

ARTÍCULO DE REVISIÓN  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

## Apuntes sobre la gestión del clima organizacional en instalaciones turísticas de Ecuador

### *Approaches about the organizational climate management in tourist facilities from Ecuador*

Bravo Placeres, Ismel<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. [ismel.bravopla@ug.edu.ec](mailto:ismel.bravopla@ug.edu.ec). Docente de la Carrera de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador

Recibido: 06/12/2021

Aprobado: 28/06/2022

Como citar en normas APA el artículo:

Bravo Placeres, I. (2022). Apuntes sobre la gestión del clima organizacional en instalaciones turísticas de Ecuador. *Uniandes Episteme*, 9(3), 307-326.

#### RESUMEN

El desarrollo acelerado del turismo que ha experimentado Ecuador en los últimos años ha contribuido, sin lugar a dudas, a que el sector turístico se convierta en una de las principales fuentes de empleo e ingresos para el desarrollo económico del país. De esta forma, el capital humano es uno de los factores decisivos para lograr el éxito de las empresas turísticas, lo que hace que el clima organizacional se convierta en un tema de primer orden. De allí la justificación de este artículo, que como objetivo se propone analizar los principales elementos que inciden en el clima organizacional de las empresas turísticas de Ecuador, para proponer un conjunto de acciones de corrección y mejoramiento desde una perspectiva integradora, que contribuya a lograr una mejora continua de la gestión del clima organizacional como elemento clave para mejorar la eficiencia en las empresas turísticas.

**PALABRAS CLAVE:** clima organizacional; capital humano; satisfacción laboral; organización; instalaciones turísticas.

#### ABSTRACT

The quick development of the tourism that Ecuador has experienced in the last years has contributed, without place to doubts to that the tourist sector becomes one of the main employment sources and revenues for the economic development of the country. This way, the human capital is one of the decisive factors to achieve the success of the tourist companies, that makes that the organizational climate becomes a topic of first order. Of there

the justification of this article that intends to analyze the main elements that impact in the organizational climate of the tourist companies of Ecuador, to propose a group of correction actions and improvement from an integrative perspective that contributes to achieve a continuous improvement of the administration of the organizational climate as key element to improve the efficiency in the tourist companies of Ecuador as objective.

**KEYWORDS:** organizational climate; human capital; labor satisfaction; organization; tourist facilities.

## INTRODUCCIÓN

Los sucesos acontecidos en los últimos años han influido en todos los sectores, y el turismo no escapa a esta realidad, pues sin dudas se ha convertido en uno de los principales escenarios económicos que a nivel internacional experimenta día a día un continuo crecimiento y diversificación para todos los países en vías de desarrollo.

Siendo así, resulta innegable que el turismo constituya una de las actividades más importantes del sector productivo, que, como fenómeno social y actividad económica, beneficia no solo a los actores del propio medio, sino también a otros que no pertenecen al turismo, como son el artesanal, la industria textil, la manufacturera, así como otros sectores de servicios como el comercio o la publicidad (Altamira Vega & Muñoz Vivas, 2007).

En ese orden, los cambios que se han producido han dado un giro en el contexto del mercado turístico mundial, donde el factor humano en los servicios del turismo constituye el elemento básico que marca la diferencia para obtener ventajas competitivas, y a la vez, adquirir resultados de extraordinaria importancia en el desarrollo de este sector, donde el clima organizacional constituye, sin lugar a dudas, un elemento clave para el adecuado desarrollo de las empresas turísticas.

Cuando hablamos de clima organizacional, se puede decir que su origen se remonta a la psicología organizacional, y que el término fue introducido por Gellerman en el año 1960, caracterizándose desde sus inicios por la forma en que las personas perciben su trabajo, desempeño, productividad y satisfacción (García Solarte, 2009). Siendo así, el término nace bajo la idea que el hombre vive y se desenvuelve en ambientes que se integran por diversas personas, grupos y colectividades, las cuales tienen comportamientos diversos, y, por tanto, de no existir un adecuado clima, afectan a ese ambiente y terminan por perjudicarlo.

Se trata de un término novedoso para la psicología organizacional, definido por Litwin & Stringer (1968) como el conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas y percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en él. De igual forma, representa el ambiente que existe en el interior de una organización, y, por ello, se relaciona con la cultura, los valores, los estilos de liderazgo, y el grado de motivación imperante (Simbron Espejo & Sanabria Boudri, 2020). Si el medio ambiente interno no es satisfactorio, provoca inseguridad en el personal, pérdida de la motivación, desinterés,

insatisfacción, estrés, depresión, falta de calidad en el servicio que ofertan y baja productividad (Gonçalves, 1997).

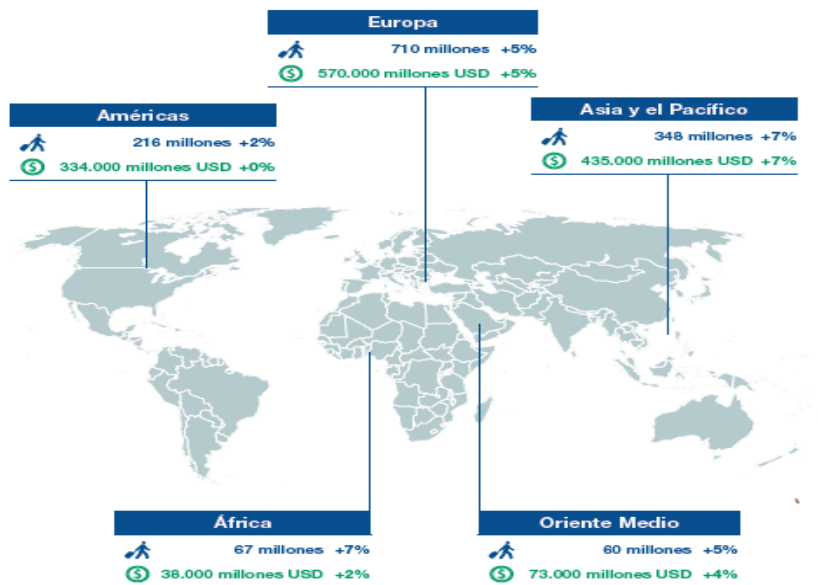
Por tales razones, el clima organizacional ocupa un lugar importante en la gestión del talento humano (Macías Cedeño, 2021), y especialmente, tiene un rol protagónico en las empresas del sector turístico, que buscan un excelente desarrollo organizacional y se empoderan del tema con extrema seriedad, con el objetivo de buscar una mejora continua y sistemática de su estructura que les permita lograr el aumento de la productividad y la calidad en el servicio que ofertan (García Saisó, Ortega Andeane, & Reyes Lagunes, 2014).

De allí la pertinencia y justificación de la investigación, que tiene como objeto el estudio del clima organizacional en las empresas del sector turístico en Ecuador, para trazar estrategias e implementar acciones integrales que sean consecuentes y contribuyan a lograr una mejora continua de la gestión del clima organizacional para que el turismo siga siendo uno de los sectores claves de la economía de nuestro país.

## DESARROLLO

### 1. La actividad turística en Ecuador

El turismo es una actividad que, a pesar de las crisis financieras internacionales y los episodios vinculados a las enfermedades endémicas o contagiosas presentes en distintos países, ha incrementado su demanda en los últimos 100 años. Un informe de la Organización Mundial de Turismo (*United Nations World Tourism Organization-UNTWO*) refleja que los ingresos derivados del gasto de los visitantes han crecido más rápido que la economía mundial, como se muestra en la figura 1 (UNTWO, 2019).



**Figura 1.** Mapa de llegadas de turistas internacionales e ingresos por turismo internacional (miles de millones de USD)

**Fuente:** (UNTWO, 2019).

Este incremento de la actividad turística demanda de una mayor cantidad de instalaciones y, por tanto, de personal especializado para realizar labores destinadas a ofrecer exponencialmente la mayor satisfacción posible a sus clientes. En este contexto, las relaciones entre las organizaciones (empresas turísticas) y las personas contratadas (sus trabajadores) están constantemente sujetas a los cambios del entorno globalizado (Bustos Rodríguez & Vargas Paredes, 2017; Charry Condor, 2018; Paredes Sumari, Lavanda Reyes, & Felicita Elizab, 2021).

Anteriormente, las empresas turísticas no experimentaron estos cambios de una manera tan rápida, y es probable que contaran con cierta estabilidad en lo que respecta a la permanencia de los empleados. Sin embargo, en la actualidad, existen diversos cambios y modernizaciones en las cuales están involucradas las empresas turísticas, las que, dada su complejidad, presentan estructuras y características organizacionales particulares (Tabla 1). Los cambios vertiginosos y el crecimiento de las demandas de servicios y productos han permitido que el capital humano se convierta cada día en un tema de innegable trascendencia.

**Tabla 1.** Tipos de modalidades principales de la actividad turística.

<b>Modalidad</b>	<b>Actividades fundamentales</b>
<b>Turismo de alojamiento hotelero y similar</b>	Hoteles, Hostales, Pensiones, Apartamentos, Villas, Casa Rural, Viviendas vacacionales, Campings, etc.
<b>Turismo extrahotelero o de servicios</b>	Restaurantes y cafeterías, balnearios, piscinas, parques acuáticos, instalaciones deportivo-turísticas, parques zoológicos y botánicos, las excursiones aéreas, terrestres o marítimas con fines turísticos, de pesca deportivo-turística. Las actividades turísticas complementarias, tales como: las atracciones y espectáculos, salas de fiesta, discotecas y de baile, actividades de animación y demás de esparcimiento y ocio, la organización y asistencia a congresos y traducción simultánea, entre otros.

En la actualidad, la movilidad de los trabajadores del sector se ha incrementado debido al aumento del nivel de especialización de los trabajadores, lo cual es producto del desarrollo acelerado de la ciencia y la técnica, las ofertas educativas de la rama, así como de la gran variedad de actividades que se practican en el turismo.

De esta forma, el manejo de las organizaciones se ha hecho cada vez más complejo, pues existen problemas de comunicación, falta de integración, colaboración, entre otros factores que dificultan el ambiente de trabajo, tanto interno como externo, y, por consiguiente, el desempeño laboral (Sumba Bustamante, Moreno Gonzabay, & Villafuerte Peñafiel, 2022), perjudicando de manera directa la calidad del producto o servicio ofrecido. Por tanto, el establecimiento de un clima laboral de satisfacción permite lograr estabilidad en la fuerza de trabajo, así como mayores niveles de ingreso económico (Chiang & San Martín, 2015; Vera Campuzano, 2018; Ponce Ponce & Gómez García, 2021).

## Bravo Placeres

En el caso de Ecuador, la actividad turística también ha experimentado un crecimiento anual. Según reporta el Ministerio de Turismo, a finales del año 2019, la actividad turística representó el 2,2 % del producto interno bruto (PIB) del país, con un ingreso aproximado de 2287.5 millones de dólares (MINTUR, 2019a).

**Tabla 2.** Llegadas de turistas a Ecuador por distintas vías.

Vías	2018	2019	Δ ene-dic 19/18
<b>Aérea</b>	1.078.569	1.147.347	6,4%
<b>Terrestre</b>	1.304.643	846.800	-35,1%
<b>Marítima</b>	41.838	47.356	13,2%
<b>Fluvial</b>	2.610	2.490	-4,6%

Fuente: (MINTUR, 2019a)

Los indicadores analizados a finales del año 2019 establecen que predominan las llegadas de turistas al país por vía aérea (Tabla 2), sobre todo de países como Estados Unidos, España, Canadá, Alemania y Francia como se puede observar en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Principales países de llegadas de turistas a Ecuador.

Nacionalidad	dic-18	ene-dic 18	dic-19	ene-dic 19	Δ dic 19/18	Δ ene-dic 19/18
<b>Estados Unidos</b>	40.187	351.704	44.772	403.364	11,4%	14,7%
<b>España</b>	12.241	102.996	15.066	120.133	23,1%	16,6%
<b>Canadá</b>	3.839	34.333	4.470	38.196	16,4%	11,3%
<b>Alemania</b>	2.967	35.509	3.245	37.267	9,4%	5,0%
<b>Francia</b>	1.898	27.593	2.355	31.193	24,1%	13,0%

Fuente: (MINTUR, 2019b).

La actividad turística en el Ecuador emplea, según el Ministerio de Turismo, a más de 477382 personas en 24257 establecimientos hasta finales de 2019 (MINTUR, 2019b). De la misma forma se analiza a través de un análisis comparativo, que solo entre 2018 y 2019 creció en un 1.8% la cantidad de trabajadores que se emplean en actividades turísticas en Ecuador como puede observarse en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Análisis comparativo del empleo de trabajadores en el sector turístico de Ecuador.

	III Trim. 2018	III Trim 2019	Crecimiento
<b>Empleados</b>	513.223	522.508	1,8%

Fuente: (MINTUR, 2019b).

Las cifras hasta aquí analizadas se encuentran en correspondencia con las tendencias internacionales, lo que hace que, para las empresas e instalaciones dedicadas al turismo,

igualmente sea prioritario el interés por establecer un clima organizacional favorable hacia el interior de estas.

## 2. El clima organizacional

El concepto de clima organizacional es de reciente data; y es quizás ese el motivo por el que no existe una uniformidad de conceptos que permitan establecer una clara definición del término. Empero, varios son los autores que se han dedicado a su estudio. Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera en que las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, entre otros, se traducen a través de las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Se trata de un término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. “Es la “sensación”, “personalidad” o “carácter” del ambiente de la organización” (Yuctor Álvarez & Salasar Duque, 2019, pág. 84) lo que demanda el estudio de los factores que pueden afectar ese contexto.

Por otro lado, se establece como la percepción del ambiente humano y físico donde los colaboradores de una empresa realizan sus labores cotidianas, acompañado de las condiciones de interacción social e individual que determinan su comportamiento y eficiencia en el trabajo (Williams, 2013).

De igual forma, otros lo definen como el conjunto de percepciones que tienen los empleados sobre la empresa u organización, lo que hace posible que estos puedan integrarse, y con ello, lograr el cumplimiento de los fines y objetivos, los cuales están identificados por las conductas y sentimientos que tiene la persona a partir de los atributos generados por el ambiente laboral (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996).

También es definido como el ambiente humano dentro del cual los trabajadores de una empresa o institución realizan su trabajo (García Solarte, 2009). Y aunque ese ambiente es intangible, pues no puede verse de forma real ni tocarse, tiene existencia objetiva, y afecta a todo lo que sucede dentro de la organización, la que, según su razón social, tiene su propia cultura, tradición y métodos de trabajo, que, en su conjunto conforman el clima organizacional. En ese sentido, resulta una realidad la influencia del clima en la motivación, desempeño y satisfacción del personal de la empresa en los diferentes puestos que ocupan, de la cual esperan reconocimientos, méritos, o recompensas, basándose en la percepción que tienen del ambiente organizativo en el cual laboran (Adriazola Díaz et al., 2019; Cordoví Carmenates et.al, 2020).

Por esas razones se considera como el factor que refleja las facilidades o dificultades que el trabajador encuentra para aumentar o disminuir su productividad, o simplemente, encontrar su punto de equilibrio (Maisch Molina, 2004). Se convierte así el clima organizacional en una de las herramientas más integrales que permiten evaluar y medir la forma en que están

## Bravo Placeres

actuando los miembros de una organización o empresa, y además de ello, permite determinar las causas que sustentan dichos comportamientos, con la finalidad de trazar estrategias que sean consecuentes con las situaciones actuales (Behrentz Pfalz, 2012; Paredes Sumari, Lavanda Reyes & Felicita Elizab, 2021).

En síntesis, teniendo en cuenta los elementos antes analizados, se entiende el clima organizacional como el ambiente que existe en el interior de una organización, compuesta por el conjunto de elementos que se vinculan al ambiente de trabajo y que, de una manera u otra, influyen en el comportamiento de los individuos a través de las percepciones que cada uno de ellos tiene de su contexto organizacional, influenciado, claro está, por un sistema de valores, actitudes y creencias. Por ende, para definir el término es necesario comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización, y los procesos organizacionales.

Atendiendo al criterio de Maisch Molina (2004), son tres los elementos a considerar para evaluar el clima organizacional en una empresa: la estructura organizacional; los procesos organizacionales; y el comportamiento de los trabajadores. Visto desde esa perspectiva pueden entenderse de la siguiente forma:

- La Estructura Organizacional se relaciona con la organización física de todos los componentes de una empresa. Entiéndase por tal el control administrativo, la relación existente entre la alta dirección y los restantes niveles de dirección; y el nivel de preparación de los directivos.
- Los Procesos Organizacionales se relacionan directamente con la Gestión de Recursos Humanos de una empresa, en cuanto a las funciones de gestión del conocimiento, comunicación fluida y apoyo al desarrollo profesional de sus trabajadores y directivos; guiados por determinados componentes como son el liderazgo, los estilos de comunicación, la toma de decisiones, la solución de conflictos, y la evaluación del desempeño.
- Comportamiento de los Trabajadores: Se trata de la forma en que actúan las personas dentro de la empresa, ya sea de manera grupal o individual. Dentro de sus componentes se identifican el nivel de satisfacción, la implicación en la solución y ejecución de tareas, y, por último, el establecimiento de las relaciones interpersonales.

En el caso que ocupa, si se analiza el clima organizacional en las instalaciones turísticas de Ecuador, es preciso tener en cuenta tanto el objeto social de estas instalaciones, como los servicios que ofrecen internamente, de manera que sean identificadas con claridad las secciones o departamentos que las integran, para poder realizar un diagnóstico adecuado de la satisfacción que tienen los trabajadores sobre la actividad particular que realizan en su departamento de trabajo, y con ello, finalmente, realizar una valoración integral de la empresa que permita evaluar el estado del clima organizacional, y, a partir de allí, implementar un sistema de acciones (Vega, Rodríguez Díaz, & Montoya R, 2012).

Por otro lado, es necesario entender que la gestión del clima organizacional trae consigo no solo el hecho de diagnosticar inicialmente el estado de satisfacción de los trabajadores con la actividad que realizan; sino que, además, es necesario planificar, ejecutar y controlar las acciones posteriores para lograr un clima organizacional favorable (Yuctor Álvarez & Salazar Duque, 2019).

Es por eso que la alta dirección de las organizaciones o instalaciones turísticas deben darle el valor que realmente tiene el tema del comportamiento organizacional, como una de las vías para emprender acciones encaminadas a tener en estas entidades personas motivadas, comprometidas, satisfechas, que entregan lo mejor de sí mismas al trabajo, conformes con lo que realizan y con el reconocimiento que reciben por su labor, con sentido de pertenencia y con la percepción de que en su centro laboral es uno de los lugares donde se satisfacen de una forma directa y/o indirecta todas sus necesidades (Chiang & San Martín, 2015). A continuación, se ofrecen algunas reflexiones sobre los estudios realizados acerca del clima organizacional en organizaciones o instalaciones turísticas de Ecuador.

### 3. El clima organizacional en empresas o instalaciones turísticas de Ecuador

En los últimos años, distintos países han puesto su atención en la industria del turismo debido a su crecimiento, los ingresos económicos con bajos costos, y la generación de empleos que ofrece a la población local (Morillo Moreno, 2011; Clara García, 2020). El Ecuador no ha sido la excepción, ofreciendo en los últimos tiempos un turismo sostenible y comunitario a partir de las potencialidades naturales y culturales con que cuenta.

Los estudios realizados hasta la fecha sobre el clima organizacional para el sector turístico en Ecuador están sobre todo centrados en las instalaciones hoteleras, una tendencia también reflejada en la literatura internacional sobre este tema (Carrillo Rosero et al., 2018; Manjarrez Fuentes et al., 2019).

En Ecuador, para medir el clima organizacional se tienen en cuenta, al igual que en la mayoría de los estudios realizados en otros países, los enunciados que postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa (Litwin & Stringer, 1978; Pazmay Ramos & Ortíz del Pino, 2018). Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura.** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad (*empowerment*).** Expresa el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no



## Bravo Placeres

estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación.** Demuestra el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares.** Se entiende como la percepción de los miembros acerca del énfasis que hacen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos.** Sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad.** Se configura como el sentimiento de pertenencia a la organización, y se convierte en un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de la influencia del clima organizacional en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros (Bazalar Paz & Choquehuanca Saldarriaga, 2020).

Para la preparación, se tienen en cuenta las dimensiones más recurrentes que se tratan internacionalmente. Pueden mencionarse, por ejemplo, la estructura, el liderazgo, las características del trabajo, los resultados, el logro, la recompensa, la motivación y el apoyo (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2010).

En este sentido, algunos de los pasos previos a realizar serían los siguientes:

- Caracterizar la empresa o instalación turística para conocer sus secciones o departamentos, actividad específica a la que se dedica, historia institucional, y situación general del clima organizacional inicial realizado por la gerencia.
- Selección de la muestra, o sea, la cantidad de trabajadores que participarán en el diagnóstico, que deberá ser representativa en cada departamento o sección; donde además se recogen sus hojas de vida, y otras informaciones relativas a su desempeño laboral hasta la fecha de realización del diagnóstico.

En estudios realizados para el sector hotelero del Cantón Salinas, una ciudad costera en la punta oeste de la provincia de Santa Elena en Ecuador, muy popular por sus playas (Campuzano, Collins Ventura, & Carrera Endara, 2016); los realizados por Andrade González (2016), para varias instalaciones turísticas de la ciudad de Cuenca (Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante) una ciudad de las montañas andinas del sur de Ecuador; así como los efectuados por Cajamarca Manrique (2019), coinciden en aplicar cuestionarios con varias alternativas de respuestas, a través de una escala Likert (1962) para verificar el estado del clima organizacional o satisfacción laboral en empresas turísticas de Ecuador de diferentes localidades.

Los estudios anteriores demuestran la necesidad de aplicar tanto medidas de corrección, como un sistema de acciones para la mejora continua del clima organizacional en cada una de las instalaciones turísticas. Para ello, se deben tener en cuenta las insatisfacciones de los trabajadores en aspectos como la falta de motivación y preparación especializada para la mayoría de los puestos de trabajo, los salarios bajos, el insuficiente entrenamiento integral en labores afines que permita realizar cambios de empleo o tareas multifuncionales (por ejemplo: cantinero, dependiente gastronómico, cajero de restaurante), la deficiente comunicación entre la gerencia y los trabajadores, específicamente para el logro de un clima laboral de confianza; el predominio de la dirección en forma impositiva, la aplicación incorrecta o ausencia de los estándares internacionales establecidos para la actividad turística, y la ausencia de departamentos o especialistas preparados en la gestión del talento humano que generen la obligación de mejorar y elevar los estándares organizacionales (Macías Cedeño, 2021).

De igual forma, resulta preciso tener en cuenta la alta movilidad laboral registrada internacionalmente en el sector turístico. En el mundo, la mayoría de hoteles presentan una alta rotación de personal, lo que hace pensar que el clima laboral no está favoreciendo al desarrollo del empleado, razón por la que las empresas turísticas se limitan a ofrecer capacitaciones a los trabajadores, pues temen que una vez siendo capacitados, el empleado decida retirarse buscando mejores oportunidades laborales (Hall, 2003).

Ecuador no es una excepción de esta tendencia, pues existen numerosas empresas hoteleras que no invierten adecuadamente el tiempo y los ingresos necesarios para tener un clima laboral adecuado, lo cual trae como consecuencia impuntualidad, negativismo laboral, baja productividad, actitudes negativas, incumplimiento de los objetivos y normas de la empresa, y, en muchos casos, la solicitud de terminación del contrato, lo cual afecta al cliente al momento de recibir el servicio, y con ello, también se afecta la empresa (Cajamarca Manrique, 2019).

Este análisis evidencia la necesidad de establecer algunas ideas esenciales para que las empresas e instalaciones turísticas ecuatorianas puedan mejorar su clima organizacional y, con ello, lograr una mayor estabilidad de sus trabajadores; así como una mejor eficiencia en el servicio que ofertan.

#### **4. Valoraciones sobre las acciones a implementar para mejorar el clima organizacional en empresas o instalaciones turísticas de Ecuador**

Para la proyección de acciones de corrección en las instalaciones turísticas de Ecuador, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional específico, la empresa o instalación turística debe planificar de manera general acciones en tres dimensiones fundamentales:

Las que se dediquen a resolver problemas organizacionales.

Las centradas en resolver problemas individuales de los trabajadores.

Las que enfatizan en la solución de la interacción persona- situación.

Cuando se trata de resolver problemas organizacionales que hacen que el clima laboral no sea cálido, se está refiriendo a salud e higiene del trabajo, ambiente de trabajo, problemas estructurales y de movilidad internos que dificultan el trabajo, entre otras.

Las centradas en resolver problemas individuales de los trabajadores tienen que ver con aspectos relacionados con oportunidades de superación profesional, garantías de seguros médicos, equidad de género para oportunidades en roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y también ascensos.

Las que enfatizan en la solución de la interacción persona- situación, hacen énfasis en los intercambios con la gerencia, libertad de expresión, canales para las comunicaciones y la información adecuada, oportunidad para participar de los procesos y obtener beneficios, intercambio con otros trabajadores, entre otros.

La dirección o gerencia de la organización o instalación turística juega un rol importante en la planificación de acciones de corrección, y su implementación al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad. La cuestión también implica reformular las ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al aplicar las acciones de corrección para el desarrollo organizacional, se estará hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental en el crecimiento y autonomía del negocio, generando capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información, además de la reflexión independiente acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución. Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple la dirección al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual

y colectiva que hacen posible la obtención final de un clima organizacional favorable (Sumba Bustamante, Moreno Gonzabay, & Villafuerte Peñafiel, 2022).

Deben estudiarse, además, experiencias exitosas de otras organizaciones o establecimientos turísticos para descubrir los factores que contribuyeron a su éxito, y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos. De igual manera, se deben estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes, así como examinar las oportunidades para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiese competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Desde otra perspectiva, la Organización Internacional del Trabajo (2006) desarrolló el programa de trabajo docente, en el que se sintetizan las aspiraciones de los individuos durante su vida laboral, y, además de generar un ingreso, facilita el progreso social, económico y fortalece a las personas, sus familias y comunidades. El programa se basa en cuatro objetivos estratégicos que tienen como fundamento transversal la igualdad de género. En ese sentido los objetivos son los siguientes:

1. Crear trabajo: Una economía que genere oportunidades de inversión, iniciativa empresarial, desarrollo de calificaciones, puestos de trabajo y modos de vida sostenibles.
2. Garantizar los derechos de los trabajadores: Lograr el reconocimiento y el respeto de los derechos de todos los trabajadores, y en particular, de los trabajadores desfavorecidos o pobres que necesitan representación, participación y leyes adecuadas que se cumplan y estén a favor, y no en contra de sus intereses.
3. Extender la protección social: Promover tanto la inclusión social como la productividad, al garantizar que mujeres y hombres disfruten de condiciones de trabajo seguras, que les proporcionen tiempo libre y descanso que sean adecuados, que tengan en cuenta los valores familiares y sociales, que contemplen una retribución adecuada en caso de pérdida o reducción de los ingresos, y que permitan el acceso a una asistencia sanitaria apropiada.
4. Promover el diálogo social: La participación de organizaciones de trabajadores y empleadores, sólidas e independientes es fundamental para elevar la productividad, evitar los conflictos en el trabajo, así como para crear sociedades cohesionadas.

Las condiciones temporales y de horarios de trabajo a los que están sujetas las empresas turísticas difícilmente podrán modificarse, debido a la naturaleza de los servicios que ofrecen, los cuales se concentran en los periodos vacacionales, fines de semana y disponibilidad las 24 horas del día. Sin embargo, es necesario mejorar las condiciones laborales al respetar los derechos que les confiere la ley a los trabajadores con respecto a la duración de la jornada laboral, a la libre decisión de trabajar horas extras, así como la forma de pago, condiciones que imponen las empresas a través de incentivos o bajo la amenaza de despido.

## Bravo Placeres

Para alcanzar el objetivo anteriormente descrito, se han planteado las siguientes actividades, las que, sin lugar a duda, están enfocadas a cada uno de los objetivos específicos que atacan los problemas presentados dentro de la organización (Díaz Sotomayor & Morán Espín, 2011):

- Delimitar los diferentes canales de comunicación de la empresa.
- Diseñar un plan de difusión para los empleados sobre el plan estratégico de la empresa.
- Diseñar actividades que integren a todo el personal y que involucren el trabajo en equipo.
- Diseñar actividades enfocadas al reconocimiento del desempeño de los empleados.

Respecto a la gestión institucional de los recursos humanos, según Andrade González (2016), existen distintas razones que justifican la creación de Departamentos de Talento Humano en las empresas Turísticas del Ecuador, entre estos se encuentran las siguientes:

- El manejo y dirección de la empresa se otorga y delega a un personal específico para aliviar la carga de la dirección.
- Se establecen estrategias y normas que permitan facilitar el trabajo y coordinación entre los empleados.
- Se realizan de una manera adecuada los procesos administrativos del personal.
- Ayuda a mejorar el entorno del trabajador.
- Se controla, evalúa y vigila minuciosamente y de una manera más organizada el cumplimiento de las obligaciones laborales de los trabajadores.
- Se mejora la comunicación e interrelación entre los demás departamentos, provocando un nivel de eficiencia y productividad más alto.
- Incremento de incentivos para la implementación de normas internacionales de gestión de los recursos humanos.

Se considera que para la sostenibilidad de los resultados que se presentarán al finalizar la aplicación de las medidas de corrección, es necesario contar con el apoyo de los directivos de la organización, pues con ello se favorecerá el correcto desarrollo y continuación de las actividades planteadas, tanto con el personal que permanece en la empresa turística, como con los nuevos integrantes de la misma (Díaz Sotomayor & Morán Espín, 2011; Mendoza Jiménez & Hernández Martín, 2017).

El reconocimiento del clima organizacional en una instalación dedicada al turismo permite que el desarrollo de determinados procesos tanto a nivel de diseño como de rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales y de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, procesos productivos, entre otros; alcancen una mejora continua en el ambiente de su estructura, para poder lograr un aumento de la productividad sin perder de vista el capital humano (Ramos, Segundo, & Ortiz del Pino, 2018).

Tal es así, que los estudios que sobre este tema se han realizado, coinciden en el mismo resultado, es decir, reconocen que un trabajador que se encuentra emocionalmente estable

dentro de la institución en la cual labora, presentará niveles de productividad más altos y superiores a aquel que se encuentra en un ambiente de trabajo hostil e inseguro (Alonso Carracedo & Aguilera Luque, 2021; Clara García, 2020; Manjarrez Fuentes et al., 2019; Carrillo Rosero et al., 2018).

Por esas razones, el tema de la satisfacción laboral, entendida como la actitud que muestra el trabajador frente a su propio trabajo, constituye un fin en sí mismo que le añade un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa. Por ello, no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor (Noboa Salazar, Barrera Cosiun, & Rojas Torres, 2019; Alonso Carracedo & Aguilera Luque, 2021).

Actualmente, las empresas turísticas bien posicionadas en el mercado internacional para mejorar continuamente sus estándares de calidad del servicio, realizan acciones para implementar en sus instalaciones las normas técnicas específicas del sector; así como otras relacionadas a la gestión interna del capital humano (que implica climas organizacionales favorables), gestión de calidad y gestión medioambiental. En el primer caso se refiere a normas hoteleras, culinarias y tecnológicas, tales como:

- ISO 13009:2015: para playas.
- ISO 13810:2015: para turismo industrial.
- ISO 14785:2014: para oficinas de información turística.
- ISO 17680:2015: para el sector de la talasoterapia.
- ISO 18513:2003: para los hoteles y alojamientos turísticos.
- ISO WG2: Servicios turísticos de salud.
- ISO WG6: Espacios Naturales Protegidos.
- ISO 18065:2015: Espacios Naturales Protegidos.
- ISO 13687:2014: Instalaciones Náutico Deportivas.

Para la gestión de recursos humanos se emplean también normas ISO, entre ellas:

- Familia de normas ISO 18.000: garantizan la implantación efectiva de un Sistema de Salud y Seguridad Laboral.
- Familia de normas ISO 30400: Gestión de recursos humanos.

En el tercer grupo están las familias de normas ISO 9001 (gestión de la calidad), y las ISO 14000 (sistemas de gestión medioambiental), normas que deberán cumplirse para poder obtener la certificación que acredita la implementación eficiente de estos estándares, los que son otorgados por autoridades e instituciones especializadas.

El incremento de las competencias profesionales de los trabajadores del turismo es una tarea permanente cuando se desea obtener niveles altos de satisfacción de los clientes externos (turistas) e internos (trabajadores).

En América Latina, por ejemplo, se ha notado un incremento de la oferta educativa en el turismo, con 906 instituciones que ofrecen programas de turismo, de las cuales el 71% son instituciones privadas, y el resto, instituciones públicas. En el caso de Brasil, se trata de un

## Bravo Placeres

país con una gran oferta de instituciones educativas públicas y privadas que imparten educación en turismo (Celís Sosa, 2015). Le siguen México, Argentina, Venezuela y, por último, Perú. En el caso de Ecuador, existe una gran oferta educativa con respecto a los estudios turísticos, que tienen como principal objetivo formar profesionales competentes, con docentes altamente capacitados, moderna infraestructura y tecnología, para contribuir a brindar un servicio de calidad y atender las necesidades de turistas y empresarios de la planta turística a nivel nacional e internacional.

Estas cifras reflejan la oportunidad de las organizaciones de coordinar acciones de capacitación, entrenamiento y postgrados para sus trabajadores, lo que permita elevar sus competencias profesionales y con ello, aspectos relacionados tanto con la eficiencia del servicio, como con el grado de satisfacción personal, elementos también recomendados por la Organización mundial de Turismo (UNTWO, 2019).

La mejora continua del clima organizacional en la actividad turística debe implementarse en la actividad diaria de las estructuras de gerencia con acciones que actualmente favorezcan lo que se denomina “trabajo en equipo”, esas acciones serían las siguientes:

Un sistema periódico de recogida y procesamiento de la información en la que participen los trabajadores activamente.

- Una carpeta de soluciones preelaborada en caso de cambios estructurales y/o laborales, donde se tengan en cuenta los criterios de los trabajadores.
- Una vía adecuada de comunicación e información recíproca trabajador-gerencia.
- Una estrategia adecuada para lograr la participación de los trabajadores en las decisiones más importantes de la empresa.

Otro elemento importante a considerar en la mejora continua del clima organizacional tiene que ver con la selección del personal que trabaja en el turismo. Para ello, se debe tomar en consideración no solo el tipo de actividad turística, sino también las estrategias que se siguen en cuanto a los segmentos poblacionales a que van dirigidas las ofertas turísticas (niños, adolescentes, jóvenes en general, población general, adultos mayores, matrimonios), lo que actualmente se comporta como una tendencia en los estudios de mercado turístico.

Por esta razón, deben seleccionarse personas que tengan actitudes para estos fines, que además de estar preparadas técnicamente, se sientan a gusto trabajando en función del bienestar de los clientes. Para ello, las gerencias turísticas en empresas posicionadas en el mercado y con satisfacción probada de su clima organizacional, suelen realizar acciones como:

- Realización de prueba psicométrica a los posibles trabajadores o a sus propios trabajadores, cuando se trata de promociones o cambios de actividad; para lo cual contratan directamente a especialistas del campo de la psicología o sociología que realizan esta función en los departamentos de Talento Humano.
- Contratar estos servicios a consultores externos.

Lo cierto es que existen muchas formas de mejorar continuamente el clima organizacional de una instalación o empresa turística. En este propósito, la preparación científica y técnica de la gerencia juega un rol fundamental, pues el nivel de capacitación en temas propios de la actividad y otros relacionados a la administración empresarial, técnicas de dirección, entre otros, pueden ser claves en el éxito de su gestión.

De igual forma, es necesario que la gerencia de la entidad turística tome en cuenta la satisfacción en el trabajo que realizan sus empleados, en relación con la valoración de sus actitudes y sentimientos frente a las labores que desarrollan, pues esa respuesta afectiva guarda una relación directa con la productividad de la empresa (Fleishman & Bass, A, 1976). La insatisfacción entonces se asocia con conductas tales como deslealtad, negligencia, agresión o retiro, frustración, disminución de la eficiencia, la desatención, manipulación y la baja remuneración, entre otros conceptos con los cuales se debe trabajar para lograr el ya tratado clima organizacional.

La mejora de la satisfacción de los trabajadores en establecimientos turísticos debe ser estudiada con todo detalle, aprovechando la experiencia y la creatividad de todos los implicados en el proceso y, utilizando para ello las herramientas de calidad adecuadas a las distintas fases de la operación en estudio. Mejorar las condiciones de los trabajadores en el sector turístico es una tarea primordial para el mantenimiento de un clima organizacional óptimo, ante el crecimiento que experimenta a nivel internacional esta actividad, sobre todo si se reconoce que la calidad del capital humano es esencial para el desarrollo y la competitividad de todo destino turístico.

## **CONCLUSIONES**

La actividad turística en Ecuador experimenta un crecimiento anual significativo, convirtiéndose su capital humano en factor imprescindible para el logro de un clima organizacional satisfactorio que garantice el éxito de la actividad turística en cuestión.

El análisis general de los diagnósticos realizados sobre el clima organizacional en instalaciones turísticas ecuatorianas permitió identificar un grupo de insatisfacciones que inciden en la baja calidad del servicio en muchos casos, y en otros en la poca permanencia de los empleados en este sector.

Se proponen de forma general un conjunto de acciones a realizar para la corrección de las insuficiencias generales encontradas en la gestión del diseño del clima organizacional en empresas e instalaciones turísticas de Ecuador, que permita homogeneizar desde el punto de vista metodológico estos estudios, y ofrecer una herramienta de trabajo para su mejoramiento continuo.

La gerencia de la empresa turística ecuatoriana juega un rol fundamental en el logro de un clima organizacional favorable, para lo cual debe aplicar instrumentos de evaluación continua y, trabajar por la constante auto preparación individual para realizar con éxito su tarea ejecutiva.



Las acciones para implementar por las empresas turísticas en Ecuador para la mejora del clima organizacional deben estructurarse en tres direcciones fundamentales: las que se dirijan a resolver los problemas organizacionales, aquellas centradas en atender y resolver los problemas individuales de los trabajadores; y las que enfatizan en la solución de la interacción persona- situación. En todo caso, estas acciones deben corresponderse con la estructura organizacional de cada empresa y deben implementarse teniendo como eje central las necesidades y requerimientos específicos desde una perspectiva holística e integral.

## REFERENCIAS

- Adriazola Díaz, F. P., López Hermsilla, M. J., Rojas Pérez, R. A., & Bustamante U, M. A. (2019). Percepción del clima organizacional en atención primaria de salud en la región del Maule, Chile. *Revista Empresarial*, 13(1), 13-21.
- Alonso Carracedo, P., & Aguilera Luque, A. M. (2021). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional. Un metaanálisis. *Apuntes de Psicología*, 39(1), 27-37.
- Altamira Vega, R., & Muñoz Vivas, X. (2007). El turismo como motor de crecimiento económico. *Anuario jurídico y Económico Escurialense*, XL, 667-710.
- Andrade González, M. (2016). *Las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante*. Tesis de Pregrado, Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- Bazalar Paz, M. Á., & Choquehuanca Saldarriaga, C. A. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *LLamkasun: Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 1(2), 35-51.
- Behrentz Pfalz, M. C. (2012). Estudio del Clima organizacional en energías S.A. durante 2011. *Revista Estrategia organizacional*, 1(1), 55-65.
- Bustos Rodríguez, A., & Vargas Paredes, S. (2017). El clima organizacional, una estrategia en la gestión de recursos humanos. *Revista Estrategia Organizacional*, 6 (2), 1-6.
- Cajamarca Manrique, M. (2019). *Estudio del clima laboral para la mejora de la calidad en el Hotel X*. Trabajo de grado, Carrera de Turismo y Hotelería, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Campuzano, N., Collins Ventura, N., & Carrera Endara, C. (2018). Competitividad y su incidencia en el desempeño empresarial del sector hotelero del cantón Salinas. *Espirales. Revista Multidisciplinaria de Investigación*, 2(19), 51-63.
- Carrillo Rosero, D., Cortez Ocaña, J., Palma Andagua, K., & Sánchez García, M. (2018). Análisis del clima organizacional en empresas de servicios turísticos: caso empresa de restauración. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(Especial), 804-814.
- Celís Sosa, D. F. (2015). *Análisis comparativo de la Educación Superior de Turismo en América Latina y España: Factores críticos de éxito y determinantes del precio de los*

- programas*. Trabajo de Doctorado, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, España.
- Charry Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *COMUNI@CIÓN: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9 (1), 25-34.
- Chiang, M. M., & San Martín, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuanco. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 24-34.
- Clara García, L. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 22-23.
- Cordoví Carmentates, M., Díaz Sánchez, J., Álvarez, P. S., & Mirabal, Y. (2020). Clima organizacional en una instalación turística de Jardines del Rey. *Revista Científica YACHASUN*, 4(7), 47-63.
- Cuadra Peralta, A. A., & Veloso Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Díaz Sotomayor, M., & Morán Espín, P. (2011). *Análisis del clima laboral, cultura organizacional y realización de un plan de mejora en la empresa American Call Center en la ciudad de Quito*. Trabajo de Grado. Facultad de Psicología. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Fleishman, E., & Bass, A. (1976). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México: Trillas.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
- García Saisó, A., Ortega Andeane, P., & Reyes Lagunes, I. (2014). Adaptación y validación psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica - Psychological Research Records*, 4(1), 1370-1385.
- Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Hall, C. (2003). Tourism and temporary mobility: circulation, diáspora, Migration, Nomadism, Sojourning, Travel, Transport and home. En *Memorias del Academy for the study of tourism conference* (págs. 25-36). Finlandia: Savonlinna.
- Likert, R. (1962). *Organización Humana*. Nueva York: Mac Graw Hill.
- Litwin, G (1978). *Motivation and Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.
- Litwin, G & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University.
- Macías Cedeño, M. J. (2021). Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(5), 509-523.
- Maisch Molina, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión En El Tercer Milenio*, 7(3), 87-91.

- Manjarrez Fuentes, N., Egas Loor, M. A., Campos Cárdena, J. E., & Escobar Terá, H. (2019). El clima organizacional y la repercusión en la satisfacción del personal en empresas hoteleras del cantón Quevedo. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(5), 1-15.
- Mendoza Jiménez, J., & Hernández Martín, R. (2017). Una propuesta metodológica para la medición de la sostenibilidad del turismo a escala local. *Cuadernos económicos de ICE*(93), 69-90.
- MINTUR. (2019a). *Indicadores Turísticos- Información relevante del Turismo en el Ecuador*. Recuperado el 15 de noviembre de 2021, de <http://190.152.46.171:18080/encuestaEstacionesServicio/encuesta/resultadosEncuestaAlojamiento>
- MINTUR. (2019b). *Turismo en cifras. Ministerio de Turismo de Ecuador*. Recuperado el 29 de octubre de 2021, de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras>
- Morillo Moreno, M. C. (2011). Turismo y Producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, (1), 153-158.
- Noboa Salazar, J. G., Barrera Cosiun, G. J., & Rojas Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(1), 1-24.
- Organización Internacional del Trabajo. (2006). *Trabajo decente en las Américas: una agenda hemisférica 2006-2015*. Brasilia, Brasil: Informe del Director General. XVI Reunión Regional Americana.
- Paredes Sumari, E. T., Lavanda Reyes, F. A., & Felicita Elizab, R. F. (2021). Clima organizacional y gestión de servicios en hospitales públicos de la Provincia de Ica, 2018. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 973-989.
- Pazmay Ramos, S., & Ortiz del Pino, Á. (2018). Clima Organizacional en las Industrias ecuatorianas de calzado. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(26), 39-50.
- Ponce Ponce, L. E., & Gómez García, S. L. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 1129-1154.
- Ramos, P., Segundo, G., & Ortiz del Pino, Á. R. (2018). Clima Organizacional en las industrias ecuatorianas de Calzado. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XIV(26).
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Simbron Espejo, S. F., & Sanabria Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria*, 6(Extra 1), 59-83.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Bogotá, Colombia: Editorial Universitaria de América.
- Sumba Bustamante, R. Y., Moreno Gonzabay, P. L., & Villafuerte Peñafiel, N. A. (2022). Clima Organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de la Ciencia*, 8(Extra 1), 234-261.
- UNTWO. (2019). *Panorama del turismo internacional, Edición 2019. OM*. Recuperado el 15 de noviembre de 2021, de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>

- Vega, J. C., Rodríguez Díaz, E. G., & Montoya R, A. (2012). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 14(21), 63-88.
- Vera Campuzano, N. S. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186.
- Williams, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Trabajo de Maestría, División de Estudios de Posgrado de Psicología, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.
- Yuctor Álvarez, M., & Salasar Duque, D. (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 15 (1), 82-92.