



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL DE UN CENTRO DE CIRUGÍA ESTÉTICA”**

TUTOR:

PhD. ORDOÑEZ ITURRALDE DARWIN DANIEL

AUTORES:

MOSCOZO LUNA CHRISTIAN XAVIER

TAY HING CHANG VANESSA MEILAN

GUAYAQUIL

2024

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO:

Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral del personal de un Centro de Cirugía Estética

AUTOR/ES:

Moscoso Luna Christian Xavier
Tay Hing Chang Vanessa Meilan

REVISORES:

PhD. Ordoñez Iturralde Darwin Daniel

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

GRADO OBTENIDO:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2024

N. DE PAGS:

100

ÁREAS TEMÁTICAS:

Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE:

Cultura organizacional, ambiente de trabajo, gestión del personal, cambio organizacional, satisfacción en el trabajo

RESUMEN: La importancia del análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral ha ganado relevancia a nivel mundial como parte esencial de los esfuerzos dirigidos a optimizar la productividad y el bienestar de los empleados en distintos entornos empresariales. Numerosos estudios respaldan la estrecha relación existente entre el clima laboral y el rendimiento de los colaboradores.

En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo principal analizar el clima organizacional en el contexto específico del Centro de Cirugía Estética Guayaquil y su incidencia en el desempeño laboral de sus trabajadores. Se busca identificar las problemáticas subyacentes que afectan el clima laboral y evaluar su impacto en la efectividad y bienestar de los empleados.

La comprensión profunda de estas interrelaciones permitirá desarrollar estrategias efectivas para optimizar el ambiente laboral, promover un mayor compromiso de los empleados y potenciar el desempeño general de la organización.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Moscoso Luna Christian Xavier Tay Hing Chang Vanessa Meilan	Teléfono: 0999190280 0979951255	E-mail: cmoscosol@ulvr.edu.ec vTay Hingc@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>Mgtr. Betty Aguilar Echeverría Teléfono: 259 6500 Ext. 201 E-mail: baguilare@ulvr.edu.ec</p> <p>Mgtr. Carlos Correa González Teléfono: (04) 259 6500 Ext. 203 E-mail: ccorreag@ulvr.edu.ec</p>	

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Titulación Moscoso - Tayhing

INFORME DE ORIGINALIDAD

8% INDICE DE SIMILITUD	8% FUENTES DE INTERNET	3% PUBLICACIONES	0% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	3%
2	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	2%
3	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unu.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%

Excluir citas Apagado
Excluir bibliografía Apagado

Excluir coincidencias < 1%

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados **Moscoso Luna Christian Xavier y Tay Hing Chang Vanessa Meilan**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE UN CENTRO DE CIRUGÍA ESTÉTICA**, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

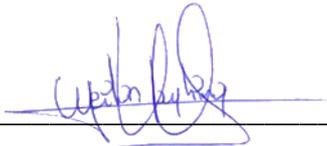
Firma: _____



Christian Xavier Moscoso Luna

C.I. 0926482357

Firma: _____



Vanessa Meilan Tay Hing Chang

C.I. 1205569252

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE UN CENTRO DE CIRUGÍA ESTÉTICA**, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE UN CENTRO DE CIRUGÍA ESTÉTICA**, presentado por los estudiantes **MOSCOSO LUNA CHRISTIAN XAVIER** y **TAY HING CHANG VANESSA MEILAN** como requisito previo, para optar al Título de **Licenciado(a) en Administración de Empresas** encontrándose apto para su sustentación.

Firma: _____

Phd. Ordoñez Iturralde Darwin Daniel

C.C. 0912907722

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios por las bendiciones que tengo día a día, por la familia maravillosa que siempre ha estado en todo momento y en este caminar han sido motores importantes de apoyo incondicional, a mis amigas y compañero de tesis que han estado en todo momento y la dicha de que sean parte de mi vida y su valiosa amistad.

Vanessa Meilan Tay Hing Chang

Agradezco en primer lugar a Dios por darme sabiduría y la fortaleza necesaria, para guiar cada uno de mis pasos en este camino y poder alcanzar ese título tan anhelado.

A mi madre que siempre me ha brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. También quiero expresar mi gratitud a mis hermanos quienes siempre estuvieron prestos a guiarme, escucharme y apoyarme en cada una de mis decisiones.

Mi agradecimiento a mi docente tutor PhD. Darwin Ordoñez, quien con su experiencia, comprensión, paciencia y guía constante contribuyó a la realización de la presente investigación.

Christian Xavier Moscoso Luna

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios principalmente a mis padres por inculcarme valores e hicieron de mi la persona que soy, han respetado y confiado en cada decisión y meta que me he propuesto y siempre guiándome por el camino del bien.

Gracias, madre y padre con todo mi amor.

Vanessa Meilan Tay Hing Chang

Dedico con todo mi corazón esta tesis en primer lugar a Dios, a mi madre por sus sacrificios realizados a lo largo de mi vida y su fe en mi para poder alcanzar una de mis metas este regalo es tuyo. También a mis hermanos por su apoyo moral en todo momento y a mi sobrina que tanto amo, espero que esto le sirva de ejemplo y le recuerde que todo se puede lograr.

Christian Xavier Moscoso Luna

RESUMEN

La importancia del análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral ha ganado relevancia a nivel mundial como parte esencial de los esfuerzos dirigidos a optimizar la productividad y el bienestar de los empleados en distintos entornos empresariales. Numerosos estudios respaldan la estrecha relación existente entre el clima laboral y el rendimiento de los colaboradores.

En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo principal analizar el clima organizacional en el contexto específico del Centro de Cirugía Estética Guayaquil y su incidencia en el desempeño laboral de sus trabajadores. Se busca identificar las problemáticas subyacentes que afectan el clima laboral y evaluar su impacto en la efectividad y bienestar de los empleados.

Palabras Claves: Cultura organizacional, ambiente de trabajo, gestión del personal, cambio organizacional, satisfacción en el trabajo.

ABSTRACT

The importance of analyzing the organizational climate and its impact on work performance has gained relevance worldwide as an essential part of efforts aimed at optimizing the productivity and well-being of employees in different business environments. Numerous studies support the close relationship between the work environment and employee performance.

In this sense, the main objective of this study is to analyze the organizational climate in the specific context of the Guayaquil Aesthetic Surgery Center and its impact on the work performance of its workers. The aim is to identify the underlying problems that affect the work environment and evaluate their impact on the effectiveness and well-being of employees.

Keywords: Organizational culture, work environment, personnel management, organizational change, job satisfaction

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.	2
ENFOQUE DE LA PROPUESTA	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema.....	7
1.4 Sistematización del problema	7
1.5 Objetivo General	7
1.6 Objetivos Específicos.....	7
1.7 Justificación de la investigación	8
1.8 Delimitación o alcance de la investigación.....	9
1.9 Idea por defender.....	9
1.10 Línea de investigación	9
CAPÍTULO II.	10
MARCO REFERENCIAL.....	10
2.1 Marco Teórico	10
2.1.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.1.2 Clima Organizacional.....	13
2.1.2.1 Relaciones Interpersonales.....	15
2.1.2.2 Motivación laboral	16
2.1.2.3 Comunicación Interna	16
2.1.2.4 Trabajo en equipo y toma de decisiones.....	17
2.1.2.5 Comportamiento organizacional.....	17
2.1.3 Desempeño laboral: generalidades y métodos.....	19
2.1.3.1 Elementos del desempeño laboral.	20
2.1.3.2 Actitud	21
2.1.3.3 Personalidad	21
2.1.3.4 Aprendizaje	22
2.1.3.5 Percepción	22
2.1.4 Marco Conceptual.....	23
2.2 Marco Legal	24
2.2.1 Constitución de la República del Ecuador	24

2.2.2 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	25
2.2.3 Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño	25
2.2.4 Reglamento Interno del Centro de Cirugía Estética.....	26
CAPÍTULO III.	28
MARCO METODOLÓGICO	28
3.1 Enfoque de investigación	28
3.2 Alcance de la investigación.....	28
3.3 Técnicas de investigación	29
3.4 Población y muestra.....	29
3.5 Resultados de la investigación.....	30
3.5.1 Encuesta sobre Clima Organizacional	30
3.5.1.1 Dimensión 1: Reconocimiento ¿Qué tanto conoce usted de los siguientes aspectos de la organización?	30
3.5.1.2 Dimensión 2: Infraestructura ¿Está satisfecho con el espacio físico de su lugar de trabajo?.....	31
3.5.1.3 Dimensión 3: Organización del trabajo ¿Está satisfecho con la forma de trabajo y recursos otorgados por la empresa?	32
3.5.1.4 Dimensión 4: Desarrollo personal y capacitación ¿Está satisfecho con el desarrollo y capacitación que brinda la empresa?	33
3.5.1.5 Dimensión 5: Relaciones laborales ¿Está satisfecho del trato que recibe de la empresa?	34
3.5.1.6 Dimensión 6: Liderazgo ¿Está satisfecho del trabajo que recibe del jefe de la compañía?	35
3.5.1.7 Dimensión 7: Motivación ¿Está satisfecho con las condiciones materiales que recibe por parte de la empresa?	36
3.5.2 Encuesta sobre Desempeño Laboral.....	37
3.5.2.1 Dimensión 1: Conocimiento del trabajo. Nivel de conocimiento del área de trabajo	37
3.5.2.2 Dimensión 2: Planificación y resolución. Nivel de planificación y resolución de problemas	37
3.5.2.3 Dimensión 3: Productividad. Nivel de productividad.....	38
3.5.2.4 Dimensión 4: Trabajo en equipo. Nivel de trabajo en equipo	39
3.5.2.5 Dimensión 5: Aptitudes. Nivel de desenvolvimiento en el trabajo	40
3.5.3 Análisis de estadística inferencial	40

3.5.3.1	Fiabilidad de la escala de medición.....	41
3.5.3.2	Nivel de correlación de las variables	42
3.5.4	Análisis de las encuestas.....	44
3.5.5	Entrevistas aplicadas a los Jefes de Área	46
3.5.5.1	Entrevista a Jefatura 1 – Director – Gerente General	46
3.5.5.2	Entrevista a Jefatura 2 – Director- Presidencia	47
3.5.5.3	Entrevista a Administrador 1- Jefe Administrativo	48
3.5.5.4	Entrevista a Administrador 2 – Recursos Humanos	49
3.5.5.5	Entrevista a Administrador 3 - Contabilidad	50
3.5.6	Análisis de las entrevistas.....	52
3.5.7	Análisis comparativo entre encuestas y entrevistas	53
3.6	Informe final del capítulo	54
CAPÍTULO IV		56
PROPUESTA		56
4.1	Título de la Propuesta	56
4.2	Alcance de la propuesta.....	56
4.3	Objetivos de la propuesta	57
4.4	Entidad Ejecutora.....	57
4.5	Beneficiarios.....	58
4.6	Plan de Acción	59
4.6.1	Estrategias para Fortalecer la Comunicación Interna	59
4.6.2	Programas de Reconocimiento No Monetario	59
4.6.3	Mejora de Infraestructura y Condiciones de Trabajo	60
4.6.4	Desarrollo de Programas de Trabajo en Equipo	61
4.6.5	Estrategias para el fortalecimiento del liderazgo.....	61
4.6.6	Estrategias para motivar a los colaboradores	62
4.7	Evaluación y Mejora Continua: KPI's	63
4.8	Cronograma	64
4.9	Presupuesto.....	65
CONCLUSIONES.....		67
RECOMENDACIONES		69
REFERENCIAS.....		70
ANEXOS		75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Delimitación o alcance de la investigación alcance de la investigación</i>	9
Tabla 2. <i>Dimensión 1: Reconocimiento</i>	31
Tabla 3. <i>Dimensión 2: Infraestructura</i>	31
Tabla 4. <i>Dimensión 3: Organización del trabajo</i>	32
Tabla 5. <i>Dimensión 4: Desarrollo personal y capacitación</i>	33
Tabla 6. <i>Dimensión 5: Relaciones laborales</i>	34
Tabla 7. <i>Dimensión 6: Liderazgo</i>	35
Tabla 8. <i>Dimensión 7: Motivación</i>	36
Tabla 9. <i>Dimensión 1: Conocimiento del trabajo</i>	37
Tabla 10. <i>Dimensión 2: Planificación y resolución</i>	38
Tabla 11. <i>Dimensión 3: Productividad</i>	39
Tabla 12. <i>Dimensión 4: Trabajo en equipo</i>	39
Tabla 13. <i>Dimensión 5: Aptitudes</i>	40
Tabla 14. <i>Base para el análisis de Correlación</i>	43
Tabla 15. <i>Resultados del análisis de Correlación</i>	44
Tabla 16. <i>Sistematización de las entrevistas</i>	52
Tabla 17. <i>Análisis comparativo de las encuestas y entrevistas</i>	53
Tabla 18. <i>KPI's de la propuesta</i>	63
Tabla 19. <i>Presupuesto de la propuesta</i>	65
Tabla 20. <i>Estimación del crecimiento de los ingresos para el 2024 - 2025</i>	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Dimensiones del Clima Organizacional</i>	13
Figura 2. <i>Dimensiones del Desempeño Laboral</i>	19
Figura 3 <i>Cálculo de Alfa de Cronbach para instrumento de medición del Clima Organizacional</i>	41
Figura 4 <i>Cálculo de Alfa de Cronbach para instrumento de medición del Desempeño Laboral</i>	42
Figura 5. <i>Logotipo del Centro de Cirugía Estética</i>	57
Figura 6. <i>Beneficiarios de la propuesta</i>	58
Figura 7. <i>Cronograma para la aplicación del plan de acción</i>	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia.....	75
Anexo 2. Matriz de Autores.....	76
Anexo 3. Cuestionario sobre clima organizacional.....	80
Anexo 4. Cuestionario sobre desempeño laboral.....	83
Anexo 5. Cuestionario de entrevista.....	85

INTRODUCCIÓN

La importancia del análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral ha ganado relevancia a nivel mundial como parte esencial de los esfuerzos dirigidos a optimizar la productividad y el bienestar de los empleados en distintos entornos empresariales. Numerosos estudios respaldan la estrecha relación existente entre el clima laboral y el rendimiento de los colaboradores.

Estudios realizados por autores como Chirinos et al., (2018) han revelado que los empleados comprometidos con su labor tienen un 20% más de probabilidades de alcanzar niveles superiores de desempeño. Este enfoque, que destaca el valor del "talento humano", reconoce a los trabajadores como portadores de habilidades únicas y valiosas para el éxito de la organización (Peña & Villón, 2018).

En el contexto específico de Ecuador, persisten retos en cuanto al desarrollo de un clima laboral óptimo. Los resultados del Índice de Competitividad Global 2019 del Foro Económico Mundial sitúan al país en una posición rezagada, en el puesto 109 de 141 naciones evaluadas, en términos de ambiente laboral (Naciones Unidas, 2021). Esta situación se agrava por factores como la recesión económica inducida por la pandemia de la COVID-19, que ha afectado negativamente el empleo y la calidad de las condiciones laborales en el país (Díaz-Barriga-Arceo & Barrón-Tirado, 2020). Por tanto, es crucial considerar el análisis del clima laboral como una herramienta fundamental para abordar los desafíos y mejorar la relación entre el entorno laboral y el desempeño de los empleados.

En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo principal analizar el clima organizacional en el contexto específico del Centro de Cirugía Estética Guayaquil y su incidencia en el desempeño laboral de sus trabajadores. Se busca identificar las problemáticas subyacentes que afectan el clima laboral y evaluar su impacto en la efectividad y bienestar de los empleados. La comprensión profunda de estas interrelaciones permitirá desarrollar estrategias efectivas para optimizar el ambiente laboral, promover un mayor compromiso de los empleados y potenciar el desempeño general de la organización.

CAPÍTULO I.

ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1 Tema

Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de un Centro de Cirugía Estética.

1.2 Planteamiento del problema

A nivel mundial, el análisis del clima organizacional ha adquirido una importancia creciente como parte de los esfuerzos por mejorar la productividad y el bienestar de los empleados (Lapo y Bustamante, 2018). Diversos estudios respaldan la relación entre el clima laboral y el desempeño de los empleados. Por ejemplo, según una investigación realizada por Chirinos et al., (2018) los empleados comprometidos con su trabajo tienen un 20% más de probabilidades de mostrar un rendimiento superior. Esto significa que, en un buen ambiente de trabajo, los colaboradores tratan de ser recíprocos y hacen su trabajo con mayor motivación, y de una manera más eficiente, pues estos entornos los vuelven más creativos.

En la región de América Latina, también se ha observado una creciente atención hacia el clima organizacional. Según Vásquez (2021), las organizaciones que brindan un buen clima laboral en la región tienen un 30% más de probabilidades de alcanzar altos niveles de rentabilidad y crecimiento. Esto es vital cuando se pretende cumplir los objetivos organizacionales. Las compañías deben tener claro que, si desean ser exitosas, deben promover actitudes positivas en su recurso humano, a fin de que sea aprovechado al máximo. De hecho, ha cambiado bastante el concepto de recurso humano hacia el concepto de talento humano.

Este cambio de paradigma refleja la comprensión de que los empleados no solo son recursos que se utilizan para llevar a cabo tareas, sino que también son portadores de habilidades, conocimientos y potencialidades únicas que pueden contribuir al éxito de la organización (Peña y Villón, 2018). El concepto de talento humano implica reconocer y valorar las capacidades y talentos individuales de los empleados, así como fomentar un entorno propicio para su desarrollo y crecimiento. Esto implica la creación de políticas y prácticas que promuevan actitudes positivas, como el fomento de la motivación, la participación, la creatividad y la colaboración.

Al promover actitudes positivas en el talento humano, las organizaciones pueden lograr múltiples beneficios. Por un lado, los empleados se sienten valorados y motivados, lo que se traduce en un mayor compromiso con su trabajo y un mayor nivel de productividad. Además, se promueve un clima laboral favorable, caracterizado por la colaboración, el respeto mutuo y la satisfacción laboral, lo que contribuye a la retención del talento y a la atracción de nuevos profesionales (Noboa et al., 2019).

Es importante destacar que promover actitudes positivas en el talento humano va más allá de ofrecer incentivos económicos o beneficios tangibles. Se trata de crear un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan valorados, escuchados y apoyados en su crecimiento profesional y personal. Esto implica brindar oportunidades de capacitación y desarrollo, establecer canales de comunicación abiertos y transparentes, y fomentar la autonomía y la toma de decisiones.

En el caso específico de Ecuador, el clima laboral también ha sido objeto de estudio. Según el Índice de Competitividad Global 2019 del Foro Económico Mundial, Ecuador se encuentra rezagado en términos de ambiente laboral, ocupando el puesto 109 de 141 países evaluados. Esto indica que existe un margen significativo de mejora en el ámbito laboral en el país. Desafortunadamente, en Ecuador no se presta real importancia a la gestión del talento humano y la consecución de un ambiente de trabajo óptimo.

Si bien el impacto de la recesión económica generada por el Covid-19 tuvo su impacto negativo en cuanto al cierre de ciertos establecimientos, y agravó la situación de desempleo en el país, es claro que también hay organizaciones que se aprovechan de la falta de empleo para ofrecer oportunidades a remuneraciones que no van acorde al perfil profesional o preparación de muchas personas (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2020, p. 22).

Por ejemplo, se ofrecen sueldos por debajo de \$ 800.00 a personas con títulos de cuarto nivel, y en el peor de los casos la consigna de “habilidades de trabajo a presión” parece ser una cualidad que debe estar inmersa dentro de cada trabajador, lo que implica que estas personas prácticamente no deben pensar en un equilibrio entre el trabajo y su vida personal, llegando a presentar problemáticas en los entornos

laborales y apariciones de síndromes como el burnout, estrés laboral, falta de motivación, desgano, entre otros (Vivas-Manrique y Fonseca Muñoz, 2021).

Esta situación es preocupante, ya que implica una devaluación del talento humano y puede generar descontento y frustración entre los trabajadores. Cuando se ofrecen sueldos que no están acordes con el nivel de preparación o experiencia de una persona, se crea una situación de desequilibrio en la relación laboral. Además, la exigencia de tener habilidades de trabajo a presión como requisito implícito implica una carga adicional para los trabajadores, quienes pueden sentirse presionados y sometidos a un ambiente laboral estresante y demandante.

En este sentido, es fundamental que las organizaciones promuevan prácticas laborales saludables y respeten los derechos y dignidad de los trabajadores. Esto implica ofrecer salarios justos y acordes al nivel de preparación y experiencia de las personas, así como fomentar un entorno de trabajo equilibrado que permita a los empleados conciliar sus responsabilidades laborales y personales.

Por tal razón, en la industria de la salud y, específicamente, al Centro de Cirugía Estética Guayaquil, existen datos adicionales que respaldan la necesidad de analizar el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral. Según un estudio realizado por la Sociedad Ecuatoriana de Cirugía Plástica en 2020, se evidenció que el 30% de los trabajadores en el sector de la salud en Ecuador presenta niveles moderados o altos de estrés laboral, lo que puede influir negativamente en su rendimiento y bienestar (Vivase y Fonseca, 2021).

En el contexto empresarial, es esencial llevar a cabo un análisis del clima organizacional para mejorar de manera continua los procesos internos y aumentar la eficiencia. Para lograrlo, es importante considerar la gestión del talento humano como una pieza clave. Según Robbins y Judge (2009) un empleado motivado y satisfecho con el clima organizacional tiene más probabilidades de rendir de manera óptima en sus tareas. Además, Agudelo (2019) sostiene que las empresas deben enfatizar la formación y el desarrollo de sus empleados, ya que esto se relaciona con el cumplimiento de los ideales humanos.

Estas premisas destacan la relación estrecha entre el clima organizacional y el desempeño laboral, lo que hace necesario analizar ambas variables para determinar su impacto en el cumplimiento de las metas de la organización. El objetivo de esta

investigación es analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal del Centro de Cirugía Estética Guayaquil. Se pretende determinar las debilidades en el clima y el desempeño laboral para fortalecer la institución y lograr cambios de conducta entre los integrantes de la organización que permitan un desempeño más responsable.

Esta investigación guarda relación con estudios previos en el mismo campo, ya que se ha demostrado que la interacción dentro del entorno laboral puede afectar el desempeño de los empleados, ya sea por factores internos o externos. Uno de los efectos que se han evidenciado en entornos laborales de alta presión y poca valoración en los trabajadores es el conocido “síndrome de burnout” (León, 2022), que se caracteriza por el agotamiento emocional y físico, es un factor que puede afectar significativamente el desempeño de los trabajadores.

Por otro lado, se ha encontrado que los empleados que trabajan en un ambiente motivador y satisfactorio son más propensos a tener un alto desempeño laboral. Además, algunas organizaciones se están enfocando en un enfoque humanista que enfatiza en la formación adaptativa y el desarrollo emocional de sus empleados.

De ahí que es esencial analizar el clima organizacional dentro del Centro de Cirugía Estética Guayaquil, para determinar cómo el clima laboral está afectando al desempeño de los trabajadores. Actualmente, se observa un clima organizacional tenso y conflictivo en la empresa, lo que indica que algunos empleados no están satisfechos con su situación laboral y personal.

Problemática central

El clima laboral en un centro de cirugía estética puede ser un factor crítico para el bienestar y desempeño de sus trabajadores. Algunos problemas están surgiendo dentro de esta organización se evidencian de la siguiente manera:

Altos niveles de estrés: Los trabajadores del centro de cirugía estética están constantemente expuestos a situaciones de alta presión y estrés, ya que están tratando con la salud y bienestar de los pacientes. Además, los procedimientos quirúrgicos y los resultados pueden ser impredecibles, lo que puede aumentar la ansiedad y el estrés en los trabajadores.

Comunicación deficiente: La comunicación entre los trabajadores del centro de cirugía estética es crucial para el éxito de la atención al paciente y para el funcionamiento general de la clínica. Si la comunicación es deficiente, esto puede generar malentendidos, conflictos y errores que pueden afectar negativamente la calidad de la atención al paciente y la eficiencia de la clínica. Actualmente, es deficiente porque no se manejan adecuados canales de comunicación, existe poca interacción en la compañía y falta mayor empatía de los trabajadores.

Ambiente de trabajo inadecuado: El ambiente de trabajo en el centro de cirugía estética debe ser seguro, cómodo y acogedor para los pacientes y el personal. Si las condiciones de trabajo son deficientes, esto puede generar molestias, estrés, fatiga y enfermedades entre los trabajadores. En este sentido, el ambiente se ha tornado inadecuado porque no hay una correcta organización de las labores, lo que implica sobrecarga laboral y trabajo bajo presión, lo que determina que varios trabajadores se queden en horarios inclusive fuera de jornada, períodos nocturnos y fines de semana o feriado.

Estos problemas pueden incidir negativamente en el desempeño de los trabajadores del Centro de Cirugía Estética Guayaquil, y potencialmente afectar la calidad de la atención al paciente y la rentabilidad de la clínica. Es importante que los empleadores reconozcan estos desafíos y trabajen para crear un ambiente laboral saludable y productivo para sus trabajadores, lo que puede mejorar la satisfacción del personal, la calidad de la atención y la rentabilidad de la clínica.

Por tal razón, si no se corrige la problemática en el clima laboral del Centro de Cirugía Estética a tiempo, se pueden esperar varios efectos negativos tanto para los trabajadores como para la organización en general. En primer lugar, es probable que los trabajadores se sientan desmotivados, estresados y poco comprometidos con su trabajo, lo que podría afectar su rendimiento y productividad.

Además, es probable que aumente el ausentismo laboral, lo que a su vez podría afectar la calidad de los servicios prestados por el centro y generar insatisfacción en los clientes. También podría haber una mayor rotación de personal, lo que implicaría un costo adicional para la empresa en términos de tiempo y recursos para reclutar, seleccionar y capacitar nuevos empleados. De momento no se han registrado cifras alarmantes de ausentismo o rotación personal, pero es un efecto que

podría manifestarse a futuro si no se toman los correctivos a tiempo, de ahí la importancia de llevar a cabo este estudio.

1.3 Formulación del problema

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro de Cirugía Estética?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Qué evidencias teóricas existen sobre la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral?
- ¿Cómo es el clima organizacional de un centro de cirugía estética?
- ¿Cómo se mide el desempeño laboral en el centro de cirugía estética?
- ¿Qué estrategias pueden llevarse a cabo para mejorar el desempeño laboral del centro de cirugía estética?

1.5 Objetivo General

Analizar el clima organizacional de un Centro de Cirugía Estética a través de una investigación de campo con el fin de identificar oportunidades de mejora y promover un entorno laboral que potencie el desempeño de los trabajadores y su rendimiento laboral.

1.6 Objetivos Específicos

- Determinar los fundamentos teóricos existentes sobre la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral.
- Diagnosticar la forma en que se desarrolla el clima organizacional del centro de una cirugía estética.
- Evaluar las técnicas empleadas en la medición del desempeño laboral en el Centro de Cirugía Estética.
- Proponer estrategias que mejoren el desempeño laboral de un Centro de Cirugía Estética.

1.7 Justificación de la investigación

El análisis del clima laboral en un centro de cirugía estética es importante por varias razones. En primer lugar, el clima laboral influye significativamente en la motivación y el rendimiento de los trabajadores. Un ambiente de trabajo saludable y positivo puede mejorar la satisfacción laboral, reducir el estrés y el absentismo, y aumentar la productividad y la retención de los empleados (Ames, 2021). Por otro lado, un ambiente laboral tóxico y desfavorable puede tener efectos negativos en la salud mental y física de los trabajadores, aumentar el estrés y la ansiedad, y generar una disminución en la calidad de los servicios prestados.

Además, los beneficiarios potenciales de un análisis del clima laboral en un centro de cirugía estética son diversos. Los empleados del centro pueden beneficiarse directamente al mejorar su bienestar y satisfacción laboral, lo que a su vez puede mejorar la calidad de los servicios prestados y la satisfacción de los pacientes (Pedraza, 2018). Los pacientes también pueden beneficiarse de un ambiente de trabajo saludable y positivo, ya que pueden sentirse más cómodos y seguros durante los procedimientos quirúrgicos. Los propietarios del centro también pueden beneficiarse de un ambiente de trabajo positivo, ya que puede aumentar la productividad, reducir el absentismo y la rotación de personal, y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, lo que puede generar mayores ingresos.

En definitiva, el análisis del clima laboral en un centro de cirugía estética es importante para mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento de los trabajadores, así como para garantizar la calidad de los servicios prestados a los pacientes y la rentabilidad del centro en sí. Por tanto, el desarrollo de esta investigación plantea hacer una identificación de los factores que componen e interactúan dentro del clima organizacional y, posteriormente, hacer una relación con el desempeño laboral para determinar qué dimensión es la más influyente, por ejemplo, comunicación, reconocimiento, relaciones laborales, entre otras.

1.8 Delimitación o alcance de la investigación

Tabla 1.

Delimitación o alcance de la investigación alcance de la investigación

Empresa:	Centro de Cirugía Estética
Objeto de Estudio:	Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral.
Actividad económica:	Centro de Cirugía Estética
Ubicación Geográfica:	Sector Norte de la ciudad de Guayaquil – Guayas
Área:	Parroquia Tarqui – sector norte
Período:	2024

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

En la tabla 1 se muestra la delimitación de la investigación, la misma que se lleva a cabo dentro de un Centro de Cirugía Estética en la ciudad de Guayaquil, para lo cual se analiza la influencia del Clima organizacional en el desempeño laboral. Este centro está ubicado en el norte de la urbe, y período de tiempo de análisis es 2024.

1.9 Idea por defender

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro de Cirugía Estética, de modo que un clima organizacional positivo y favorable influye con un mayor nivel de desempeño laboral por parte de los empleados.

1.10 Línea de investigación

- Dominio: Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.
- Línea Institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- Línea de Facultad: Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Antecedentes de la investigación

En esta sección se presenta un análisis de un conjunto de investigaciones que guardan relación con las variables de estudio: clima organizacional y desempeño laboral, a fin de identificar ciertos patrones que permitan ajustarse a este trabajo, determinar cómo se realizó el levantamiento de datos, qué resultados obtuvieron, qué acciones llevaron a cabo para corregirlo, y si se logró cumplir el objetivo de la investigación, por tanto, recoge trabajos publicados en los últimos cinco años, tanto en el contexto nacional, como internacional.

En Riobamba, Ayala y Balanzátegui (2021) realizaron un trabajo sobre “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del GAD de Guano. Esta investigación tuvo como objetivo rescatar la importancia del clima organizacional en el desempeño laboral de las Instituciones públicas ecuatorianas, específicamente en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guano. Se diseñó e implementó una herramienta de diagnóstico del clima organizacional basada en dimensiones de liderazgo, comunicación, motivación, control, estado físico y toma de decisiones. Se sostenía que un clima organizacional efectivo contribuye a la motivación y mejora de los resultados en los trabajadores.

Los objetivos propuestos fueron demostrar la importancia del clima organizacional en el GAD Guano como clave para la productividad y eficiencia en los servicios públicos; diagnosticar el estado actual del clima organizacional del GAD de Guano y su incidencia en la productividad y eficiencia en los servicios públicos; analizar las variables incidentes en el clima organizacional del GAD de Guano e influencia en el desempeño laboral; sugerir acciones que minimicen los efectos no deseados en el clima organizacional del GAD Guano y permitan mejorar la productividad y eficiencia en los servicios públicos. Para realizar esta investigación, se asumió el método hipotético-deductivo, ampliando la calidad del conocimiento formulado desde la inducción, a través de la deducción, en un diseño no experimental, sin manipular variable alguna. Se adoptó un enfoque de investigación exploratoria,

descriptiva y explicativa, así como una síntesis de las fuentes de información, utilizando el método de juicio de expertos y métodos estadísticos matemáticos.

En Perú, Ruíz (2021) llevó a cabo un estudio sobre “Clima Laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles de un hospital local”. El estudio se enfocó en analizar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores civiles en el Hospital Luis Heysen Incháustegui de Essalud, en la región Lambayeque, Perú, durante 2019. Se utilizó un diseño de investigación no experimental, transversal, descriptiva y correlacional con una muestra de 79 trabajadores. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario confiable para evaluar el clima laboral y un formato de evaluación de desempeño y estadística institucional.

Los resultados indicaron que existe una relación positiva, pero de grado bajo, entre el clima laboral y el desempeño en la dimensión de competencias. Sin embargo, no se encontró una correlación significativa entre el clima laboral y la dimensión de metas del desempeño, lo que sugiere que la medición del desempeño basada en el cumplimiento de metas del Plan Operativo Institucional (POI) no es adecuada como predictor del desempeño laboral en esta institución. El clima laboral fue en su mayoría percibido como favorable por los trabajadores. En cuanto al desempeño en la dimensión de metas, las metas grupales alcanzaron un nivel alto de cumplimiento, mientras que las metas individuales mostraron resultados diversos.

Además, se encontró que los trabajadores reportaron un alto nivel de competencias, lo que sugiere que cuentan con las habilidades y conocimientos adecuados para realizar sus tareas. Con base en los hallazgos, se propuso un plan de mejora para el hospital, siguiendo las directrices proporcionadas por Servir para el diagnóstico situacional. Es importante destacar que estos resultados contribuyen a comprender la importancia del clima laboral en el desempeño de los servidores civiles en el contexto de un hospital público en Perú.

En Guayaquil, Lapo y Bustamante (2018) analizaron la incidencia del clima organizacional y las actitudes laborales en el comportamiento prosocial de los profesionales de la salud del Guayas, Ecuador. Este trabajo hace un análisis del efecto del espectador que se desarrolló en la década de 1960, para investigar las actitudes y determinar los comportamientos que tienen algunas personas respecto a situaciones de emergencia, lo que generó un tema conocido como la conducta o

comportamiento prosocial (CPS), y cuya adaptación en el contexto laboral permite identificar conductas discrecionales que van más allá de los requisitos formales del trabajo.

Para comprender mejor este tema, se desarrolló una investigación cuantitativa y transversal, para la validación de los constructos en estudio, y corroborar la estructura de los factores que están relacionados con las variables clima y actitudes. Para la recogida de datos se tomó como muestra a un total de 504 trabajadores, considerando un alfa de Cronbach de 0.05, un tamaño del efecto de 0.20 y una potencia de 0.95. Este estudio se realizó en Guayas, por ser la provincia más poblada del Ecuador, y se tomó como muestra hospitales de mediana y alta complejidad, tanto del sector público como privados.

La primera hipótesis del estudio manifestaba que “el clima organizacional tiene un efecto directo en el comportamiento prosocial, en el ámbito de los profesionales de la salud del Guayas, Ecuador”. La segunda hipótesis intentó validar la influencia del clima organizacional en las actitudes laborales; y la tercera hipótesis, intentó determinar la forma en que las actitudes influyen como mediadora entre el clima organizacional y el comportamiento prosocial. Los resultados del análisis determinaron que se aprueban las tres hipótesis planteadas, confirmado que las macro variables del clima organizacional y actitudes laborales componen un sistema interdependiente de efectos que estimula el comportamiento prosocial en el ámbito de los profesionales de la salud, para el caso de la provincia del Guayas.

El trabajo de investigación de Romero y Albán (2020) realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Baños de Agua Santa en 2017, se analizó el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal. Para el levantamiento de datos se realizó una encuesta que reveló problemas internos que podrían resolverse mediante una comunicación efectiva. Los resultados indicaron que el clima organizacional buscaba mejorar el ambiente en la organización para aumentar la productividad y satisfacción de los colaboradores, fomentando su compromiso con la institución.

En la investigación se concluyó que el clima en la organización es inestable bajo presión, lo que afecta la comunicación entre colegas y el desempeño laboral. Se propone que este estudio ayude a entender y solucionar la problemática que afecta a

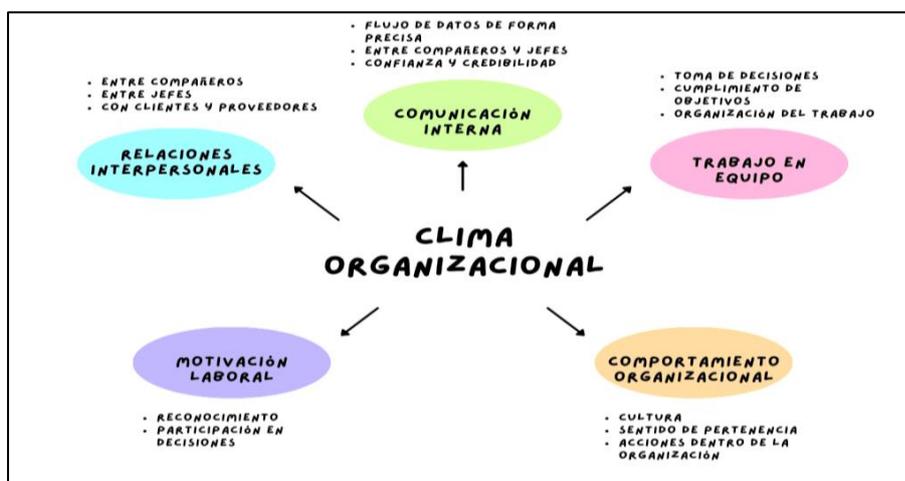
los colaboradores y al desarrollo del trabajo. Se destaca que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que el éxito de la empresa depende de su satisfacción y compromiso.

Santamaría (2020) investigó la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa DATAPRO S.A. Se utilizó un enfoque mixto cuantitativo-cualitativo y se encontró que el clima organizacional afecta el desempeño. Las dimensiones clave como: comunicación, trabajo en equipo, remuneración, reconocimiento y liderazgo influyeron en el compromiso y productividad de los trabajadores. La falta de comunicación eficiente, la insatisfacción con la remuneración y el reconocimiento, así como un liderazgo autocrático, contribuyeron a la disminución del compromiso y la integración de los empleados. Los resultados proporcionaron una base para proponer mejoras en estas áreas.

El estudio Del Águila et al., (2018) se llevó a cabo en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha. En su investigación se utilizó un enfoque cuantitativo y correlacional para determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. Durante el levantamiento y análisis de datos se evaluaron tres dimensiones del desempeño laboral: productividad, eficacia y eficiencia. La encuesta se aplicó a 80 trabajadores durante el año 2017, utilizando cuestionarios para cada variable. El cuestionario de clima organizacional contenía 15 ítems con una escala de Likert que iba desde "siempre" hasta "nunca".

2.1.2 Clima Organizacional

Figura 1
Dimensiones del Clima Organizacional



Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

Como se observa en la figura 1, el clima organizacional puede definirse como el conjunto de acciones, actividades, cualidades y características del entorno laboral que son percibidas y experimentadas por el equipo de trabajo, afectando directa o indirectamente su conducta y desempeño (Noboa et al., 2019). No se limita únicamente al entorno físico del trabajador, sino que abarca las interacciones con superiores, compañeros, subordinados, e incluso proveedores o clientes.

La percepción del clima organizacional ya sea positiva o negativa, puede influir significativamente en el desempeño del trabajador. Un ambiente positivo puede mejorar las emociones y facilitar el desarrollo, mientras que un entorno negativo puede generar desánimo y estrés, obstaculizando la realización de tareas (Meza, 2018).

Es decir, el clima organizacional es la percepción individual de la empresa, influyendo en aspectos como el compromiso, espíritu de equipo, motivación, consideración hacia el personal, estructura organizativa, responsabilidad, reconocimiento, apoyo, normas, adecuación de la planificación, selección de personal basada en capacidad y desempeño, tolerancia a los errores (Mora y Mariscal, 2019).

Es crucial destacar que aquellos que se sienten cómodos y comprometidos en su entorno laboral tienden a rendir mejor. Su contribución no solo se refleja en resultados, sino también en el ambiente laboral positivo que fomentan. Estas acciones han transformado la perspectiva tradicional de considerar al personal como un simple instrumento, enfocándose en los aspectos psicológicos y conductuales que influyen positivamente en la rentabilidad y productividad de la organización.

Los elementos de un buen clima laboral involucran factores tanto físicos como psicológicos. Aspectos físicos incluyen la comodidad del lugar de trabajo, disponibilidad de herramientas, iluminación adecuada y mobiliario ergonómico. En cuanto a los aspectos psicológicos, se destacan las relaciones entre compañeros, incentivos laborales, trabajo en equipo y demás interacciones que determinan la calidad del clima laboral (Meza, 2018).

Un entorno laboral positivo estimula la creatividad, la proactividad y mejora el desempeño de los trabajadores, quienes buscan maneras eficientes de alcanzar metas laborales. La motivación y la remuneración adecuada, considerando no solo factores económicos, sino también aspectos psicológicos, llevan a resultados

sorprendentes y contribuciones innovadoras para resolver problemas de manera creativa.

2.1.2.1 Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales en el entorno laboral son fundamentales para el funcionamiento exitoso de una organización. Cuando los empleados tienen relaciones sólidas y positivas entre sí, se crea un ambiente de trabajo armonioso y propicio para la colaboración (Maldonado et al., 2022). Una de las principales ventajas de contar con buenas relaciones interpersonales es la mejora en la comunicación. Cuando los empleados se llevan bien y se sienten cómodos entre sí, es más probable que compartan ideas y opiniones abiertamente. La comunicación efectiva facilita la transmisión de información, la comprensión mutua de los objetivos y tareas, y la coordinación de esfuerzos para alcanzar metas comunes (Oyarvide et al., 2017). Esta fluidez en la comunicación reduce malentendidos, minimiza errores y acelera los procesos de trabajo.

Además, un ambiente laboral con relaciones interpersonales saludables promueve el trabajo en equipo. Los empleados se sienten más motivados a colaborar, apoyarse mutuamente y compartir sus conocimientos y habilidades (Peña y Villón, 2018). Esto da lugar a la formación de equipos de alto rendimiento, donde cada miembro aporta su experiencia y perspectivas únicas para resolver problemas complejos y alcanzar resultados sobresalientes.

Otro beneficio clave es la disminución de conflictos y tensiones en el lugar de trabajo. Cuando las personas se llevan bien, son menos propensas a involucrarse en disputas y conflictos innecesarios (Hewitt Ramírez et al., 2022). En cambio, se fomenta la empatía, la comprensión y la disposición para encontrar soluciones constructivas ante desafíos o diferencias de opinión. Esto contribuye a un ambiente laboral más armonioso y reduce el estrés asociado con ambientes de trabajo conflictivos.

El bienestar emocional de los empleados también se ve impactado positivamente por relaciones interpersonales saludables. Un ambiente laboral donde prevalece la camaradería y el apoyo mutuo crea un sentido de pertenencia y fortalece el compromiso con la empresa (Nolazco y Rodríguez, 2020). Los empleados se

sienten valorados y respetados, lo que mejora su satisfacción laboral y, a su vez, reduce la rotación de personal y aumenta la retención de talento.

2.1.2.2 Motivación laboral

La motivación laboral es un factor importante para el éxito y el rendimiento de una empresa. Cuando los empleados están motivados, se sienten comprometidos y entusiastas acerca de su trabajo, lo que se traduce en un mayor esfuerzo y dedicación para alcanzar los objetivos organizacionales. Un clima organizacional que fomenta la motivación laboral brinda a los empleados una sensación de propósito y significado en su trabajo (Guerrero et al., 2022). Cuando los trabajadores perciben que su contribución es valorada y que su esfuerzo se reconoce, se sienten más conectados con la misión y visión de la empresa. Esto crea un sentido de pertenencia y orgullo en ser parte de la organización, lo que, a su vez, fortalece su compromiso y sentido de responsabilidad hacia su desempeño laboral.

La motivación laboral también está estrechamente relacionada con la satisfacción en el trabajo. Cuando los empleados están motivados y satisfechos con su trabajo, es más probable que se mantengan en la empresa a largo plazo (Peña y Villón, 2018). La retención de talento es fundamental para la continuidad de una organización, ya que la rotación de personal puede generar altos costos de reclutamiento y capacitación, además de afectar la continuidad y calidad del trabajo.

2.1.2.3 Comunicación Interna

Se conoce como Comunicación Interna al flujo de datos que se genera al interior de la organización, entre jefes y sus subordinados, lo cual es vital para transmitir todo tipo de datos clave para el cumplimiento de los objetivos empresariales (Pazmay, 2019). Cuando la comunicación es efectiva, se establece una red de información clara y precisa que fluye de manera fluida entre todos los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa. Una comunicación interna clara y abierta evita malentendidos y confusiones que podrían surgir en un ambiente de trabajo menos comunicativo.

Los mensajes se transmiten de manera directa y sin distorsiones, lo que facilita la comprensión y evita errores en la ejecución de tareas. Los empleados tienen acceso a la información relevante para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente y precisa, lo que contribuye a mejorar la productividad y el rendimiento

general de la organización (Guerrero et al., 2022). Además, una comunicación transparente genera confianza y fortalece las relaciones entre los empleados y la dirección. Cuando los empleados sienten que sus superiores comparten información importante de manera honesta y oportuna, se fomenta un ambiente de confianza y credibilidad. Los empleados se sienten valorados y considerados, lo que contribuye a una mayor lealtad hacia la empresa y a un mayor compromiso con sus objetivos y valores.

2.1.2.4 Trabajo en equipo y toma de decisiones

El trabajo en equipo hace referencia a la organización interna entre los colaboradores para la consecución de objetivos complejos y el desarrollo de proyectos exitosos. Un clima organizacional que promueve y valora el trabajo en equipo incentiva la colaboración entre los empleados, aprovechando las diversas habilidades y conocimientos de cada miembro del equipo (Ureta, 2018). Cuando los empleados trabajan juntos, pueden compartir ideas y experiencias, lo que lleva a soluciones más creativas y efectivas. Además, el trabajo en equipo fomenta un sentido de pertenencia y camaradería entre los empleados, lo que a su vez fortalece la cultura organizacional.

Por otro lado, cuando se involucra a los empleados en el proceso de toma de decisiones, se obtienen perspectivas diversas y se fomenta un sentido de responsabilidad compartida. Esto puede llevar a decisiones más informadas y aceptadas por todos, lo que disminuye la resistencia al cambio y aumenta la probabilidad de que las decisiones se implementen con éxito. Además, una toma de decisiones más participativa y consultiva puede aumentar la satisfacción de los empleados, ya que se sienten valorados y respetados en el proceso de toma de decisiones.

2.1.2.5 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere a la forma en que un colaborador se comporta dentro del entorno empresarial, siendo la suma de su comportamiento personal y su interacción con el ambiente laboral. En el análisis del clima organizacional, se ha establecido que un entorno laboral positivo tiende a motivar al colaborador, influyendo directamente en su productividad (Pedraza, 2018).

Contrariamente, un ambiente negativo puede desmotivar y afectar su rendimiento, según las características identificadas por Robbins y Judge (2009).

Un colaborador motivado en su área de trabajo muestra mayor creatividad, con sus necesidades laborales satisfechas más allá del factor económico. La motivación se relaciona con la realización personal, el desarrollo profesional y la búsqueda constante de superación. Las personas motivadas tienden a ser más independientes, demostrar mayor inteligencia y buscar constantemente mejorar (Pedraza, 2018).

En contraste, un colaborador no motivado o insatisfecho realiza sus tareas de manera mecánica, impulsado únicamente por el salario o la percepción de su limitada capacidad para acceder a otro puesto. Este tipo de colaborador ve sus responsabilidades laborales como una carga, carece de realización personal y no muestra interés en mejorar su entorno o la ejecución de sus actividades, limitándose a cumplir órdenes de manera pasiva.

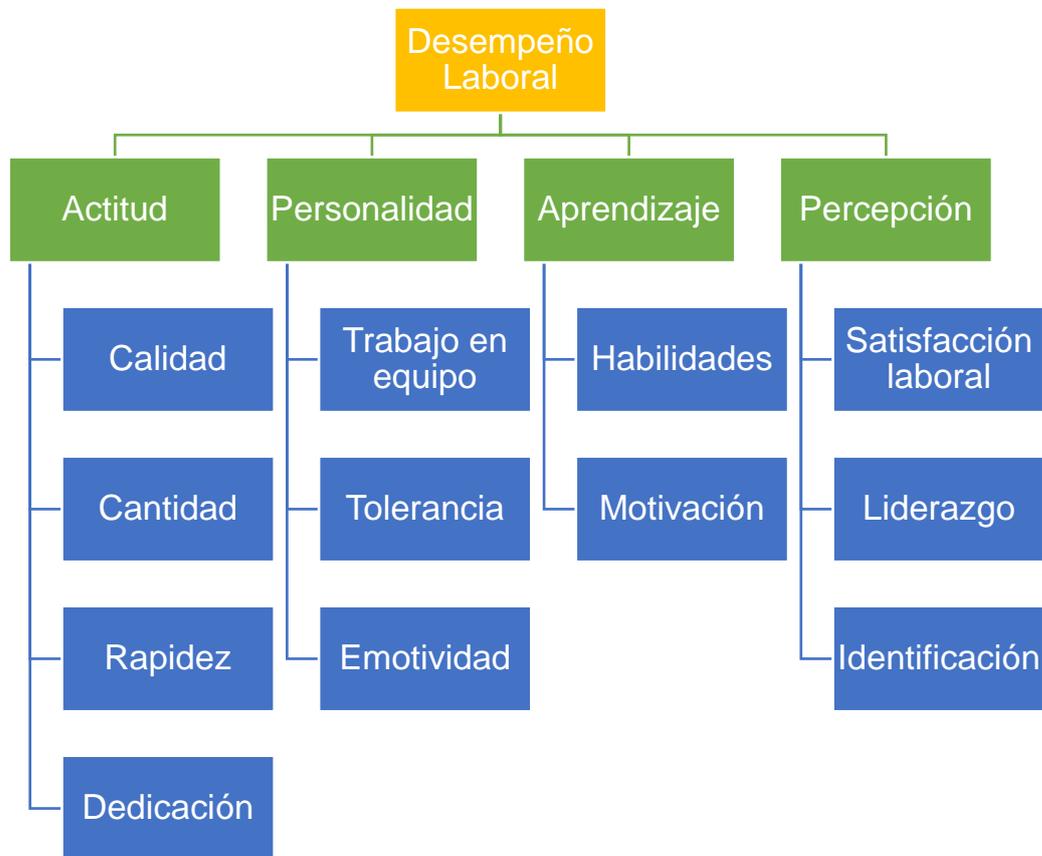
El comportamiento organizacional, según Chiavenato (2007) tiene objetivos claros, que incluyen establecer las características del comportamiento de los colaboradores, determinar las acciones que influyen en su conducta, identificar comportamientos futuros basados en su conducta actual y controlar las actividades realizadas durante las horas de trabajo.

Es esencial tener en cuenta que el comportamiento organizacional se estructura en tres niveles estratégicos: el nivel individual, basado en el comportamiento del colaborador; el nivel grupal, centrado en la interacción del colaborador con sus compañeros, superiores y entorno general; y el nivel organizacional, que analiza estas interacciones y su impacto en el desempeño de los procesos internos (Chiavenato, 2007, p. 121).

2.1.3 Desempeño laboral: generalidades y métodos

Figura 2.

Dimensiones del Desempeño Laboral



Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

De acuerdo con la figura 2, el desempeño laboral se refiere a la totalidad de actividades llevadas a cabo por los trabajadores dentro de una empresa, las cuales pueden afectar de manera positiva o negativa sus intereses, especialmente en la capacidad para alcanzar los objetivos establecidos en el plan estratégico (Mora y Mariscal, 2019). No obstante, la evaluación de este desempeño no puede realizarse de manera superficial, requiriendo la aplicación de instrumentos de medición o indicadores para obtener resultados precisos a nivel departamental o individual.

Una evaluación de desempeño bien aplicada crea patrones que contribuyen a la toma de decisiones efectiva. Al analizar cada caso de manera individual, se tiene especial cuidado en alinear el desempeño del trabajador con los objetivos institucionales. Boada (2019) destaca la importancia de cuestionar hasta qué punto una compañía cumple sus metas, subrayando la necesidad de registrar la efectividad en las funciones de los mandos medios para determinar si las acciones

departamentales están alineadas con los objetivos, utilizando indicadores de gestión aprobados por la alta dirección.

Según Briones et al. (2018), el resultado de una evaluación de desempeño revela una brecha entre las expectativas y cómo se satisfacen, proporcionando información sobre cómo mejorar estos resultados. El propósito de la evaluación no es encontrar culpables de problemas o identificar a los responsables del éxito con el fin de aumentar su carga laboral, sino conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores y diseñar estrategias para fomentar su crecimiento y aumentar su conocimiento.

A pesar de estos beneficios, algunas empresas pueden tener una perspectiva negativa respecto a la evaluación de desempeño, especialmente cuando se centra en colaboradores con antigüedad en la organización. Esto puede interpretarse como un interés en despedirlos para contratar nuevo personal, generando desconfianza entre los trabajadores. Es importante destacar que estos procesos no buscan recompensar o castigar el desempeño, sino garantizar resultados óptimos para la empresa y el cumplimiento de metas.

2.1.3.1 Elementos del desempeño laboral.

En el ámbito de la gestión organizacional, se ha profundizado en el estudio del desempeño laboral, llegando a la conclusión de que este depende de diversos factores, elementos, habilidades, atributos o competencias. Estos componentes abarcan conocimientos, habilidades y destrezas humanas, siendo esenciales al evaluar el trabajo del personal. Vilema (2018) aporta nuevos conceptos para habilidades como adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, y maximización del desempeño.

Chiavenato (2007, p. 367) sostiene que la evaluación de los colaboradores en las empresas debe establecerse según parámetros previamente seleccionados. Estos parámetros abordan aspectos de la actitud personal, como disciplina, trabajo en equipo, proactividad, responsabilidad, confiabilidad, imagen personal, creatividad y predisposición a mejorar. Además, se evalúan aspectos relacionados con el desempeño laboral, como el conocimiento en el área de trabajo, los resultados presentados, la calidad del trabajo, el liderazgo y la precisión.

Ureta (2018) destaca la relación entre el desempeño del colaborador y las competencias que posee. Conceptualiza las competencias como habilidades que un colaborador aporta para contribuir de manera positiva y eficiente a sus funciones. Los

estudios sobre organizaciones analizan tres tipos de competencias: genéricas, laborales y básicas.

Boada (2019) concluye que medir las habilidades de los colaboradores debe basarse en su capacidad para contribuir a las metas establecidas por la alta dirección de la entidad. Vilema (2018) sugiere evaluar tres aptitudes administrativas básicas: técnicas, humanas y conceptuales. En última instancia, las dimensiones más apropiadas para medir el desempeño laboral se resumen en actitud, personalidad, aprendizaje y percepción. Estas dimensiones abordan aspectos como la dedicación del colaborador, su trabajo en equipo, tolerancia y nivel de satisfacción laboral dentro de la organización.

2.1.3.2 Actitud

La relevancia de la actitud en el comportamiento y el compromiso de los individuos dentro de una entidad han sido destacadas en investigaciones recientes Maldonado et al., (2022) sostiene que la actitud puede ser un predictor significativo del comportamiento laboral y la dedicación de los empleados en el contexto organizacional. Este enfoque implica que una actitud positiva hacia diversos aspectos del entorno laboral, como las responsabilidades laborales, los colegas y la visión de la empresa, puede ejercer una influencia considerable en la manera en que los individuos se involucran y desempeñan en sus roles.

Por otro lado, Lapo y Bustamante (2018) resaltan la conexión existente entre la actitud de un individuo y la dinámica de relación e interacción entre dicho individuo y la empresa. Los hallazgos sugieren que una actitud favorable puede fortalecer el vínculo entre los empleados y la organización, propiciando niveles elevados de compromiso, fidelidad y colaboración. En este sentido, la actitud no solo incide en la esfera individual, sino también en la manera en que los individuos establecen conexiones y vínculos con la entidad para la cual prestan sus servicios.

2.1.3.3 Personalidad

La personalidad como un factor estratégico en los procesos de reclutamiento ha ganado relevancia en el ámbito laboral. Se reconoce que ciertos rasgos de personalidad pueden ejercer una influencia significativa en diversas actividades profesionales, especialmente en aquellas que requieren interacción social, colaboración y manejo de emociones. Según Bravo-Andrade (2018), la habilidad para trabajar en equipo, la tolerancia ante situaciones desafiantes y la expresión emocional

son factores clave que definen la idoneidad de los individuos para ocupar determinados puestos laborales.

La interacción en equipos de trabajo es un componente vital en la mayoría de los entornos laborales contemporáneos. La capacidad de cooperar, comunicarse y contribuir constructivamente al grupo puede ser influenciada por la disposición de la personalidad de los individuos. Aquellos que poseen rasgos de personalidad orientados hacia la colaboración, la adaptabilidad y la empatía tienden a desempeñarse de forma efectiva en contextos de trabajo en equipo, contribuyendo al logro de objetivos comunes.

2.1.3.4 Aprendizaje

Referente al desempeño laboral, el aprendizaje se concibe como un mecanismo dinámico mediante el cual la organización adquiere nuevas perspectivas, conocimientos y capacidades, adaptándose de manera continua a las cambiantes demandas y oportunidades del entorno. Armijos et al., (2019) argumenta que este proceso implica una adaptación interesante de las prácticas organizativas para fomentar el desarrollo de competencias clave, lo que resulta esencial en un mundo empresarial en constante evolución.

Por otro lado, Lara et al., (2017) enfatizan que el enfoque basado en el desarrollo de competencias se traduce en un enriquecimiento de las habilidades de los miembros de la organización. A la vez, este enriquecimiento incita a la innovación en los métodos de trabajo, permitiendo la incorporación de enfoques novedosos y soluciones creativas para abordar desafíos y mejorar la eficiencia. De esta forma, el aprendizaje como variable que ayuda a medir el desempeño laboral se centra en la promoción y perfeccionamiento de destrezas específicas con la finalidad de potenciar las capacidades individuales y colectivas, al tiempo que propicia la introducción de métodos de trabajo innovadores.

2.1.3.5 Percepción

Desde la óptica de Hernández-Vergel (2021) la percepción dentro del desempeño laboral se conoce como el proceso mediante el cual los individuos interpretan su entorno laboral a través de impresiones sensoriales. Por ende, desempeña un rol importante en la determinación del desempeño individual en el ámbito organizacional. Esta interpretación subjetiva de la realidad laboral influye en

la forma en que los empleados interactúan con sus tareas, colegas y responsabilidades, impactando directamente en su eficacia y eficiencia laboral.

Por otro lado, Pardo y Díaz (2016) enfatizan cómo la percepción puede afectar significativamente la manera en que los individuos abordan sus funciones laborales. La forma en que un empleado percibe su carga de trabajo, su ambiente laboral y las interacciones con sus compañeros puede influir en su nivel de compromiso, motivación y enfoque en el cumplimiento de sus responsabilidades.

2.1.4 Marco Conceptual

Ambiente de Trabajo Positivo: Entorno laboral caracterizado por la colaboración, el respeto mutuo y el apoyo entre los miembros del equipo, contribuyendo a la satisfacción y al rendimiento.

Autoconciencia: Capacidad de reconocer y comprender las propias emociones, así como su impacto en el comportamiento y las decisiones.

Autocontrol: Habilidad para regular y gestionar las propias emociones en situaciones desafiantes, evitando reacciones impulsivas.

Comunicación Interna: Intercambio de información y mensajes entre los distintos niveles y áreas de una organización, que contribuye a la creación de un ambiente laboral transparente y colaborativo.

Cultura Organizacional: Conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, que influyen en el clima laboral y en la forma en que se realizan las actividades.

Empatía: Habilidad para comprender y compartir los sentimientos de los demás, fomentando relaciones interpersonales más positivas y efectivas.

Equilibrio entre Vida Laboral y Personal: Armonización exitosa de las responsabilidades laborales con las actividades y compromisos personales, promoviendo el bienestar integral.

Indicadores de Desempeño (KPI): Métricas cuantitativas y cualitativas utilizadas para medir el progreso y los resultados de las actividades laborales en relación con los objetivos organizacionales.

Metas SMART: Metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido, que orientan las acciones de los empleados y facilitan la evaluación del desempeño.

Motivación: Fuerza interna que impulsa a los empleados a actuar y esforzarse en sus tareas, influyendo en su satisfacción laboral y en la productividad general.

Reconocimiento: Expresión de aprecio y valoración por el trabajo y los logros de los empleados, que influye en su satisfacción y compromiso.

Retroalimentación: Información proporcionada a los empleados sobre su rendimiento, con el propósito de identificar áreas de mejora y reconocer logros, con el fin de promover el desarrollo continuo.

2.2 Marco Legal

2.2.1 Constitución de la República del Ecuador

La Constitución del Ecuador también puede tener una influencia significativa en la temática del clima y el desempeño laboral en el país. La Constitución establece los principios y derechos fundamentales que rigen la sociedad y, por lo tanto, puede impactar indirectamente en el entorno laboral y en el rendimiento de los empleados en varias formas:

Art. 33 Derechos Laborales y Protección: La Constitución del Ecuador garantiza derechos laborales fundamentales, como el derecho a condiciones de trabajo justas y equitativas, remuneración digna, seguridad social y la prohibición de la discriminación laboral. Estos principios pueden influir en la forma en que las empresas establecen su clima laboral y tratan a sus empleados.

Art. 32 Derechos de la Salud: La Constitución garantiza el derecho a la salud y la seguridad. Las empresas deben asegurarse de proporcionar un ambiente seguro y saludable para sus empleados, lo que puede afectar su bienestar y su capacidad para desempeñarse de manera efectiva.

De esta forma, al incluir los artículos de la Constitución del Ecuador en la presente investigación, se establece un valioso contexto legal y normativo, que refuerza la relevancia social y enriquece la fundamentación teórica para lograr una

comprensión más profunda de cómo estos aspectos interrelacionados afectan tanto a los empleados como a las empresas en el país.

2.2.2 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Para efectos de esta investigación, la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor en Ecuador puede tener un impacto indirecto en el clima y el desempeño laboral a través de la cultura organizacional, la imagen corporativa, la capacitación, la carga de trabajo y la gestión de conflictos que se lleven a cabo dentro del Centro de Estética objeto de estudio. El cumplimiento y la gestión efectiva de las implicaciones de esta ley podrían influir en la percepción de los empleados y en su capacidad para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva en un ambiente ético y transparente.

Art. 64-66 Cumplimiento Normativo y Transparencia: Las empresas que cumplen rigurosamente con las regulaciones de la Ley de Defensa al Consumidor están más propensas a mantener una cultura de transparencia y cumplimiento normativo en todos los aspectos de su operación, lo que podría extenderse al ambiente laboral.

En este sentido, la ley de Defensa del Consumidor puede afectar indirectamente varios aspectos del clima organizacional y el desempeño laboral al influir en la cultura, la imagen, la capacitación, la carga de trabajo y la gestión de conflictos en la organización. Su consideración en la investigación ayuda a comprender cómo los aspectos legales y regulatorios pueden tener un impacto más amplio en la dinámica laboral y el rendimiento de los empleados.

2.2.3 Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño

Con base en el Acuerdo Ministerial 41, y el Registro Oficial Suplemento 218 del 10 de abril del 2028, se expide la Normativa Técnica del Ministerio de Trabajo relativa al Subsistema de Evaluación del Desempeño, la cual proporciona un marco específico para evaluar y gestionar el desempeño de los empleados en el ámbito público. Aquí está cómo esta normativa puede ser relevante:

La normativa detalla la estructura y los procesos relacionados con la evaluación del desempeño, incluyendo la elaboración de planes, indicadores, responsabilidades y métodos de evaluación. Estos elementos afectan directamente el clima laboral al establecer expectativas claras y formas de medir el rendimiento.

Además, define los roles y responsabilidades de los órganos administrativos y de supervisión, como el Ministerio del Trabajo y la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH). Esto puede influir en la percepción de los empleados sobre la justicia y la objetividad del proceso de evaluación, lo que a su vez afecta el clima organizacional.

Por otro lado, establece la comunicación entre los evaluadores y los empleados, la asignación de responsabilidades y la socialización de la metodología de evaluación. Estos aspectos pueden contribuir a un clima de transparencia, donde los empleados comprenden claramente cómo se evalúa su desempeño y cómo pueden mejorar.

La existencia de un tribunal de reconsideración y/o recalificación proporciona un mecanismo para abordar posibles inquietudes y desacuerdos en el proceso de evaluación. Esto puede contribuir a la percepción de justicia y equidad en el tratamiento de los empleados, lo que influye en el clima laboral.

La normativa también aborda la evaluación de empleados en período de prueba y establece la necesidad de conocimientos, destrezas y competencias específicas para un desempeño eficiente. Esto puede afectar la percepción de los empleados sobre su desarrollo profesional y su capacidad para contribuir al éxito de la organización.

2.2.4 Reglamento Interno del Centro de Cirugía Estética

El reglamento interno del Centro de Cirugía Estética establece pautas y expectativas claras para los empleados. El cumplimiento de estas reglas puede contribuir a mantener un ambiente laboral ordenado y disciplinado, lo que puede tener un impacto positivo en el clima organizacional. Por ejemplo, el respeto a las normas y la observancia de la buena conducta (como se establece en el Artículo 43) pueden fomentar un ambiente de colaboración y armonía entre los trabajadores.

Acerca del horario de trabajo definido en el reglamento (Artículos 11 y 12) puede ser un elemento importante que considerar en el análisis del clima organizacional, dado que manifiesta que la jornada es de 8 horas con 30 minutos para el almuerzo. Sin embargo, existe una interrogante al momento de la posible flexibilidad para acomodar el horario según las necesidades de los empleados en casos como: estudios, citas médicas y otro tipo de situaciones que podrían permitir la

adaptación de horarios cuando sea necesario. Al no estar claro, estas cuestiones pueden afectar la satisfacción laboral y, por lo tanto, el desempeño.

El reglamento también aborda las faltas justificadas, como la calamidad doméstica y la fuerza mayor (Artículo 18). Estas políticas pueden influir en la percepción de la empresa como un empleador comprensivo y apoyo en situaciones de crisis. Esto puede tener un efecto positivo en el clima organizacional, ya que los empleados se sienten respaldados en momentos difíciles.

Finalmente, los Artículos 20, 21 y 22 se relacionan directamente con la importancia de mantener relaciones interpersonales positivas y proporcionar capacitación. Un ambiente de colaboración y el desarrollo de habilidades a través de programas de entrenamiento pueden contribuir a un clima organizacional saludable. De esta manera, el cumplimiento del reglamento interno puede tener un impacto significativo en el bienestar y el desempeño de los empleados ya que, al mantener un equilibrio entre la disciplina y el apoyo a situaciones especiales, puede contribuir a un ambiente laboral más saludable y desempeño laboral eficiente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

El enfoque de investigación utilizado en este estudio fue mixto, dado que se combinaron métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una mejor comprensión de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. En este caso, se llevaron a cabo encuestas a los colaboradores de la compañía (método cuantitativo) y entrevistas a los jefes de área, con un énfasis especial en la Gerencia y el Jefe de Recursos Humanos (método cualitativo).

Además, en este estudio se empleó un diseño de investigación no experimental. Esto significa que no se realizaron manipulaciones ni intervenciones controladas en el entorno laboral del Centro de Cirugía Estética de Guayaquil. El diseño no experimental es apropiado para esta investigación porque el objetivo principal es describir y analizar el clima organizacional y el desempeño laboral en su contexto real, sin manipular deliberadamente ningún aspecto del entorno de trabajo.

Esto permite obtener una comprensión precisa de la situación actual en el Centro de Cirugía Estética de Guayaquil. En este caso, los resultados son más aplicables y relevantes para la toma de decisiones y la implementación de mejoras en la empresa objeto de estudio.

3.2 Alcance de la investigación

El alcance de investigación utilizado en este estudio fue de naturaleza descriptiva y correlacional. En primer lugar, es descriptiva porque su principal enfoque fue analizar y describir las características y relaciones entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Centro de Cirugía Estética. En consecuencia, la investigación descriptiva tiene como objetivo principal caracterizar las variables de investigación a partir del uso de tablas y gráficos estadísticos que faciliten su interpretación.

Por otro lado, la investigación también es correlacional porque se realizó un análisis para establecer la relación entre las variables objeto de estudio. Con los datos obtenidos se calculó el coeficiente de Pearson, a fin de establecer si la relación es

directa o inversamente proporcional. Este análisis es vital para tomar mejores decisiones dado que, según el grado de relación entre las variables, se pueden aplicar estrategias que fortalezcan el desempeño laboral, a partir de algún cambio en el clima organizacional.

3.3 Técnicas de investigación

La metodología de investigación empleada se basó en un enfoque inductivo-deductivo. Esta metodología es adecuada para este estudio porque permite recopilar datos sobre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Centro de Cirugía Estética (inductivo) y luego analizarlos a partir de teorías o conceptos existentes sobre el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral (deductivo).

Para efectos de este trabajo, primero se recopiló información de manera inductiva, es decir, se obtuvieron datos concretos sobre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Centro de Cirugía Estética. Luego, se aplicó un enfoque deductivo para analizar y relacionar estos datos en función de teorías o conceptos previamente establecidos. Las técnicas aplicadas para la recopilación de datos incluyeron:

- **Encuestas:** Se aplicó una encuesta apoyada en un cuestionario de 50 preguntas que abordaron las dimensiones que componen tanto al clima organizacional, como al desempeño de los colaboradores. Por tanto, este cuestionario se realizó a todo el personal del Centro de Cirugía Estética, tomando como referencia el cuestionario elaborado por Díaz y Elao (2019).
- **Entrevistas:** Estas entrevistas se realizaron a los jefes de área, con mayor énfasis en la Gerencia y el jefe de Recursos Humanos, para obtener información cualitativa y un criterio más profesional sobre la situación actual del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del Centro de Cirugía Estética.

3.4 Población y muestra

La población objeto de estudio consistió en los 25 trabajadores del Centro de Cirugía Estética de Guayaquil. Esta población representa a todos los empleados de la organización. En este caso vale aclarar que, debido a que la población es relativamente pequeña, se optó por realizar una muestra censal, en lugar de sólo

escoger una pequeña porción de la población. Esto quiere decir que se recopiló información de todos los trabajadores de la organización, ya que era factible realizarlo dada la cantidad limitada de empleados. Además, debido a que se analizan dos variables, es importante mencionar que el cuestionario de clima organizacional fue aplicado a un total de 20 colaboradores de la compañía que tienen un cargo operativo, mientras que el cuestionario de desempeño laboral se aplicó únicamente a los 5 jefes de área para que evalúen el rendimiento de sus subordinados. Los resultados se presentan a continuación:

3.5 Resultados de la investigación

3.5.1 Encuesta sobre Clima Organizacional

En primera instancia se analizan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los 20 colaboradores del Centro de Cirugía Estética, para lo cual interesa conocer la forma en que se desarrolla el clima organizacional dentro de esta entidad, basado en siete dimensiones que se describen a continuación.

3.5.1.1 Dimensión 1: Reconocimiento ¿Qué tanto conoce usted de los siguientes aspectos de la organización?

A partir de los resultados de esta primera dimensión (tabla 2), desagregada en tres ítems o preguntas, se puede notar que la mayoría de los colaboradores tiene clara la filosofía empresarial, así como los objetivos, metas y funciones vinculadas y cargos, abarcando un 80% a 90% de opiniones entre valoraciones de 3 a 5, lo que implica un reconocimiento apropiado por parte del personal de esta compañía. En este sentido, la comprensión de la misión y visión de una organización es fundamental para alinear a los empleados con los valores fundamentales y objetivos estratégicos, dado que de existir una escasa percepción de estos aspectos podría traducirse en una falta de compromiso y conexión emocional con el propósito de la empresa, lo cual no ocurre con el Centro de Cirugía Estética.

De esta forma, este hallazgo resalta la importancia de fortalecer las estrategias de comunicación para garantizar que cada miembro del equipo tenga una comprensión clara y compartida de los fundamentos que guían la empresa. En consecuencia, la empresa podría beneficiarse de un enfoque más estructurado en la integración de nuevos empleados y el seguimiento continuo para garantizar que todos

los colaboradores estén debidamente informados y capacitados en relación con sus funciones.

Tabla 2.
Dimensión 1: Reconocimiento

Escala	1	2	3	4	5	Total
1. Filosofía empresarial (historia, misión, visión, valores).	10%	10%	40%	25%	15%	100%
2. Objetivos y metas empresariales	5%	10%	25%	30%	30%	100%
3. Procesos y funciones vinculadas a su cargo.	0%	10%	30%	20%	40%	100%

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.1.2 Dimensión 2: Infraestructura ¿Está satisfecho con el espacio físico de su lugar de trabajo?

La tabla 3 presenta los resultados de la segunda dimensión asociada con la calidad de la infraestructura del Centro de Cirugía Estética, y el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto al espacio de trabajo. En este caso, existe un amplio nivel de conformidad, debido a que alrededor del 90% a 95% de colaboradores mencionó que tanto la iluminación, ventilación, espacio y nivel de ruido son adecuados y tolerables, lo que favorece el desarrollo óptimo de sus actividades y fomenta una mayor productividad y eficiencia en el desempeño de sus funciones.

Sin embargo, para que conservar estos buenos resultados, es clave que se mantenga un diálogo permanente con los empleados para abordar cualquier problema emergente y garantizar que las condiciones de trabajo se ajusten a las necesidades cambiantes del personal. En general, este análisis destaca la importancia de adaptar el entorno físico de trabajo para satisfacer las necesidades y expectativas individuales de los empleados.

Tabla 3.
Dimensión 2: Infraestructura

Escala	1	2	3	4	5	Total
4. Iluminación y ventilación adecuada.	0%	5%	10%	30%	55%	100%
5. Áreas con espacio suficiente para realizar sus labores	0%	10%	20%	25%	45%	100%
6. Volumen de ruido es tolerable y permite desarrollar sus actividades	0%	5%	15%	25%	55%	100%

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.1.3 Dimensión 3: Organización del trabajo ¿Está satisfecho con la forma de trabajo y recursos otorgados por la empresa?

Los resultados de la tabla 4, acerca de la organización del trabajo, también dejan un buen panorama acerca de la forma en que se gestionan los recursos de la compañía. Alrededor del 85% a 90% de los colaboradores valoraron entre 3 y 5 cada una de las cinco preguntas asociadas a esta dimensión. La existencia de manuales o procedimientos para las funciones laborales es positiva, pero al haber una variación importante en las respuestas, podría ser un signo de que la calidad y accesibilidad de estos documentos pueden mejorar.

En consecuencia, la empresa podría implementar revisiones regulares de los manuales y procedimientos, asegurándose de que estén actualizados y sean fácilmente comprensibles para todos los empleados. Además, la percepción de que las instrucciones recibidas son útiles para realizar el trabajo de manera idónea es un punto fuerte. Esto destaca la importancia de la gestión del tiempo y la comunicación eficaz en la organización. La empresa podría considerar implementar herramientas tecnológicas de planificación y comunicación para garantizar que los empleados estén completamente informados sobre las actividades y plazos relevantes, evitando así cualquier omisión o incumplimiento en sus tareas.

Tabla 4.

Dimensión 3: Organización del trabajo

Escala	1	2	3	4	5	Total
7. Recibió manual o procedimientos con las funciones de su cargo.	5%	10%	25%	40%	20%	100%
8. Las responsabilidades y objetivos están claramente establecidas dentro de su puesto de trabajo.	5%	10%	15%	30%	40%	100%
9. Las instrucciones que recibe le ayudan a realizar su trabajo de manera idónea.	5%	5%	25%	25%	40%	100%
10. Conoce el cronograma de actividades que se realiza en su lugar de trabajo	5%	10%	20%	20%	45%	100%
11. El tiempo que permanece en su trabajo es suficiente para realizar todas sus tareas.	5%	5%	30%	25%	35%	100%

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.1.4 Dimensión 4: Desarrollo personal y capacitación ¿Está satisfecho con el desarrollo y capacitación que brinda la empresa?

Por otro lado, la tabla 5 muestra los resultados de la cuarta dimensión vinculada con el desarrollo personal y la capacitación. La percepción positiva de las herramientas de capacitación existentes es alentadora, pero a diferencia de las dimensiones previas, esta tiene una valoración más baja pues, entre el 70% y 85% de colaboradores está de acuerdo con cada uno de sus ítems.

Es posible que esto se deba al hecho de que los colaboradores demandan planes de desarrollo y formación más recurrentes, como una oportunidad para expandir y diversificar su conocimiento intelectual y así aportar de mejor forma a la ejecución de su trabajo. Por tanto, la empresa debería evaluar las necesidades de los trabajadores para identificar áreas que requieren ser fortalecidas. Por ejemplo, la empresa podría implementar programas de mentoría o proporcionar incentivos adicionales para fomentar el avance profesional.

Tabla 5.
Dimensión 4: Desarrollo personal y capacitación

Escala	1	2	3	4	5	Total
12. Hay alguna herramienta de capacitación que permita realizar su trabajo con mayor eficiencia.	15%	15%	10%	35%	25%	100%
13. La empresa motiva a los colaboradores para que asuman nuevos cargos.	10%	20%	30%	25%	15%	100%
14. Recibe capacitación cuando hay implementación de un nuevo procedimiento o sistema.	10%	5%	30%	30%	25%	100%
15. La empresa cuenta con planes, acciones y capacitaciones que ayude al desarrollo de nuevos cargos.	10%	15%	35%	20%	20%	100%
16. Hay oportunidades de desarrollo profesional	5%	20%	35%	15%	25%	100%
17. Existe una línea de carrera atractiva en la empresa.	15%	10%	30%	15%	30%	100%

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.1.5 Dimensión 5: Relaciones laborales ¿Está satisfecho del trato que recibe de la empresa?

Esta quinta dimensión es importante para hacer un diagnóstico de la forma en que se desarrolla el clima organizacional del Centro de Cirugía Estética. En este contexto, de acuerdo con la tabla 6 es posible visualizar que un amplio porcentaje de trabajadores manifestó tener buenas relaciones laborales, tanto con sus jefes como sus compañeros de trabajo (85% - 95%).

La empresa podría beneficiarse de la implementación de un sistema formal de gestión de conflictos, y la difusión clara de las políticas de resolución de problemas, son necesarias para crear un ambiente laboral que fomente la integración y el sentido de pertenencia. Por tanto, si esto es factible, podría convertirse en un activo importante que promuevan la interacción y el compañerismo, a través de actividades que fortalezcan las relaciones dentro del equipo de trabajo.

Tabla 6.
Dimensión 5: Relaciones laborales

Escala	1	2	3	4	5	Total
18. Recibe un trato cordial y de respeto por parte de sus superiores.	5%	10%	15%	25%	45%	100%
19. Recibe un trato cordial y de respeto por parte de sus compañeros.	0%	5%	15%	20%	60%	100%
20. Hay procedimientos y políticas que ayudan a resolver problemas o reclamos realizados por usted.	0%	10%	20%	40%	30%	100%
21. La empresa genera un ambiente de trabajo que lo hace sentir como parte de una familia.	0%	10%	25%	35%	30%	100%
22. La empresa genera un ambiente de trabajo que le permite expresarse sin temor a represalias.	10%	10%	15%	40%	25%	100%

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.1.6 Dimensión 6: Liderazgo ¿Está satisfecho del trabajo que recibe del jefe de la compañía?

Los datos de la tabla 7 referente a la dimensión de liderazgo, intentan determinar la percepción de los trabajadores, sobre la forma en que son dirigidos por sus jefes. En términos generales, esta dimensión obtuvo buenos resultados, considerando que entre el 85% y 90% de los colaboradores valoró entre 3 y 5 cada uno de los ítems vinculados con esta dimensión. Aquí vale destacar que, la apertura al reconocimiento del buen trabajo y el liderazgo ejemplar son aspectos fundamentales para la motivación y el compromiso de los empleados. La empresa podría ampliar estos aspectos positivos fomentando aún más la comunicación abierta y la retroalimentación constructiva.

La comodidad para expresar puntos de vista y debatir podría mejorarse, indicando una oportunidad para promover un ambiente de trabajo que valore la diversidad de opiniones y la participación de los empleados. La oferta de un ambiente de confianza y retroalimentación para el desarrollo del trabajo es un aspecto destacado. Como se ha venido mencionando en dimensiones previas, la empresa podría fortalecer aún más este punto a través de la implementación de programas formales de retroalimentación y evaluación del desempeño.

Tabla 7.
Dimensión 6: Liderazgo

Escala	1	2	3	4	5	Total
23. Reconoce abiertamente cuando realiza usted un buen trabajo.	5%	10%	15%	35%	35%	100%
24. Lidera a través del ejemplo y con respeto.	5%	10%	20%	30%	35%	100%
25. Se siente cómodo de expresar o debatir algún punto de vista.	5%	5%	30%	25%	35%	100%
26. Ofrece un ambiente de confianza y retroalimentación que permita desarrollar de manera correcta su trabajo.	5%	10%	25%	30%	30%	100%

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.1.7 Dimensión 7: Motivación ¿Está satisfecho con las condiciones materiales que recibe por parte de la empresa?

La última dimensión del Clima Organizacional es la motivación y, en este sentido, se valora el nivel de satisfacción de los colaboradores acerca de las condiciones de los materiales recibidos por parte de la empresa. Al igual que los casos anteriores, se observa un alto nivel de conformidad, oscilando entre 80% y 90% de las opiniones (Tabla 8). Hay que resaltar que el alto nivel de satisfacción con la compensación financiera es una ventaja significativa porque los trabajadores se sienten valorados por su trabajo y se les paga la remuneración justa. No obstante, la falta de puntualidad en el pago y la percepción variada sobre la efectividad de los programas de integración sugieren que por ahí existen áreas de mejora en la gestión de recursos humanos. De ahí que, la empresa podría implementar medidas para garantizar la consistencia en el pago de salarios y revisar la efectividad de los programas de integración para alinearlos con las expectativas de los empleados.

En este contexto, la empresa podría realizar encuestas de satisfacción y evaluar regularmente la eficacia de estos programas para realizar ajustes según sea necesario. Además, la empresa podría analizar la implementación de nuevos programas o actividades que fomenten la integración y el sentido de comunidad entre los empleados, con el objeto de fortalecer la motivación y eso se vuelva un aspecto clave para la creación de un ambiente de trabajo óptimo.

Tabla 8.
Dimensión 7: Motivación

Escala	1	2	3	4	5	Total
27. Recibe un salario justo y equitativo	5%	10%	25%	50%	10%	100%
28. Recibe a tiempo su salario según lo estipulado por la Ley.	0%	10%	20%	25%	45%	100%
29. Acuerdo mutuo entre la empresa y usted sobre el goce de sus vacaciones	5%	10%	15%	25%	45%	100%
30. Programas (deportes, reuniones y agasajos) por parte de la empresa que promueva la integración de los trabajadores.	20%	15%	25%	25%	15%	100%

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.2 Encuesta sobre Desempeño Laboral

El segundo cuestionario sobre desempeño laboral fue dirigido únicamente a los jefes de área del Centro de Cirugía estética, con el propósito de evaluar el desempeño general de los colaboradores. A continuación, se presentan los resultados de esta investigación.

3.5.2.1 Dimensión 1: Conocimiento del trabajo. Nivel de conocimiento del área de trabajo

Con base en los resultados de la primera dimensión (tabla 9) todos los jefes calificaron como positivo o claro el conocimiento del trabajo que realizan sus trabajadores, dado que sus calificaciones estuvieron en un rango de 4 y 5. Este resultado sugiere una alineación efectiva entre la formación proporcionada y las expectativas laborales. Sin embargo, la presencia de respuestas en la categoría "4" indica que aún hay espacio para el desarrollo continuo del conocimiento del trabajo, lo que podría lograrse mediante programas de formación específicos y evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora. En sí, no es mal resultado, pero indica que hay ciertos detalles que aún pueden ser fortalecidos para lograr mayor eficiencia.

Tabla 9.

Dimensión 1: Conocimiento del trabajo

Escala	1	2	3	4	5	Total
1. Los colaboradores entienden las funciones y responsabilidades del puesto.	0%	0%	0%	60%	40%	100%
2. Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.	0%	0%	0%	40%	60%	100%

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.2.2 Dimensión 2: Planificación y resolución. Nivel de planificación y resolución de problemas

La segunda dimensión del desempeño laboral (tabla 10) se enfocó en valorar la planificación y resolución de problemas por parte de los colaboradores, y aunque la mayoría de los ítems obtuvo una contundente calificación entre 4 y 5 (100%), hay que destacar que la tercera pregunta relacionada con el hecho de que los colaboradores requieren una supervisión mínima obtuvo un 40% de calificación entre 4 y 5, y el 40% obtuvo una calificación de "3" y el 20% una calificación de "2". Estos

resultados, determinan que todavía podría haber oportunidades para empoderar aún más a los empleados y fomentar la autonomía en la toma de decisiones. Por otro lado, la categoría "5" en la pregunta 5 sugiere que los empleados son particularmente hábiles para identificar y resolver problemas, lo cual es esencial para el funcionamiento eficiente de la organización.

Tabla 10.

Dimensión 2: Planificación y resolución

Escala	1	2	3	4	5	Total
3. Los colaboradores requieren una supervisión mínima.	0%	20%	40%	20%	20%	100%
4. Los colaboradores trabajan de forma organizada	0%	0%	0%	40%	60%	100%
5. Los colaboradores son capaces de identificar problemas.	0%	0%	0%	0%	100%	100%
6. Los colaboradores son capaces de solucionar problemas.	0%	0%	20%	20%	60%	100%
7. Los colaboradores reaccionan rápidamente ante las dificultades	0%	0%	0%	20%	80%	100%

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.2.3 Dimensión 3: Productividad. Nivel de productividad

La tercera dimensión del desempeño laboral hace referencia a la productividad (tabla 11) y los datos también son alentadores, considerando que la mayoría de los jefes de área calificó entre 4 y 5 este factor. Esto quiere decir que los colaboradores son capaces de alcanzar objetivos y cumplir con estándares de productividad. La categoría "4" en las preguntas 8 y 10 sugiere que hay un buen rendimiento en la consecución de metas y en la gestión de múltiples tareas simultáneamente. Sin embargo, las respuestas con valoración similar en la pregunta 9 indican que existe un margen para mejorar la capacidad de los empleados al momento de manejar varias tareas a la vez, lo que podría abordarse mediante programas de gestión del tiempo y capacitación específica.

Tabla 11.*Dimensión 3: Productividad*

Escala	1	2	3	4	5	Total
8. Los colaboradores consiguen los objetivos.	0%	0%	0%	60%	40%	100%
9. Los colaboradores pueden manejar varias tareas a la vez.	0%	0%	20%	20%	60%	100%
10. Los colaboradores consiguen los estándares de productividad.	0%	0%	0%	40%	60%	100%

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)**3.5.2.4 Dimensión 4: Trabajo en equipo. Nivel de trabajo en equipo**

La tabla 12 presenta los resultados de la dimensión 4 referente al trabajo en equipo, La valoración general positiva en esta dimensión destaca que, según la percepción de los jefes de área, los colaboradores son efectivos en el trabajo en equipo. La categoría "4" en la pregunta 14 pone de manifiesto que hay una participación en conversaciones de grupo, lo que es esencial para el intercambio de ideas y la colaboración efectiva. Sin embargo, la presencia de respuestas en la categoría "3" en esta misma pregunta, indica que podría fortalecerse aún más la capacidad de los empleados para trabajar bien con diferentes tipos de personas, lo que podría abordarse mediante actividades de desarrollo de habilidades interpersonales y trabajo en equipo.

Tabla 12.*Dimensión 4: Trabajo en equipo*

Escala	1	2	3	4	5	Total
11. Los colaboradores trabajan en equipo	0%	0%	0%	40%	60%	100%
12. Los colaboradores se ayudan entre sí	0%	0%	0%	40%	60%	100%
13. Los colaboradores trabajan bien con diferentes tipos de persona	0%	0%	0%	60%	40%	100%
14. Los colaboradores participan en conversaciones de grupo	0%	0%	20%	40%	40%	100%
15. Los colaboradores transmiten bien los objetivos a los integrantes de su equipo.	0%	0%	0%	60%	40%	100%

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.2.5 Dimensión 5: Aptitudes. Nivel de desenvolvimiento en el trabajo

Para concluir con el análisis del desempeño de los colaboradores, se evaluaron las aptitudes, es decir, el nivel de desenvolvimiento en el trabajo. De acuerdo con los resultados de la tabla 13, la percepción positiva destaca el alto nivel de desenvolvimiento de los colaboradores en el trabajo, según los jefes de área.

No obstante, la categoría "5" en la pregunta 17 sugiere que los empleados son eficaces en comunicar el éxito en el cumplimiento de objetivos a todo el equipo. Sin embargo, la presencia de respuestas en la categoría "3" en la pregunta 18 indica que podría mejorarse las aptitudes de liderazgo, lo que podría abordarse mediante programas de desarrollo de liderazgo y oportunidades para asumir roles de liderazgo más destacados.

Tabla 13.

Dimensión 5: Aptitudes

Escala	1	2	3	4	5	Total
16. Los colaboradores transmiten bien los objetivos a los integrantes de su equipo	0%	0%	0%	40%	60%	100%
17. Los colaboradores comunican a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	0%	0%	0%	20%	80%	100%
18. Los colaboradores demuestran dotes de liderazgo	0%	0%	20%	20%	60%	100%
19. Los colaboradores motivan a su equipo para conseguir los objetivos.	0%	0%	20%	20%	60%	100%

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.3 Análisis de estadística inferencial

Luego de haber analizado cada una de las dimensiones que componen tanto el clima organizacional como el desempeño laboral, de una forma de descriptiva, en esta sección se procede a realizar un análisis estadístico inferencial que permita establecer el nivel de fiabilidad de la escala de medición utilizada y el nivel de correlación de las variables objeto de estudio. A continuación, se presentan estos resultados.

3.5.3.1 Fiabilidad de la escala de medición

Para medir la fiabilidad de los dos instrumentos de medición utilizados, se aplicó el coeficiente del Alfa de Cronbach el mismo que se emplea para medir la magnitud inobservable construida a partir de un número específico de variables observadas. En este caso, el cuestionario de clima organizacional estuvo conformado por 30 ítems, mientras que el cuestionario de desempeño laboral por 19 ítems.

Para determinar su nivel de fiabilidad de establecer que el coeficiente resultante sea mayor a 0.70. En este caso, luego de calcular el Alfa de Cronbach aplicando la fórmula de las sumatorias de las varianzas de cada ítem (pregunta) y la varianza total del instrumento, el resultado obtenido fue 0.97, lo cual establece un excelente nivel de fiabilidad. Esto quiere decir que los resultados del cuestionario desarrollado son confiables para medir la consistencia interna de las variables, tal como se observa en figura 3.

Figura 3
Cálculo de Alfa de Cronbach para instrumento de medición del Clima Organizacional

ENCUESTADOS	ITEMS O PREGUNTAS																														SUMA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
E1	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	124	
E2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	146	
E3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	
E4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	149	
E5	3	4	5	5	4	5	4	2	3	2	3	4	2	4	3	2	3	5	5	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	1	106	
E6	3	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	124		
E7	3	3	3	4	4	4	2	5	5	5	5	5	4	2	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	120	
E8	3	5	4	5	5	5	3	5	4	4	2	1	1	1	1	2	1	2	3	3	3	1	1	2	1	2	2	4	3	1	80	
E9	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	3	2	3	3	2	1	1	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	2	118
E10	1	4	4	4	2	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	4	3	3	1	4	1	3	1	4	4	1	1	64	
E11	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	95	
E12	3	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	1	1	4	2	2	2	3	5	2	2	2	4	5	3	1	2	2	1	95		
E13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	148	
E14	3	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	119	
E15	1	2	2	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	69	
E16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	
E17	2	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	136		
E18	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	85	
E19	4	4	5	5	3	5	4	4	4	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	5	3	116	
E20	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	136	
VARIANZA	1.288	1.310	1.090	0.728	1.048	0.810	1.140	1.390	1.290	1.490	1.260	1.940	1.428	1.448	1.488	1.428	1.928	1.448	0.828	0.890	0.928	1.540	1.328	1.360	1.260	1.310	0.950	1.048	1.448	1.800		
SUMATORIA DE VARIANZAS	38.635																															
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	624.700																															

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- α: Coeficiente de confiabilidad del cuestionario → 0,97
- k: Número de ítems del instrumento → 30
- $\sum_{i=1}^k S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems. → 38,635
- S_T^2 : Varianza total del instrumento. → 624,700

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

Por otro lado, en la figura 4 se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach, pero al cuestionario de desempeño laboral conformado por un total de 19 ítems. Los resultados fueron igual de positivos, dado que el coeficiente obtenido fue 0.94. Por

tanto, ambos cuestionarios son confiables para medir la consistencia interna de las variables y, como tal, explican bien la correlación del modelo.

Figura 4

Cálculo de Alfa de Cronbach para instrumento de medición del Desempeño Laboral

ITEMS O PREGUNTAS																				
ENCUESTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	SUMA
E1	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	73
E2	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	89
E3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	78
E4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	93
E5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	92
VARIANZA	0.240	0.240	1.040	0.240	0.000	0.640	0.160	0.240	0.640	0.240	0.240	0.240	0.240	0.560	0.240	0.240	0.160	0.640	0.640	
SUMATORIA DE VARIANZAS	6.880																			
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	64.400																			

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- α: Coeficiente de confiabilidad del cuestionario → **0.94**
- k: Número de ítems del instrumento → 19
- $\sum_{i=1}^k S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems. → 6.880
- S_T^2 : Varianza total del instrumento. → 64.400

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.3.2 Nivel de correlación de las variables

Luego de establecer la confiabilidad de las variables, se procedió a calcular el nivel de correlación de las dimensiones de la variable independiente (clima organizacional) y la variable dependiente (desempeño laboral). En la tabla 14 se observa la base de datos utilizada para el análisis. Vale destacar que, considerando que cada dimensión tenía más de 2 ítems o pregunta, se procedió a sacar un promedio por dimensión y así, a partir de estos datos, se calculó el nivel de correlación.

Para este análisis se utilizó el coeficiente de Pearson, el mismo que establece un valor entre 0 y 1. En este caso, todo valor cercano a cero determina que no tiene correlación entre las variables estudiadas, y todo coeficiente cercano a 1 establece la correlación perfecta. Lo ideal es que este índice sea mayor a 0.70 dado que, un índice inferior, determina que hay un bajo nivel de correlación.

Tabla 14.*Base para el análisis de Correlación*

DIMENSIONES	1	2	3	4	5
Reconocimiento	0.05	0.10	0.32	0.25	0.28
Infraestructura	0.00	0.07	0.15	0.27	0.52
Organización de trabajo	0.05	0.08	0.23	0.28	0.36
Desarrollo personal y capacitación	0.11	0.14	0.28	0.23	0.23
Relaciones Laborales	0.03	0.09	0.18	0.32	0.38
Liderazgo	0.05	0.09	0.23	0.30	0.34
Motivación	0.08	0.11	0.21	0.31	0.29
Desempeño Laboral	0.00	0.01	0.07	0.37	0.56

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

La tabla 15 muestra el resultado del nivel de correlación y, en este caso, la mayoría de los ítems obtuvo un buen nivel de correlación estando por encima de 0.70, a excepción de la relación entre reconocimiento y desempeño laboral que obtuvo 0.60 y el desarrollo personal que obtuvo 0.49. Por tanto, entre estas dos variables existe correlación, pero es poco significativa. Sin embargo, para efectos de este trabajo se escogieron los coeficientes más altos y en este caso fueron cinco.

En primer lugar, la correlación entre la infraestructura y el desempeño laboral determinó un nivel de 0.96, esto revela que para los colaboradores es importante disponer de un buen ambiente físico de trabajo, mantener un mobiliario agradable, una oficina bien ventilada, y contar con una computadora que les permita realizar su trabajo de forma eficiente.

Le sigue la correlación entre las relaciones laborales y el desempeño con un nivel de 0.95. Aquí vale destacar el buen trato entre colaboradores y sus jefes, lo que garantiza un trato respetuoso y profesional para garantizar un buen desarrollo del trabajo. En tercer lugar, los resultados manifiestan que la organización del trabajo es muy influyente en el desempeño laboral pues, se obtuvo un índice de 0.90. Esto implica la definición clara de procesos y los plazos de entrega de cada actividad dentro de la jornada laboral, como un aspecto clave para impulsar un mayor desempeño laboral.

Por otro lado, otras dos dimensiones que también son influyentes son: el liderazgo y la motivación con un coeficiente de 0.895 y 0.859 respectivamente. Esto significa que cualquier mejora en estos dos factores, existe un 89% y 85% de probabilidad que mejore el rendimiento laboral. Estos resultados son esenciales porque así se puede contar con una base sólida de información para el desarrollo de una propuesta que tenga un impacto favorable en los resultados del Centro de Cirugía

Estética, especialmente, en la gestión eficiente del talento humano. Por tanto, de las siete dimensiones del clima organizacional se concluye que estas cinco son las más influyentes en generar algún cambio positivo en el desempeño de los trabajadores del Centro de Cirugía Estética.

Tabla 15.

Resultados del análisis de Correlación

	<i>Rec</i>	<i>Inf</i>	<i>Org</i>	<i>Des</i>	<i>Rel.</i>	<i>Lid</i>	<i>Mot</i>	<i>Des. Lab.</i>
Reconocimiento	1.000							
Infraestructura	0.702	1.000						
Organización de trabajo	0.889	0.936	1.000					
Desarrollo personal y capacitación	0.989	0.590	0.817	1.000				
Relaciones Laborales	0.788	0.951	0.975	0.705	1.000			
Liderazgo	0.886	0.909	0.993	0.823	0.981	1.000		
Motivación	0.849	0.839	0.952	0.801	0.964	0.981	1.000	
Desempeño Laboral	0.606	0.968	0.904	0.493	0.956	0.895	0.859	1.000

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.4 Análisis de las encuestas

Al momento de realizar un análisis conjunto de los resultados obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Centro de Cirugía Estética de Guayaquil, se obtuvo una perspectiva integral de la forma en que convergen estas variables en la entidad objeto de estudio. Los hallazgos proporcionan información clave que puede guiar estrategias de mejora y optimización en diversas áreas.

Referente al Clima Organizacional, se observa que hay áreas de oportunidad que requieren atención. Por ejemplo, la dimensión de “Reconocimiento” reveló que, aunque la mayoría de los colaboradores tienen un conocimiento aceptable de la filosofía empresarial, existe una necesidad de mejorar la comprensión de los objetivos y metas de la organización. Este aspecto puede abordarse mediante comunicaciones más claras y transparentes por parte de la dirección. Además, la percepción positiva en Infraestructura sugiere que el ambiente físico de trabajo es en general adecuado, pero se identifican aspectos como la iluminación y ventilación que podrían mejorarse para elevar la satisfacción de los empleados.

Otro aspecto relevante, dentro del Clima está vinculado con las buenas relaciones laborales existentes entre jefes y subordinados, lo que puede abrir paso a detectar necesidades de desarrollo personal y profesional, considerando que existe un grupo de colaboradores que quisiera que esto se lleve de forma más recurrente, y en áreas que le ayuden a potenciar su conocimiento profesional, y ser más productivos para la compañía. De esta forma, bajo un buen liderazgo se podría aprovechar el talento al máximo en favor del cumplimiento de las metas organizacionales.

Por otro lado, la encuesta de Desempeño Laboral destacó que los colaboradores muestran un fuerte conocimiento y habilidades relacionadas con sus funciones, según la evaluación de los jefes de área. Sin embargo, la necesidad de alguna supervisión mínima en la dimensión de planificación y resolución señala una oportunidad para empoderar más a los empleados y fomentar la toma de decisiones autónoma. En términos generales, todas las dimensiones asociadas al desempeño como: productividad, trabajo en equipo y aptitudes tienen una valoración importante por parte de los jefes de área, aunque ligeramente el trabajo en equipo podría ser mejorado con aspectos que integren más a los colaboradores.

No es que sea mala la organización de trabajo en equipo, pero hay aspectos que podrían mejorarse, considerando que no se trata de un personal tan numeroso. A partir de estos datos, se observa que la relación laboral es un punto fuerte, ya que tanto colaboradores como jefes de área reconocen un trato cordial y respetuoso, así como la existencia de procedimientos para resolver problemas. Esto deja en evidencia un ambiente de trabajo favorable que contribuye positivamente al Clima Organizacional y, por ende, al Desempeño Laboral. Por ello, la integración de los resultados sugiere que mejorar la comunicación de los objetivos organizacionales, optimizar ciertos aspectos de la infraestructura y fortalecer la autonomía en la toma de decisiones podría impactar positivamente tanto en el Clima Organizacional como en el Desempeño Laboral.

La implementación de estrategias específicas, como programas de comunicación interna, capacitación en toma de decisiones y mejoras físicas en el lugar de trabajo, puede contribuir a crear un entorno laboral más positivo y eficiente en el Centro de Cirugía Estética de Guayaquil. Si se llevan a cabo acciones que vayan

alineadas con las fortalezas identificadas, existe la posibilidad de generar un impacto significativo en el bienestar de los empleados y en el logro de los objetivos organizacionales.

3.5.5 Entrevistas aplicadas a los Jefes de Área

3.5.5.1 Entrevista a Jefatura 1 – Director – Gerente General

1. ¿Cuál es su percepción del clima organizacional en el Centro de Cirugía Estética y cómo cree que afecta el desempeño laboral de los empleados?

El clima organizacional de nuestra área es bueno, está alineado al desempeño de todos nuestros colaboradores por lo que se ve en los resultados en cada uno de ellos con la medición de sus metas mensual y trimestral, quiere decir que el apoyo y la motivación que pueda dar la gerencia o la jefatura están adaptadas a lo que es la estrategia de la compañía, mantener motivados a los colaboradores para que puedan lograr el cumplimiento de sus metas, adicionando que en la compañía nos preocupamos de darles todas las herramientas necesarias que los colaboradores necesitan para que puedan cumplir todas las tareas asignadas.

2. ¿Qué medidas o estrategias se están implementando para mejorar el clima organizacional en la organización?

Como medida las estrategias principales es saber escuchar a los colaboradores, las puertas de las oficinas siempre están abiertas para que cualquier tema que esté considerando o influyendo en sus actividades diarias, nos preocupamos por la capacitación y actualización en lo que respecta a los servicios que brindamos en el centro estético.

3. ¿Cuáles son los desafíos principales que ha identificado en cuanto a la comunicación dentro del equipo y cómo se están abordando?

En la organización se tiene clara la consigna de que la comunicación es importante para impulsar un trabajo eficiente. Por tal razón, se llevan a cabo reuniones de retroalimentación, así como un acompañamiento del gerente gerencial con el propósito de verificar que las estrategias se están alineando al cumplimiento de las metas empresariales.

4. ¿Cómo se reconoce y evalúa el desempeño laboral de los empleados en su área?

Cada colaborador tiene metas establecidas las cuales tiene su plan de recompensa dado el porcentaje de cumplimiento, se sobrepasa las metas establecidas tiene un reconocimiento adicional, si hay ocasiones que ciertos colaboradores no llegan a la meta se realiza una revisión del porque el colaborador no está cumpliendo con los objetivos, cuáles son las causas y nosotros poder dar el soporte necesario ya que es más nuestro interés que ellos se sientan apoyados, compensados de la manera correcta.

5. ¿Qué prácticas se están llevando a cabo para promover el desarrollo profesional y el equilibrio entre trabajo y vida personal entre los empleados?

Nos preocupamos por que se capaciten, como clínica siempre estamos innovando en aparatologías, tecnología para todo lo que es la parte estética, es por esto que nuestras colaboradoras estén actualizadas en el manejo y uso de las aparatologías, tratamos de que se cumpla el horario de trabajo y todas las actividades se manejen dentro del periodo establecido, en la actualidad hemos logrado un buen propósito y como equipo ha resultado la satisfacción de las colaboradoras.

6. ¿Cuál es su opinión sobre la relación entre un clima laboral positivo y la retención de talento en la organización?

Es algo que esta correlacionado un clima laboral positivo no solo va a retener sino también atraer personas que deseen trabajar con nosotros, de hecho, dentro de nuestras metas a mediano plazo es obtener una certificación en un buen lugar para trabajar, donde más personas quieran integrarse con nosotros ya que nos preocupamos por nuestros colaboradores ya que el clima organizacional es bueno, y que ellos puedan sentirse cómodos de formar parte de la empresa.

3.5.5.2 Entrevista a Jefatura 2 – Director- Presidencia

1. ¿Cuál es su percepción del clima organizacional en el Centro de Cirugía Estética y cómo cree que afecta el desempeño laboral de los empleados?

Es un clima de retos y metas constantes donde a su vez se fomenta el trabajo en equipo y los empleados se sienten motivados en la búsqueda de sus logros individuales como colectivos.

2. ¿Qué medidas o estrategias se están implementando para mejorar el clima organizacional en la organización?

Se están programando actividades fuera del trabajo para fomentar interacción de todos los empleados de diversas áreas.

3. ¿Cuáles son los desafíos principales que ha identificado en cuanto a la comunicación dentro del equipo y cómo se están abordando?

En cuanto a la comunicación si han existido ciertas situaciones en las cuales se ha notado la falta de esta entre el equipo de trabajo, para lo que se ha buscado coordinar y repartir funciones que obligatoriamente se necesita de la información de algunos colaboradores fomentando así que se comuniquen más porque no se lograría completar la funciones de cada uno sin la información del otro

4. ¿Cómo se reconoce y evalúa el desempeño laboral de los empleados en su área?

Deben realizar reportes en donde especifiquen la gestión realizada, así como las observaciones del caso y esto se valida con el control que lleva a la par el departamento de marketing.

5. ¿Qué prácticas se están llevando a cabo para promover el desarrollo profesional y el equilibrio entre trabajo y vida personal entre los empleados?

Se da flexibilidad de horarios y en caso de que se amerite incluso se puede otorgar jornadas híbridas de trabajo, esto se refiere a que ciertos días pueden realizar teletrabajo.

6. ¿Cuál es su opinión sobre la relación entre un clima laboral positivo y la retención de talento en la organización?

Aún nos encontramos trabajando para llegar a este equilibrio ideal ya que hemos observado él. compromiso y lealtad de nuestros empleados para con la organización por lo que somos recíprocos y nuestro enfoque principal es el crecimiento profesional de nuestro talento humano.

3.5.5.3 Entrevista a Administrador 1- Jefe Administrativo

1. ¿Cuál es su percepción del clima organizacional en el Centro de Cirugía Estética y cómo cree que afecta el desempeño laboral de los empleados?

La comunicación del gerente directo o jefatura a cargo, hacia el aumento de carga laboral al colaborador a ejecutar debe ser notificado con anticipación al personal

para que la este pueda desempeñarlo de forma correcta, sin interferir en sus funciones actuales.

2. ¿Qué medidas o estrategias se están implementando para mejorar el clima organizacional en la organización?

Estrategias para mejorar el clima organizacional seria motivar al personal comercial y operativo con un cumplimiento de ventas trimestral y recibir bonificación extra por su esfuerzo.

3. ¿Cuáles son los desafíos principales que ha identificado en cuanto a la comunicación dentro del equipo y cómo se están abordando?

Evaluando las acciones que emprende cada colaborador por llegar a los objetivos individuales y grupales.

4. ¿Cómo se reconoce y evalúa el desempeño laboral de los empleados en su área?

Cada colaboradora posee empatía, calidez y es servicial al atender a sus clientes.

5. ¿Qué prácticas se están llevando a cabo para promover el desarrollo profesional y el equilibrio entre trabajo y vida personal entre los empleados?

Se está implementando un esquema de motivación más personal atractivo al que mantenemos actualmente.

6. ¿Cuál es su opinión sobre la relación entre un clima laboral positivo y la retención de talento en la organización?

Cada colaborador es valioso por su compromiso y lealtad. Nosotros valoramos su esfuerzo a diario.

3.5.5.4 Entrevista a Administrador 2 – Recursos Humanos

1. ¿Cuál es su percepción del clima organizacional en el Centro de Cirugía Estética y cómo cree que afecta el desempeño laboral de los empleados?

Podríamos decir que tiene una afectación positiva, se trabaja de manera eficiente y eficaz, siempre cumpliendo los parámetros requeridos por la normativa de salud, para un buen desempeño como organización.

2. ¿Qué medidas o estrategias se están implementando para mejorar el clima organizacional en la organización?

Capacitaciones constantes, reforzamientos de los protocolos del cuidado de los pacientes, fortalecimiento de los lazos entre la organización y el capital humano.

3. ¿Cuáles son los desafíos principales que ha identificado en cuanto a la comunicación dentro del equipo y cómo se están abordando?

En la organización se tienen muchos desafíos, uno de ellos es la retención del capital humano por falta de comunicación, como cuando se tiene un procedimiento y no se notifique a tiempo a todos los involucrados, para ello se han creado un comité que se reúne 30 minutos antes de cada procedimiento, en ayuda para que todo se cumpla con los parámetros adecuado.

4. ¿Cómo se reconoce y evalúa el desempeño laboral de los empleados en su área?

Por medio de la experiencia, acción de relación cuando se presentan momentos críticos en los procedimientos, su criterio a la hora de tomar daciones fundamentales para su área.

5. ¿Qué prácticas se están llevando a cabo para promover el desarrollo profesional y el equilibrio entre trabajo y vida personal entre los empleados?

Un buen ambiente laboral, estabilidad económica, incentivos y capacitaciones.

6. ¿Cuál es su opinión sobre la relación entre un clima laboral positivo y la retención de talento en la organización?

Si la organización cuenta con un clima laboral puede contar un capital humano excelente, le permite la retención del mejor talento, gana tanto la organización y el capital humano.

3.5.5.5 Entrevista a Administrador 3 - Contabilidad

1. ¿Cuál es su percepción del clima organizacional en el Centro de Cirugía Estética y cómo cree que afecta el desempeño laboral de los empleados?

El clima organizacional es positivo por lo tanto el desempeño laboral de nuestras colaboradoras se ve reflejado en su compromiso que cada una de ellas tienen para cumplir en sus trabajos asignados.

2. ¿Qué medidas o estrategias se están implementando para mejorar el clima organizacional en la organización?

Las medidas que la compañía tiene es llevar un orden, control de los protocolos que se manejan de acuerdo con los servicios, constantemente nos estamos preparando para brindar un mejor servicio y atención a nuestros pacientes. Prevalecer la integridad de nuestras colaboradoras.

3. ¿Cuáles son los desafíos principales que ha identificado en cuanto a la comunicación dentro del equipo y cómo se están abordando?

Un principal desafío dentro de la comunicación es el lenguaje de cómo se puede llegar a las colaboradoras, que el mensaje que se trasmite sea comprendido y aceptado de la manera apropiada para evitar situaciones erradas y que afecte a nuestra calidad de servicio.

4. ¿Cómo se reconoce y evalúa el desempeño laboral de los empleados en su área?

En primer lugar, es reconocido de manera monetaria es decir cada colaboradora al momento que ingresa tiene un esquema establecido de sus metas a cumplir con un porcentaje acorde a su desempeño y esfuerzo, es evidente que si supera los establecido se reconoce de manera general y es premiada por el esfuerzo y esmero de su capacidad para superar sus metas.

5. ¿Qué prácticas se están llevando a cabo para promover el desarrollo profesional y el equilibrio entre trabajo y vida personal entre los empleados?

Nosotros respetamos mucho los horarios de trabajo que esto no afecte a su vida personal, hemos llegado a un acuerdo del cual cada colaboradora puede rotar una vez por mes a un trabajo extra que evidentemente es reconocido económicamente. Pero también somos muy flexibles al momento que se justifique una falta o permiso por motivos personales.

6. ¿Cuál es su opinión sobre la relación entre un clima laboral positivo y la retención de talento en la organización?

Sí el clima laboral es positivo tendremos colaboradores contentos y esto es muy importante para nosotros porque el trabajo que ellas ejecutan será demostrado de manera positiva, mantendremos el mismo personal por más tiempo y así mismo podemos atraer más profesionales que se unan para un crecimiento de la empresa.

3.5.6 Análisis de las entrevistas

A continuación, la tabla 16 presenta un análisis detallado de los temas clave abordados en las cinco entrevistas:

Tabla 16.

Sistematización de las entrevistas

Temática	Análisis General
1. Percepción del Clima Organizacional	Todos los jefes de área destacan un clima organizacional positivo en la empresa, y enfatizan la alineación del clima con el desempeño laboral, evidenciado en los resultados alcanzados por los colaboradores en metas mensuales y trimestrales. La motivación y el apoyo de la gerencia se identifican como factores clave para el logro de objetivos. La comunicación abierta y la preocupación por brindar las herramientas necesarias aportan al buen ambiente laboral.
2. Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional	Se destaca la importancia de la escucha activa como una medida principal para mejorar el clima organizacional. Las puertas abiertas para el diálogo con los colaboradores son fundamentales. Además, se implementan estrategias como actividades fuera del trabajo para fomentar la interacción entre los empleados y se busca coordinar funciones para mejorar la comunicación dentro del equipo.
3. Desafíos en la Comunicación y Estrategias de Abordaje	La comunicación se identifica como un desafío en las opiniones de varios entrevistados, aunque se aborda mediante reuniones regulares, <i>coaching</i> , y la asignación de funciones que requieren la colaboración entre diferentes áreas. Un aspecto destacado es reconocer la importancia de la comunicación para el cumplimiento de objetivos del Centro de Cirugía Estética.
4. Reconocimiento y Evaluación del Desempeño Laboral	La evaluación del desempeño se realiza mediante metas establecidas, reportes detallados, y observaciones. Los entrevistados manifiestan la importancia de reconocer el esfuerzo y brindar apoyo cuando los colaboradores no cumplen con

	los objetivos. Este reconocimiento se traduce en recompensas económicas y otros incentivos que fortalezcan las relaciones con los colaboradores y nos desmotive, sino más bien sirva de impulso para trascender.
5. Prácticas para el Desarrollo Profesional y Equilibrio Trabajo-Vida	Se promueve el desarrollo profesional a través de capacitaciones regulares y existe flexibilidad de horarios, incluso con la posibilidad de teletrabajo en ciertos casos. El equilibrio entre el trabajo y vida personal se busca a través de un ambiente laboral agradable, estabilidad económica, incentivos y capacitaciones.
6. Relación entre Clima Laboral Positivo y Retención de Talento	Todos los entrevistados concuerdan en que un clima laboral positivo no solo retiene sino también atrae talento humano. Por tanto, se destaca la importancia de generar un ambiente donde los colaboradores se sientan valorados y cómodos, lo cual contribuye al compromiso y lealtad a largo plazo.

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.5.7 Análisis comparativo entre encuestas y entrevistas

Luego de analizar las encuestas y entrevistas se pueden considerar los siguientes hallazgos, expresados en la tabla 17 que intenta mostrar aspectos de coincidencia y diferencia entre ambos resultados:

Tabla 17.

Análisis comparativo de las encuestas y entrevistas

Aspectos	Encuestas	Entrevistas
Coincidencias	<ul style="list-style-type: none"> • Buen nivel de conocimiento de la filosofía empresarial por parte de los colaboradores. • Oportunidades de mejora en capacitación, sobre todo a partir de programas de desarrollo profesional y personal de una forma más recurrente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima positivo y reconocimiento destacado. • Enfoque en desarrollo profesional. • Énfasis en la importancia de la comunicación

-
- Buenas relaciones laborales.
 - Conformidad con el espacio de trabajo, iluminación y ventilación.
-

Diferencias

- Existen opiniones diversas sobre el enfoque de las capacitaciones, lo que genera ciertas discrepancias.
 - Opiniones variadas sobre procesos y funciones.
 - Áreas para mejorar en liderazgo y reconocimiento.
 - Satisfacción variable en condiciones materiales.
 - Las diferencias destacan la percepción de la infraestructura en las encuestas y la importancia de la comunicación según las entrevistas.
- Comunicación como clave para mejorar.
 - Estrategias como coordinación para mejorar.
 - Valoración del liderazgo y retroalimentación.
 - La motivación, especialmente a través del reconocimiento económico, surge como un punto de interés en las entrevistas.
-

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

3.6 Informe final del capítulo

La comparación entre las encuestas y las entrevistas destaca puntos de coincidencia y diferencias. En primera instancia, hay concordancia en la importancia del reconocimiento y desarrollo profesional. Sin embargo, se difiere en la percepción de la infraestructura, donde las entrevistas destacan la comunicación como clave para mejorar. La motivación, especialmente el reconocimiento económico, surge como un punto de interés en las entrevistas. En este sentido, el desarrollo de este capítulo se resume bajo las siguientes premisas:

- El enfoque mixto permitió tener un panorama completo al combinar herramientas cualitativas como la entrevista y cuantitativas como la encuesta. A fin de establecer la relación entre las variables objeto de estudio.
- Más que un muestreo, se realizó un censo que abarcó la totalidad de la población, la misma que fue accesible y 25 colaboradores participaron tanto

en el cuestionario de clima organizacional y desempeño laboral, como en la toma de entrevistas, dirigida mayormente a los jefes de área.

- Los resultados de la investigación determinan que la comunicación interna y el trabajo en equipo emergieron como áreas críticas para mejorar las relaciones laborales.
- La dimensión de conocimiento del trabajo reveló que, en general, los colaboradores poseen las habilidades necesarias, aunque algunos pueden necesitar mayor claridad en las responsabilidades.
- La planificación y resolución presentaron áreas para el desarrollo, con la identificación y solución de problemas señalando oportunidades de mejora.
- En productividad, se destacó que, si bien se alcanzan objetivos, la gestión multitarea podría mejorarse.
- El trabajo en equipo mostró fortalezas, pero se señaló la necesidad de mejorar la transmisión de objetivos.
- En aptitudes, la comunicación efectiva y la motivación fueron puntos fuertes, aunque el liderazgo y la motivación para alcanzar objetivos presentaron áreas de desarrollo.
- La motivación, especialmente el reconocimiento económico, surge como un punto de interés en las entrevistas.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Título de la Propuesta

Estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral de un Centro de Cirugía Estética.

4.2 Alcance de la propuesta

La propuesta se enfoca en abordar de manera integral las áreas críticas identificadas a través de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas. El objetivo primordial es lograr cambios significativos que no solo mejoren el clima organizacional, sino que también incidan positivamente en el desempeño laboral y la eficiencia operativa en el Centro de Cirugía Estética de Guayaquil. A partir de esto, se busca fomentar valores como la transparencia, la comunicación abierta y la confianza mutua. La implementación de canales de comunicación y la capacitación en habilidades comunicativas pretenden crear un entorno donde los colaboradores se sientan escuchados, valorados y parte activa de la organización.

De esta manera, la propuesta enfatiza el desarrollo de programas de trabajo en equipo y la creación de actividades que promuevan la interacción grupal. Estas iniciativas están diseñadas para incentivar la colaboración, el intercambio de ideas y el establecimiento de metas compartidas y también puede impactar positivamente en la calidad del servicio ofrecido. Al fortalecer la cultura organizacional, y promover un buen desempeño de los colaboradores, la compañía podría estar mejor posicionada para atraer y retener talento, así como para adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

Finalmente, la propuesta se fundamenta en los hallazgos obtenidos, destacando la relevancia de ciertos aspectos identificados en el levantamiento y análisis de datos de las encuestas y entrevistas. En primer lugar, se observó una fuerte conexión entre la infraestructura y el desempeño laboral, con un nivel significativo del 96%. Asimismo, se encontró que las relaciones laborales también ejercen una importante influencia, presentando una correlación del 95%. Por último, se determinó que la organización del trabajo desempeña un papel crucial en el desempeño laboral, con un índice del 90%. En consecuencia, estas tres dimensiones se establecen como las más destacadas para generar cambios positivos en la experiencia y rendimiento de los trabajadores en el Centro de Cirugía Estética.

4.3 Objetivos de la propuesta

- Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la comunicación interna.
- Desarrollar acciones para un programa de reconocimiento no monetario.
- Determinar actividades de mejora de infraestructura y condiciones de trabajo
- Establecer acciones que fomenten el trabajo en equipo.

4.4 Entidad Ejecutora

La entidad ejecutora de la presente propuesta es el Centro de Cirugía Estética, ubicado en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, Guayas. Esta empresa se destaca como un consultorio médico especializado en Cirugía Plástica, Reconstructiva y Estética. Ofrece una amplia gama de procedimientos, que incluyen Lipoescultura Vaser, Abdominoplastia, Aumento y Disminución de Mamas, Trasplante Capilar y Cirugía Íntima, así como servicios especializados como drenajes y tratamientos con Botox. El equipo médico, certificado por la SENESCYT y respaldado por una extensa experiencia, está comprometido con proporcionar atención de calidad que inspire confianza y seguridad, garantizando resultados excelentes para los pacientes. Como se observa en la figura 5 se diseñó un logotipo para proteger la confidencialidad de información del establecimiento objeto de estudio.

Figura 5.
Logotipo del Centro de Cirugía Estética



Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

4.5 Beneficiarios

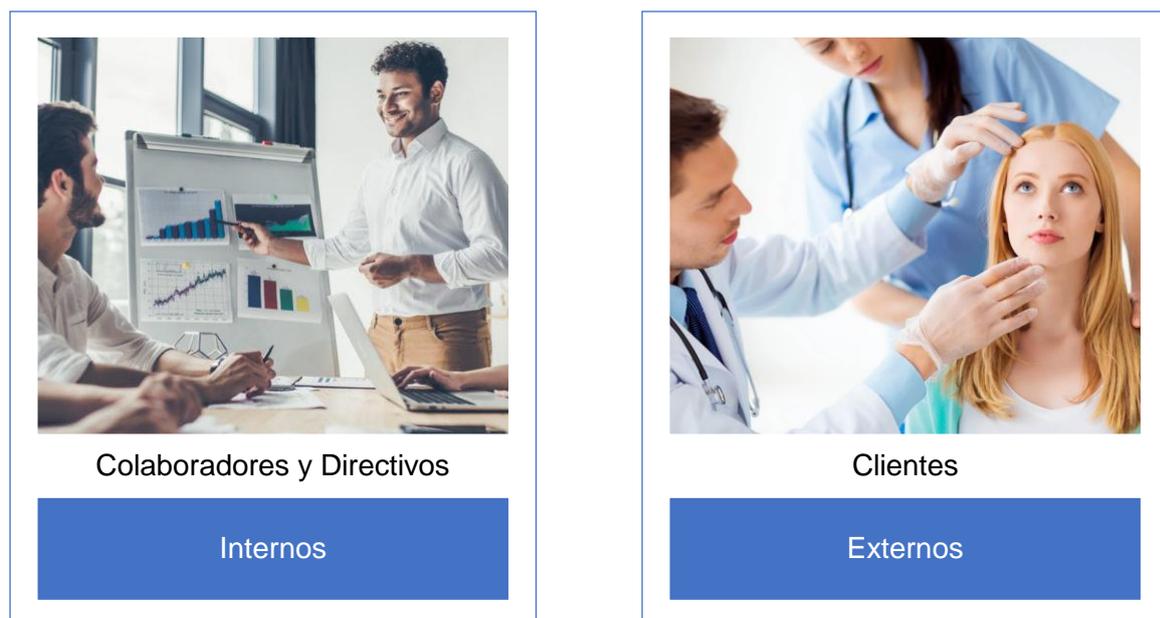
En la figura 6 se distinguen los beneficiarios del Centro de Cirugía Estética tanto a nivel interno y externo, de la siguiente manera:

Los beneficiarios internos de esta propuesta son los colaboradores porque mediante esta iniciativa se busca mejorar su experiencia laboral, fortalecer la colaboración y promover un entorno de trabajo positivo. Al participar en programas de comunicación efectiva, trabajo en equipo y desarrollo personal, los colaboradores experimentarán un ambiente laboral más satisfactorio y motivador. Además, la implementación de programas de reconocimiento no monetario y la mejora de las condiciones de trabajo contribuirán directamente al bienestar y la productividad de los empleados.

Por otro lado, los beneficiarios externos incluyen a los clientes del Centro de Cirugía Estética, quienes se verán favorecidos por la mejora en la calidad del servicio ofrecido. La creación de un ambiente laboral positivo entre los empleados puede tener un impacto directo en la atención al cliente, generando experiencias más positivas y satisfactorias. Esta mejora en la eficiencia operativa también puede llevar a una mayor agilidad en los procesos, lo que podría traducirse en tiempos de espera reducidos y una atención más personalizada.

Figura 6.

Beneficiarios de la propuesta



Nota: Imágenes tomadas de Google, 2023

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

4.6 Plan de Acción

4.6.1 Estrategias para Fortalecer la Comunicación Interna

Esta estrategia tiene como objetivo principal mejorar la fluidez y eficacia de la comunicación dentro del Centro de Cirugía Estética de Guayaquil. La creación de canales de comunicación efectivos y la promoción de un ambiente abierto y participativo contribuirán a fortalecer los lazos entre los colaboradores y generar un entorno de trabajo más transparente y colaborativo. Para lograrlo, se proponen las siguientes actividades:

1. Establecer plataformas digitales para la comunicación interna, como foros en línea o aplicaciones móviles, que faciliten la interacción y el intercambio de información entre los equipos. Aquí el responsable sería el área de sistemas, tratando de organizar sesiones de capacitación para todos los empleados, centradas en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva, para los próximos dos meses.
2. Realizar encuestas periódicas para evaluar la efectividad de los canales de comunicación interna y recopilar sugerencias para mejoras. Aquí el responsable sería el área de Recursos Humanos, iniciando con sesiones continuas al menos cada tres o seis meses.

Con estas actividades se espera lograr una comunicación interna más efectiva, donde los empleados se sientan escuchados y puedan compartir ideas de manera abierta, contribuyendo así a un ambiente laboral más colaborativo y motivador.

4.6.2 Programas de Reconocimiento No Monetario

Esta estrategia busca valorar y reconocer el esfuerzo y desempeño excepcionales de los empleados sin depender exclusivamente de incentivos económicos. El objetivo es promover un ambiente de trabajo donde el reconocimiento y la apreciación sean parte integral de la cultura organizacional. Las actividades específicas que se realizarán incluyen:

1. Establecer programas trimestrales para reconocer a empleados destacados, destacando logros y contribuciones excepcionales. Aquí, la Gerencia y el área de Recursos Humanos serán los responsables, tratando de implementar el programa en un plazo de tres meses después de iniciar la propuesta. La idea es crear un tablero visible en

áreas comunes donde se destaquen los logros y reconocimientos de los empleados. Esto se puede manejar a partir de dos tipos de reconocimiento, trimestral y otro anual.

2. Complementando esta idea, se pueden organizar eventos para celebrar los logros colectivos e individuales, reconociendo la contribución de los empleados. Esto sería un evento que se realice uno especial al final del año.

Con estas acciones, se espera crear un ambiente motivador donde los logros individuales y colectivos sean reconocidos y celebrados, fomentando así un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.

4.6.3 Mejora de Infraestructura y Condiciones de Trabajo

Esta estrategia se centra en optimizar el entorno físico y las condiciones laborales en el Centro de Cirugía Estética de Guayaquil. El objetivo es crear un lugar de trabajo cómodo y seguro que contribuya al bienestar de los empleados y, por ende, a un mejor desempeño laboral. Entre las acciones concretas se realizarán:

1. Evaluar la ergonomía de las estaciones de trabajo para asegurar que estén diseñadas para el confort y la salud de los empleados. Aquí el responsable es el área de recursos humanos, quien debe hacer este seguimiento al menos cada dos meses.
2. Identificar y actualizar el equipamiento necesario para garantizar un ambiente de trabajo eficiente y moderno. Esto debe hacerse en coordinación con el área contable para determinar la adquisición de mobiliario y activos nuevos con base en el presupuesto de la compañía, si es necesario. Esta evaluación debe realizarse como mínimo 1 vez al año.
3. Implementar un programa integral de bienestar laboral que incluya pausas activas, espacios de relajación y actividades para reducir el estrés. Aquí el responsable es el área de recursos humanos, y se debería realizar cada dos a tres meses, la idea es que esto se desarrolle de forma continua.

En este sentido, la mejora de la infraestructura y condiciones laborales contribuirá a un entorno de trabajo más cómodo y seguro, mejorando así la calidad de vida de los empleados y su satisfacción laboral.

4.6.4 Desarrollo de Programas de Trabajo en Equipo

Este programa tiene como objetivo fortalecer la colaboración y la cohesión entre los empleados. La idea es que se fomente la interacción grupal y el trabajo conjunto contribuirá a un ambiente laboral más armonioso y productivo. Las actividades específicas son:

1. Realizar talleres periódicos de dinámicas de grupo para fortalecer la colaboración, la resolución de problemas y la creatividad.
2. Fomentar la realización de proyectos que requieran la colaboración de varios departamentos, promoviendo así el trabajo en equipo.
3. Organizar eventos de integración trimestrales para fortalecer los lazos entre los equipos y crear un sentido de pertenencia.

Al desarrollar programas de trabajo en equipo, se espera fortalecer la colaboración y la unión entre los empleados, generando un ambiente laboral más positivo y estimulante.

4.6.5 Estrategias para el fortalecimiento del liderazgo

De acuerdo con los resultados de la investigación, fortalecer el liderazgo es importante para influir positivamente en el desempeño laboral y el clima organizacional. Por esta razón, la estrategia se enfoca en desarrollar habilidades de liderazgo efectivas entre los jefes con la finalidad de promover un estilo de liderazgo que inspire y motive a los empleados. Las actividades específicas que se plantean son:

- Implementar un programa de desarrollo de liderazgo que incluya capacitación, mentoría y evaluación continua para los líderes de la organización. Esto se puede realizar al menos dos veces al año y debe estar a cargo del área de recursos humanos.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los líderes, incorporando retroalimentación de los equipos a través de encuestas y entrevistas. Al igual que el caso anterior, esta evaluación puede hacerse cada seis meses, guardando relación con el programa realizado y, por tanto, una vez que termine cada programa hacer la evaluación.

A partir de las iniciativas planteadas, la idea es fomentar un liderazgo participativo que involucre a los empleados en la toma de decisiones y promueva la

comunicación abierta. Aquí el responsable debería ser la Gerencia General, y la forma de implementarse estas acciones pueden variar según la necesidad de la compañía, pero es recomendable que esto se desarrolle de manera periódica, y no una sola vez.

4.6.6 Estrategias para motivar a los colaboradores

Otro de los factores claves es la motivación y, como tal, el Centro de Cirugía Estética debe trabajar en este campo para impulsar el desempeño laboral y mejorar el clima organizacional. De esta forma, la idea de esta estrategia es la creación de un entorno que inspire y motive a los empleados. Las actividades propuestas son:

- Implementar programas de reconocimiento personalizado que destaquen logros individuales y metas alcanzadas durante un período determinado, en este caso mensualmente establecer quién es el empleado del mes, en función a su desempeño y cumplimiento de metas.
- Otro aspecto relevante puede ser la organización de sesiones regulares de motivación y bienestar, que incluyan charlas, talleres y actividades que fomenten la motivación y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. El área responsable de esta actividad sería el Dpto. de Recursos Humanos y se pueden llevar a cabo en la medida que se detecten estas necesidades en los colaboradores, pudiendo ser al menos 3 veces por año.
- Facilitar la creación de planes individuales de desarrollo profesional y personal para cada empleado. Responsable: Línea Media y Recursos Humanos. Tiempo: Implementar en los próximos tres meses.

De esta forma, con un equipo motivado, comprometido y con objetivos personales y profesionales claros, se espera contribuir positivamente al clima organizacional y al desempeño laboral.

4.7 Evaluación y Mejora Continua: KPI's

La tabla 18 tiene como objetivo proponer indicadores que permitan medir de manera constante el impacto de las acciones implementadas en el clima organizacional y el desempeño laboral. A través de la evaluación constante de estos KPI's, se espera medir y mejorar continuamente el clima organizacional y el desempeño laboral, asegurando un progreso significativo hacia los objetivos establecidos, así como la realización de ajustes pertinentes, según sea el caso.

Tabla 18.

KPI's de la propuesta

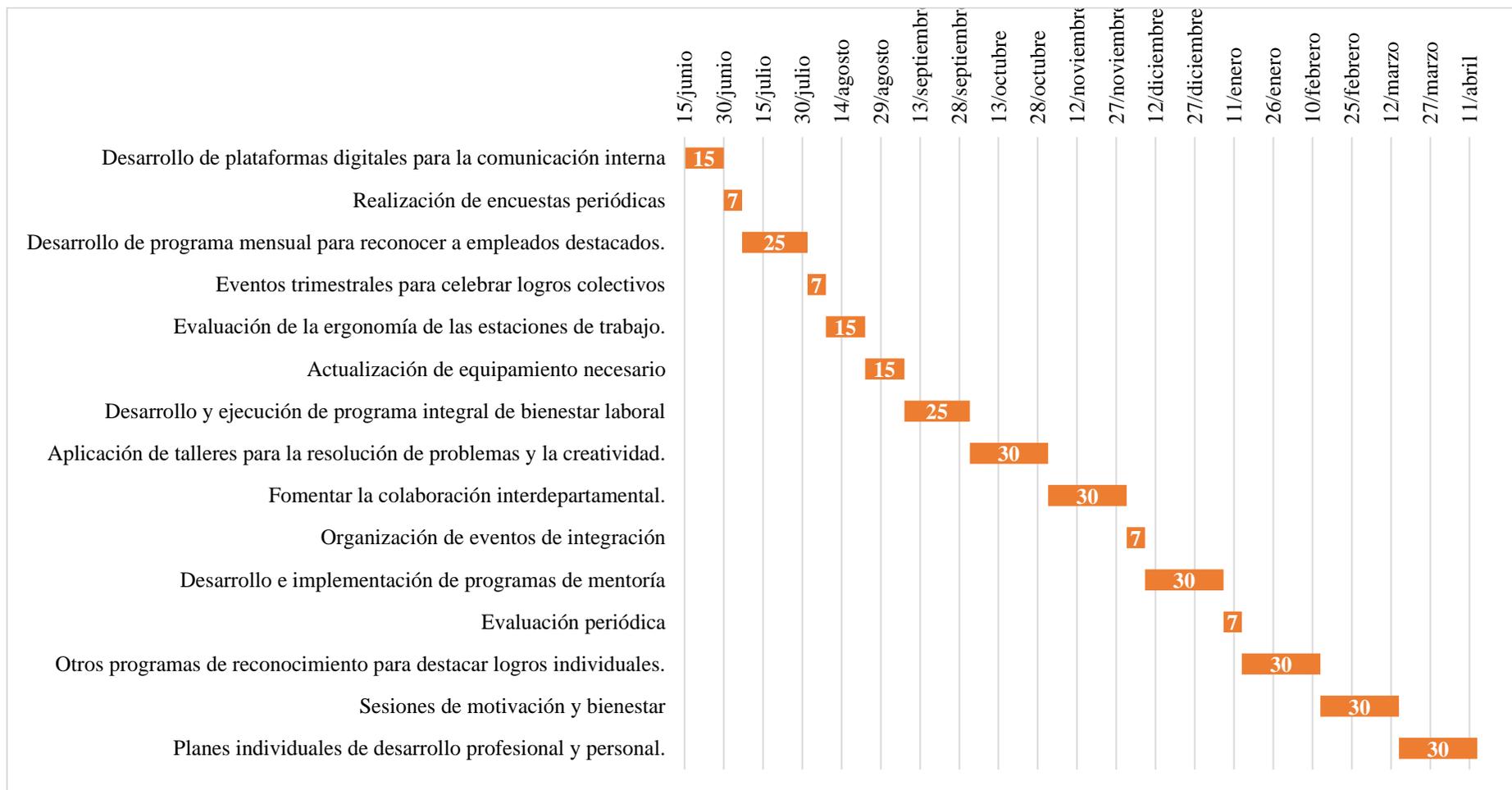
Indicador	Fórmula	Resultado Esperado y Meta Estándar
Índice de Satisfacción Laboral	$(\text{Número de empleados satisfechos} / \text{Total de empleados}) \times 100$	Meta Estándar: Al menos 80% de satisfacción laboral.
Reducción de Ausentismo	$(\text{Número total de días de ausencia} / \text{Número total de días laborables}) \times 100$	Meta Estándar: Reducción del 15% en comparación con el año anterior.
Participación en Programas de Bienestar	$(\text{Número de empleados participantes} / \text{Total de empleados}) \times 100$	Meta Estándar: Al menos 70% de participación en el primer año.
Nivel de Colaboración en Proyectos Colaborativos	$(\text{Número de proyectos completados exitosamente} / \text{Total de proyectos}) \times 100$	Meta Estándar: Al menos 90% de proyectos colaborativos exitosos.
Mejora de Evaluaciones en Trabajo en Equipo	$(\text{Puntuación promedio de evaluaciones en trabajo en equipo después de la implementación}) - (\text{Puntuación promedio antes de la implementación})$	Meta Estándar: Incremento del 20% en las evaluaciones.
Índice de liderazgo	$(\text{Puntuación promedio de evaluaciones de liderazgo después de la implementación})$	Meta Estándar: Al menos 75% de aprobación en las evaluaciones de liderazgo.
Índice de Motivación	(Número de empleados al mes)	Meta Estándar: Al menos 3 lugares de empleados del mes.

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

4.8 Cronograma

Figura 7.

Cronograma para la aplicación del plan de acción



Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

4.9 Presupuesto

Para llevar a cabo esta propuesta, la tabla 19 determina que se requiere de una inversión equivalente a \$24,750.00, los cuales se desagregan en 15 actividades que son claves para mejorar el desempeño de los colaboradores, a partir del fortalecimiento de elementos como la motivación, el liderazgo, la comunicación, las relaciones personales y aspectos relativos con la infraestructura.

Tabla 19.

Presupuesto de la propuesta

	Actividad	Cantidad	C. Unitario	C. Total
1.	Desarrollo de plataformas digitales para la comunicación interna	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
2.	Realización de encuestas periódicas	1	\$ -	\$ -
3.	Desarrollo de programa mensual para reconocer a empleados destacados.	1	\$ -	\$ -
4.	Eventos trimestrales para celebrar logros colectivos	4	\$ 250.00	\$ 1,000.00
5.	Evaluación de la ergonomía de las estaciones de trabajo.	1	\$ -	\$ -
6.	Actualización de equipamiento necesario	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
7.	Desarrollo y ejecución de programa integral de bienestar laboral	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
8.	Aplicación de talleres para la resolución de problemas y la creatividad.	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
9.	Fomentar la colaboración interdepartamental.	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
10.	Organización de eventos de integración	2	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00
11.	Desarrollo e implementación de programas de mentoría	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
12.	Evaluación periódica	1	\$ -	\$ -
13.	Otros programas de reconocimiento para destacar logros individuales.	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
14.	Sesiones de motivación y bienestar	25	\$ 100.00	\$ 2,500.00
15.	Planes individuales de desarrollo profesional y personal.	25	\$ 250.00	\$ 6,250.00
Subtotal				\$24,750.00

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

Con base en el presupuesto de implementación de la propuesta para el Centro Estética objeto de estudio, se llevó a cabo un análisis de Beneficio – Costo, para determinar qué tan conveniente le resultaría a la compañía, recuperar esta inversión en el tiempo de implementación. En este caso, la implementación estaría desde junio 2024 hasta abril 2025, es decir un período de casi 12 meses donde se espera que el proyecto de mejoramiento del Clima Organizacional tenga un impacto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores y, evidentemente, eso mejore los resultados de la compañía, en al menos un 10% en la productividad de los trabajadores.

En la tabla 20 se tomó como base el ingreso promedio que la compañía ha generado en el último año (2023), siendo equivalente a \$ 480 mil dólares. Por tanto, un ingreso mensual equivalente a \$ 40 mil dólares. Esto quiere decir, que si el crecimiento esperado para el período 2024 – 2025 es al menos 10%; los resultados serían los siguientes:

Tabla 20.

Estimación del crecimiento de los ingresos para el 2024 - 2025

Ingreso promedio base (2023)	Ingreso esperado para 2024	Ingreso Esperado para 2025	Crecimiento esperado (2024 – 2025)
\$ 480.000	\$ 504.000	\$ 529.200	
Variación neta anual	\$ 24.000	\$ 25.200	\$ 49.200

Elaborado por: Moscoso, C. y Tay Hing, V. (2024)

Se estima que el crecimiento neto esperado para el año 2024 – 2025 sería de \$ 49,200.00 lo que significaría una variación de 10.25% con relación al período base 2023. Por ello, al calcular la relación beneficio – costo, se establece el siguiente resultado:

$$\text{Relación B/C} = \frac{\text{Beneficios Netos}}{\text{Costo}}$$

$$\text{Relación B/C} = \frac{\$49.200}{\$24.750}$$

$$\text{Relación B/C} = 1.98$$

La relación beneficio – costo se establece como 1.98, lo que quiere decir que, por cada dólar de inversión por la propuesta, se generarían \$ 0.98 de beneficios adicionales para el Centro de Cirugía Estética. Esto quiere decir, que la propuesta, no sólo sería viable en términos cualitativos, donde se percibiría un mejor ambiente de trabajo, sino que sería viable también en términos económicos, porque esto se traduciría en mayor productividad y, por ende, más beneficios para el negocio.

CONCLUSIONES

A partir de los objetivos específicos planteados, se llegó a las siguientes conclusiones:

La investigación preliminar reveló que la problemática central se vincula con el hecho de que los trabajadores del centro de cirugía estética están constantemente expuestos a situaciones de alta presión y estrés, ya que están tratando con la salud y bienestar de los pacientes. Si esta situación no es corregida a tiempo, estos problemas pueden incidir negativamente en el desempeño de los trabajadores del Centro de Cirugía Estética Guayaquil, y potencialmente afectar la calidad de la atención al paciente y la rentabilidad de la clínica.

La revisión teórica fue importante para establecer bases que respaldan la relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. La comprensión de estos principios teóricos proporciona el marco necesario para desarrollar estrategias efectivas que impacten positivamente en ambos aspectos. Sin embargo, aunque es claro que existe una relación directa entre estas variables, los resultados de esta investigación ayudan a tener una idea clara de las dimensiones específicas que tienen mayor incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Cirugía Estética, y así tener una base para el desarrollo de una propuesta.

Por otro lado, el diagnóstico detallado del clima organizacional en el Centro de Cirugía Estética reveló algunas áreas que requieren intervención. Por ejemplo, se identificaron factores específicos que actualmente están afectando el clima organizacional, los cuales a su vez deben ser fortalecidos a través de un conjunto de estrategias personalizadas y eficaces para impulsar un mejor desempeño entre los colaboradores de esta empresa.

Respecto a la evaluación de las técnicas de medición del desempeño laboral se obtuvo ciertos datos mediante la entrevista, sobre la efectividad de los métodos actuales. Sin embargo, quedó claro que hay que proponer ajustes que maximicen la precisión y utilidad de la evaluación del desempeño, a fin de tocar esas áreas que tienen mayor impacto dentro del clima organizacional.

Los resultados de la investigación permitieron concluir que, dentro de la variable clima organizacional, la correlación entre la infraestructura y el desempeño laboral determinó un nivel de 0.96 siendo la más significativa de todas. No obstante,

otras cuatro dimensiones (de siete) presentaron altos niveles de correlación, como es el caso de la dimensión “relaciones laborales” con un coeficiente de 0.95; y otras dos dimensiones que también son influyentes como: el liderazgo y la motivación con un coeficiente de 0.895 y 0.859 respectivamente. Esto significa que cualquier mejora en estos cinco factores tienen gran posibilidad que mejore el rendimiento laboral.

Finalmente, la propuesta de estrategias específicas, basadas en un análisis profundo, busca abordar áreas críticas del clima organizacional identificadas. Estas estrategias estuvieron diseñadas para ser integrales y sostenibles, con miras a tener un impacto positivo tanto en el bienestar de los empleados como en su desempeño.

RECOMENDACIONES

Se sugiere continuar monitoreando las tendencias y aportes clave en la teoría del clima organizacional y desempeño laboral. Mantenerse al tanto de las investigaciones y propuestas que surgen cada año permitirá ajustar las estrategias propuestas de manera oportuna, asegurando así su alineación con los avances teóricos en el campo.

Se aconseja realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional para mantener actualizado el diagnóstico. Aquí hay que entender que una retroalimentación continua permitirá ajustar las estrategias según las necesidades de los empleados, así como los intereses de la organización.

Se sugiere implementar sistemas de retroalimentación constante para obtener perspectivas más completas sobre el desempeño laboral. Esto puede ir acompañado de diversas fuentes de análisis que proporcionen una evaluación más completa y equitativa de los colaboradores.

Se recomienda implementar las estrategias propuestas en esta investigación, pero de manera gradual y realizar un monitoreo constante de la forma en que van evolucionando estos indicadores. De esta forma, se podrán ajustar las estrategias según sea necesario, optimizando continuamente los resultados y asegurando un progreso constante del Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Centro de Cirugía Estética.

REFERENCIAS

- Agudelo, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116–137.
<https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Ames Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas Cuc*, 43(1), 139–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.org.1>
- Armijos, F., Bermúdez, N., & Moya, A. (2019). Gestión de administración del talento humano. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 313–318.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-265.pdf>
- Ayala, K., & Balanzátegui, R. (2021). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del GAD de Guano. *Universidad Nacional de Chimborazo*, 1, 1–49.
- Boada, N. A. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*, 3(1), 75.
<https://doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- Bravo-Andrade, R. (2018). Introducción al modelo ecológico del desarrollo humano. *Salud Mental: Investigación y Reflexiones Sobre El Ejercicio Profesional*, 3(October), 91–106.
https://www.researchgate.net/publication/328584009_Introduccion_al_modelo_ecologico_del_desarrollo_humano
- Briones, M., Vera, R., & Peñafiel, J. (2018). El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí. *Revista San Gregorio*, 22, 60–69.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el

emprendimiento sostenible [Corporate environment in sustainable entrepreneurship]. *Revista EAN*, 84, 43–61.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602018000100043&lng=en&tlng=en&SID=5Ck4BcMsNCRSCRa192d

Del Águila, R., Grandez, A., & Gonzales, K. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Yarinacocha, 2017. *Universidad Nacional de Ucayali*, 1, 1–15.

Díaz-Barriga-Arceo, F., & Barrón-Tirado, M. C. (2020). Currículo y pandemia: tiempo de crisis y oportunidad de innovación disruptiva. *Revista Electronica Educare*, 24, 1–5. <https://doi.org/10.15359/REE.24-S.3>

Díaz, M., & Elao, D. (2019). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa TIA S.A. *Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil*, 1, 110–114.

Guerrero, M., Sotelo, J., & Cabezuelo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>

Hernández-Vergel, L.-R.-G. R. (2021). Satisfacción de usuarios como indicador de calidad de los servicios de enfermería, Clínica Central Cira García. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(4), 2–23. <https://orcid.org/0000-0002-0718-5509>

Hewitt Ramírez, N., Rueda Prada, C. M., Vega Ruiz, Á. M., Alarcón Jordán, M. A., Velandia Archila, S. P., & Villamil Huertas, R. del P. (2022). Regulación emocional y habilidades de afrontamiento en profesores colombianos de educación básica primaria. *Revista Guillermo de Ockham*, 21(1), PRESS. <https://doi.org/10.21500/22563202.5681>

Lapo, M. del C., & Bustamante, M. (2018). Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas, Ecuador. *Información Tecnológica*, 29(5), 245–258.

Lara, V., Ávila, J., & Olivares, S. (2017). Desarrollo del pensamiento crítico mediante

la aplicación del aprendizaje basado en problemas. *Psicología Escolar e Educativa*, 21(1), 65–77. <https://doi.org/10.1590/2175-3539/2015/02111072>

León, C. (2022). Influencia del síndrome de burnout en la efectividad del desempeño laboral en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 1090–1108. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2276

Maldonado, G., Valdez, D., & Paredes, M. (2022). Inteligencia emocional y su influencia en los conflictos laborales-familiares. Caso de estudio. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.47666/summa.4.1.06>

Meza, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas*. Universidad de Montemorelos.

Mora Romero, J., & Mariscal Rosado, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1(10), 1–11. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i1.1307>

Naciones Unidas. (2021). Construir un futuro mejor Acciones para fortalecer la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. *Cepal*, 1–200. www.cepal.org/apps

Noboa, J. G., Barrera, G. J., & Rojas, 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. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>

Nolazco Labajos, F. A., & Rodríguez Huancahuari, D. A. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 269–280. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2020). Impacto financiero del Covid-19 en Ecuador: desafíos y respuestas. *Development Center*, 6(1), 1–21.

- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 296–309.
<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index%0ACiencias>
- Pardo, C., & Díaz, O. (2016). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48.
[https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70018-7)
- Pazmay, S. (2019). Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua-Ecuador. *Podium*, 1(36), 23–34.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 1–10.
- Peña, H. C., & Villón, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177–192.
<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Romero, M., & Albán, E. (2020). El clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Baños de Agua Santa en el área de obras públicas. *Universidad Técnica de Ambato*, 1, 1–78.
- Ruiz Gómez, N. E. (2021). Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegi-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019. *Universidad Del Pacífico*, 1, 10–77.
- Santamaría, J. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. *Universidad Andina Simón Bolívar*, 1, 15–108.
- Ureta, F. (2018). *Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de*

los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Credito del Perú en el año 2018. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
<https://doi.org/10.19083/tesis/625160>

Vásquez, J. G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157–1170.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

Vilema, M. del C. (2018). *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores. Caso de Estudio: Codiempaques del Ecuador.* Universidad Andina Simón Bolívar.

Vivas-Manrique, S. D., & Fonseca Muñoz, M. (2021). Síndrome de Burnout, de un fenómeno laboral a un diagnóstico médico. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 9(1), 5962. <https://doi.org/10.18041/2322-634x/rcso.1.2019.5962>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Instrumento	Método
¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de un Cirugía Estética?	General: Analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro de Cirugía Estética.	X influye en Y Y = f(X) H ₀ . El clima organizacional afecta en mayor medida al desempeño laboral de los trabajadores del Centro de un Cirugía Estética.	Variable Independiente (X): Clima Organizacional	Cuestionario para medir el clima organizacional	Inductivo – Deductivo para analizar relaciones interpersonales, motivación, comunicación, trabajo en equipo, participación en toma de decisiones y liderazgo.
	Específicos: • Determinar los fundamentos teóricos existentes sobre la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral. • Diagnosticar la forma en que se desarrolla el clima organizacional del centro de cirugía estética en Guayaquil. • Proponer estrategias que mejoren el desempeño laboral del Centro de un Cirugía Estética.	Estética. H ₁ : El clima organizacional afecta en menor medida al desempeño laboral de los trabajadores del Centro de un Cirugía Estética.	Variable Dependiente (Y): Desempeño laboral	Cuestionario para medir el desempeño laboral	Análisis correlacional entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral

Anexo 2. Matriz de Autores

Matriz de autores

Autor	Tema	Año	Descripción	Metodología	Conclusiones	Bibliografía
De la Cruz Ortiz, Edwin y Huamán Ruiz, Ángel	Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica	2016	El motivo por la que se desarrolló el estudio del clima organizacional y el desempeño laboral del personal en el Programa Nacional Cuna Más de la Provincia de Huancavelica – 2015 se basa en el sustento de que, el primer aspecto le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidencia vinculación con el recurso humano. Así mismo es necesario resaltar que el clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar	Se diseñó una metodología de tipo descriptivo porque se fundamentó en especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos o cualquier otro contexto que esté sometido a un análisis; además, se incorporaron los métodos de tipo deductivo y correlacional.	Se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 53,1% de casos el clima organizacional es alto y en el 56,3% de casos el desempeño laboral es alto.	De la Cruz, E., y Huamán, Á. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna más en la provincia de Huancavelica. Universidad Nacional de Huancavelica.

su punto de equilibrio.

Jiménez Viteri, Hugo y Mosquera Ojeda, Ana	Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas	2017	La finalidad de la presente investigación es proponer alternativas de mejora del clima organizacional, a fin de motivar a sus colaboradores a que realicen sus actividades con mayor efectividad, es decir sean más competitivos y productivos. Para el efecto se ha realizado el análisis del clima organizacional de un Departamento Financiero (tipo) de una entidad pública, en el cual se estudió el nivel de incidencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores.	El proceso investigativo se desarrolló bajo un análisis causa y efecto que también empleó un tipo de investigación exploratoria y explicativa, así como también, mediante la aplicación de un método deductivo al momento de establecer las conclusiones de los hallazgos encontrados. Para recoger los datos se realizó una encuesta a un total de 32 colaboradores, y los resultados también determinaron que efectivamente el desempeño laboral sí se estaba viendo afectado por el clima organizacional.	Los resultados de la encuesta revelaron que las condiciones físicas del lugar en cuanto a funcionalidad son muy cómodas, soportables para realizar sus actividades laborales en un 28%. Condición que está muy por debajo de la media, siendo una situación de riesgo para los colaboradores, por cuanto no se sienten cómodos física y funcionalmente en los lugares de trabajo.	Jiménez, H., y Mosquera, K. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, de trabajadores de los departamentos financieros en entidades públicas. Universidad del Pacífico.
--	--	------	---	--	---	---

Zans Caste llón, Alex	Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.	2017	La temática abordada en el estudio trata sobre el Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016, con el propósito de describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa.	El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo.	Se considera urgente motivar a las autoridades, jefes, responsables de áreas de trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional, Favorable, Óptimo, y alcanzar los niveles de euforia y entusiasmos, excitación y orgullo, además se debe constituir de manera permanente en las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas en los consejos universitarios	Zans, A. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
Lapo-Maza, María del Carmen y Bustamante – Ubilla, Migu	Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas	2020	El presente trabajo muestra cómo las dimensiones clima organizacional y actitudes laborales inciden en el comportamiento prosocial.	Se aplicaron tres cuestionarios, debidamente autorizados por sus respectivos autores, todos estructurados en escala Likert de 5	Se determina que existe un efecto indirecto del clima organizacional sobre el comportamiento prosocial. El análisis de único mediador confirma que	Lapo, M. del C., y Bustamante, M. (2018). Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial

el Ángel	Ecuador	niveles. Se aplicó el método de encuesta a una muestra aleatoria de 583 trabajadores de hospitales. Se realizó análisis de factores exploratorio, se modeló la incidencia mediante ecuaciones estructurales y se confirmaron las relaciones mediante análisis de único mediador.	actitudes laborales actúan como mediadora en la relación clima organizacion al respecto de comportamiento prosocial.	de los Profesionales de la Salud del Guayas, Ecuador. Información Tecnológica, 29(5), 245–258.
-------------	---------	--	--	--

Anexo 3. Cuestionario sobre clima organizacional



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



DIRIGIDO A: COLABORADORES DEL CENTRO DE CIRUGÍA ESTÉTICA

La presente encuesta tiene como objetivo diagnosticar la forma en que se desarrolla el clima organizacional del centro de una cirugía estética.

Las respuestas que proporcione son confidenciales, dado que la encuesta es anónima, a fin de que su opinión sea lo más sincera y fiable posible, para que la investigación se ajuste a la realidad de la organización. Antes de responder, favor leer con detenimiento cada pregunta y escoger una opción según la siguiente escala:

1. Nunca o nada
2. Pocas veces o casi nada
3. Algunas veces o medianamente
4. Casi siempre
5. Siempre

Gracias por su tiempo, el tiempo de realización de este cuestionario es de 5 minutos como máximo.

Tiempo que labora en la institución

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- Más de 6 años

Dimensión 1: Reconocimiento ¿Qué tanto conoce usted de los siguientes aspectos de la organización?

Escala	1	2	3	4	5
1. Filosofía empresarial (historia, misión, visión, valores).					
2. Objetivos y metas empresariales					
3. Procesos y funciones vinculadas a su cargo.					

Dimensión 2: Infraestructura ¿Está satisfecho con el espacio físico de su lugar de trabajo?

Escala	1	2	3	4	5
4. Iluminación y ventilación adecuada.					
5. Áreas con espacio suficiente para realizar sus labores					
6. Volumen de ruido es tolerable y permite desarrollar sus actividades					

Dimensión 3: Organización del trabajo ¿Está satisfecho con la forma de trabajo y recursos otorgados por la empresa?

Escala	1	2	3	4	5
7. Recibió manual o procedimientos con las funciones de su cargo.					
8. Las responsabilidades y objetivos están claramente establecidas dentro de su puesto de trabajo.					
9. Las instrucciones que recibe le ayudan a realizar su trabajo de manera idónea.					
10. Conoce el cronograma de actividades que se realiza en su lugar de trabajo					
11. El tiempo que permanece en su trabajo es suficiente para realizar todas sus tareas.					

Dimensión 4: Desarrollo personal y capacitación ¿Está satisfecho con el desarrollo y capacitación que brinda la empresa?

Escala	1	2	3	4	5
12. Hay alguna herramienta de capacitación que permita realizar su trabajo con mayor eficiencia.					
13. La empresa motiva a los colaboradores para que asuman nuevos cargos.					
14. Recibe capacitación cuando hay implementación de un nuevo procedimiento o sistema.					
15. La empresa cuenta con planes, acciones y capacitaciones que ayude al desarrollo de nuevos cargos.					
16. Hay oportunidades de desarrollo profesional					
17. Existe una línea de carrera atractiva en la empresa.					

Dimensión 5: Relaciones laborales ¿Está satisfecho del trato que recibe de la empresa?

Escala	1	2	3	4	5
18. Recibe un trato cordial y de respeto por parte de sus superiores.					
19. Recibe un trato cordial y de respeto por parte de sus compañeros.					
20. Hay procedimientos y políticas que ayudan a resolver problemas o reclamos realizados por usted.					
21. La empresa genera un ambiente de trabajo que lo hace sentir como parte de una familia.					
22. La empresa genera un ambiente de trabajo que le permite expresarse sin temor a represalias.					

Dimensión 6: Liderazgo ¿Está satisfecho del trabajo que recibe del jefe de la compañía?

Escala	1	2	3	4	5
23. Reconoce abiertamente cuando realiza usted un buen trabajo.					
24. Lidera a través del ejemplo y con respeto.					
25. Se siente cómodo de expresar o debatir algún punto de vista.					
26. Ofrece un ambiente de confianza y retroalimentación que permita desarrollar de manera correcta su trabajo.					

Dimensión 7: Motivación ¿Está satisfecho con las condiciones materiales que recibe por parte de la empresa?

Escala	1	2	3	4	5
27. Recibe un salario justo y equitativo					
28. Recibe a tiempo su salario según lo estipulado por la Ley.					
29. Acuerdo mutuo entre la empresa y usted sobre el goce de sus vacaciones					
30. Programas (deportes, reuniones y agasajos) por parte de la empresa que promueva la integración de los trabajadores.					

Anexo 4. Cuestionario sobre desempeño laboral



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



DIRIGIDO A: JEFES DEL CENTRO DE CIRUGÍA ESTÉTICA

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar las técnicas empleadas en la medición del desempeño laboral en el Centro de Cirugía Estética

Las respuestas que proporcione son confidenciales, dado que la encuesta es anónima, a fin de que su opinión sea lo más sincera y fiable posible, para que la investigación se ajuste a la realidad de la organización. Antes de responder, favor leer con detenimiento cada pregunta y escoger una opción según la siguiente escala:

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Dimensión 1: Conocimiento del trabajo. Nivel de conocimiento del área de trabajo.

Escala	1	2	3	4	5
1. Los colaboradores entienden las funciones y responsabilidades del puesto.					
2. Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.					

Dimensión 2: Planificación y resolución. Nivel de planificación y resolución de problemas.

Escala	1	2	3	4	5
3. Los colaboradores requieren una supervisión mínima.					
4. Los colaboradores trabajan de forma organizada					
5. Los colaboradores son capaces de identificar problemas.					
6. Los colaboradores son capaces de solucionar problemas.					

7. Los colaboradores reaccionan rápidamente ante las dificultades					
---	--	--	--	--	--

Dimensión 3: Productividad. Nivel de productividad

Escala	1	2	3	4	5
8. Los colaboradores consiguen los objetivos.					
9. Los colaboradores pueden manejar varias tareas a la vez.					
10. Los colaboradores consiguen los estándares de productividad.					

Dimensión 4: Trabajo en equipo. Nivel de trabajo en equipo

Escala	1	2	3	4	5
11. Los colaboradores trabajan en equipo					
12. Los colaboradores se ayudan entre sí					
13. Los colaboradores trabajan bien con diferentes tipos de persona					
14. Los colaboradores participan en conversaciones de grupo					
15. Los colaboradores transmiten bien los objetivos a los integrantes de su equipo.					

Dimensión 5: Aptitudes. Nivel de desenvolvimiento en el trabajo

Escala	1	2	3	4	5
16. Los colaboradores transmiten bien los objetivos a los integrantes de su equipo					
17. Los colaboradores comunican a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos					
18. Los colaboradores demuestran dotes de liderazgo					
19. Los colaboradores motivan a su equipo para conseguir los objetivos.					

Anexo 5. Cuestionario de entrevista



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Tema: Clima Organizacional y Desempeño Laboral

Dirigido a: Jefes de área

1. ¿Cuál es su percepción del clima organizacional en el Centro de Cirugía Estética y cómo cree que afecta el desempeño laboral de los empleados?
2. ¿Qué medidas o estrategias se están implementando para mejorar el clima organizacional en la organización?
3. ¿Cuáles son los desafíos principales que ha identificado en cuanto a la comunicación dentro del equipo y cómo se están abordando?
4. ¿Cómo se reconoce y evalúa el desempeño laboral de los empleados en su área?
5. ¿Qué prácticas se están llevando a cabo para promover el desarrollo profesional y el equilibrio entre trabajo y vida personal entre los empleados?
6. ¿Cuál es su opinión sobre la relación entre un clima laboral positivo y la retención de talento en la organización?