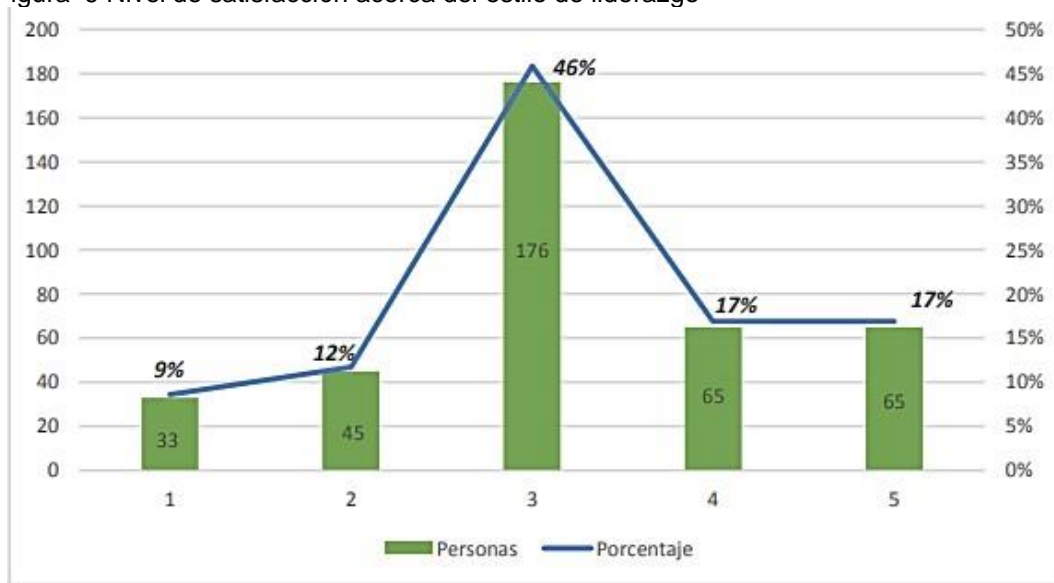
En conclusión, a la interrogante se consideran que los jefes deben de mejorar la comunicación con los empleados para de esa forma garantizar un clima organizacional motivado, a alcanzar las metas propuestas y satisfacer la gestión de trabajo para con los clientes al momento que se resuelven los inconvenientes y se realizan negociaciones satisfactorias por el buen manejo de los recursos.

Análisis del nivel de satisfacción con el estilo de liderazgo

8. En una escala del 1 al 5 cómo calificaría usted su nivel de satisfacción acerca del estilo de liderazgo que usted percibe en su empresa, donde 1 es considerada la más baja y 5 la más alta.

El estilo de Liderazgo que se aplica en las empresas pequeñas y medianas es bajo en un 9%, el 12% señala que existe una satisfacción limitada, el 46% consideran que la satisfacción referente al estilo de liderazgo tiene un nivel medio, un 17% considera que existen características importantes en la escala de satisfacción 4 y un 17% en la escala más alta 5 indica que tiene gestión de liderazgo implementada.

Figura 9 Nivel de satisfacción acerca del estilo de liderazgo



Fuente: Población económicamente activa que laboran en Pymes de Guayaquil

Elaborado por: Autora

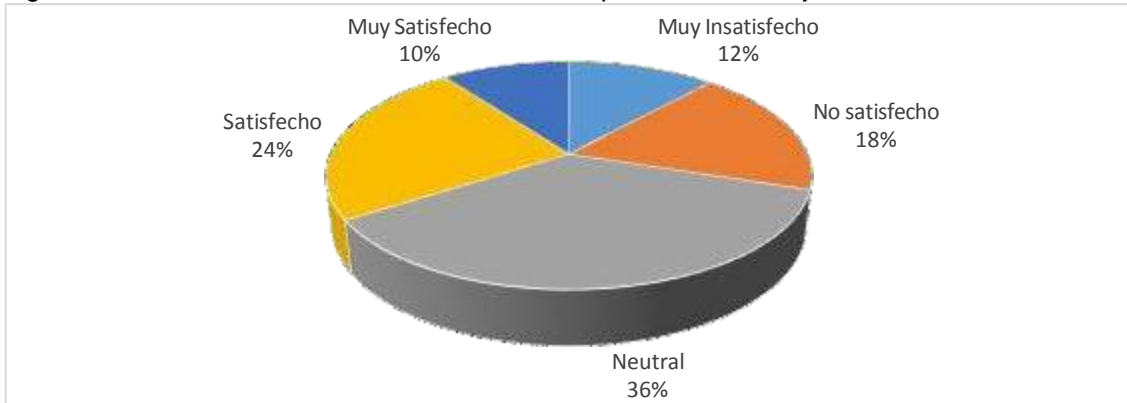
Acorde a la necesidad de aplicación del tipo de Liderazgo se considera el alcance del objetivo tratado, siendo necesario un nivel de participación por parte del equipo para el adecuado clima organizacional que demanda su gestión y participación.

Análisis del nivel de satisfacción con la cultura de apoyo y colaboración

9. ¿Cómo calificaría usted su nivel de satisfacción de su relación con sus compañeros de trabajo y el trabajo que realiza en equipo en general?

La participación entre compañeros señala los encuestados que no es muy adecuada en un 12%, el 18% indica que es limitada, el 36% es considerada como neutral, sin embargo, el 24% representado por 92 encuestado están satisfechos con los compañeros de trabajo y un 10% muy satisfecho por trabajar en equipo.

Figura 10 Satisfacción de su relación con sus compañeros de trabajo



Fuente: Población económicamente activa que laboran en Pymes de Guayaquil

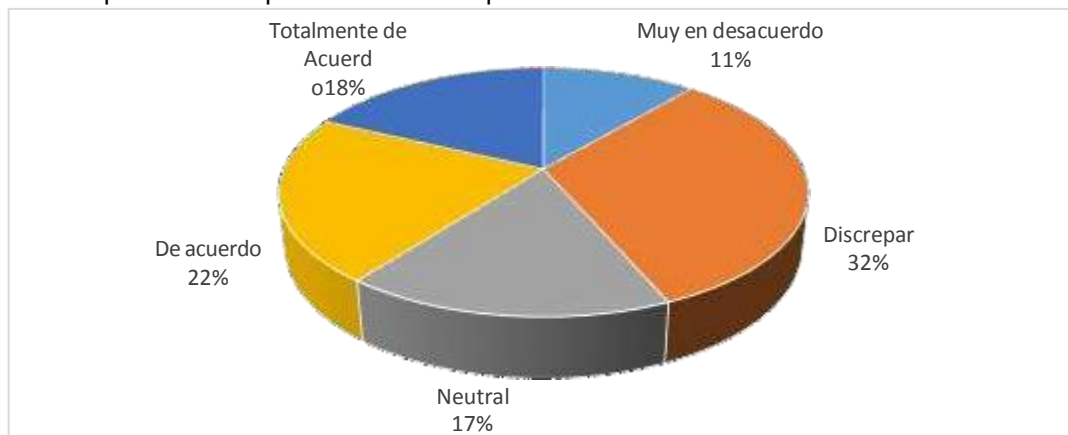
Elaborado por: Autora

La organización es como una familia, debido a que todos los integrantes tienen que estar interrelacionados para poder enfrentar los retos y solventar soluciones inmediatas dentro de la organización; por lo tanto, debe de existir compañerismo y un buen clima laboral que permita el trabajo en equipo y garantizar la consecución de los objetivos.

Análisis del nivel de desarrollo con el desarrollo profesional

10. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente frase: En mi empresa cuento con oportunidades para desarrollarme profesionalmente.

Figura 11 Oportunidades para desarrollarse profesionalmente



Fuente: Población económicamente activa que laboran en Pymes de Guayaquil

Elaborado por: Autora

El 32% discrepa la interrogante sobre la oportunidad de que ofrece la empresa para que exista el desarrollo de sus miembros, y de esa forma contribuir a la gestión de un adecuado clima laboral entre los integrantes. Existe un 17% que señala una respuesta neutral a la interrogante de oportunidades de desarrollo, el 22% está de acuerdo y un 18% totalmente de acuerdo de que se deben de ejecutar programas de mejoras para con el personal que va a permitir un mejor desenvolvimiento en las actividades.

4. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La comunicación organizacional representa uno de los principales ejes de acción para considerar una comunicación transparente entre directivos y empleados, logrando optimizar los recursos y alcanzar los objetivos estratégicos planificados. La aplicación de un esquema operativo en la comunicación refleja un cambio en la forma en que las jefaturas mantiene una comunicación con el talento humano; y a la vez con los clientes dando un cambio significativo en la satisfacción y en el manejo de la tecnología para alcanzar la eficiencia operativa, y una mayor rentabilidad en las pymes de servicio.

En cuanto el análisis de las interrogantes en base a la comunicación organizacional se puede identificar claramente una alta comunicación entre empleados y empleadores en sus actividades laborales. Mientras que a nivel de satisfacción como empleado existe una gran insatisfacción por la forma en que se comunican.

El liderazgo representa un clima positivo y optimista que promueve el compromiso de todos los miembros de la organización para cuantificar las negociaciones, y cualificar la imagen institucional; y de esa forma garantizar la presencia continua de los clientes, negociaciones y tendencias de Progreso del personal.

El crecimiento de la organización depende del liderazgo y del clima positivo e incentivo existente para con los empleados, y de esa manera conocer la planificación estratégica que radica en la misión, visión, y objetivos estratégicos que debe de estar difundido entre todos los miembros de las pymes.

En base a los resultados obtenidos en las interrogantes dirigidas al liderazgo en la Pymes se concluye que el 38%, no percibe la participación de liderazgo, mientras que el 33% se inclina a que hay una participación de liderazgo que ofrece un clima positivo y promueve el compromiso de los empleados.

Mientras que a nivel de satisfacción en percepción en cuanto el estilo de liderazgo la calificación intermedia es la que abarca mayor representación donde 1 es la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta y la mayoría se centró en la escala de 3 puntos.

La parte colaborativa del talento humano dentro del equipo de trabajo tiene acogida en el fortalecimiento de las estrategias y objetivos a alcanzar para generar una participación altruista del personal, la planificación estratégica establecidas para de esa manera lograr alcanzar la meta y a la vez optimizar las relaciones con los clientes dentro de la priorización y sinergia a ejecutar por parte del talento humano.

El Talento humano al estar inmerso en un equipo de trabajo busca cumplir a cabalidad todas las estrategias vinculadas al desarrollo organizacional, el esfuerzo realizado permite alcanzar oportunidades para el desarrollo profesional que tiene como principal fuente de acción un clima organización positivo en las pymes de servicio en la ciudad de Guayaquil.

En base al análisis de un ambiente de colaboración y trabajo en equipo indica que el 35% donde percibe como tal este aspecto dentro del clima organizacional y el 41% no se encuentran ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en donde probablemente cumplen con lo dispuesto por el alto mando, sin embargo, en la relación de sus compañeros existe una alta satisfacción en donde sus vínculos como equipo son más positivos.

Las oportunidades de desarrollo son esenciales en el clima organización de eso depende mucho que tan comprometido puede estar el colaborador en un Pyme.

En base a los resultados estadísticos se concluye que el 45% se encuentra en desacuerdo ante la afirmación de si “se permite el acceso a oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal”. Sin embargo, a nivel satisfactorio como empleado el 30% se encuentra de acuerdo en que, si cuenta con desarrollo profesional, ya que con tener una vacante laboral encuentra la oportunidad de desarrollo en la sociedad.

Recomendaciones

Se recomienda que la comunicación abierta y efectiva esté vinculada directamente en el clima organizacional, donde se detalle una comunicación transparente entre los directivos y empleados, para que las decisiones tomadas sean las requeridas por los clientes, y las oportunidades de servicio que tenga la organización sea a través del manejo adecuado de los recursos.

En el análisis de liderazgo se recomienda que las acciones que se realizan dentro de la organización estén vinculadas con la efectividad, el dinamismo y la responsabilidad; para lograr los objetivos planteados, y de esa manera exista un adecuado clima laboral. Dentro del liderazgo se observa una de las principales estrategias de Steven Covey que representa el ganar y ganar para de esa manera fortalecer la confianza con el cliente.

Hay que respaldar continuamente los requerimientos y necesidades del cliente, con un manejo adecuado de liderazgo y de la comunicación. Dentro de liderazgo que se aplique en las organizaciones debe de existir un direccionamiento horizontal tomando en consideración las estrategias de Covey al momento de priorizar las actividades y dar sinergia al equipo de trabajo.

Es importante que la mayor parte de los colaboradores posean una cultura organizacional reflejada en cambios continuos e innovaciones constantes, para de esa manera el desarrollo organizacional esté involucrado con una planificación estratégica con el uso de herramientas tecnológicas, que permitan ofrecer un servicio con hegemonía, sinergia y apoyo constante del equipo de trabajo.

Las estrategias de Steven Covey se orienta al incentivo de la oferta laboral de un clima de éxito y en equipo, que va a sinergizar el desarrollo de la comunicación, además de ganar y ganar nuevas acciones de negocios, para fomentar el cambio de las acciones priorizando las necesidades y fomentando un esquema de comprensión en todas las actividades, dando como eje central un continuo bosquejo de inducción en lo cultural, y tecnológico, para asegurar un mejor nivel profesional de los participante dentro del esquema organizacional.

La variable referente al desarrollo profesional para los colaboradores de una empresa de servicio tiene como principal eje de acción el crecimiento personal y del equipo, donde se vinculan lineamientos que van a permitir mejoras en la competencia y un crecimiento proactivo dentro del área de trabajo a través de programas de inducción y capacitación. Se recomienda que la comunicación se priorice en diferentes instrumentos tecnológicos para tener una respuesta inmediata y la satisfacción en el manejo de la información y el buen uso de los recursos materiales, económico, humano y tecnológico.

Referencias Bibliográficas

- Ayala-Mira, M., & Luna, L. M. (2020). El liderazgo transformacional como recurso para el bienestar en el trabajo. Mexico: Universidad de Guanajuato.
- Busto, P. (2019). Mediones del clima organizacional. Mexico: Sociedad latinoamericana para la calidad.
- Carrizalez, J. I. (2022). Clima organizacional y el Bienestar de los trabajadores. Monografía, Corporacion Universitaria Minuto de Dios, Cúcuta.: https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/14453/1/UVDT.P_CarrizalezJessica-ContrerasKaren-CarrascalBibiana_2022.pdf.
- Chaviano, G. Y. (2016). HERRAMIENTAS AUTOMATIZADAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS. Universidad de la Habana. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/49594851_HERRAMIENTAS_AUTOMATIZADAS_PARA_LA_GESTION_DE_PROYECTOS
- Cortés, D. A. (2019). Propuesta pedagogica para el mejoramiento de clima organizacional. . Revista Encuentros, 17(01), 145-161. , <https://www.redalyc.org/journal/4766/476661525012/476661525012.pdf>.
- Diener, S., & Smith, L. (2019). Acciones Subjetivo en el clima laboral. Libreria Xdink.
- Eslava, E. (2018). Gestión del Talento Humano en las organizaciones. <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/02/25/gestion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>.
- Ferragud, C. E. (2019). Propuesta para mejorar el clima laboral y resolución de situaciones conflictivas. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16876/Ferragud%20Cynthia: Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21>.
- Gómez, R. C. (2015). CONSTRUCCIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL. Bogotá: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA.
- Hannoun, G. (2021). Satisfacción Laboral. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Holguin, J. C. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores en la Escuela de Educación Básica. Ciudad de Ibarra. Proyecto de investigación, Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <http://200.24.193.135/bitstream/44000/4902/1/T-ULVR-3947.pdf>.
- Jal, R. (2020). Transformando talento en organizaciones sustentables: el desarrollo de emprendimientos de la economía creativa. FACES. , 21 (44). 113 – 123.
- Loguzzo, H. A. (2016). Introducción a la gestion de administracion. <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>.

- Mendoza, H. J. (2020). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, doi:DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165
- Naranajo Herrera, C. G. (2019). *El liderazgo en la gestión del conocimiento*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Peñaherrera, Z. S. (2022). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Colta*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Administración Pública. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35281>
- Pianeta, W. Z. (2022). Fortalecimiento del clima organizacional, mediante estrategias de mejoras en las relaciones laborales del Banco Bogotá. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/48890/jpcuadros.pdf?sequence=1>.
- Pinzón, B. I. (2022). Estrategias y metodología para lograr un mejor ambiente organizacional. <file:///C:/Users/Mi%20PC/Downloads/239-Texto%20del%20art%C3%ADculo-513-1-10-20220921.pdf>.
- Rivera, D. A. (2018). Percepción del clima organizacional: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE. . *Revista Espacios*, 39(19), 5. [/bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepci%c3%b3n%2](http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepci%c3%b3n%2).
- S.R.I., S. d. (2018). *Proyección del pago de impuesto en el Ecuador*.
- Segredo Pérez, A. M. (2018). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Viteri, C. I. (2019). *Propuesta de un nuevo modelo de gestión técnico*. En S. R. Covey. Cuenca: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2673/15/UPS-GT000300.pdf>.