



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE
SERVICIOS COMPARTIDOS DE UNA EMPRESA MEXICANA CON
ACTIVIDAD EN LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO.**

T E S I S

Para obtener el grado de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

L.C. EMMANUEL SANDOVAL MONTES

Director de Tesis:

Dr. JAIME APOLINAR MARTÍNEZ ARROYO

Co-asesor de Tesis:

Dr. MARCO ALBERTO VALENZO JIMÉNEZ

MORELIA, MICHOACÁN, OCTUBRE 2025



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Carta Cesión de Derechos

En la ciudad de Morelia, Michoacán, el día 01 de octubre de 2025, el que suscribe EMMANUEL SANDOVAL MONTES, alumno egresado del Programa de Maestría en Administración, adscrito a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del Dr. Jaime Apolinar Martínez Arroyo y cede los derechos del trabajo intitulado “ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE UNA EMPRESA MEXICANA CON ACTIVIDAD EN LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO” a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: zemack.mane@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente de este.

C.P. Emmanuel Sandoval Montes

Dedicatorias

A Dios por guiar mi camino y por bendecirme permitiéndome conseguir este gran logro en mi vida profesional.

A mis padres por ser mi ejemplo de fortaleza, responsabilidad y amor incondicional.

A mi esposa por ser mi compañera incondicional en este camino.

A mi familia por ser mi base, mi refugio y mi mayor motivación.

Agradecimientos

A mis padres, gracias por enseñarme que con esfuerzo y honestidad se pueden alcanzar grandes metas. Su apoyo, su fe en mí y sus palabras han sido pilar importante en cada etapa de mi vida.

A mi esposa, gracias por su amor, su paciencia y su apoyo en los momentos de mayor exigencia. Su fe en mí, incluso cuando yo mismo dudaba, fue el impulso que necesitaba para seguir adelante.

A mi familia, gracias por su amor, cariño, respeto y apoyo constante, por creer en mí y por celebrar conmigo cada logro de mi vida.

A mis amigos y compañeros, gracias por compartir conmigo no solo el esfuerzo académico, sino también los momentos de risa, desahogo y motivación que hicieron más ligero el camino.

A mi director y co-asesor de tesis agradezco profundamente su guía, compromiso, paciencia y disposición durante el desarrollo de este trabajo. Su experiencia, orientación y constante retroalimentación fueron fundamentales en cada etapa de esta investigación.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y su cuerpo académico, gracias por ser partícipes de mi formación profesional, dándome la gran oportunidad de dar este gran paso en mi vida sintiéndome orgullosamente Nicolaíta.

Tabla de Contenido

Carta Cesión de Derechos	II
Dedicatorias	III
Agradecimientos.....	IV
Índice de tablas	VIII
Índice de ilustraciones.....	XII
Siglas o Abreviaturas	XIII
Glosario	XIV
Resumen	15
Abstract	16
Introducción.....	17
CAPÍTULO I Fundamentos de la Investigación	19
I.I Antecedentes de los Centros de Servicios Compartidos	19
I.II Situación Problemática	22
I.III Planteamiento del problema	25
I.IV Revisión de la Literatura para Identificación de Variables Independientes..	28
I.V Preguntas de la Investigación.....	30
I.V.I Pregunta General	31
I.V.II Preguntas Específicas.....	31
I.VI Objetivos.....	32
I.VI.I Objetivo General.....	33
I.VI.II Objetivos Específicos	33
I.VII Hipótesis.....	34
I.VII.I Hipótesis General	36

I.VII.II Hipótesis Específicas	36
I.VIII Justificación de la Investigación.....	37
I.IX Matriz de Congruencia Metodológica	39
I.X Modelo de Variables	40
I.X.I Variable Dependiente	41
I.X.II Variables Independientes	41
I.X.I Operacionalización de Variables	42
CAPÍTULO II Marco Teórico.....	44
II.I Clima Organizacional	45
II.I.I Trabajo en equipo	49
II.I.I Formación Profesional	51
II.II Desarrollo Profesional.....	53
II.III Motivación	56
II.IV Liderazgo	59
II.V Comunicación	63
CAPÍTULO III Diseño de la investigación	66
III.I Tipo de Investigación	67
III.II Horizonte Temporal y Espacial	69
III.III Universo y Muestra	72
III.IV Sujetos de la Investigación	72
III.V Instrumento de Medición	73
III.V.I Estructura del Cuestionario	74
III.V.II Escala Tipo Likert	77
III.VI Método o técnica estadística utilizada	79
III.VII Validez y Confiabilidad del Instrumento de Medición.....	80

CAPÍTULO IV Resultados de la Investigación.....	82
IV.I Recopilación de información.....	83
IV.II Análisis de la información	85
IV.III Análisis de confiabilidad / alfa de Cronbach	87
IV.IV Análisis de frecuencias.....	88
IV.V Cruce de información	99
IV.VI Análisis de correlación	139
IV.VII Verificación de hipótesis.....	141
Discusión.....	143
Conclusiones.....	146
Propuestas o Recomendaciones.....	148
Referencias	150
Anexos	157

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de Congruencia	39
Tabla 2 Operacionalización de Variable Dependiente.....	42
Tabla 3 Operacionalización de Variables Independientes.....	43
Tabla 4 Alfa de Cronbach.....	87
Tabla 5 División de género.....	89
Tabla 6 Rangos de edad	89
Tabla 7 Rango de puesto	90
Tabla 8 Rango de antigüedad	90
Tabla 9 Nivel de satisfacción con el lugar de trabajo	91
Tabla 10 Nivel de acuerdo con saber lo que se espera de ellos en el trabajo	91
Tabla 11 Nivel de acuerdo con tener el equipo necesario para las actividades laborales.....	92
Tabla 12 Nivel de acuerdo con tener un mejor amigo o amiga dentro de la compañía.....	93
Tabla 13 Nivel de acuerdo con haber recibido un reciente reconocimiento	93
Tabla 14 Nivel de acuerdo con la perspectiva de que sus opiniones cuenten	94
Tabla 15 Nivel de acuerdo con que la misión impulsa el trabajo.....	94
Tabla 16 Nivel de acuerdo con la percepción de interés personal genuino	95
Tabla 17 Nivel de acuerdo en que alguien estimule el desarrollo personal y profesional.....	96
Tabla 18 Nivel de acuerdo con el compromiso de compañeros con trabajos de calidad.....	96
Tabla 19 Nivel de acuerdo en la oportunidad de hacer mejor lo que saben hacer	97
Tabla 20 Nivel de acuerdo en que alguien les ha hablado de su progreso	98
Tabla 21 Nivel de acuerdo en oportunidades de aprendizaje y crecimiento	98
Tabla 22 Nivel de satisfacción con el lugar de trabajo por género	100
Tabla 23 Nivel de satisfacción con el lugar de trabajo por puesto.....	100
Tabla 24 Nivel de satisfacción con el lugar de trabajo por edad	101
Tabla 25 Nivel de satisfacción con el lugar de trabajo por antigüedad.....	101

Tabla 26 Nivel de acuerdo con saber lo que se espera de ellos en el trabajo por género	103
Tabla 27 Nivel de acuerdo con saber lo que se espera de ellos en el trabajo por puesto	103
Tabla 28 Nivel de acuerdo con saber lo que se espera de ellos en el trabajo por edad	104
Tabla 29 Nivel de acuerdo con saber lo que se espera de ellos en el trabajo por antigüedad.....	105
Tabla 30 Nivel de acuerdo con tener el equipo necesario para las actividades laborales por género	106
Tabla 31 Nivel de acuerdo con tener el equipo necesario para las actividades laborales por puesto.....	106
Tabla 32 Nivel de acuerdo con tener el equipo necesario para las actividades laborales por edad.....	107
Tabla 33 Nivel de acuerdo con tener el equipo necesario para las actividades laborales por antigüedad	108
Tabla 34 Nivel de acuerdo con tener un mejor amigo o amiga dentro de la compañía por género	109
Tabla 35 Nivel de acuerdo con tener un mejor amigo o amiga dentro de la compañía por puesto.....	109
Tabla 36 Nivel de acuerdo con tener un mejor amigo o amiga dentro de la compañía por edad	110
Tabla 37 Nivel de acuerdo con tener un mejor amigo o amiga dentro de la compañía por antigüedad.....	111
Tabla 38 Nivel de acuerdo con haber recibido un reciente reconocimiento por género	112
Tabla 39 Nivel de acuerdo con haber recibido un reciente reconocimiento por puesto	112
Tabla 40 Nivel de acuerdo con haber recibido un reciente reconocimiento por edad	113

Tabla 41 Nivel de acuerdo con haber recibido un reciente reconocimiento por antigüedad.....	114
Tabla 42 Nivel de acuerdo con la perspectiva de que sus opiniones cuenten por género	115
Tabla 43 Nivel de acuerdo con la perspectiva de que sus opiniones cuenten por puesto	115
Tabla 44 Nivel de acuerdo con la perspectiva de que sus opiniones cuenten por edad	116
Tabla 45 Nivel de acuerdo con la perspectiva de que sus opiniones cuenten por antigüedad.....	117
Tabla 46 Nivel de acuerdo con que la misión impulsa el trabajo por género	118
Tabla 47 Nivel de acuerdo con que la misión impulsa el trabajo por puesto.....	118
Tabla 48 Nivel de acuerdo con que la misión impulsa el trabajo por edad.....	119
Tabla 49 Nivel de acuerdo con que la misión impulsa el trabajo por antigüedad	120
Tabla 50 Nivel de acuerdo con la percepción de interés personal genuino por género	121
Tabla 51 Nivel de acuerdo con la percepción de interés personal genuino por puesto	121
Tabla 52 Nivel de acuerdo con la percepción de interés personal genuino por edad	122
Tabla 53 Nivel de acuerdo con la percepción de interés personal genuino por antigüedad.....	123
Tabla 54 Nivel de acuerdo en que alguien estimule el desarrollo personal y profesional por género	124
Tabla 55 Nivel de acuerdo en que alguien estimule el desarrollo personal y profesional por puesto.....	124
Tabla 56 Nivel de acuerdo en que alguien estimule el desarrollo personal y profesional por edad.....	125
Tabla 57 Nivel de acuerdo en que alguien estimule el desarrollo personal y profesional por antigüedad	125

Tabla 58 Nivel de acuerdo con el compromiso de compañeros con trabajos de calidad por género.....	127
Tabla 59 Nivel de acuerdo con el compromiso de compañeros con trabajos de calidad por puesto	127
Tabla 60 Nivel de acuerdo con el compromiso de compañeros con trabajos de calidad por edad.....	128
Tabla 61 Nivel de acuerdo con el compromiso de compañeros con trabajos de calidad por antigüedad	128
Tabla 62 Nivel de acuerdo en la oportunidad de hacer mejor lo que saben hacer por género	130
Tabla 63 Nivel de acuerdo en la oportunidad de hacer mejor lo que saben hacer por puesto	130
Tabla 64 Nivel de acuerdo en la oportunidad de hacer mejor lo que saben hacer por edad	131
Tabla 65 Nivel de acuerdo en la oportunidad de hacer mejor lo que saben hacer por antigüedad	131
Tabla 66 Nivel de acuerdo en que alguien les ha hablado de su progreso por género	133
Tabla 67 Nivel de acuerdo en que alguien les ha hablado de su progreso por puesto	133
Tabla 68 Nivel de acuerdo en que alguien les ha hablado de su progreso por edad	134
Tabla 69 Nivel de acuerdo en que alguien les ha hablado de su progreso por antigüedad.....	134
Tabla 70 Nivel de acuerdo en oportunidades de aprendizaje y crecimiento por género	136
Tabla 71 Nivel de acuerdo en oportunidades de aprendizaje y crecimiento por puesto	136
Tabla 72 Nivel de acuerdo en oportunidades de aprendizaje y crecimiento por edad	137

Tabla 73 Nivel de acuerdo en oportunidades de aprendizaje y crecimiento por antigüedad.....	137
Tabla 74 Correlación de variables.....	140
Tabla 75 Verificación de Hipótesis	141

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Evolución de los CSC	20
Ilustración 2 Top 5 de países con mayores oportunidades laborales diferenciales.....	21
Ilustración 3 Macro localización de la ciudad de Morelia, Michoacán, México	69
Ilustración 4 Historia de adopción de países en el CSC.....	71
Ilustración 5 Métodos generales.....	80

Siglas o Abreviaturas

CSC.- Centro de Servicios Compartidos

KPMG.- Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler

UN.- Unidad de negocio

ERP.- Enterprise Resource Planning (Planificación de recursos empresariales)

HR.- Human Resources (Recursos humanos)

IT.- Information Technology (Tecnologías de la información)

IMSS.- Instituto Mexicano del Seguro Social

VD.- Variable Dependiente

VI.- Variable Independiente

UMSNH.- Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

EUA.- Estados Unidos de America

EAU.- Emiratos Árabes Unidos

SPSS.- Statistical Package for the Social Sciences (Paquete estadístico para las ciencias sociales)

N.- Número o cantidad

Sig.- Significación

Orgs.- Organizacionales

Ej.- Ejemplo

Et al.- Y otros

Glosario

Contiene los significados de los términos clave utilizados dentro de la investigación y atiende específicamente al contexto de la misma.

Clima Organizacional: Es la forma en la que las personas perciben el ambiente laboral dentro de una organización.

Centro de Servicios Compartidos: Es un modelo organizativo donde se agrupan funciones administrativas o de apoyo que sirven para varias áreas de la empresa. Su propósito es estandarizar procesos, optimizar recursos y brindar un servicio eficiente desde una misma unidad operativa.

Motivación: Es el conjunto de razones que impulsan a una persona a actuar, mantenerse enfocada y esforzarse por alcanzar sus metas.

Liderazgo: Es la capacidad de una persona para influir, orientar y coordinar a un grupo hacia el cumplimiento de determinados objetivos.

Desarrollo Profesional: Refiere a las oportunidades que tiene una persona para crecer y aprender en su trayectoria laboral.

Comunicación: Es el proceso mediante el cual se intercambia información entre las personas.

Resumen

La evaluación del clima organizacional es una herramienta clave para conocer las percepciones, actitudes y niveles de satisfacción de los colaboradores en torno a su ambiente laboral. Un clima adecuado se vincula consistentemente con mayores niveles de compromiso, productividad, innovación y bienestar, mientras que un ambiente deteriorado puede provocar rotación, conflictos o bajo rendimiento. Por ello, su análisis se vuelve relevante en estructuras complejas como los Centros de Servicios Compartidos, donde la interacción entre equipos, líderes y procesos tiene un impacto directo en la eficiencia operativa y en la experiencia del talento humano.

La presente investigación tiene como finalidad analizar el impacto que ejercen las variables de desarrollo profesional, motivación, liderazgo y comunicación sobre el clima organizacional de un CSC perteneciente a una empresa mexicana del sector del entretenimiento. La importancia del estudio radica en comprender cómo estas dimensiones influyen en el ambiente laboral percibido por los colaboradores.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado a los colaboradores del CSC, con el que se recolectó información cuantitativa sobre sus percepciones y experiencias. El instrumento fue validado mediante análisis de confiabilidad, y posteriormente se realizaron análisis de frecuencias, tablas cruzadas, correlaciones de Spearman y verificación de hipótesis.

Los resultados evidenciaron correlaciones significativas y positivas entre las variables independientes y el clima organizacional, siendo la motivación la variable con mayor grado de correlación, seguida de liderazgo, desarrollo profesional y comunicación. Estos hallazgos indican que el fortalecimiento de estas dimensiones puede favorecer de manera sustancial a un clima organizacional más positivo, colaborativo y orientado al desarrollo.

Palabras clave: Clima Organizacional, Centro de Servicios Compartidos, Motivación, Liderazgo, Desarrollo Profesional y Comunicación.

Abstract

The organizational climate evaluation is a key tool for understanding employees' perceptions, attitudes, and levels of satisfaction regarding their work environment. A positive climate is consistently associated with higher levels of commitment, productivity, innovation, and well-being, while a deteriorated environment may lead to turnover, conflict, or underperformance. Therefore, its analysis becomes particularly relevant in complex structures such as Shared Services Centers, where the interaction between teams, leaders, and processes directly impacts operational efficiency and the employee experience.

This research aims to analyze the impact of professional development, motivation, leadership, and communication on the organizational climate of an SSC belonging to a Mexican company in the entertainment sector. The study is relevant as it seeks to understand how these dimensions influence the work environment as perceived by employees.

To achieve the proposed objectives, a structured questionnaire was designed and administered to SSC employees, allowing for the collection of quantitative information about their perceptions and experiences. The instrument was validated through reliability analysis, and subsequent analyses included frequency distributions, cross-tabulations, Spearman correlations, and hypothesis testing.

The results revealed significant and positive correlations between the independent variables and organizational climate, with motivation showing the strongest relationship, followed by leadership, professional development, and communication. These findings suggest that strengthening these dimensions can substantially contribute to a more positive, collaborative, and development-oriented organizational climate.

Keywords: Organizational Climate, Shared Services Centers, Motivation, Leadership, Professional Development, Communication.

Introducción

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan crecientes desafíos para mantener entornos laborales saludables, atractivos y sostenibles. Factores como la globalización, los cambios tecnológicos y las nuevas expectativas de los colaboradores han llevado a las empresas a replantear no solo sus procesos operativos, sino también la calidad del ambiente en el que se desarrollan sus equipos. En este marco, el clima organizacional se posiciona como una variable estratégica, ya que refleja la percepción colectiva de los colaboradores sobre su entorno laboral y está directamente relacionado con niveles de productividad, compromiso, rotación, rendimiento, innovación y bienestar.

Particularmente en estructuras como los Centros de Servicios Compartidos (CSC), donde convergen funciones críticas de apoyo para múltiples áreas de negocio, el clima organizacional adquiere una importancia especial. La interacción continua entre áreas, la necesidad de coordinación eficiente y el enfoque en la mejora continua exigen un entorno que favorezca la colaboración, la confianza y el desarrollo del talento humano.

La presente investigación tiene como propósito analizar cómo inciden las variables de desarrollo profesional, motivación, liderazgo y comunicación en el clima organizacional de un CSC perteneciente a una empresa mexicana del sector del entretenimiento. Estas cuatro dimensiones fueron seleccionadas por su relevancia en la literatura académica y su impacto potencial en la percepción del ambiente laboral. Comprender la forma en que estos factores influyen en el clima organizacional permite identificar oportunidades de mejora con un enfoque estratégico y centrado en las personas.

Esta tesis se encuentra dividida de la siguiente manera:

En el Capítulo 1, se plantea el problema de investigación, estableciendo los antecedentes generales del fenómeno a estudiar y formulando los objetivos

generales y específicos que guían el desarrollo de esta tesis. Asimismo, se justifica la importancia del estudio tanto a nivel organizacional como académico.

El Capítulo 2 desarrolla el marco teórico y conceptual que sustenta la investigación. En este apartado se revisan las definiciones clave relacionadas con el clima organizacional, así como las cuatro variables independientes consideradas: desarrollo profesional, motivación, liderazgo y comunicación. Además, se incluyen modelos teóricos y hallazgos de estudios previos que permitieron establecer una base sólida para la construcción del instrumento de evaluación.

En el Capítulo 3, se detalla la metodología empleada y se describe el diseño del cuestionario aplicado a los colaboradores del CSC, incluyendo su estructura y el procedimiento de validación estadística utilizado.

El Capítulo 4 expone y analiza los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento. Se presentan los hallazgos organizados por variable, seguidos de un análisis por género, edad, antigüedad y puesto, con el objetivo de comprender las diferencias perceptuales entre grupos. Posteriormente, se muestran los niveles de asociación entre las variables y el clima organizacional, destacando las correlaciones más significativas y sus implicaciones para la práctica organizacional.

Finalmente, en los últimos apartados, se presentan las conclusiones generales del estudio y se proponen recomendaciones prácticas dirigidas a la organización. Estas sugerencias se estructuran por variable, con acciones específicas orientadas a fortalecer el clima organizacional desde un enfoque estratégico y de mejora continua.

Se espera que los resultados de esta investigación proporcionen a la organización una herramienta valiosa para la toma de decisiones. Identificar las áreas de oportunidad permitirá alinear esfuerzos hacia la construcción de un clima organizacional más sólido, centrado en el bienestar de los colaboradores y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del CSC.

CAPÍTULO I Fundamentos de la Investigación

I.I Antecedentes de los Centros de Servicios Compartidos

En los últimos años, muchas organizaciones han optado por implementar una de las mejores y exitosas estrategias para resolver los problemas relacionados con el agrupamiento y duplicidad de procesos de soporte alrededor del mundo, y asimismo, atender las necesidades de mejoras en los sistemas de comunicación, avances tecnológicos, y la disminución de aquellos gastos que no estén estrictamente relacionados con sus objetivos. A este concepto se le conoce como un Centro de Servicios Compartidos (CSC).

De acuerdo con Rubén Gallego, líder de servicios compartidos y consultor de outsourcing de KPMG, un CSC es más que la suma de varias áreas en una organización, es la concentración de procesos comunes a diferentes unidades bajo una sola organización, que opera como una unidad independiente con enfoques de servicio y negocio. Crear un CSC implica la toma de procesos comunes y repetitivos de las UN, y trasladarlos a un centro con enfoque de servicio y soporte, produciendo una simplificación, estandarización y optimización en la búsqueda de la obtención de eficiencias (Redacción Portafolio, 2015).

En la década de los 1980 varios de los principales consultores y líderes de gestión ganaron su reputación mencionando al mundo empresarial que la descentralización era la mejor manera de lograr un mayor valor a los accionistas de las organizaciones, como resultado, muchas empresas iniciaron programas de descentralización. Este enfoque era respaldado por soluciones tecnológicas descentralizadas recientemente disponibles. De este enfoque se obtuvieron varios beneficios, sin embargo, la pérdida de economías de escala, la duplicación masiva de recursos y los costos asociados ocultos y los problemas de coordinación generaron la necesidad de obtener un enfoque diferente. Y justo cuando las organizaciones se sintieron cómodas con el enfoque descentralizado, apareció una

nueva estrategia sobre el enfoque centralizar/descentralizar (Cacciaguidi Fahy et al., 2002).

Como ya fue mencionado en el párrafo anterior, el surgimiento de los CSC se da en la década de los años ochenta como un tipo de estructura formal dentro de las compañías u organizaciones, donde comenzaron procesando tareas únicamente relacionadas con la contabilidad y finanzas. Posteriormente, en la década de los años noventa, algunas organizaciones de nivel global ya utilizaban este modelo porque les permitía reducir costos y controlar variables de gestión de una manera centralizada. A partir del año 2000 se incorporaron también a este modelo áreas como Recursos Humanos, Mercadotecnia, Compras, Desarrollo de Tecnología, entre otras (Herráiz López, 2016).

Ilustración 1 Evolución de los CSC

Fin 1980s/90s	Inicios 2000s	Mediados 2000s +
<i>Facilitar procesos sc</i>	<i>Operar los procesos End to End en el csc</i>	<i>SC como un centro de información y automatización</i>
Mejoras	Integración	Transformación
➤ Limitado a la función financiera ➤ Centros de procesamiento de transacciones ➤ Modelos de organización centralizada	➤ Maximizando las tecnologías disponibles (ERP) ➤ Maximización de la estandarización de procesos y datos ➤ Vista end-to-end de los procesos ➤ Incremento en el alcance HR, IT ➤ Diversos modelos organizacionales ➤ Centros de procesamiento automatizados ➤ Administración del servicio implementada	➤ Maximización de la integración de tecnología (ERP-ebusiness) ➤ Incremento en el alcance de procesos y datos estandarizados ➤ Incremento del alcance de la cadena de valor ➤ Centros de información es la próxima ola de los sc ➤ Beneficios no derivados del elemento "gente"

Fuente: (Herráiz López, 2016).

Es precisamente, a partir del año 2000, cuando muchas grandes empresas que se encuentran en la búsqueda de herramientas o modelos que les permitan obtener mayores ventajas en relación con sus costos, el mejor aprovechamiento de sus tecnologías y procesos y el incremento de las interrelaciones entre las unidades de negocio, entre otras ventajas competitivas, se dan cuenta que una de las mejores formas de conseguirlo es a través del enfoque de un CSC.

De acuerdo con la encuesta global de servicios compartidos realizada por Deloitte en 2009 podemos observar que para ese año casi el 50% de los CSC se encuentran entre Europa Occidental y Norte América.

Para 2019, en el resumen ejecutivo de la encuesta global de servicios compartidos realizada por Deloitte, nos dice que las empresas más grandes (\$> 25 mil millones) buscan primordialmente la mejor mano de obra, dónde el Top 5 se conforma de India, Polonia, Filipinas, Malasia y Costa Rica. A medida que las organizaciones crecen, el CSC diferencia oportunidades y escala sobre ellas.

Ilustración 2 Top 5 de países con mayores oportunidades laborales diferenciales



Fuente: (Deloitte Development LLC, 2019).

I.II Situación Problemática

Los cambios en la economía mundial han llevado a que las empresas que tienen como objetivo fundamental el crecimiento, dirijan su mirada hacia los mercados extranjeros, pues la globalización como fenómeno económico y social presenta una amplia gama de posibilidades y proporciona el contexto para que ese propósito se alcance. Todo esto conlleva a que las estructuras organizacionales, procesos y tecnologías sean considerablemente flexibles para tener la posibilidad de integrar de una manera rápida y eficaz nuevos proyectos, nuevas unidades de negocio, nuevas culturas o desafíos que se presenten en su proceso de crecimiento y expansión (Puerto, 2010).

A nivel mundial, las empresas se preocupan por diversos factores que impactan en la eficiencia de las actividades que realizan sus colaboradores, entre uno de los principales factores se encuentra el “Clima Organizacional”, dado que, repercute de manera directa en el comportamiento de los trabajadores. Un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización (Alvarado et al., 2015).

En la actualidad el clima organizacional es un concepto fundamental para las organizaciones que encaminan su gestión en el mejoramiento continuo del ambiente de laboral, por tal motivo, se considera como un elemento clave en el desarrollo de las empresas y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización (Segredo Pérez, 2013).

Un estudio realizado por la Universidad de la Sabana, en Chía, Colombia, concluye que es vital contar con un adecuado clima organizacional para que los empleados se sientan bien y trabajen cada vez con mayor dedicación y empeño. Refiere también, que si las empresas desean ser competitivas deben generar un clima

propicio para que, de manera perpetua, sean creativas, puedan innovar sus procesos, generen diseños y ofrezcan sus productos y servicios de la mejor manera. De no ser así, no perdurarán en el tiempo. El clima organizacional determina el ambiente de trabajo, mismo que se encuentra estrechamente ligado a aspectos como la estructura organizacional, los estilos de liderazgo, la comunicación, la motivación y las recompensas y, asimismo, con todo aquello que ejerza influencia directa en el comportamiento y desempeño de los colaboradores con los que cuente la empresa (Ortega & Perdomo, 2007).

La actividad ganadera en el Perú tiene gran importancia a nivel económico y las empresas que se dedican a ello están constantemente en búsqueda de innovación y de un crecimiento para ser competitivas. Después de realizar una investigación sobre el clima organizacional y el desempeño laboral en una empresa lechera peruana, Chagray Ameri et al. (2020), concluyeron que la empresa mantiene un clima organizacional favorable que influye positivamente en el desempeño de sus trabajadores. Ellos consideran que estos indicadores influyen en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y el éxito de la organización. El ambiente que existe entre los colaboradores de una empresa determina el clima organizacional; este se basa en estados emocionales como resultado de la percepción de los trabajadores sobre los diferentes aspectos dentro de su empresa. Por lo cual, el clima organizacional se refleja en el comportamiento y desempeño de los trabajadores. Los resultados mostraron también que el liderazgo y las relaciones interpersonales se correlacionan notablemente con el desempeño laboral.

La revista Archivos de Prevención de Riesgos Laborales de la Unión Europea, menciona que existen datos internacionales que demuestran que de un 3% a un 10% del volumen de facturación de una empresa se pierde por las consecuencias económicas de un entorno de trabajo inseguro o no saludable. Por lo cual, es esencial mantener un equilibrio adecuado en relación con el clima laboral, formación, estilo de gestión, así como asegurar una adecuada comunicación, comportamientos y actitudes de apoyo en la organización. (Associació Catalana de Salut Laboral y de la Asociación Española de Higiene Industrial, 2004).

Asimismo, un estudio realizado por investigadoras de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, en 2019, demostró que el análisis del clima dentro de una organización beneficia e identifica factores que influyen en el ambiente dentro de la empresa y facilita a los directivos la comprensión de los factores que afectan el comportamiento del personal. En cualquier tipo de empresa, el clima organizacional debe ser positivo para mantener a los trabajadores con un alto nivel de satisfacción y, como consecuencia, que sus labores sean más eficientes para la supervivencia de esta, así como su posicionamiento con un alto nivel de competitividad en el mercado (Álvarez Morales et al., 2019).

Juárez Adauta (2012), a través de su estudio descrito en la Revista Médica del IMSS, concluye que un clima organizacional favorable va a condicionar una mejor calidad en la vida de los integrantes de las instituciones y, por consecuencia, una mejora sustancial en la prestación de los servicios a los clientes.

Con base en una investigación del clima organizacional de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco de la Universidad Autónoma del Estado de México en 2022, se concluye que dentro de la institución educativa existe un adecuado clima organizacional, lo que puede ser traducido como una percepción favorable del ambiente general del trabajo. En cuanto a los bloques de entorno, comunicación, trabajo en equipo, formación, motivación, toma de decisiones e identidad, existe una correlación representativa entre las variables y cada una influye en los colaboradores para que exista un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades y haya una satisfacción laboral (Márquez Gómez & Cardoso Jiménez, 2022).

Es por lo que, en los últimos años, muchas de las empresas en México han comenzado a visualizar planes de mejoramiento en su clima organizacional, es decir, dedican tiempo, recursos y esfuerzo en la implementación de técnicas, herramientas y beneficios que ayudan a mejorar el ambiente laboral en el que se desenvuelven sus colaboradores.

I.III Planteamiento del problema

Ackoff (1955), señala que un problema bien planteado está parcialmente resuelto; a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria. El investigador debe ser capaz de describir el problema de forma clara, precisa y accesible, y no únicamente de conceptualizarlo. En frecuentes ocasiones se sabe lo que desea hacer, pero no cómo comunicarlo a los demás y es necesario que realice un mayor esfuerzo por transformar su pensamiento a términos comprensibles.

El planteamiento del problema puede explicarse como la definición y afinación de los detalles de la investigación, es el concretar las ideas y delimitar la investigación. Con el objetivo de lograr una buena afinidad del tema y una definición apropiada, es importante también la revisión documental, que no solo aporta de manera significativa al estudio, sino que además permite la contextualización y la validez de la innovación de la investigación, ya que permite evidenciar el aporte que esta ofrece a los trabajos ya realizados. Cuando la idea ha sido ya concebida y definida, es fundamental establecer los límites que harán posible el trabajo. La investigación debe enfocarse únicamente en los intereses del equipo investigador, en los recursos, en el tiempo disponible y en la finalidad del estudio (Calizaya López, 2020).

De acuerdo con Sabino (1992), iniciado con el planteamiento de un problema de investigación que implica responder a interrogantes situados en la frontera de los conocimientos existentes, se habrá de recorrer luego un largo camino donde será preciso atender, simultáneamente, a dos niveles diferentes: el teórico y el empírico.

Frente a la creciente demanda competitiva en el ámbito empresarial y dadas las características del contexto económico global, los líderes han sido obligados a alcanzar mejores resultados y una mayor competitividad optimizando el uso de recursos, de tal forma que, esta compañía líder en la industria del entretenimiento, el nombre de la compañía estudiada en esta investigación se omite por cuestiones

de interés y a petición de los altos mandos que lo solicitaron, al igual que muchas otras grandes organizaciones, han optado por implementar el modelo estratégico de un Centro de Servicios Compartidos con fin de adaptarse rápidamente a este marco tan cambiante y dinámico.

Los Centros de Servicios Compartidos, son un modelo operativo en el cual una organización se especializa en el ofrecimiento de un servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio con el objetivo de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicidad de esfuerzos entre las varias UN. Este tipo de enfoque de negocios permite considerar distintos tipos de funciones, por mencionar algunas, recursos humanos, finanzas, tecnologías, y compras, entre muchas otras. Además, contribuye a mejorar la eficiencia y el control en general, así como también permite que cada UN se centre en lo realmente importante y se enfoque en su negocio principal, buscando satisfacer a los clientes y desarrollando nuevos productos y servicios para mantener una ventaja competitiva, mientras una entidad especializada realiza las transacciones de alto volumen y bajo valor estratégico (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., 2012).

Dentro de este modelo es de vital importancia la conservación de un clima organizacional adecuado para lograr ofrecer un servicio eficiente y de calidad para todos sus clientes.

Ante tal panorama, es indispensable la realización de un estudio del clima organizacional del CSC para identificar los factores que inciden en un mejor desempeño laboral por parte de sus colaboradores, y con ello, en el logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente el clima organizacional en el CSC concentra diferentes variables importantes de evaluar a fin de conocer la percepción de cada uno de los empleados. Entre los principales factores que pueden propiciar un mal entorno laboral dentro de esta área se encuentra la limitada posibilidad de desarrollo profesional, dado que la competencia está conformada de un gran número de colaboradores y, conforme van aumentando los niveles jerárquicos, los puestos

cada vez son más reducidos, esto genera que las oportunidades de crecimiento se puedan ver truncadas por un tiempo relativamente largo y los colaboradores tiendan a buscar opciones en otras áreas o empresas.

En línea con lo anterior, la falta de motivación y el poco reconocimiento que se otorga a los colaboradores en la realización de sus tareas y/o al momento de cumplir con los resultados de manera satisfactoria o en las ocasiones en que las que ellos se esfuerzan por mejorar o desarrollar procesos y proyectos de trabajo, es un factor determinante para calificar el clima organizacional.

De la misma manera, el liderazgo que en ocasiones pueden ejercer los mandos medios y altos sobre sus subordinados dentro del CSC, no es íntegramente el adecuado, existen algunas situaciones en que las organizaciones no se percatan de que su personal, de más alta jerarquía, es únicamente conformado por jefes y no por líderes, razón por la cual inciden en una rotación de personal muy frecuente.

Complementando a los párrafos antes mencionados, la comunicación también forma parte de los aspectos que pueden conformar un clima organizacional no apto en el trabajo diario, dado que, se deben dar a conocer a cada uno de los colaboradores los diferentes canales de comunicación para los procesos de trabajo, así como, para cualquier eventualidad que se pueda suscitar, de igual manera, es importante que al momento de la asignación de tareas, las instrucciones se brinden de forma sencilla y precisa para no causar inquietud o inseguridad.

De tal modo que el planteamiento del problema es enunciado de la siguiente manera: ¿Cuáles son las variables que inciden en el clima organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento?

I.IV Revisión de la Literatura para Identificación de Variables Independientes

En este apartado se describen todas las actividades desarrolladas para identificar las variables independientes utilizadas en esta investigación.

Una vez establecida la variable dependiente, primeramente, se identificaron diversas fuentes de información como Google Académico, Biblioteca Virtual de la UMSNH, Redalyc, Dialnet, Scielo, ScienceDirect, entre muchas otras. Dentro de cada una de estas bases de datos se realizaron varias búsquedas de artículos, tesis, libros, cuadernos de investigación y documentos relacionados con el concepto “Clima Organizacional” y la exploración fue ejecutada de una manera meticulosa con el fin de obtener información realmente relevante para la investigación.

Todos los archivos recolectados fueron guardados dentro de una base de datos propia para leer, analizar y comprender todos ellos y, asimismo, identificar las variables más frecuentemente mencionadas.

Como bien acaba de ser descrito en el párrafo anterior, una vez recopilados, organizados y categorizados los documentos, se comenzó con una lectura a conciencia de estos, generando notas de los aspectos más relevantes. Ya analizado y comprendido, uno por uno, cada documento, se fue depurando la cantidad de información obtenida, tomando como base los principales aspectos que se acoplaron dentro de los objetivos que se pretendían considerar en este estudio.

También, se realizó una investigación exploratoria con los colaboradores del objeto de estudio, se les cuestionó respecto a cuáles variables, de acuerdo con su perspectiva, impactan en un adecuado o inadecuado Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos, a lo largo de esta exploración fueron compartiendo diferentes aspectos que cada colaborador considera importante para su propio desenvolvimiento en la empresa, dentro de los principales aspectos o

factores enunciados se encuentran: el desarrollo profesional, la motivación, el reconocimiento, el liderazgo, la comunicación y la carga de trabajo.

La realidad es que cada colaborador manifestó una perspectiva diferente del ambiente en el que se desenvuelven, esto directamente relacionado con el tiempo que llevan laborando dentro del CSC, a su edad, a su género y a su puesto de trabajo, pero la mayoría concuerda en que los componentes principales, ya mencionados en el párrafo anterior, son la pieza elemental que puede originar que los parámetros de medición, en el clima organizacional, sean fuertemente afectados o beneficiados.

Posterior al reconocimiento de los mejores contextos y conceptos del clima organizacional, y también a la identificación de las variables más citadas en relación con la variable dependiente, se comenzó nuevamente a explorar a través de las fuentes antes mencionadas sobre las posibles variables independientes para así poder concretar la definición de cada una de ellas. En este momento, se reiteró el procedimiento de recopilación, organización y categorización de los archivos encontrados y, asimismo, la lectura a conciencia de la información recabada.

Al tiempo en que se concluye la revisión de la literatura, se precisa que las variables independientes son las siguientes: el desarrollo profesional, la motivación, el liderazgo y la comunicación.

I.V Preguntas de la Investigación

Las preguntas de investigación clarifican las ideas del investigador, al determinar y definir lo que se quiere saber, conocer o resolver; del problema objeto de estudio, da la orientación para que, desde su postura, elabore el fundamento de la investigación (Secretaría de la Marina, 2005).

Ortiz Uribe (2011) menciona que las preguntas de investigación son los planteamientos o interrogantes formales que, de manera lógica y fundamentada, se plantea el investigador en función de un nuevo punto de partida para encontrar las posibles respuestas, es decir, los nuevos conocimientos.

Las preguntas de investigación se presentan en dos niveles, la pregunta general que corresponde a la esencia del problema a estudiar, es decir el título de la investigación, y las preguntas específicas orientadas a cuestionar sobre las variables de estudio o aspectos concretos del problema; ambas (general y específicas) en su totalidad conforman la investigación a realizar (Secretaría de la Marina, 2005).

Estas preguntas deben responder a las interrogantes del ¿qué?, ¿por qué? y ¿para qué? Con ellas se busca aclarar ideas, dar una orientación y ofrecer una delimitación al estudio, otorgando al investigador la posibilidad de construir, desde sus intereses, la base principal de la investigación.

I.V.I Pregunta General

Con base al análisis contemplado en el planteamiento del problema de esta investigación, se puede definir que la pregunta general es:

- ¿En qué medida el desarrollo profesional, la motivación, el liderazgo y la comunicación inciden en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento?

I.V.II Preguntas Específicas

Con respecto a la pregunta general podremos desglosar las siguientes cuestiones individuales de las variables incluidas en este estudio:

- ¿Cómo influye el desarrollo profesional en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento?
- ¿Qué contribución tiene la motivación en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento?
- ¿Qué incidencia tiene el liderazgo en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento?
- ¿Qué impacto tiene la comunicación en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento?

I.VI Objetivos

Sabino (1992), afirma que una vez seleccionado un problema que merezca la atención del investigador y que en principio resulte accesible, se hace imprescindible formular la pregunta: ¿Cuál es el objeto de estudiar el problema antes mencionado? Es decir, a partir del planteamiento del problema, es necesario que se planteen los resultados que se esperan obtener como consecuencia de un mejor conocimiento del objeto de investigación.

No obstante, el investigador debe tener mucho cuidado con la formulación de los objetivos de su investigación, ya que constituyen un importante punto de referencia que guiará el desarrollo de su trabajo. Hacia ellos se dirigirán todos sus esfuerzos. Estos deben ser claramente expresados para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y ser congruentes con la justificación del estudio y los elementos que conforman la problemática que se investiga (Rojas Soriano, 2010).

Una investigación puede hacerse para satisfacer muy diferentes necesidades, inquietudes o intereses. Puede ocurrir que nuestros estudios se dirijan a conocer los aspectos que nos permitirán resolver mejor una situación concreta, a la búsqueda de los elementos necesarios para poder actuar luego en un sentido específico. En otros casos, la investigación se justifica simplemente por la necesidad de esclarecer algún problema que resulta de interés dentro del mundo científico, por más que no se vislumbren aplicaciones directas para sus resultados (Sabino, 1992).

I.VI.I Objetivo General

El objetivo general es:

- Analizar y dar a conocer en qué medida el desarrollo profesional, la motivación, el liderazgo y la comunicación inciden en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento.

I.VI.II Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Describir la influencia que tiene el desarrollo profesional en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento.
- Identificar cómo contribuye la motivación en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento.
- Explicar cómo incide el liderazgo en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento.
- Determinar qué impacto tiene la comunicación en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento.

I.VII Hipótesis

La hipótesis puede ser definida como una explicación anticipada, una respuesta tentativa que el investigador se formula con respecto al problema que pretende investigar, por tanto, puede ser una suposición fundamentada en la observación del fenómeno objeto de investigación. La hipótesis tiene una importante función explicativa del fenómeno estudiado. De ahí que debe estar apoyada en conocimientos comprobados, así como también debe ofrecer una explicación amplia y profunda de los hechos y conclusiones que pretende abarcar y también debe estar relacionada con el conjunto de conocimientos correspondientes a los hechos (Maya, 2014).

Las hipótesis son los supuestos razonados que implican una serie de conceptos, juicios y raciocinios tomados de la realidad estudiada, como una afirmación objetiva sobre una relación entre variables o propiedad de algún fenómeno; que permite ordenar, sistematizar y estructurar el conocimiento. Mediante ella se planea comprobar o predecir algún supuesto, en el cual están relacionadas dos o más variables (Secretaría de la Marina, 2005).

De acuerdo con Sánchez et al. (2024), las hipótesis se formulan con base en hechos o conocimientos que constituyen sus datos o premisas. Los datos son descripciones de la realidad y funcionan para la validación de las hipótesis, en uno u otro grado, o las hacen más o menos probables. La importancia de la prueba de hipótesis nace de ser un procedimiento estadístico que permite evaluar los resultados obtenidos en la investigación y, asimismo, de proporcionar evidencia objetiva y cuantitativa de la verdad o falsedad de una afirmación.

Las hipótesis tienen una relación muy estrecha con el planteamiento del problema y la revisión de la literatura vinculada con el tema de investigación elegido. En este contexto surgen las mismas, es decir: del análisis de una teoría, de la bibliografía revisada con anterioridad, o bien de generalizaciones empíricas relacionadas con nuestro objeto de investigación (Maya, 2014).

En las ciencias empíricas, la validez y la comprobación de la hipótesis dependen de su contrastación con la realidad; en las ciencias formales, se tiene que experimentar. Por lo tanto, las fuentes de ellas son las teorías y los datos empíricos; deben cumplir con funciones y características en el proceso de investigación. Las hipótesis se estructuran en dos partes: base/cimiento de la unidad de observación o análisis, que corresponde a la parte de los conocimientos ya comprobados plasmados en el marco teórico a comprobar o verificar; y cuerpo/estructura que incluye las cuestiones empíricas a contrastar con la teoría o viceversa para probar o negar el supuesto (Secretaría de la Marina, 2005).

I.VII.I Hipótesis General

La hipótesis general se describe de la siguiente manera:

- El desarrollo profesional, la motivación, el liderazgo y la comunicación son las variables que inciden en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento.

I.VII.II Hipótesis Específicas

Las hipótesis específicas se definen como:

- El desarrollo profesional influye considerablemente en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento.
- La motivación contribuye en demasía al Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento.
- El liderazgo incide ampliamente en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento.
- La comunicación favorece notablemente en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento.

I.VIII Justificación de la Investigación

Según Maya (2014), la justificación son las razones por las cuales se elige un determinado tema. Es decir, se debe describir la importancia del tema que se ha seleccionado, este puede ser el resultado de una inquietud personal o de la necesidad de profundizar en el conocimiento de algún tema en particular, o también debido a que la información de la que se dispone es escasa o poco profunda en el campo de estudio seleccionado.

Es necesario justificar la investigación a través de la explicación de las razones. La mayoría de los estudios se realizan con un propósito definido y ese propósito debe ser lo suficientemente significativo para justificar su ejecución. Además, en muchos casos se tiene que explicar por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivarán de ella. Una investigación llega a ser conveniente por diversos motivos: puede ayudar a resolver un problema social, puede ayudar a construir una nueva teoría, o también, puede ayudar a generar nuevas inquietudes de investigación. (Hernández Sampieri et al., 2010).

Hoy en día existe una gran diversidad de empresas en todo el mundo, donde en su mayoría, el recurso más importante con el que cuentan es el humano. Es entonces que se puede precisar que todas estas empresas deben considerar como parte fundamental de su estructura un adecuado clima organizacional, dado que es esencial contar con un entorno laboral apto para el cumplimiento de los objetivos y la mejora competitiva.

También es importante destacar la necesidad que existe de fomentar y desarrollar fuerzas creativas e innovadoras que conduzcan los esfuerzos de las empresas por un camino de constante aprendizaje y capacitación, siendo prioritario el mejoramiento continuo en cada uno de sus procesos (Galabiz Román, 2004).

La principal relevancia de nuestro estudio es ofrecer recomendaciones de mejora para el clima organizacional del CSC de la empresa.

Por consiguiente, se enlistan algunas razones que apoyan y justifican el presente estudio:

- Comprender el concepto de Clima Organizacional.
- Conocer las variables principales que influyen en el Clima Organizacional del CSC ya que de ellas depende el buen desempeño de los colaboradores.
- Identificar el impacto positivo y/o negativo de las variables que inciden en el Clima Organizacional del CSC con la finalidad de tomar decisiones de mejora respecto a cada una de ellas.
- Coadyuvar en la mejora de la calidad del servicio que brinda el CSC y, asimismo, influir en el comportamiento de cada uno de los colaboradores para generar profesionistas comprometidos con la empresa y la sociedad.
- Contribuir a la disminución de la alta tasa de rotación del CSC, con la recopilación de información e identificación de causas para propiciar una mejor estabilidad a los colaboradores y sus familias y, de la misma manera, brindar ahorros en la empresa.
- Generar propuestas de mejora que propicien un adecuado Clima Organizacional que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de los colaboradores.

I.IX Matriz de Congruencia Metodológica

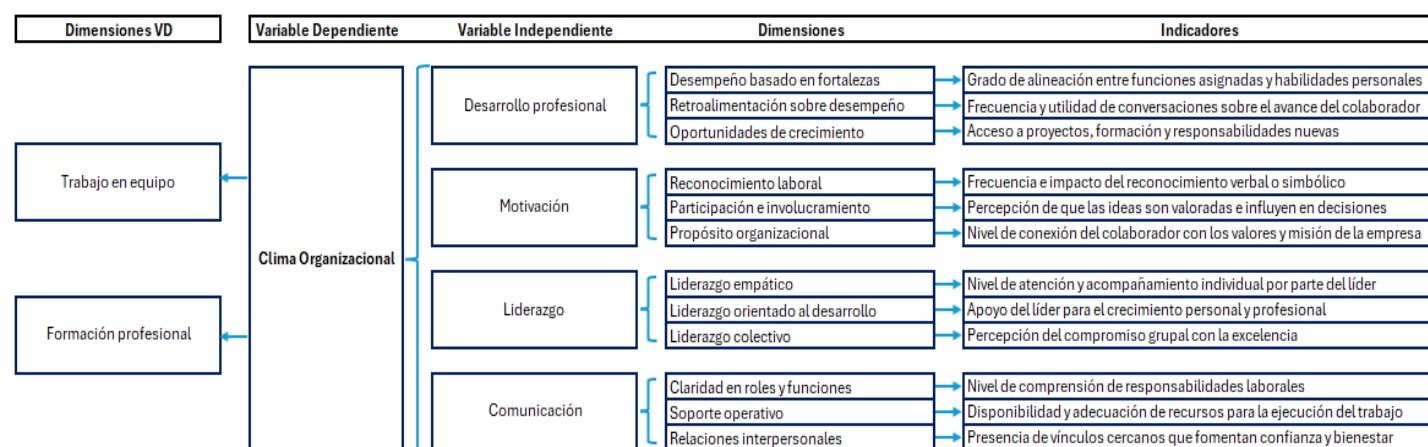
Tabla 1 Matriz de Congruencia

Tema	Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de investigación
Descripción del problema: Análisis del Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos de una Empresa Mexicana con Actividad en la Industria del Entretenimiento.	Pregunta general: ¿En qué medida el desarrollo profesional, la motivación, el liderazgo y la comunicación inciden en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento? Preguntas específicas: 1. ¿Cómo influye el desarrollo profesional en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento? 2. ¿Qué contribución tiene la motivación en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento? 3. ¿Qué incidencia tiene el liderazgo en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento? 4. ¿Qué impacto tiene la comunicación en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento?	Objetivo general Analizar y dar a conocer en qué medida el desarrollo profesional, la motivación, el liderazgo y la comunicación inciden en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento. Objetivos específicos 1. Describir la influencia que tienen el desarrollo profesional en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento. 2. Identificar cómo contribuye la motivación en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento. 3. Explicar cómo incide el liderazgo en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento. 4. Determinar qué impacto tiene la comunicación en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento.	Hipótesis general El desarrollo profesional, la motivación, el liderazgo y la comunicación son las variables que inciden en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento. Hipótesis Específicas 1. El desarrollo profesional influye considerablemente en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento. 2. La motivación contribuye en demasía en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento. 3. El liderazgo incide ampliamente en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento. 4. La comunicación favorece notablemente en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento.
Fuente: (Elaboración propia).			

I.X Modelo de Variables

De acuerdo con la definición de Hernández Sampieri et al. (2010), las variables de la investigación son las propiedades medidas que forman parte de las hipótesis o que se pretenden describir. Las variables pueden requerir uno o varios ítems para ser medidas.

Ilustración 3 Mapa conceptual del modelo de variables



Fuente: (Elaboración propia).

I.X.I Variable Dependiente

Una variable es susceptible de cambio en cuanto a cantidad y calidad. La variable dependiente será el factor que se utilizará para medir el efecto de las variables independientes. Esta variable es el comportamiento resultante del organismo que se estipula, representa la consecuencia de los cambios en el sujeto bajo el estudio. Es el factor que puede aparecer, desaparecer, o variar esto por consecuencia de lo que hagan las variables independientes (Buendía et al., 1998).

El Clima Organizacional será nuestra variable dependiente, por lo que representa el interés principal y mostrará el desenlace al que se pretende llegar con este estudio.

I.X.II Variables Independientes

Se puede definir como la condición bajo la cual se examina la variable dependiente.

Es la variable que el investigador debe medir, manipular o seleccionar para determinar la relación con el fenómeno, en este caso, el CSC de la empresa. Esta puede tener su origen en el sujeto, y es la variable que nos servirá de referencia para ver los efectos que produce en la variable dependiente (Buendía et al., 1998).

En esta ocasión nuestras variables independientes serán:

- Desarrollo profesional
- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación

I.X.I Operacionalización de Variables

Partiendo del propósito de la investigación, se ha determinado que la variable dependiente es el Clima Organizacional y las variables independientes son el Desarrollo Profesional, Motivación, Liderazgo y Comunicación; estos factores forman parte de la hipótesis y se desea conocer en qué grado inciden en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos en una empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento.

Con base en estas variables se definen las dimensiones de nuestra investigación, los indicadores que están relacionados con cada una de ellas y los ítems de cada una de ellas.

<i>Tabla 2 Operacionalización de Variable Dependiente</i>			
Variable Dependiente	Definición Real	Definición Operacional	Ítems
Clima Organizacional	Rodríguez (2000) define que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los integrantes de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico, a las relaciones interpersonales y a las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.	El clima organizacional es la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral influido por factores como desarrollo profesional, motivación, liderazgo y comunicación.	5
Fuente: (Elaboración propia).			

Tabla 3 Operacionalización de Variables Independientes

Variables	Definición Real	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desarrollo profesional	Chiavenato (2011), lo define como las oportunidades de crecimiento en equipo, cursos para renovación y actualización, apoyo a la educación continua, capacitación y posibilidades de ascenso de puesto.	Proceso mediante el cual una persona adquiere nuevas habilidades, conocimientos y experiencias que le permiten crecer en su carrera y desempeñar mejor su trabajo.	Desempeño basado en fortalezas	Grado de alineación entre funciones asignadas y habilidades personales	8
			Retroalimentación sobre desempeño	Frecuencia y utilidad de conversaciones sobre el avance del colaborador	16
			Oportunidades de crecimiento	Acceso a proyectos, formación y responsabilidades nuevas	17
Motivación	Robbins & Judge (2013), la definen como los procesos que repercuten en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para el logro sus objetivos.	Impulso interno que lleva a una persona a actuar con entusiasmo, compromiso y constancia para alcanzar sus metas, tanto personales como laborales.	Reconocimiento laboral	Frecuencia e impacto del reconocimiento verbal o simbólico	9
			Participación e involucramiento	Percepción de que las ideas son valoradas e influyen en decisiones	12
			Propósito organizacional	Nivel de conexión del colaborador con los valores y misión de la empresa	13
Liderazgo	Fernández (2019), lo define como un proceso de influencia entre el líder y las personas, que tiene como fin último su implicación voluntaria en el logro de los objetivos de la organización.	Capacidad de influir positivamente en un grupo de personas, guiándolas con claridad, empatía y dirección hacia el logro de objetivos comunes	Liderazgo empático	Nivel de atención y acompañamiento individual por parte del líder	10
			Liderazgo orientado al desarrollo	Apoyo del líder para el crecimiento personal y profesional	11
			Liderazgo colectivo	Percepción del compromiso grupal con la excelencia	14
Comunicación	Chiavenato (2011), la define como el proceso a través del cual se transmite información y significados de un individuo u otro.	Proceso mediante el cual las personas intercambian ideas, información y sentimientos de manera clara y efectiva, facilitando la colaboración, el entendimiento y la toma de decisiones.	Claridad en roles y funciones	Nivel de comprensión de responsabilidades laborales	6
			Soporte operativo	Disponibilidad y adecuación de recursos para la ejecución del trabajo	7
			Relaciones interpersonales	Presencia de vínculos cercanos que fomentan confianza y bienestar	15

Fuente: (Elaboración propia).

CAPÍTULO II Marco Teórico

El marco teórico se refiere a los enfoques teóricos que fundamentan el problema objeto de la investigación, y también a las experiencias y observaciones personales que se tienen respecto al tema que se plantea. Su realización considera la revisión sistemática y organizada de la bibliografía relacionada con el tema de estudio, misma que debió haber sido seleccionada oportunamente y a la cual se recurrirá constantemente para desarrollar cada etapa comprendida en el diseño de la investigación. Su función principal es establecer un marco de teorías que expliquen los resultados obtenidos en la investigación. De no ser así, al investigador le será difícil fundamentar su investigación e interpretar de manera fructífera los resultados obtenidos (Maya, 2014).

El marco teórico es una de las etapas del proyecto de investigación que acerca al investigador a su objeto de estudio, con el fin de comprenderlo, contextualizarlo y analizarlo. La investigación teórica se transforma en el modelo intelectual que amplifica el panorama de la realidad a estudiar, con la finalidad de identificar su problema. El marco teórico se debe comprender como el instrumento científico que contribuye a la elaboración de nuevos estudios a partir de objetos de estudio similares, en donde ya se ha desarrollado un lenguaje científico y se ha realizado una clasificación de la realidad (Martinez Cervantes, 2024).

II.I Clima Organizacional

El entorno global en el que vivimos, lleno de constantes cambios, ha obligado a las empresas a desarrollar estrategias para ser competitivas, optimizando procesos y recursos. Motivo por el que, muchas de ellas se enfocan en el recurso más valioso que tienen, el ser humano, puesto que, son pieza importante dentro de la cadena de valor, son quienes día con día tratan con los clientes, producen, distribuyen u ofrecen productos o servicios, esto implica una gran responsabilidad que consiste en construir relaciones de largo plazo con los colaboradores y crear un entorno de trabajo agradable y saludable, para evitar la pérdida de talento (Terrones Mayta & Haro Zea, 2024).

Es habitual que, cuando dos o más personas se reúnen para la realización de cualquier trabajo, la involucración afectiva sea una condición esencial para que se consigan los objetivos comunes. Esto ocurre en cualquier organización o en cualquier equipo deportivo. Los entrenadores, los dirigentes, los directores y los líderes, entienden bien esta cuestión y, por esto, el clima organizacional es frecuentemente mencionado como un factor de victoria o derrota (Alves, 2000).

El clima organizacional pertenece a uno de los principales elementos a considerar en los procesos de gestión, cambio e innovación de las organizaciones. Por su impacto inmediato, adquiere gran relevancia dentro de los procesos y los resultados; por tal motivo, influye directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. (Iglesias Armentero & Torres Esperón, 2018).

De esta manera, el ambiente en que se desempeñan los trabajadores y las percepciones que ellos generan respecto a su entorno laboral, es una cuestión de gran importancia para todas las empresas que encaminan sus esfuerzos a la mejora continua, en favor de obtener un incremento en la productividad, dedicando empeño al potencial humano y a la calidad de los servicios ofertados. El clima organizacional, aunque se le ha denominado de varias formas con el paso del tiempo (medio laboral, ambiente laboral, entorno laboral, entre otros), está conformado por un grupo de

características que son relativamente firmes en una organización y constantes en el tiempo, y se diferencian de una organización con otra y, asimismo, de un área con otra. Este concepto hace más de 60 años que viene generando un gran interés en los investigadores (Iglesias Armentero & Torres Esperón, 2018).

El clima organizacional es un principio estudiado a lo largo de varios años debido al impacto que genera en la satisfacción laboral, y este término se refiere a los rasgos organizativos permanentes, como estructura organizativa, estilos directivos o liderazgo y mecanismos de recompensa o reconocimiento, los cuales favorecen el cumplimiento del trabajo de los colaboradores (Cortez Rodríguez, 2023).

Es importante mencionar que el clima es un factor determinante en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización (García Solarte, 2009).

El concepto de clima organizacional se identifica como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable laborar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los integrantes de la organización, misma que puede ser de orden interno o externo y que influye en su comportamiento (Jiménez, 2011).

En el mismo sentido, Chiavenato (2000), define que el término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes motivaciones en sus colaboradores. Por tanto, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral, y es desfavorable, cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este estado influye en el entorno laboral.

De acuerdo con Sudarsky (1977), el clima organizacional se puede definir como un concepto integrado que permite determinar la manera en que las políticas, prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, y otros, se

traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Álvarez (1995), comparte que el clima organizacional es el ambiente de trabajo que resulta de la expresión o manifestación de diferentes elementos de carácter interpersonal, físico y organizacional. El entorno en el que los colaboradores realizan su trabajo incide de forma evidente en su satisfacción y comportamiento y, por lo consecuencia, en su creatividad y productividad.

Desde el punto de vista de Rodríguez (2016), el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los integrantes de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico, a las relaciones interpersonales y a las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Rodríguez M. (2016) expresa en su libro diagnostico organizacional que, el clima organizacional se caracteriza por las siguientes particularidades:

- El clima organizacional hace referencia a la situación ambiental que existe en el lugar de trabajo de la organización.
- El clima organizacional tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales. Esto supone que se puede contar con una determinada estabilidad, con cambios ligeramente graduales. Aunque esta estabilidad puede sufrir alteraciones importantes en los casos en que se afecte de forma relevante a los colaboradores.
- El clima organizacional tiene una gran influencia sobre el comportamiento de los integrantes de la organización. Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los colaboradores a participar de forma activa y eficiente en el desempeño de sus tareas. Por el otro lado, un clima malo, hará totalmente difícil el progreso de la organización y la coordinación de tareas.
- El clima organizacional incide en el nivel de compromiso e identificación de los integrantes de la organización. Un buen clima fomenta un grado significativo de identificación de sus colaboradores, pero si el clima es deficiente se limita el grado de identificación de estos.

- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes; es decir, si un colaborador observa que el clima es grato, sin darse cuenta, contribuirá con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; pero en caso contrario, al percibir actitudes negativas es propenso a generar un mayor clima de insatisfacción y descontento.
- El clima organizacional tiene afectación por diversos factores estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estos factores, a su vez, pueden ser también afectados por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza, puede generar un ambiente laboral tenso, de desconfianza.
- El ausentismo, la alta rotación de personal y la insatisfacción laboral son características que pueden incidir directamente en un inadecuado clima organizacional.
- El cambio dentro del clima organizacional siempre es posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que este sea duradero y pueda estabilizarse en un nuevo estilo. Estos cambios pueden ser a través de políticas, mejores prácticas y/o anuncios de mejoras en las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc.

Dentro del clima organizacional existen diferentes causas que ocasionan que la empresa no sea más eficiente, debido al bajo desempeño de los trabajadores, tales como la falta de motivación, capacitación, comunicación, liderazgo, por lo que se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores (Fiallo Moncayo et al., 2015).

Por consiguiente, para entender el clima organizacional es importante conocer el comportamiento y las percepciones de cada colaborador y, con ello, poder comenzar a implementar estrategias en busca de una mejora continua.

II.I.I Trabajo en equipo

Hoy en día, los cambios en la estructura y los procesos en las organizaciones de la sociedad generan un amplio impacto en la nueva forma de trabajar. La dificultad de las tareas ha incrementado, provocando que la resolución individual no sea asequible. De tal forma que, las organizaciones del trabajo exigen la competencia transversal de trabajo en equipo (Torrelles et al., 2011).

Los equipos mantienen una repercusión diaria en nuestras vidas y su eficacia es valiosa para el bienestar en una extensa serie de funciones sociales. La dinámica y la complejidad del entorno en las organizaciones implican trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del universo laboral y la innovación originan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es por medio de los equipos de trabajo como se pueden desarrollar todas estas características (Kozlowski & Ilgen, 2006).

De acuerdo con Lasso Castillo (2024), la falta de trabajo en equipo es una de las problemáticas que más abruman a las organizaciones con relación a los descontentos del trabajo en equipo, y este se describe como la articulación de las diversas profesiones y/o actividades que entrega cada uno de los colaboradores que forman parte del equipo.

Valverde et al. (1989), define el equipo de trabajo es una entidad organizada y orientada a la consecución de una tarea o fin en común, constituida por un determinado número de miembros que adoptan actividades y funciones precisas, con base a la disponibilidad de recursos y habilidades para encaminar el proceso psico-social del grupo dentro de un entorno de confianza y respeto. El trabajo en equipo adecua una manera de abordar cuestiones que requieren la intervención combinada de varias personas portadoras de conocimientos particulares que se enlazan en un proceso de trabajo enfocado a la ejecución de tareas para alcanzar

una meta u objetivo. La formación de un equipo de trabajo obedece a las peculiaridades de la situación o asunto en cuestión. La participación de los miembros dependerá de los diferentes factores que se presenten en el transcurso de la ejecución de las tareas del proceso de trabajo.

De tal forma que, de una manera sintetizada, se describe al equipo de trabajo como un grupo donde el trabajo y las responsabilidades son compartidas por sus integrantes en menor o mayor nivel dependiendo del programa de actividades adoptado, contribuyendo con los aportes disciplinarios correspondientes, dentro de una dinámica particular y global que tiene como meta básica la consecución de objetivos externos (Valverde et al., 1989).

El proceso del trabajo en equipo captura la manera en que los integrantes del equipo combinan sus recursos individuales, coordinando conocimientos, habilidades y esfuerzos para resolver las demandas de las tareas (Kozlowski & Ilgen, 2006).

En un mismo sentido, Aguilar Morales & Ernesto Vargas (2010), refieren a un equipo de trabajo como el conjunto de personas que se reúnen frecuentemente con el objetivo de alcanzar algún fin en común, asimismo, mantienen una interacción constante y aceptan una serie de normas, principios y roles de comportamiento social. En otras palabras, un equipo es un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de las metas, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales.

Al relacionar el trabajo en equipo y el clima organizacional en las organizaciones, se ha logrado identificar que convergen en una relación de simbiosis, dadas sus particularidades teorías y conceptuales, evidenciadas en el desarrollo del trabajo, donde la virtud de estos grupos surge de las interrelaciones que existen entre los colaboradores, su cohesión, el apoyo mutuo y los objetivos comunes; todo lo cual incide las percepciones colectivas del entorno laboral. (González Peláez & Ospina Nieto, 2015).

II.I.I Formación Profesional

De conformidad con Casanova (2003), la formación profesional se ha transformado en un elemento de gran importancia ante la llegada de nuevas formas y estrategias de organizar y gestionar la producción y el trabajo. Esta formación se encuentra dirigida a entregar y potenciar las competencias aplicables a una diversidad de situaciones laborales y áreas de ocupación, y no solamente a calificar el desempeño en un puesto de trabajo específico. La formación profesional debe ser catalogada como parte de un proceso permanente de formación a lo largo de la vida de las personas, en combinación con otros tipos de educación, que se comparte entre diversos actores y es concebida como un desafío de toda la sociedad y, asimismo, puede fungir como materia objeto de negociación.

Los trabajadores de las empresas generalmente se sienten motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación profesional es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, el mejor desempeño del puesto, la promoción (Fiallo Moncayo et al., 2015).

En la mayoría de las ocasiones en que se utiliza el término “formación” seguido del adjetivo “profesional”, de manera general, se entiende que hace referencia a un tipo de formación que tiene como propósito principal preparar a las personas para el trabajo. La realidad es que esta formación no solo está orientada a la preparación o capacitación del empleo asalariado y bajo contrato, sino también a todas las otras formas de trabajo posibles de encontrar en la sociedad actual. Razón por la cual es posible afirmar que la formación profesional prepara no solo para el trabajo en sus diferentes formas y modalidades, sino también para la vida en comunidad, para comprender las relaciones sociales y de trabajo y actuar en forma transformadora. Así que, de manera simplificada, se puede resumir que la formación profesional es simultáneamente una formación para el trabajo y una formación para la ciudadanía (Casanova, 2003).

Con base en la definición de Climent López (1997), la formación profesional es el conjunto de actividades cuyo objetivo es proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el ejercicio de una profesión y la consiguiente incorporación al mundo del trabajo.

Cuando la formación profesional nace vinculada al trabajo, al saber sobre el trabajo y en general al saber. Saber ser, saber quién ser y saber, definen el campo de problemas de la educación, la formación y la profesión. El nuevo sentido de formación creado a mediados del siglo XX cambió de objeto, ya no se forma el espíritu o el cuerpo, sino la inteligencia, la vida intelectual, los conocimientos (Quiceno Castrillón, 2002).

De acuerdo con un estudio realizado por Loo Chávez & Hinojosa Pérez (2021), en Instituciones de Educación Superior de Manabí, Ecuador, en su evaluación general del clima organizacional, en opinión de los docentes encuestados, identificaron que las dimensiones estudiadas de esta variable tienen gran incidencia en la variable de formación profesional.

II.II Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional dentro de una organización es una práctica que motiva a los trabajadores a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se muestra la política de promociones como realidad que permitirá al trabajador recorrer un camino desde el puesto actual hacia otros con mayor responsabilidad y con una mayor jerarquía. Es entonces que la planificación y el desarrollo se muestran como una oportunidad para ganar el compromiso del trabajador al darle la posibilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa (Nieves Zubillaga, 2013).

Añadiendo a lo ya mencionado en el párrafo anterior, el desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un mayor alcance y una duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una alternativa empresarial estratégica si la organización quiere subsistir en un entorno global y cada vez más competitivo (Fernández Losa, 2022).

El desarrollo profesional continuo es un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el ambiente empresarial cada vez más competitivo y dinámico. La capacitación laboral ha sido reconocida como un componente básico para mejorar las competencias y habilidades de los empleados, lo que a su vez contribuye al desarrollo organizacional. Otro elemento fundamental del desarrollo profesional es la percepción de oportunidades de crecimiento, cuando los empleados detectan que tienen oportunidades para mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras, su motivación y compromiso con la organización incrementan notablemente (Mendoza Armijos, 2022).

Chiavenato (2011) define el desarrollo profesional como las oportunidades de crecimiento en equipo, como cursos para renovación y actualización, apoyo a la educación continua, capacitación y posibilidades reales de ascenso de puesto.

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones (Fernández Losa, 2022).

Con base en lo señalado por Fernández Losa (2022), existen tres diferentes modelos de desarrollo profesional:

1. Modelos de ciclo de vida. Refieren a que los empleados desempeñan tareas o actividades de desarrollo en el transcurso de su profesión.
2. Modelos basados en la organización. Sustenta que las profesiones pasan por diferentes etapas; sin embargo, afirma que el desarrollo profesional implica un aprendizaje continuo de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa implica cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes.
3. Modelo del patrón de dirección. Explica cómo las personas contemplan su profesión; es decir, cómo tienen la posibilidad de tomar la decisión sobre la velocidad con que quieren avanzar por las fases profesionales y en qué punto desean regresar a una etapa anterior. Algunos trabajadores planean permanecer en un determinado puesto o empleo durante toda su vida y no entran en sus planes cambiar de trabajo. Otros asumen su profesión como una espiral, ya que permanecen durante un tiempo en un determinado puesto o empleo y posteriormente deciden cambiar a un departamento diferente. Un buen ejemplo son los asesores de dirección que trabajan en el proyecto de una empresa durante varios años y, cuando este concluye, se desplazan a otra empresa en vista de algún proyecto distinto.

En un mismo sentido, García Gomez (1999), conceptualiza el desarrollo profesional y personal como el crecimiento, desarrollo, cambio, mejora, adecuación, en relación con el conocimiento propio, con las actitudes en y sobre el trabajo en la organización, que busca generar una sinergia entre las necesidades de desarrollo profesional del personal y las necesidades de desarrollo organizativo, institucional y social.

Un desarrollo profesional adecuado aumenta la satisfacción y la autoestima, reduce el estrés y mejora la salud física y psicológica de los trabajadores. Este mismo desarrollo profesional beneficia a la organización porque los colaboradores se adaptan de manera más rápida a los cambios e innovaciones. Un sistema de planificación profesional orientado a un modelo de desarrollo adecuado, establecido apropiadamente, en el que los empleados, directivos y empresa desempeñen correcta y activamente sus roles, permitirá superar cualquier reto o desafío personal, profesional o competitivo, haciendo frente a los duros problemas laborales que acechan a los trabajadores y a las organizaciones (Fernández Losa, 2022).

Nieves Zubillaga (2013), afirma que siempre que el desarrollo de carrera profesional se conciba como una navegación entre los puestos de la organización, inevitablemente ocurrirá que, por diversas razones, se saturan las posibilidades de un alto porcentaje de los empleados, y esto generará un impacto contradictorio en términos de clima organizacional. Un modelo de desarrollo de carrera adecuado permitirá impactar sobre aspectos como la motivación de los trabajadores y el cultivo de un buen clima laboral.

Entre la amplia variedad de elementos que promueven un clima organizacional adecuado se encuentra el salario ligado a los resultados, la capacitación continua y la colaboración con el desarrollo profesional del trabajador (González & González, 2010).

II.III Motivación

En la actualidad, las empresas buscan que sus colaboradores se mantengan motivados y comprometidos con el rol que desempeñan de manera cotidiana, de forma que puedan concretar sus tareas y proyectos de manera eficiente, y con ello, lograr alcanzar los objetivos y la misión de la organización. La investigación psicológica ha expuesto diferentes teorías para describir los orígenes del comportamiento humano. En este esfuerzo científico, la motivación comprende un elemento esencial. Cuando un individuo se encuentra motivado, se orienta hacia los objetivos, persiste y sobrepasa los obstáculos que limitan su camino hacia el logro de estos objetivos (Pérez Tapia, 2014).

La motivación es un tema que ocupa un papel primordial dentro de debates importantes sobre políticas públicas y, también, es una de las preguntas principales y más relevantes que los dueños de las organizaciones deben responder (Robbins & Judge, 2013).

Es así como, Stoner et al. (2009), afirma que las empresas y los investigadores de la administración, desde hace tiempo, suponen que las metas de la organización son inalcanzables si los integrantes de la organización no muestran un compromiso permanente con ella. La motivación es una característica de la psicología humana que impulsa el grado de compromiso de las personas. Engloba características que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

La motivación en el trabajo tiene su origen en el latín “motus”, que significa movido, o “motio”, que significa movimiento, la motivación puede explicarse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando el impulso necesario para poner en obra esa actividad o esa acción, o también para dejar de realizarla. Son aquellas actitudes que orientan y dirigen el comportamiento de una persona (Huilocapi Masacon et al, 2017).

De acuerdo con Robbins & Judge (2013), la motivación se define como los procesos que repercuten en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para el logro de sus objetivos.

Dentro de la investigación de Rivera Porras et al. (2018), se define la motivación laboral como la fuerza psicológica que alienta a los trabajadores a comenzar, mantener y mejorar sus actividades laborales. Se considera como el motor de los empleados dentro de la empresa y, por consecuencia, se transforma en la energía de la organización. La motivación conlleva al conjunto de actividades que se ejecutan con el objetivo de lograr la satisfacción de las necesidades, y se aplica tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo.

Según la perspectiva de Stoner et al. (2009), motivar es el proceso administrativo que consiste en influenciar la conducta de las personas, con base en el conocimiento de “¿qué hace que la gente funcione?” La motivación y el motivar se refieren al grado de la conducta humana consciente entre dos variantes:

1. Los actos reflejos (un estornudo o un parpadeo) y,
2. Las costumbres adquiridas (cepillarse los dientes o la forma de escribir).

Siesquen Sandoval et al. (2024), plantea que, a través del estudio y la realización de diferentes análisis e investigaciones, se ha observado un creciente interés en el enfoque motivacional en las organizaciones, sin embargo, las estrategias aún no han alcanzado su máximo potencial, ya que, se suelen enfrentar con desafíos como la resistencia de los empleadores y la persistente desigualdad social. Por ello, es esencial incentivar un clima de trabajo que promueva una buena calidad de vida para los colaboradores, para promover también su compromiso y lealtad hacia la organización. Una de las sugerencias que existen para lograrlo es promover estrategias de motivación continua e implementar sistemas de incentivos innovadores, adaptando un enfoque de psicología organizacional, monitoreando constantemente las intervenciones y llevando a cabo investigaciones locales, esto

ayudará a incrementar la motivación de cada colaborador e impactará directamente en su productividad.

Chiavenato (2000), expone que el clima organizacional guarda una estrecha relación con el grado de motivación de sus colaboradores. Cuando la motivación es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, entre otros. Sin embargo, cuando esta es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción y, en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, comunes en los enfrentamientos frontales con la organización.

La motivación y la satisfacción en el trabajo son fundamentales para el desarrollo de un clima laboral saludable, y más, en estos tiempos de desarrollo y de crisis (Rivera Porras et al., 2018).

Del mismo modo, Huilcapi Masacon et al. (2017), mencionan que el ser humano tiene dos tipos de necesidades: La primera le permite evitar defenderse para evadir el daño y, la segunda se encuentra ligada a satisfacer sus necesidades como ser humano y poderse desarrollar, por ello se considera el factor motivacional como la fórmula para la generación de un clima laboral agradable en el que los trabajadores se sientan entusiasmados, lo que garantiza el éxito empresarial.

II.IV Liderazgo

El liderazgo en las organizaciones influye directamente en el sentido del comportamiento que toman las personas que las integran rumbo al logro de los objetivos.

El liderazgo es un elemento primordial para las organizaciones. Los líderes pueden nacer o pueden construirse a lo largo de su vida. En la historia de todas las empresas se han conocido y estudiado a colaboradores que han logrado inspirar a otros y lograr los objetivos propios y organizacionales (Bonifaz Villar, 2012).

Según Robbins & Judge (2013), las organizaciones requieren de un liderazgo firme y una administración sólida para ser capaces de alcanzar óptimos resultados. En el presente, las organizaciones necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones orientadas a un mejor futuro y que inspiren al resto de los colaboradores para que deseen lograr esas mismas visiones.

El principal eje de importancia para que las organizaciones se preocupen por contar con líderes está en la diferencia que puede resultar entre un jefe normal, bueno y competente pero que carece de liderazgo, y un verdadero líder que obtiene resultados excepcionales. Un jefe se preocupa principalmente en que el esfuerzo se demuestre a través de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las tareas, y un líder, se preocupa, por lo mismo, pero también por el desarrollo personal de cada colaborador, involucrándose en conocer los intereses de todos, creando así un ambiente de confianza donde posteriormente se logran unir los objetivos de la empresa con los propios (Ogliastri, 1997).

El liderazgo se encuentra constantemente relacionado con criterios como poder, autoridad y política, por el nivel de influencia hacia las personas. El poder sirve para controlar las decisiones a pesar de que exista alguna resistencia de por medio. La política sobrepone el poder y la autoridad para lograr el objetivo que se desea. Y la autoridad, a diferencia de los atributos anteriores, ya está legalmente establecida,

mientras que las demás se originan por las cualidades, habilidades y actitudes de las personas (Bonifaz Villar, 2012).

El concepto de liderazgo se define como la capacidad o habilidad que una persona tiene para influir en un grupo y dirigirlo con orientación al logro de los objetivos.

De acuerdo con Gómez Ortiz (2006), las habilidades humanas corresponden a la capacidad de trabajar eficientemente con las personas y formar equipos de trabajo, estas son una parte sustancial de la conducta del líder.

Según Ganga & Navarrete (2013), el líder es aquel individuo activo que asume posturas entre sus pares y, para ello, requiere de capacidades y competencias especiales que le permitan enfrentar adecuadamente los diversos conflictos, disputas o procesos. Por otra parte, el origen etimológico anglosajón de líder y liderazgo es “laed”, que significa “camino”, y “Laeden” que significa “viajar”, se refieren también a la acción de ir con alguien, “llevarlo de la mano”, conducirlo, guiarlo, encaminarlo, orientarlo. Es así como se define un líder como aquel que no solo acompaña, sino que también muestra a sus compañeros de viaje el camino, la ruta a seguir. De este modo, esta antigua metáfora del líder como timonel o piloto que guía, encauza y orienta una ruta hacia una meta determinada, sigue siendo aplicable.

De acuerdo con Fernández (2019), el liderazgo es un proceso de influencia entre el líder y las personas, que tiene como fin último su implicación voluntaria en el logro de los objetivos de la organización. En un entorno cambiante es importante satisfacer, de forma equilibrada, las expectativas y resultados de todos los grupos que tienen interés legítimo en la organización.

Aunque muchas personas están de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse en el hecho de que el liderazgo debe ser no coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores) y si es o no diferente de la administración (Robbins, 1988).

Para ser un buen líder, existe una gran variedad de características con las que debe contar una persona para poder realizar sus actividades con una mayor facilidad y con un mayor impulso al éxito, algunas de ellas se encuentran mencionadas en la investigación elaborada por Alvarado et al. (2012).

- Persona con carácter, con principios, ética, justa y capaz, ya que de ellos desprende su credibilidad, debe compartir con los demás integrantes tanto los diferentes aspectos individuales como el de conocer y trazar objetivos comunes.
- Habilidad para usar la autoridad de forma efectiva y responsable; es decir, el líder cuenta con valentía, coraje y justicia a la hora de tomar decisiones.
- Capacidad para inspirar a los demás y para transmitir confianza en los cambios.
- Talento para la planificación de proyectos o tareas a corto y a largo plazo, y facilidad para coordinarlos con tenacidad.
- Inteligencia para lograr comprender a los integrantes de su equipo, reconociendo sus fortalezas, oportunidades, habilidades y amenazas.
- Tacto para inculcar valores a los integrantes del grupo.
- Perseverante; es decir, el líder nunca se rinde, sobre todo cuando los acontecimientos son adversos, hasta lograr los objetivos, al mismo tiempo se preocupa por los integrantes que trabajan a su lado y se interesa por la dignidad de su equipo.
- Destreza para la generación de ambientes de trabajo cohesionados y distendidos, donde impere la cooperación y el buen clima laboral.
- No es definido por su nivel jerárquico, ni por la antigüedad, sino por la competencia, la humildad y la capacidad de crear armonía y credibilidad en un equipo.
- Cree en la potencialidad invisible de los demás, la detectan y ayudan a su desarrollo. No son personas envidiosas y tampoco juzgan.
- Utiliza la sinergia para mejorar todas aquellas acciones en las que participa, ya que se interesa por procurar que todos se complementen.

Una de las problemáticas sobre el liderazgo es encontrar el estilo adecuado que debería manejar un gerente o directivo. Sin duda es uno de los factores más relevantes al momento de evaluar el desempeño laboral de los colaboradores; toda organización precisa que el líder, con sus rasgos, actitudes, características intelectuales y afectivas, involucre una forma de dominio de la empresa de manera interna y externa. Los estilos de liderazgo representan los principios, las técnicas y las actitudes en la práctica de los líderes, estos varían de acuerdo con la motivación, el poder o la orientación de las tareas o el equipo de trabajo que tenga el líder (Choque Maman, 2025).

Diversas investigaciones nos dicen que entre más estilos exhiba un líder, es mejor. Aquellos líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos tienen el mejor clima y desempeño de negocios posibles. Los líderes más eficaces frecuentemente cambian de manera flexible entre los estilos de liderazgo. Este tipo de líderes no realiza mecánicamente su estilo con una determinada lista de situaciones, son mucho más fluidos y buenos improvisadores. Son indudablemente sensibles al impacto que tienen sobre los demás y ajustan con soltura su estilo para obtener los mejores resultados (Goleman, 2005).

Según Ponce et al. (2014), el liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional. El líder es el principal impulsor de la calidad del clima organizacional; un clima positivo generará un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización, provocando un mejor desempeño en los trabajadores.

Se dice que el éxito de una organización depende, en gran medida, de la calidad de sus líderes, pues su visión y capacidad de cambio sirven de inspiración a los demás y mantienen la coherencia en toda la organización (Fernández, 2019).

II.V Comunicación

La comunicación es una de las acciones más importantes para los humanos, ya que, mediante este proceso, las personas entran en contacto con la sociedad, adquiriendo así conocimiento del entorno en el que habitan. Es tan relevante el proceso de la comunicación que muchos científicos han realizado estudios buscando formas de hacerlo cada vez más rápido y eficaz. La comunicación es una actividad cotidiana, sencilla y común, por esta razón es necesario detenerse a reflexionar sobre cómo, dónde, cuándo, y por qué se produce (Guzman Paz, 2012).

Cabe mencionar, que el lenguaje es la herramienta que posibilita al hombre realizar o expresar sus ideas, pensamientos, sentimientos y que se materializa a través de signos verbales produciendo la comunicación (José Gómez, 2016).

Se dice que una comunicación deficiente puede ser el origen de los conflictos que tienen mayor frecuencia en las relaciones interpersonales y en las organizaciones. De acuerdo con Robbins & Judge (2013), ninguna persona, grupo u organización puede existir sin la transmisión de mensajes con significado entre sus integrantes, puesto que solo así se logra difundir las ideas y la información. Por otro lado, la comunicación no es únicamente dar un significado; el significado debe entenderse. La comunicación perfecta, si esta existiera, se generaría cuando un mensaje se transmitiera de modo que el receptor percibiera exactamente la misma idea mental que el emisor.

Chiavenato (2011), define la comunicación como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho en otras palabras, es el proceso a través del cual se transmite información y significados de un individuo u otro. Asimismo, es la forma de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.

Si desplazamos nuestra atención hacia un ámbito más especializado encontraremos que los autores, sin importar las corrientes a las que pertenezcan ni su momento histórico, parecen coincidir en que se trata de un proceso dinámico, en el que necesariamente participan una fuente o emisor que envía un mensaje a través de un canal o medio a un potencial receptor que, a su vez, también puede convertirse también en emisor (Santos Garcia, 2012).

La comunicación constituye el campo principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta. Es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior (Chiavenato, 2011).

Según Robbins & Judge (2013), la comunicación contempla cuatro funciones elementales dentro de un grupo u organización:

1. Control: se enfoca principalmente en controlar el comportamiento de los integrantes, promoviendo el cumplimiento de la descripción de puesto y obedeciendo las políticas de la organización.
2. Motivación: favorece la aclaración de las tareas que tienen que realizar cada uno de los integrantes y, asimismo, indica si está bien o está mal lo que están haciendo y cómo pueden mejorar su rendimiento.
3. Expresión emocional: ayuda a satisfacer las necesidades sociales, porque brinda la posibilidad de expresar los sentimientos dentro del principal grupo de interacción social en el que se encuentran las personas.
4. Información: sirve para facilitar la toma de decisiones, gracias a la transmisión de datos requeridos para identificar y evaluar las diferentes alternativas.

Reyes Escalante y Augusto Junior (2018), concluyen que existe una relación de influencia entre la comunicación y el clima organizacional en las industrias; es decir, si la comunicación organizacional cambia, afectará directamente el clima organizacional de un equipo.

Los principales resultados obtenidos en la investigación realizada por Ledezma Torres (2022), indican que existe una relación directa entre la gestión de la comunicación y el clima organizacional, en donde la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas para establecer relaciones entre los individuos que conforman la misma. Respecto a la gestión, es un proceso que requiere de capacidad y precisión del sujeto interviniente para lograr satisfacción y la realización personal, creando un clima favorable de trabajo.

De acuerdo con lo citado en la investigación realizada por Fiallo Moncayo et al. (2015), se demuestra lo importante que es la comunicación en las empresas. Para que sea efectiva, debe existir un ambiente laboral adecuado de mutuo entendimiento.

El clima organizacional y la comunicación efectiva son elementos conectados e indispensables para la formación de un entorno laboral adecuado. El estudio de estas variables es importante porque explica la interrelación que existe entre ellas, lo que contribuye notablemente al compromiso de los colaboradores. Su relevancia se centra en que la comprensión de las percepciones y experiencias ayuda a fortalecer ambos aspectos, lo que incrementa la retención del talento humano (Minaya Cedeño, 2025).

Finalmente logramos dar por entendido que una adecuada y correcta comunicación, impacta directamente en el mejoramiento del clima laboral en las organizaciones.

CAPÍTULO III Diseño de la investigación

El diseño metodológico de una investigación es llevar a la práctica los pasos generales del método científico, al planificar las actividades, las pruebas que se han de realizar, las técnicas para recabar y analizar los datos, para llevar a cabo la investigación (Secretaría de la Marina, 2005).

Según Hernández Sampieri et al., (2010), el concepto “diseño” se concibe como un plan o estrategia para responder a las preguntas de investigación y señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio y analizar las hipótesis planteadas.

El diseño de la investigación tiene por objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y la forma de hacerlo es a través de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para ejecutarlo (Sabino, 1992).

III.I Tipo de Investigación

Cuando se expone un modelo general del proceso de investigación, existe un paralelismo entre la elaboración del marco teórico del estudio y la realización de su diseño. Existe un momento específicamente metodológico de la investigación, donde las preocupaciones esencialmente lógicas y teóricas de la fase anterior ceden el paso a los problemas más prácticos de la verificación o del diseño de la prueba. La tarea principal es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo. (Sabino, 1992).

Sabino (1992), refiere que en función del tipo de datos a ser recolectados para llevar a cabo una investigación es posible categorizar los diseños en dos grandes tipos básicos: diseños bibliográficos y diseños de campo. En los diseños de campo, los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. A diferencia de lo anterior, cuando los datos a emplear han sido ya recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante los informes correspondientes, nos referimos a diseños bibliográficos, porque han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los obtuvieron y manipularon.

Esta investigación tiene un diseño no experimental, transeccional de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, con carácter cualitativo, cuantitativo, inductivo-deductivo.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2010), la investigación no experimental nos dice que debemos observar cómo se dan los fenómenos en su contexto natural y, con ello, posteriormente analizarlos. El diseño transeccional se debe a que la recolección de datos se llevará a cabo en un momento específico.

El tipo exploratorio se refiere a comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. El tipo descriptivo tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de las

variables en una población. El tipo correlacional se origina porque todas sus variables pueden tener relación entre ellas; es decir, el desarrollo profesional está relacionado con la motivación, el liderazgo y la comunicación, entre otros ejemplos (Hernández Sampieri et al., 2010).

El estudio tendrá características de interpretación cualitativa y cuantitativa, ya que se cuantifican los datos obtenidos con algún análisis estadístico y también se generará información subjetiva con respecto a la opinión de diferentes personas.

En el proceso del desarrollo se utilizarán los métodos inductivo - deductivo, siendo el inductivo el que va de los aspectos particulares a los generales y considerando la experiencia de la realidad y la observación, para llegar a la construcción de nuevos conocimientos; y lo deductivo, porque a partir de la teoría general, en que se basa el estudio, puede inferir la situación con los datos obtenidos, para un contexto en particular.

III.II Horizonte Temporal y Espacial

El horizonte temporal de este proyecto se llevará a cabo durante los meses de octubre de 2024 a septiembre de 2025 y dependerá de los desafíos que se presenten en el trayecto de la investigación, a fin de concluir satisfactoriamente con los objetivos.

El horizonte espacial corresponde a la empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento ubicada en Morelia, Michoacán, misma que cuenta con un CSC, donde actualmente se ofrecen servicios a las unidades de negocio ubicadas en los países de México, Costa Rica, Estados Unidos de América, Colombia, Perú, Panamá, Guatemala, India, Chile, Brasil, España, Salvador, Honduras, Emiratos Árabes Unidos, Bahréin, Omán y Arabia Saudita.

Ilustración 3 Macro localización de la ciudad de Morelia, Michoacán, México



Fuente: (Carlos Barrera, 2017).

El presente objeto de estudio es el área encargada de realizar la consolidación de todas las operaciones transaccionales de soporte administrativo para los países en donde opera la empresa.

Las principales características u objetivos son:

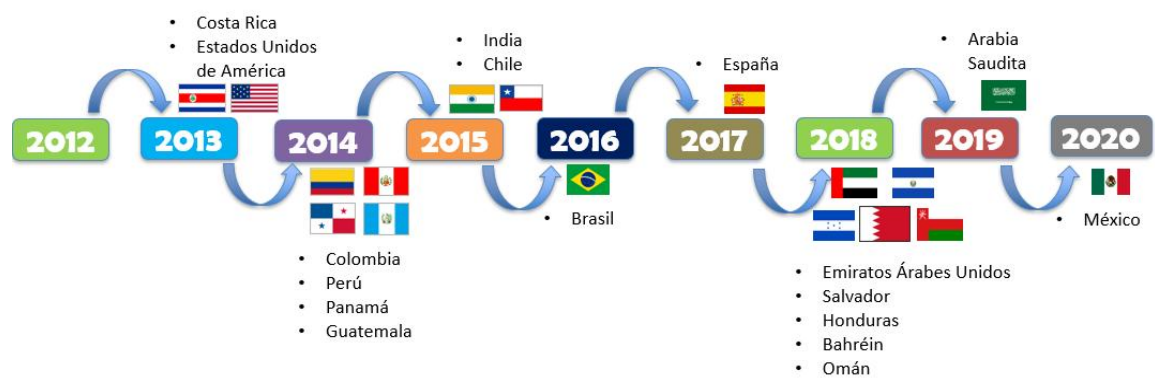
- La centralización de la información financiera.
- La rentabilidad de las operaciones.
- La especialización y estandarización de las operaciones.
- Garantizar la calidad de la información.

Su misión es ofrecer a sus clientes un servicio de soporte de calidad a través del uso de herramientas tecnológicas, desarrollando iniciativas innovadoras para el logro de los objetivos.

Y su visión se refiere a ser un CSC que brinde un servicio estelar, eficiente y confiable, generando un valor agregado a todos sus clientes.

La decisión de crear el Centro de Servicios Compartidos se dio en el año 2012 y, en 2013, el área comenzó con la toma de operaciones de los países de Costa Rica y EUA, continuando en el año siguiente (2014) con los países de Colombia, Perú, Panamá y Guatemala. Para el año 2015 se comienza la transición con India y Chile. En 2016, el nuevo incorporado al proceso fue Brasil y, para el 2017, España. El año 2018 fue un reto muy importante para el CSC, ya que se logró incorporar al proceso a cinco países más, de los cuales tres forman parte del Medio Oriente, estos países son: EAU, Bahréin, Omán, Honduras y El Salvador. Para 2019 se adhiere Arabia Saudita y en el año 2020 todas las operaciones transaccionales de México.

Ilustración 4 Historia de adopción de países en el CSC



Fuente: (Elaboración propia).

III.III Universo y Muestra

El universo o población objeto de la investigación es aquel sobre el cual se procura obtener resultados o conclusiones del estudio a efectuar. La muestra es el fragmento de este universo que se observa y analiza directamente.

De acuerdo con la cantidad de personas que laboran en el CSC de la empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento, se establece que el universo y la muestra serán iguales, por lo tanto, se realizará un censo al 100% del universo, conformado por sesenta y un (61) analistas, cuatro (4) coordinadores, diez (10) ejecutivos, cinco (5) líderes, cuatro (4) gerentes y un (1) subdirector; dando con esto un total ochenta y cinco (85) de colaboradores.

Debido a lo estrecho del universo de esta investigación, se efectuará a través de un censo.

III.IV Sujetos de la Investigación

El sujeto lo debemos entender como quien piensa al objeto y el objeto lo definimos como lo que es pensado por el sujeto. Consideremos que el sujeto de investigación es el primer elemento que integra la estructura y el proceso del estudio. (Lizardo Carvajal, 2013).

Los sujetos de esta investigación serán todas las personas con un puesto administrativo que laboran en el Centro de Servicios Compartidos de la empresa mexicana con actividad en la industria del entretenimiento, en Morelia, Michoacán.

III.V Instrumento de Medición

En el contexto de la investigación científica, un instrumento de medición es una herramienta metodológica utilizada para recolectar datos sobre las variables de interés. Su función principal es permitir al investigador registrar información de manera sistemática, objetiva y precisa, a fin de analizar fenómenos, validar hipótesis o responder preguntas de investigación. La correcta elección y aplicación del instrumento influyen directamente en la calidad, validez y confiabilidad de los resultados obtenidos (Hernández Sampieri et al., 2014).

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), cualquier recurso, dispositivo o formato que el investigador utiliza para registrar información o datos sobre las variables que estudia. Por lo tanto, los instrumentos pueden ser muy variados, como pueden ser cuestionarios, escalas, entrevistas, listas de cotejo, pruebas estandarizadas, entre otros.

Tipos instrumentos más comunes:

- Cuestionarios y encuestas: Son formularios estructurados que los participantes completan por sí mismos.
- Entrevistas: Pueden ser estructuradas, semiestructuradas o abiertas; el investigador obtiene respuestas mediante interacción directa.
- Escalas de actitudes: Como la escala de Likert, permiten medir percepciones o actitudes sobre determinados temas.
- Pruebas estandarizadas: Instrumentos previamente validados que miden habilidades, conocimientos o capacidades específicas

La elección adecuada del instrumento afecta directamente la validez (si mide lo que se propone medir) y la confiabilidad (consistencia de los resultados) del estudio. Sampieri et al. (2014), indican que es la herramienta que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables, y un instrumento mal diseñado puede invalidar los resultados de toda una investigación.

III.V.I Estructura del Cuestionario

Preguntas Sociodemográficas

1. ¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?
2. ¿Cuál es su rango de edad?
3. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?
4. ¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?

Información general del colaborador vinculado a la organización.

Preguntas Variable Dependiente

Haciendo uso de una escala tipo Likert de cinco puntos, donde el número “1” significa totalmente insatisfecho(a), y el “5” significa totalmente satisfecho(a).

5. ¿Qué tan satisfecho(a) se encuentra usted con su compañía como lugar de trabajo?

Relación con la variable dependiente Clima Organizacional.

Preguntas Variables Independientes

Haciendo uso de una escala tipo Likert de cinco puntos, donde el número “1” significa totalmente desacuerdo, y el “5” significa totalmente de acuerdo.

6. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?

Relación con la variable independiente Comunicación.

7. ¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente?

Relación con la variable independiente Comunicación.

8. ¿En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que sé hacer mejor?

Relación con la variable independiente Desarrollo Profesional.

9. ¿En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

Relación con la variable independiente Motivación.

10. ¿Mi gerente(a), o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener un genuino interés en mí como persona?

Relación con la variable independiente Liderazgo.

11. ¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?

Relación con la variable independiente Liderazgo.

12. ¿En el trabajo mis opiniones parecen contar?

Relación con la variable independiente Motivación.

13. ¿La misión o propósito de mi compañía hace que sienta que mi trabajo es importante?

Relación con la variable independiente Motivación.

14. ¿Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

Relación con la variable independiente Liderazgo.

15. ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?

Relación con la variable independiente Comunicación.

16. ¿Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?

Relación con la variable independiente Desarrollo Profesional.

17. ¿Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

Relación con la variable independiente Desarrollo Profesional.

La agrupación de los ítems 6 y 7 refieren a las necesidades básicas de los colaboradores, en donde, ellos deben tener una comprensión profunda de lo que significa la excelencia en sus funciones para que puedan tener éxito. Los equipos con altos puntajes en este elemento son más productivos, rentables, creativos y flexibles.

La agrupación de los ítems 8, 9, 10 y 11 refieren al aspecto individual de los colaboradores, en donde, ellos deben conocer cuáles son sus contribuciones individuales y su valor para la compañía. El apoyo de los directivos y gerentes es primordial durante esta etapa, ya que son quienes definen y refuerzan ese valor.

La agrupación de los ítems 12, 13, 14 y 15 refieren al sentido de pertenencia y trabajo en equipo de los colaboradores, en donde, ellos necesitan sentir que son parte del equipo y que son dignos de formar parte de él. Requieren saber que son piezas de algo más grande que ellos. Los directivos y gerentes deben fomentar las oportunidades de trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

La agrupación de los ítems 16 y 17 refieren al crecimiento de los colaboradores, en donde, ellos deben esforzarse para aprender cosas nuevas y descubrir mejores formas de hacer su trabajo. Necesitan visualizar movimientos y progresos a medida que se especializan en sus funciones.

III.V.II Escala Tipo Likert

Likert (1932), nos dice que las escalas de calificación generan una puntuación única que refleja la dirección e intensidad de la actitud de una persona que responde a la encuesta o entrevista. Los cuestionamientos buscan diferenciar entre los encuestados con actitudes favorables y las desfavorables, y permitir un rango de respuestas entre dos diferentes puntos de vista contrastantes. Este tipo de escala de calificación es la técnica de escalamiento de actitudes más utilizada. Entre las razones de su popularidad se incluyen las siguientes:

1. La relativa facilidad de construcción
2. La obtención de puntuaciones fiables
3. La flexibilidad para medir diversas características afectivas.

El modelo de escalas de calificación Likert debe ser elaborado con los siguientes elementos:

- Se pregunta a los encuestados su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones.
- Una escala Likert "real" utiliza una escala de 5 puntos.
- Se pueden utilizar conjuntos adicionales de puntos de anclaje, llamados escalas tipo Likert.
- Aumentar el número de puntos en una escala Likert no ayuda, ya que la mayoría de los encuestados no pueden hacer distinciones más precisas.
- Un punto medio permite a los encuestados seleccionar una opción neutral y puede ser importante si el encuestado tiene una opinión realmente ambivalente sobre un tema.
- Si un elemento está orientado a la acción y un punto medio no tiene sentido, se puede optar por eliminar la opción del punto medio.

La escala de la encuesta utilizada para esta investigación se elaboró de la siguiente manera:

- Cuenta con un total de 17 ítems, de los cuales los cuatro primeros corresponden a la información sociodemográfica del colaborador, el quinto ítem fue seleccionado como la pregunta general relacionada con la variable dependiente y el resto de los ítems están relacionados con las variables independientes de la investigación.
- Existe una designación de cinco niveles de respuesta a cada ítem relacionado con la variable dependiente e independientes. Ejemplo:
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. Desacuerdo
 3. Ni acuerdo, ni desacuerdo
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
- La gestión de los cuestionarios a la población seleccionada se hará solicitando la expresión de la opinión frente a cada ítem, en su escala de respuestas.

III.VI Método o técnica estadística utilizada

El instrumento de investigación se basará en el análisis de los resultados de las encuestas realizadas por medio de una aplicación tecnológica. De tal forma que este instrumento nos servirá para recolectar la mayor cantidad de datos y, con ellos, alcanzar los objetivos de la investigación.

De acuerdo con Alelú Hernández et al. (2010), la encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

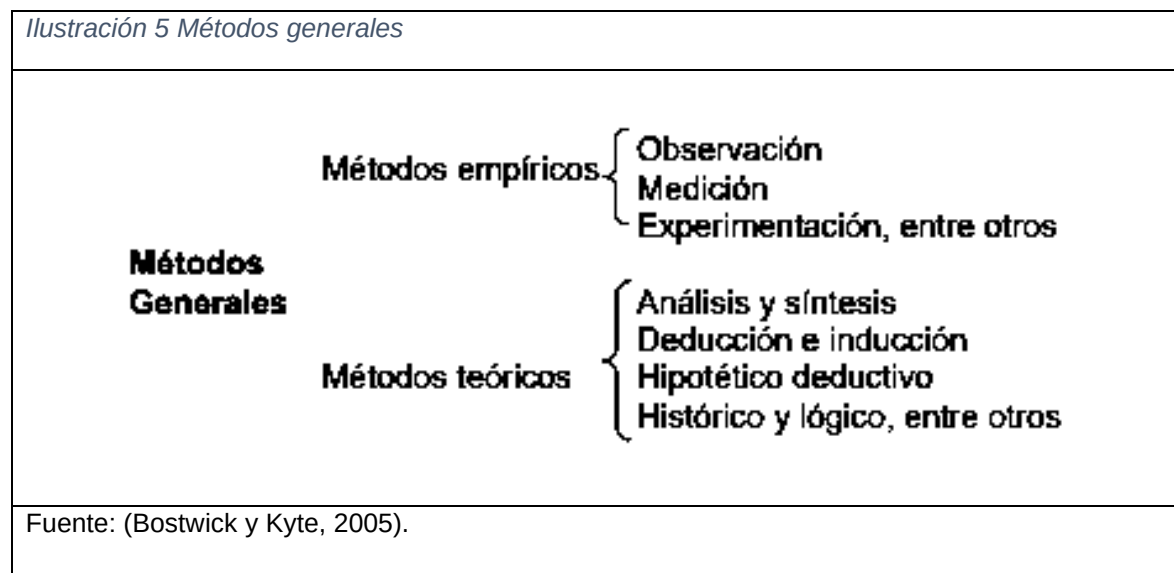
Los datos recolectados obedecerán a información cualitativa y cuantitativa, ya que se cuantifican los datos obtenidos con algún análisis estadístico y también se generará información subjetiva con respecto a la opinión de diferentes personas. Con lo cual podremos, también, descubrir problemas y detectar sus causas, confirmar el efecto de las mejoras, detectar anomalías, obtener un análisis lógico, sistemático y ordenado en la búsqueda de las mejoras, y conocer cómo controlar los factores que influyen dentro del clima organizacional.

Se hará uso del paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) el cual servirá para realizar la estadística descriptiva de la investigación.

III.VII Validez y Confiabilidad del Instrumento de Medición

La función principal de la medición es constituir una correlación entre el “mundo real” y el “mundo conceptual”. El primero proporciona evidencia empírica, el segundo facilita modelos teóricos para encontrar sentido a ese segmento del mundo real que se está tratando de describir. Los métodos empíricos permiten la obtención y elaboración de los hechos fundamentales que caracterizan a los fenómenos, a la par que facilitan confirmar hipótesis y teorías. Por su parte, los métodos teóricos constituyen el enfoque general para abordar los problemas científicos, de ahí que posibiliten profundizar en las regularidades y cualidades esenciales de los fenómenos (Bostwick & Kyte, 2005).

Ilustración 5 Métodos generales



La validez se vincula al grado en que un instrumento verdaderamente mide la variable que pretende medir y es una cuestión que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica. La validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia; cuanto mayor sea la evidencia de validez de contenido, la validez de criterio y la validez de constructo,

este se aproximará más a describir la o las variables que pretenden medir (Hernández Sampieri et al., 2014).

La confiabilidad está ligada al grado en que el instrumento produce resultados coherentes y consistentes. La confiabilidad de la herramienta de medición se refiere al nivel en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales (Hernández Sampieri et al., 2014).

Según Kerlinger (1979), se debe plantear la siguiente pregunta para verificar que se esté cumpliendo con la validez: ¿Está midiendo lo que cree que está midiendo? Si es así, la medida es válida y puede seguir avanzando con los análisis necesarios para concretar la investigación; sin embargo, si no lo es, evidentemente carece de validez y no tendrá confiabilidad el estudio.

CAPÍTULO IV Resultados de la Investigación

La presentación de resultados desde un enfoque metodológico constituye una fase crucial en todo proceso de investigación, ya que permite evidenciar empíricamente el cumplimiento de los objetivos planteados, así como verificar o rechazar las hipótesis, o bien generar nuevas líneas de análisis. Según Hernández Sampieri et al. (2014), los resultados representan la evidencia empírica que se obtiene a partir de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, y deben ser expuestos de manera clara, objetiva y coherente con el diseño metodológico adoptado.

Hernández Sampieri et al. (2014), destacan que en esta etapa es fundamental primero presentar los datos de manera objetiva y posteriormente analizarlos e interpretarlos a la luz del marco teórico y los objetivos del estudio. Y es por lo que este capítulo de resultados no solo muestra datos, sino que también implica un proceso analítico que explica el significado e implicaciones de los hallazgos.

Los resultados permiten identificar percepciones, actitudes y niveles de satisfacción entre los colaboradores, lo cual tiene implicaciones directas en el funcionamiento y desempeño de las organizaciones.

IV.I Recopilación de información

La recopilación de datos es un proceso fundamental en cualquier investigación y es esencial para la obtención de determinada información. Hay diferentes métodos de recolección de datos, como encuestas, entrevistas, observación, análisis de documentos y experimentos, entre otros. La elección del método de recolección de datos dependerá de la naturaleza y el objetivo de la investigación. Es importante asegurarse de que la recolección de datos sea ética y consensuada con los participantes, y de que los datos sean confidenciales y protegidos. Además, es necesario considerar la calidad de los datos, incluyendo su precisión, validez y fiabilidad.

La recolección de datos es un aspecto primordial de cualquier investigación y requiere un enfoque cuidadoso y planificado para asegurar la obtención de información precisa y valiosa (Medina Romero et al., 2023).

Para la recopilación de datos en este estudio se aplicó una encuesta o cuestionario dirigido a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de esta compañía.

El instrumento estuvo conformado por 17 ítems, divididos en dos secciones. La primera sección recopiló información sociodemográfica del colaborador (género, edad, puesto que desempeña y antigüedad en la empresa), con el fin de realizar análisis cruzados y explorar posibles diferencias en la percepción del clima organizacional. La segunda sección consistió en ítems formulados en escala tipo Likert de cinco puntos (desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”), los cuales permitieron evaluar el grado de acuerdo de los colaboradores con aspectos clave relacionados con el clima organizacional, tales como satisfacción laboral, comunicación, liderazgo, motivación y desarrollo profesional.

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo de manera virtual, durante el periodo comprendido entre el 29 de enero de 2025 y el 10 de febrero de 2025. La participación fue voluntaria, garantizando la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, con el fin de fomentar la sinceridad en las percepciones emitidas.

Previamente se informó sobre el propósito del estudio, los objetivos de la investigación y el uso exclusivo académico de la información.

En total, se obtuvieron 85 cuestionarios válidos, los cuales fueron utilizados para el análisis. Permitiendo obtener un panorama general de la percepción del clima organizacional dentro de la unidad. La diversidad de perfiles permitió obtener una visión integral del clima organizacional, así como identificar patrones y relaciones entre variables que enriquecen el entendimiento del entorno laboral al interior de la organización.

IV.II Análisis de la información

Una vez terminada la recolección de datos, se procedió al procesamiento y análisis de la información con el objetivo de responder a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos planteados en el estudio. El tratamiento de los datos se realizó mediante el uso del software estadístico SPSS, el cual permitió aplicar distintas técnicas de análisis.

El proceso se llevó a cabo en cinco etapas:

1. Análisis de confiabilidad (Alfa de Cronbach):

En primer lugar, se evaluó la consistencia interna del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Este análisis permitió verificar si los ítems incluidos en la encuesta medían de manera coherente las dimensiones del clima organizacional. Se obtuvo un valor global aceptable, lo que indicó una adecuada fiabilidad.

2. Análisis de frecuencias:

Posteriormente, se realizó un análisis mediante frecuencias absolutas y relativas para cada ítem de la encuesta. Esto permitió identificar tendencias generales en las respuestas de los colaboradores, así como conocer la distribución de variables sociodemográficas como género, edad, puesto y antigüedad.

3. Análisis de tablas cruzadas:

Para explorar posibles relaciones entre las variables sociodemográficas y las percepciones sobre el clima organizacional, se construyeron tablas cruzadas. Este análisis permitió observar patrones, coincidencias o contrastes en la percepción del clima organizacional según características personales y laborales de los participantes.

4. Análisis de correlación (Rho de Spearman):

A fin de identificar el grado de asociación entre la variable dependiente (clima organizacional) y las variables independientes (motivación, comunicación, liderazgo y desarrollo profesional), se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman. Esta prueba no paramétrica fue elegida por la naturaleza ordinal de los datos y permitió determinar que sí existían relaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones evaluadas.

5. Verificación de hipótesis:

Finalmente, se procedió a contrastar las hipótesis planteadas mediante la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis para muestras independientes. Esta técnica estadística se utilizó debido a la naturaleza ordinal de los datos y a la necesidad de comparar la distribución de las variables independientes en función de los distintos niveles del clima organizacional.

En conjunto, este proceso analítico permitió abordar el fenómeno del clima organizacional desde distintas perspectivas, asegurando un enfoque integral y riguroso en la interpretación de los resultados.

IV.III Análisis de confiabilidad / alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach (α) es una estadística desarrollada por Lee Cronbach en 1951 y se utiliza para medir la consistencia interna de un instrumento de medición, es decir, qué tan relacionados están los ítems que componen una misma escala.

Esta medida es fundamental en investigaciones que utilizan cuestionarios tipo Likert o cualquier instrumento que tenga varios ítems dirigidos a evaluar un mismo constructo, como en este caso de estudio con las variables: Clima Organizacional, Desarrollo Profesional, Motivación, Liderazgo y Comunicación.

El alfa de Cronbach es una medida de la confiabilidad interna de una escala, basada en las correlaciones promedio entre los ítems que la componen. Un alfa elevado indica que los ítems están midiendo el mismo concepto subyacente (Tavakol & Dennick, 2011).

El valor obtenido del instrumento aplicado a este estudio es de $\alpha = 0.835$, lo que indica una confiabilidad buena, de acuerdo con los estándares aceptados en investigaciones sociales. Este resultado respalda la coherencia de las preguntas diseñadas y la adecuación del instrumento para su aplicación.

Tabla 4 Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	84	98.8
	Excluido*	1	1.2
	Total	85	100
*La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticas de fiabilidad			
		Alfa de Cronbach	N de elementos
		.835	13
Fuente: Elaboración propia.			

IV.IV Análisis de frecuencias

El análisis de frecuencias es una técnica estadística descriptiva que permite conocer cuántas veces o con qué frecuencia se presenta cada una de las respuestas posibles en una variable o ítem del cuestionario. Es particularmente útil cuando se utilizan escalas tipo Likert, puesto que, consiste en contar cuántas veces se repite cada respuesta y calcular el porcentaje que representa cada categoría respecto al total, con esto se muestra la tendencia de percepciones o actitudes de los encuestados, facilitando la comprensión del comportamiento general de las variables.

El análisis de frecuencias permite organizar y resumir los datos a través de tablas o gráficos, mostrando el número de veces que ocurre cada categoría de respuesta y, en su caso, su porcentaje con respecto al total (Hernández Sampieri et al., 2014).

Este análisis constituye una base importante para el desarrollo de análisis posteriores, ya que permite comprender la dinámica interna de los datos, identificar patrones de respuesta y establecer relaciones con otras variables de estudio.

Tabla 5 División de género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	35	41.2	41.2	41.2
Válido Femenino	50	58.8	58.8	100
Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 58.8% de la población corresponde al género femenino, mientras que el género masculino representa un 41.2% de la población.

Tabla 6 Rangos de edad

¿Cuál es su rango de edad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18 a 25 años	17	20	20	20
26 a 35 años	48	56.5	56.5	76.5
Válido 36 a 45 años	14	16.5	16.5	92.9
46 o más años	6	7.1	7.1	100
Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 56.5% se sitúa en el rango de edad de los 26 a 35 años, el 20% corresponde al grupo de los 18 a 25 años, el 16.5% se encuentra dentro de los 36 a 45 años y, solamente el 7.1% de la población corresponde al grupo de 46 o más años.

Tabla 7 Rango de puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Analista	61	71.8	71.8	71.8
Coordinador	4	4.7	4.7	76.5
Ejecutivo	10	11.8	11.8	88.2
Válido Líder	5	5.9	5.9	94.1
Gerente	4	4.7	4.7	98.8
Subdirector	1	1.2	1.2	100
Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 71.8% cubre el cargo de analista, el 11.8% desempeña el puesto de ejecutivo, el 5.9% es líder, en el caso de los coordinadores y gerentes, cada puesto representa un porcentaje del 4.7% y, por último, el área cuenta con un solo subdirector que representa el 1.2% de la población.

Tabla 8 Rango de antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 meses a 1 año	24	28.2	28.2	28.2
2 a 5 años	26	30.6	30.6	58.8
Válido 6 a 10 años	21	24.7	24.7	83.5
11 años o más	14	16.5	16.5	100
Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 30.6% corresponde a los colaboradores que tienen de 2 a 5 años de antigüedad, el 28.2% es integrado por el grupo de colaboradores de 3 meses a 1 año, el 24.7% se encuentra situado en

una antigüedad de 6 a 10 años y, únicamente el 16.5% cuenta con una antigüedad de 11 años o más.

Tabla 9 Nivel de satisfacción con el lugar de trabajo

¿Qué tan satisfecho(a) se encuentra usted con su compañía como lugar de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	30	35.3	35.3	35.3
	Satisfecho	48	56.5	56.5	91.8
	Totalmente satisfecho	7	8.2	8.2	100
	Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 56.5% se encuentra satisfecho con su compañía como lugar de trabajo, mientras que un 35.3% muestra una perspectiva neutra de satisfacción y el 8.2% está totalmente satisfecho con su lugar de trabajo. Esto refleja un clima organizacional relativamente bueno ya que no existe ningún caso que refiera insatisfacción hacia la compañía como lugar de trabajo.

Tabla 10 Nivel de acuerdo con saber lo que se espera de ellos en el trabajo

¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	8	9.4	9.4	9.4
	De acuerdo	63	74.1	74.1	83.5
	Totalmente de acuerdo	14	16.5	16.5	100
	Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 74.1% se encuentra de acuerdo con saber lo que se espera de ellos en su trabajo, el 16.5% manifiesta estar totalmente de acuerdo y, solamente un 9.4% muestra una perspectiva de neutral acuerdo con

saber lo que se espera de su trabajo. En resumidas cuentas, se define que existe una adecuada comunicación con respecto a las actividades y objetivos que se esperan obtener de cada colaborador, dado que no existe ningún caso de que muestre no estar de acuerdo con el supuesto.

Tabla 11 Nivel de acuerdo con tener el equipo necesario para las actividades laborales

¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutral	19	22.4	22.4	22.4
De acuerdo	64	75.3	75.3	97.6
Totalmente de acuerdo	2	2.4	2.4	100
Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 75.3% manifiesta estar de acuerdo con tener los materiales y el equipo necesarios para la realización correcta de su trabajo, el 22.4% expresa una perspectiva de neutral acuerdo y solo el 2.4% se encuentra totalmente de acuerdo. Esto demuestra que se ha comunicado y proporcionado adecuadamente el equipo y los materiales necesarios para la realización de las actividades de cada colaborador, puesto que no existe ningún caso que exprese no estar de acuerdo con el supuesto.

Tabla 12 Nivel de acuerdo con tener un mejor amigo o amiga dentro de la compañía

¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	1	1.2	1.2	1.2
Neutral	9	10.6	10.6	11.8
Válido De acuerdo	64	75.3	75.3	87.1
Totalmente de acuerdo	11	12.9	12.9	100
Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 75.3% está de acuerdo con que tiene un mejor amigo(a) en su trabajo, el 12.9% manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que el 10.6% expone una perspectiva de neutral acuerdo y un 1.2% refiere a un colaborador que está en desacuerdo con esta suposición. En términos generales, hay una buena comunicación entre los mismos colaboradores porque la mayoría de los colaboradores cuentan con un mejor amigo dentro de su trabajo.

Tabla 13 Nivel de acuerdo con haber recibido un reciente reconocimiento

¿En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	12	14.1	14.1	14.1
Neutral	56	65.9	65.9	80
Válido De acuerdo	16	18.8	18.8	98.8
Totalmente de acuerdo	1	1.2	1.2	100
Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 65.9% se encuentra neutralmente de acuerdo con haber recibido algún reconocimiento por un trabajo bien hecho en la última semana, el 18.8% se muestra de acuerdo, el 14.1% está en desacuerdo y, únicamente el 1.2% está totalmente de acuerdo. Esto demuestra que la motivación

a través de los reconocimientos por trabajos bien ejecutados no se realiza con frecuencia dentro del área.

Tabla 14 Nivel de acuerdo con la perspectiva de que sus opiniones cuenten

¿En el trabajo mis opiniones parecen contar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	7	8.2	8.2	8.2
	Neutral	50	58.8	58.8	67.1
	De acuerdo	26	30.6	30.6	97.6
	Totalmente de acuerdo	2	2.4	2.4	100
	Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 58.8% manifiesta estar neutralmente de acuerdo con que sus opiniones cuenten en el trabajo, el 30.6% expresa estar de acuerdo, el 8.2% está en desacuerdo y, el 2.4% se encuentra totalmente de acuerdo. Si los colaboradores no sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta, se generará una baja motivación y, con ello, su compromiso y productividad también podrán verse disminuidos; por lo tanto, es importante mejorar en este supuesto.

Tabla 15 Nivel de acuerdo con que la misión impulsa el trabajo

¿La misión o propósito de mi compañía hace que sienta que mi trabajo es importante?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	1	1.2	1.2	1.2
	Neutral	39	45.9	45.9	47.1
	De acuerdo	44	51.8	51.8	98.8
	Totalmente de acuerdo	1	1.2	1.2	100
	Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 51.8% está de acuerdo con que la misión de la compañía hace que sienta que su trabajo es importante, el 45.9% expone estar neutralmente de acuerdo, mientras que un 1.2% expresa estar en desacuerdo y, otro 1.2% está totalmente de acuerdo. En términos generales, hay un sentido de pertenencia regular entre los colaboradores y la compañía, lo cual es necesario mejorar para que la motivación del colaborador se mantenga elevada.

Tabla 16 Nivel de acuerdo con la percepción de interés personal genuino

¿Mi gerente(a), o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener un genuino interés en mí como persona?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	9	10.6	10.6	10.6
	Neutral	45	52.9	52.9	63.5
	De acuerdo	30	35.3	35.3	98.8
	Totalmente de acuerdo	1	1.2	1.2	100
	Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 52.9% se encuentra neutralmente de acuerdo con el supuesto de que su gerente demuestre tener un genuino interés en él o ella como persona, el 35.3% manifiesta estar de acuerdo, el 10.6% está en desacuerdo y un 1.2% expresa estar totalmente de acuerdo. Podemos observar que los colaboradores no sienten que verdaderamente exista alguien que se interese en ellos como persona, por lo que el mejoramiento en los tipos de liderazgo dentro de la compañía es parte fundamental para que cada colaborador se sienta parte del grupo.

Tabla 17 Nivel de acuerdo en que alguien estimule el desarrollo personal y profesional

¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	18	21.2	21.2	21.2
	Neutral	55	64.7	64.7	85.9
	De acuerdo	12	14.1	14.1	100
	Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 64.7% muestra una percepción de neutral acuerdo con que hay alguien en su trabajo que estimule su desarrollo personal y profesional, el 21.2% se encuentra en desacuerdo y únicamente el 14.1% está de acuerdo. Como ya fue mencionado en el caso anterior, es esencial mejorar los tipos de liderazgo para que cada colaborador se sienta alentado por sus jefes en el aspecto personal y profesional, puesto que, como podemos ver, los colaboradores no sienten que exista alguien que realmente estimule su desarrollo.

Tabla 18 Nivel de acuerdo con el compromiso de compañeros con trabajos de calidad

¿Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	5	5.9	5.9	5.9
	Desacuerdo	36	42.4	42.4	48.2
	Neutral	43	50.6	50.6	98.8
	De acuerdo	1	1.2	1.2	100
	Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 50.6% manifiesta estar neutralmente de acuerdo con que sus compañeros están comprometidos a realizar un trabajo de calidad, el 42.4% menciona estar en desacuerdo, el 5.9% está en desacuerdo y,

solamente el 1.2% se encuentra de acuerdo. Estos resultados muestran el bajo compromiso que existe en la ejecución de los trabajos de cada colaborador; es importante que los líderes trabajen en mejorar este supuesto a través de sus habilidades con cada colaborador.

Tabla 19 Nivel de acuerdo en la oportunidad de hacer mejor lo que saben hacer

¿En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que sé hacer mejor?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	1	1.2	1.2	1.2
	Neutral	18	21.2	21.4	22.6
	De acuerdo	63	74.1	75	97.6
	Totalmente de acuerdo	2	2.4	2.4	100
	Total	84	98.8	100	
Perdidos	Sistema	1	1.2		
	Total	85	100		

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 74.1% está de acuerdo con que cada día tiene la oportunidad de hacer en su trabajo lo que mejor saber hacer, el 21.2% se encuentra neutralmente de acuerdo, mientras que un 2.4% expresa estar en totalmente de acuerdo y, un 1.2% está en desacuerdo. Dentro de este supuesto se muestra un caso equivalente al 1.2% que se abstuvo de dar respuesta. De manera general, podemos observar que la mayoría de los colaboradores está de acuerdo con la posibilidad de realizar lo que mejor sabe hacer en su trabajo, por lo cual, el desarrollo profesional podría tomar como una de las bases el cumplimiento de los objetivos en la realización de las actividades que mejor sabe hacer cada uno de los colaboradores.

Tabla 20 Nivel de acuerdo en que alguien les ha hablado de su progreso

¿Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	8	9.4	9.4	9.4
	Neutral	52	61.2	61.2	70.6
	De acuerdo	25	29.4	29.4	100
	Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 61.2% se encuentra neutralmente de acuerdo con el supuesto que durante los últimos seis meses, alguien le ha hablado sobre su progreso, el 29.4% manifiesta estar de acuerdo y el 9.4% muestra estar en desacuerdo. La percepción de los colaboradores respecto a su desarrollo profesional en la compañía es limitada, dado que no existe una constante retroalimentación sobre el progreso.

Tabla 21 Nivel de acuerdo en oportunidades de aprendizaje y crecimiento

¿Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	26	30.6	30.6	30.6
	Neutral	50	58.8	58.8	89.4
	De acuerdo	9	10.6	10.6	100
	Total	85	100	100	

Fuente: (Elaboración propia).

De un total de ochenta y cinco encuestados, el 58.8% muestra una percepción de neutral acuerdo con que en el último año ha tenido oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su trabajo, el 30.6% se encuentra en desacuerdo y, solo el 10.6% está de acuerdo con este supuesto. Es posible apreciar que existen carencias en actividades que impulsen o incentiven su desarrollo profesional.

IV.V Cruce de información

El cruce de tablas es una técnica estadística descriptiva que permite analizar la relación entre dos variables categóricas a través de una matriz que muestra la frecuencia conjunta de las respuestas; en ella se pueden observar cómo se distribuyen las respuestas en función de las combinaciones posibles entre ambas variables.

Cuando el estudio es cuantitativo y se manejan variables categóricas, es posible utilizar el análisis por cruce de variables o tablas de doble entrada para observar la asociación entre ellas. Estas tablas muestran la distribución conjunta de dos variables y permiten identificar patrones o relaciones preliminares (Hernández Sampieri et al., 2014).

Estos hallazgos aportan evidencia descriptiva sobre las posibles interacciones entre las diferentes variables estudiadas, lo cual constituye una base para un análisis más profundo.

Tabla 22 Nivel de satisfacción con el lugar de trabajo por género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?* **¿Qué tan satisfecho(a) se encuentra usted con su compañía como lugar de trabajo?**

		Satisfacción			Total
		Neutral	Satisfecho	Totalmente satisfecho	
Género	Masculino	14	18	3	35
	Femenino	16	30	4	50
Total		30	48	7	85

Fuente: (Elaboración propia).

Tanto hombres como mujeres reportan niveles similares de satisfacción laboral. El 60% de los hombres y el 68% de las mujeres se declararon entre las categorías de “satisfechos” y “totalmente satisfechos”, aunque las mujeres presentan un ligero aumento en el nivel de “totalmente satisfechas” respecto a los hombres.

Tabla 23 Nivel de satisfacción con el lugar de trabajo por puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?* **¿Qué tan satisfecho(a) se encuentra usted con su compañía como lugar de trabajo?**

		Satisfacción			Total
		Neutral	Satisfecho	Totalmente satisfecho	
Puesto	Analista	25	31	5	61
	Coordinador	0	4	0	4
	Ejecutivo	4	6	0	10
	Líder	0	5	0	5
	Gerente	1	2	1	4
	Subdirector	0	0	1	1
Total		30	48	7	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los analistas presentan una alta proporción de satisfacción (59 %), aunque también concentran la mayor cantidad de respuestas neutrales (41 %). Coordinadores, líderes y gerentes se inclinan mayoritariamente por la categoría “satisfecho”, mientras que ejecutivos muestran una división marcada entre neutral y satisfecho. Solo el subdirector reporta un nivel de “totalmente satisfecho”.

Tabla 24 Nivel de satisfacción con el lugar de trabajo por edad

¿Cuál es su rango de edad?*¿Qué tan satisfecho(a) se encuentra usted con su compañía como lugar de trabajo?

		Satisfacción			Total
		Neutral	Satisfecho	Totalmente satisfecho	
Rango de edad	18 a 25 años	4	11	2	17
	26 a 35 años	20	25	3	48
	36 a 45 años	4	8	2	14
	46 o más años	2	4	0	6
Total		30	48	7	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los colaboradores entre 26 y 35 años son el grupo más numeroso y presentan una distribución intermedia: 58 % están satisfechos o totalmente satisfechos, mientras que el 42 % se muestra neutral. En los rangos extremos (18 a 25 y 46 o más), predominan también las respuestas neutrales. El grupo de 36 a 45 años destaca por tener la mayor proporción de respuestas positivas (71.4 %).

Tabla 25 Nivel de satisfacción con el lugar de trabajo por antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?*¿Qué tan satisfecho(a) se encuentra usted con su compañía como lugar de trabajo?

		Satisfacción			Total
		Neutral	Satisfecho	Totalmente satisfecho	
Rango de Antigüedad	3 mes a 1 año	6	17	1	24
	2 a 5 años	14	9	3	26
	6 a 10 años	6	14	1	21
	11 años o más	4	8	2	14
Total		30	48	7	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los empleados con 3 meses a 1 año presentan un nivel relativamente alto de satisfacción (75 %). Quienes tienen entre 2 y 5 años reflejan un mayor porcentaje de respuestas neutrales (61.5 %). En cambio, los de 6 a 10 años y 11 años o más mantienen un balance más estable entre satisfacción y neutralidad.

Conclusión del análisis de tablas cruzadas del ítem ¿Qué tan satisfecho(a) se encuentra usted con su compañía como lugar de trabajo?;

El análisis de las variables sociodemográficas muestra que la satisfacción laboral varía según el contexto individual del colaborador. En general, la mayoría de los colaboradores se consideran satisfechos con la empresa, aunque persiste una proporción relevante de respuestas neutrales, especialmente entre hombres, analistas y personal con antigüedad intermedia. La satisfacción tiende a ser mayor en quienes tienen menor antigüedad o pertenecen a puestos jerárquicos altos. No obstante, la baja cantidad de respuestas “totalmente satisfecho” sugiere que hay espacio para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

Tabla 26 Nivel de acuerdo con saber lo que se espera de ellos en el trabajo por género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?*¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?

		Acuerdo			Total
		Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Género	Masculino	4	26	5	35
	Femenino	4	37	9	50
Total		8	63	14	85

Fuente: (Elaboración propia).

Tanto hombres como mujeres muestran una comprensión clara de lo que se espera de ellos en el trabajo. En ambos casos, más del 85 % respondió estar de acuerdo o totalmente de acuerdo (88.6 % en hombres y 92 % en mujeres). Las respuestas neutrales son mínimas y similares entre géneros (11.4 % y 8 %, respectivamente). Esto sugiere una comunicación efectiva de expectativas laborales para todos los colaboradores.

Tabla 27 Nivel de acuerdo con saber lo que se espera de ellos en el trabajo por puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?*¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?

		Acuerdo			Total
		Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Puesto	Analista	6	46	9	61
	Coordinador	0	2	2	4
	Ejecutivo	1	7	2	10
	Líder	1	4	0	5
	Gerente	0	4	0	4
	Subdirector	0	0	1	1
Total		8	63	14	85

Fuente: (Elaboración propia).

Todos los puestos reportan altos niveles de claridad respecto a sus responsabilidades. Destacan los analistas, con un 90.2 % de acuerdo o totalmente de acuerdo. Coordinadores y ejecutivos también muestran claridad, con 100 % y

90 %, respectivamente. Las respuestas neutrales son escasas y se concentran en analistas, líderes y ejecutivos. La tendencia general apunta a una alineación adecuada entre puesto y expectativas.

Tabla 28 Nivel de acuerdo con saber lo que se espera de ellos en el trabajo por edad

¿Cuál es su rango de edad?*¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?

		Acuerdo			Total
		Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de edad	18 a 25 años	0	12	5	17
	26 a 35 años	5	38	5	48
	36 a 45 años	1	9	4	14
	46 o más años	2	4	0	6
Total		8	63	14	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los grupos de edad reflejan altos niveles de claridad. Los más jóvenes (18 a 25 años) destacan con un 100 % de respuestas positivas, lo cual puede atribuirse a una etapa de integración con alta supervisión. El grupo de 26 a 35 años muestra un 89.6 % de acuerdo o totalmente de acuerdo, y los rangos mayores mantienen también niveles altos (92.9 % y 66.7 %). Las respuestas neutras aumentan ligeramente en los colaboradores de mayor edad.

Tabla 29 Nivel de acuerdo con saber lo que se espera de ellos en el trabajo por antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?*¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?

		Acuerdo			Total
		Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de antigüedad	3 mes a 1 año	1	16	7	24
	2 a 5 años	2	23	1	26
	6 a 10 años	3	15	3	21
	11 años o más	2	9	3	14
Total		8	63	14	85

Fuente: (Elaboración propia).

La claridad sobre las expectativas laborales es alta en todos los rangos de antigüedad. Quienes tienen de 3 meses a 1 año destacan con un 95.8 % de respuestas positivas. Entre los empleados de 2 a 5 años, el 92.3% respondió positivamente, mientras que los grupos de 6 a 10 años y 11 años o más muestran un ligero descenso (85.7 %). Las respuestas neutras son mínimas y están distribuidas de forma equilibrada.

Conclusión del análisis de tablas cruzadas del ítem ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?;

Los resultados reflejan una comunicación clara de las expectativas laborales, independientemente del género, puesto, edad o antigüedad. La gran mayoría de los colaboradores entiende lo que se espera de ellos, especialmente quienes tienen menos tiempo en la empresa o están en puestos operativos como analistas. Esta claridad es un factor positivo para el desempeño organizacional, ya que proporciona dirección y reduce la ambigüedad en las tareas asignadas. Se recomienda mantener estas prácticas de alineación y reforzarlas periódicamente para todos los niveles.

Tabla 30 Nivel de acuerdo con tener el equipo necesario para las actividades laborales por género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?*¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente?

		Acuerdo			Total
		Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Género	Masculino	4	30	1	35
	Femenino	15	34	1	50
Total		19	64	2	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los hombres presentan una percepción altamente positiva: el 88.6 % considera que cuenta con los recursos necesarios para su trabajo. En contraste, aunque las mujeres también muestran una mayoría positiva (70 %), destacan por un mayor porcentaje de respuestas neutrales (30 % frente al 11.4 % en hombres). Esto sugiere una ligera diferencia en la percepción de suficiencia de equipo o materiales según el género.

Tabla 31 Nivel de acuerdo con tener el equipo necesario para las actividades laborales por puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?*¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente?

		Acuerdo			Total
		Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Puesto	Analista	14	47	0	61
	Coordinador	0	4	0	4
	Ejecutivo	3	6	1	10
	Líder	1	3	1	5
	Gerente	1	3	0	4
	Subdirector	0	1	0	1
Total		19	64	2	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los analistas concentran el mayor número de respuestas “de acuerdo” (77 %), con solo un 23 % de neutralidad y ninguna respuesta en “totalmente de acuerdo”. Coordinadores y líderes muestran un nivel similar, pero los líderes y ejecutivos son

los únicos que reportan un nivel más alto de satisfacción (“totalmente de acuerdo”). En general, todos los puestos muestran una percepción favorable, aunque con matices según el nivel jerárquico.

Tabla 32 Nivel de acuerdo con tener el equipo necesario para las actividades laborales por edad

¿Cuál es su rango de edad?*¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente?

		Acuerdo			Total
		Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de edad	18 a 25 años	5	12	0	17
	26 a 35 años	10	36	2	48
	36 a 45 años	2	12	0	14
	46 o más años	2	4	0	6
Total		19	64	2	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los colaboradores de entre 26 y 35 años reportan la mayor satisfacción, con un 79.2 % de respuestas positivas. El grupo de 18 a 25 años mantiene también una percepción favorable (70.6 %). Sin embargo, en los grupos mayores, aunque la mayoría se muestra conforme, aparecen respuestas neutrales con mayor frecuencia, especialmente en el grupo de 46 años o más (33.3 %).

Tabla 33 Nivel de acuerdo con tener el equipo necesario para las actividades laborales por antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?*¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente?

		Acuerdo			Total
		Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de antigüedad	3 mes a 1 año	7	17	0	24
	2 a 5 años	6	20	0	26
	6 a 10 años	3	16	2	21
	11 años o más	3	11	0	14
Total		19	64	2	85

Fuente: (Elaboración propia).

En todos los rangos predomina la respuesta “de acuerdo”, con especial énfasis en el grupo de 6 a 10 años, donde incluso aparecen dos casos en “totalmente de acuerdo”. La percepción positiva es estable, aunque quienes tienen menos de un año o entre 2 y 5 años en la empresa presentan más respuestas neutras (29.2 % y 23.1 %, respectivamente).

Conclusión del análisis de tablas cruzadas del ítem ¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente?

La mayoría de los colaboradores manifiestan contar con el equipo y materiales necesarios para realizar sus funciones, destacando los hombres, los analistas y quienes se encuentran en el rango de 26 a 35 años. No obstante, las respuestas neutras son más frecuentes entre las mujeres y entre quienes tienen menor antigüedad, lo cual podría indicar áreas de oportunidad en cuanto a la percepción o distribución de recursos. En conjunto, los resultados son positivos, pero sugieren que se podría reforzar la consistencia del acceso a materiales entre ciertos perfiles. Aunque el resultado general es positivo, este análisis sugiere que mejorar la equidad en el acceso a recursos fortalecería aún más el clima organizacional.

Tabla 34 Nivel de acuerdo con tener un mejor amigo o amiga dentro de la compañía por género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?*¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Género	Masculino	0	4	27	4	35
	Femenino	1	5	37	7	50
Total		1	9	64	11	85

Fuente: (Elaboración propia).

Tanto hombres como mujeres presentan altos niveles de acuerdo respecto a la idea de tener un(a) mejor amigo(a) en el trabajo. El 88.6% de los hombres y el 88% de las mujeres respondieron estar “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”, lo que denota una percepción positiva generalizada entre ambos géneros. Únicamente se observa un caso de desacuerdo en mujeres, sin representar un patrón relevante. Esto refleja una percepción sólida de relaciones amistosas en ambos géneros.

Tabla 35 Nivel de acuerdo con tener un mejor amigo o amiga dentro de la compañía por puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?*¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Puesto	Analista	1	8	46	6	61
	Coordinador	0	0	4	0	4
	Ejecutivo	0	0	8	2	10
	Líder	0	1	4	0	5
	Gerente	0	0	2	2	4
	Subdirector	0	0	0	1	1
Total		1	9	64	11	85

Fuente: (Elaboración propia).

La mayoría de los analistas (85.2%) indicaron estar de acuerdo con tener un(a) mejor amigo(a) en el trabajo. En puestos con menor muestra, con excepción de los líderes, todos respondieron estar “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”. Esto

sugiere que el compañerismo está presente a lo largo de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización.

Tabla 36 Nivel de acuerdo con tener un mejor amigo o amiga dentro de la compañía por edad

¿Cuál es su rango de edad?*¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?

	Acuerdo				Total
	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de edad 18 a 25 años	0	0	16	1	17
26 a 35 años	1	6	35	6	48
36 a 45 años	0	2	9	3	14
46 o más años	0	1	4	1	6
Total	1	9	64	11	85

Fuente: (Elaboración propia).

El grupo de 18 a 25 años reporta el mayor porcentaje de acuerdo con un 100% destacando la importancia de la socialización en grupos más jóvenes. Los grupos mayores (26 a 35, 36 a 45 y 46 o más) mantienen también una alta proporción positiva, aunque con algo más de neutralidad. Sería conveniente fomentar espacios de interacción intergeneracional para mantener el vínculo social en todas las edades.

Tabla 37 Nivel de acuerdo con tener un mejor amigo o amiga dentro de la compañía por antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?*¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?

	Acuerdo				Total
	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de antigüedad 3 mes a 1 año	0	3	17	4	24
2 a 5 años	1	2	22	1	26
6 a 10 años	0	1	18	2	21
11 años o más	0	3	7	4	14
Total	1	9	64	11	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los colaboradores entre 6 y 10 años en la empresa tienen el más alto porcentaje de respuestas positivas (95.2%), seguidos de quienes tienen de 2 a 5 años con un porcentaje de 88.5%, sin embargo, en este grupo se presenta un caso en desacuerdo. Son pocos los casos totales que se posicionan con neutralidad, así que en general, lo que indica este análisis es que la amistad en el trabajo se mantiene de manera adecuada, pero se recomienda promover actividades de integración para fortalecer estos lazos.

Conclusión del análisis de tablas cruzadas del ítem ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?

El análisis muestra que, independientemente de género, puesto, rango de edad o antigüedad, la mayoría de los colaboradores perciben que cuentan con un(a) mejor amigo(a) en el trabajo. Esta percepción es especialmente fuerte en los grupos más jóvenes y en aquellos con antigüedad entre 2 y 5 años. El compañerismo parece ser un aspecto positivo y transversal dentro del ambiente laboral, con leves variaciones en las respuestas neutrales que podrían señalar diferencias generacionales o dinámicas específicas en ciertos grupos. Fomentar y mantener estas relaciones cercanas es un factor importante para el bienestar y el compromiso organizacional.

Tabla 38 Nivel de acuerdo con haber recibido un reciente reconocimiento por género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?* ¿En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Género	Masculino	5	23	7	0	35
	Femenino	7	33	9	1	50
Total		12	56	16	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

La mayoría de los colaboradores, tanto hombres como mujeres, indicaron respuestas mayormente neutrales y algunos en desacuerdo respecto a haber recibido reconocimiento o elogios en la última semana. Solo el 20% de los hombres y el 20% de las mujeres respondieron estar “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”. Esto sugiere que el reconocimiento frecuente puede ser una oportunidad de mejora para ambos géneros, dado que las respuestas neutrales predominan.

Tabla 39 Nivel de acuerdo con haber recibido un reciente reconocimiento por puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?* ¿En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Puesto	Analista	9	44	8	0	61
	Coordinador	0	3	1	0	4
	Ejecutivo	2	5	2	1	10
	Líder	0	3	2	0	5
	Gerente	1	1	2	0	4
	Subdirector	0	0	1	0	1
Total		12	56	16	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los analistas representan la mayor parte de la muestra y reportan en su mayoría respuestas neutrales o en desacuerdo. Por otro lado, puestos jerárquicos más altos, como ejecutivos, gerentes y subdirectores, tienen una proporción más alta de

respuestas positivas (ejecutivos 30%, líderes 40%, gerentes 50%, subdirectores 100%), aunque con muestras pequeñas. Esto indica que el reconocimiento tiende a ser más frecuente o visible en niveles superiores. Sería útil extender estas prácticas a todos los niveles.

Tabla 40 Nivel de acuerdo con haber recibido un reciente reconocimiento por edad

¿Cuál es su rango de edad?*¿En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de edad	18 a 25 años	2	11	4	0	17
	26 a 35 años	7	36	4	1	48
	36 a 45 años	2	7	5	0	14
	46 o más años	1	2	3	0	6
Total		12	56	16	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los colaboradores del grupo de 36 a 45 años presentan una mayor cantidad de respuestas positivas en comparación con los otros grupos. Sin embargo, en todos los rangos de edad predominan las respuestas neutrales, lo que indica una oportunidad general para fortalecer el reconocimiento frecuente y visible para todos.

Tabla 41 Nivel de acuerdo con haber recibido un reciente reconocimiento por antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?* ¿En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

	Acuerdo				Total
	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de antigüedad 3 mes a 1 año	5	15	4	0	24
2 a 5 años	3	21	2	0	26
6 a 10 años	2	15	3	1	21
11 años o más	2	5	7	0	14
Total	12	56	16	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los colaboradores con 11 años o más muestran la mayor proporción de reconocimiento positivo (50%), en comparación con grupos con menor antigüedad. Esto sugiere que la percepción de reconocimiento es más frecuente entre quienes tienen mayor tiempo en la empresa, mientras que en general la mayoría responde de forma neutral.

Conclusión del análisis de tablas cruzadas del ítem ¿En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

El análisis revela que la mayoría de los colaboradores perciben un bajo nivel de reconocimiento o elogios recibidos en la última semana. Predominan las respuestas neutras, seguidas de desacuerdo, mientras que las respuestas positivas son mínimas. Los grupos con mayor antigüedad y jerarquía reportan mayor percepción positiva en cuanto a reconocimiento, mientras que los más jóvenes y con menos tiempo en la empresa predominan en respuestas neutrales. Esto evidencia una oportunidad para fortalecer las prácticas de reconocimiento frecuentes y visibles para todo el personal, especialmente para quienes están en niveles operativos o con menor antigüedad, con el fin de mejorar la motivación y el clima organizacional.

Tabla 42 Nivel de acuerdo con la perspectiva de que sus opiniones cuenten por género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?* **¿En el trabajo mis opiniones parecen contar?**

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Género	Masculino	3	21	9	2	35
	Femenino	4	29	17	0	50
Total		7	50	26	2	85

Fuente: (Elaboración propia).

En ambos géneros predominan las respuestas neutras (60 % en hombres y 58 % en mujeres). Las respuestas positivas son ligeramente más frecuentes entre los hombres (31.4 %) frente a las mujeres (34 %). Las mujeres no reportaron ninguna respuesta de “totalmente de acuerdo”. Se sugiere fomentar espacios seguros donde todos los colaboradores puedan expresar sus ideas libremente.

Tabla 43 Nivel de acuerdo con la perspectiva de que sus opiniones cuenten por puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?* **¿En el trabajo mis opiniones parecen contar?**

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Puesto	Analista	7	35	17	2	61
	Coordinador	0	2	2	0	4
	Ejecutivo	0	8	2	0	10
	Líder	0	3	2	0	5
	Gerente	0	2	2	0	4
	Subdirector	0	0	1	0	1
Total		7	50	26	2	85

Fuente: (Elaboración propia).

La mayoría de los analistas (57.4%) respondió de forma neutral, y solo el 31.1% expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus opiniones cuentan. A medida que aumenta el nivel jerárquico, se observa una ligera mejora en la percepción: todos los ejecutivos, líderes, gerentes y subdirectores respondieron

positivamente o de forma neutral, sin presencia de desacuerdo. Sería conveniente fortalecer los canales de participación.

Tabla 44 Nivel de acuerdo con la perspectiva de que sus opiniones cuenten por edad

¿Cuál es su rango de edad?*¿En el trabajo mis opiniones parecen contar?

	Acuerdo				Total
	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de edad 18 a 25 años	3	10	3	1	17
26 a 35 años	4	32	11	1	48
36 a 45 años	0	5	9	0	14
46 o más años	0	3	3	0	6
Total	7	50	26	2	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los colaboradores entre 36 y 45 años muestran la percepción más positiva (64.3%) en cuanto a que sus opiniones son tomadas en cuenta, seguidos por el grupo de 46 o más años (50%). En cambio, los más jóvenes (18 a 35 años) presentan mayor proporción de respuestas neutrales (58% y 66.7%, respectivamente) y algunos casos de desacuerdo, lo que puede estar relacionado con una menor experiencia o confianza en su participación dentro del entorno laboral. Esto sugiere la necesidad de reforzar el sentido de voz y participación, sobre todo en perfiles jóvenes.

Tabla 45 Nivel de acuerdo con la perspectiva de que sus opiniones cuenten por antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?*¿En el trabajo mis opiniones parecen contar?

	Acuerdo				Total
	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de antigüedad 3 mes a 1 año	3	16	5	0	24
2 a 5 años	4	15	6	1	26
6 a 10 años	0	14	6	1	21
11 años o más	0	5	9	0	14
Total	7	50	26	2	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los colaboradores con mayor antigüedad (11 años o más) tienen la percepción más favorable: 64.3% consideran que sus opiniones cuentan. Por otro lado, quienes tienen menos de un año presentan un mayor porcentaje de neutralidad (66.7%) y desacuerdo (12.5%). Esto sugiere que el reconocimiento de opiniones mejora conforme se gana experiencia y permanencia en la organización.

Conclusión del análisis de tablas cruzadas del ítem ¿En el trabajo mis opiniones parecen contar?

El análisis revela que la percepción de que las opiniones son tomadas en cuenta se encuentra concentrada en niveles jerárquicos más altos y en colaboradores con mayor edad o antigüedad. En contraste, los perfiles más jóvenes, de menor antigüedad, tienden a dar respuestas neutrales, lo que podría reflejar falta de canales de participación claros o cultura organizacional poco orientada al diálogo.

Aunque la percepción general no es negativa, el alto porcentaje de neutralidad (58.8%) sugiere oportunidad para fortalecer los mecanismos de escucha activa dentro de la empresa. Implementar espacios sistemáticos para compartir ideas, reconocer sugerencias e involucrar a todos los niveles en decisiones puede incrementar el sentido de pertenencia y la participación efectiva en el entorno laboral.

Tabla 46 Nivel de acuerdo con que la misión impulsa el trabajo por género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?* ¿La misión o propósito de mi compañía hace que sienta que mi trabajo es importante?

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Género	Masculino	0	17	18	0	35
	Femenino	1	22	26	1	50
Total		1	39	44	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

Tanto hombres como mujeres perciben en su mayoría que el propósito de la empresa le da sentido a su trabajo. El 51.4 % de los hombres y el 54 % de las mujeres respondieron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Las mujeres muestran una ligera ventaja en percepción positiva, aunque también se observa un caso aislado de desacuerdo. La mayoría en ambos grupos se ubica entre la neutralidad y el acuerdo, lo cual sugiere una conexión moderada con la misión organizacional.

Tabla 47 Nivel de acuerdo con que la misión impulsa el trabajo por puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?* ¿La misión o propósito de mi compañía hace que sienta que mi trabajo es importante?

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Puesto	Analista	1	31	28	1	61
	Coordinador	0	0	4	0	4
	Ejecutivo	0	4	6	0	10
	Líder	0	2	3	0	5
	Gerente	0	2	2	0	4
	Subdirector	0	0	1	0	1
Total		1	39	44	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los analistas representan la mayoría de las respuestas en todas las categorías, con un 47.5 % que se muestra de acuerdo y 50.8 % con percepción neutral. En puestos

directivos (gerente y subdirector), la percepción es también positiva, aunque basada en pocos casos. Se sugiere reforzar la alineación del propósito con las funciones del personal operativo.

Tabla 48 Nivel de acuerdo con que la misión impulsa el trabajo por edad

¿Cuál es su rango de edad?*¿La misión o propósito de mi compañía hace que sienta que mi trabajo es importante?

	Acuerdo				Total
	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de edad 18 a 25 años	0	10	7	0	17
26 a 35 años	1	19	27	1	48
36 a 45 años	0	6	8	0	14
46 o más años	0	4	2	0	6
Total	1	39	44	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

El grupo de 26 a 35 años destaca por su percepción positiva (58.3 %), mientras que los de 18 a 25 años muestran un 58.8 % de neutralidad. En los grupos mayores de 36 años, predomina una percepción positiva pero también una elevada neutralidad. Se recomienda fortalecer el vínculo entre la misión de la organización y las expectativas individuales, sobre todo en jóvenes.

Tabla 49 Nivel de acuerdo con que la misión impulsa el trabajo por antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?* **¿La misión o propósito de mi compañía hace que sienta que mi trabajo es importante?**

	Acuerdo				Total
	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de antigüedad 3 mes a 1 año	1	11	12	0	24
2 a 5 años	0	15	10	1	26
6 a 10 años	0	7	14	0	21
11 años o más	0	6	8	0	14
Total	1	39	44	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los empleados con 6 a 10 años de antigüedad muestran la percepción más positiva (66.7 %), seguidos por quienes tienen más de 11 años (57.1 %). Por el contrario, quienes tienen menos de un año muestran más neutralidad (45.8 %) y el único caso de desacuerdo. Esto sugiere que la conexión con el propósito institucional tiende a consolidarse con el tiempo en la empresa, reforzando la importancia de trabajar esta percepción desde etapas tempranas.

Conclusión del análisis de tablas cruzadas del ítem ¿La misión o propósito de mi compañía hace que sienta que mi trabajo es importante?

La mayoría de los colaboradores percibe que el propósito de la organización les ayuda a sentir que su trabajo es importante, aunque un alto porcentaje aún permanece en la neutralidad. Las percepciones más favorables se observan entre colaboradores con mayor antigüedad (6 años o más) y en niveles jerárquicos altos, lo que puede reflejar una mejor comprensión o alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Los analistas y colaboradores jóvenes o recién integrados tienden más a la neutralidad, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la comunicación institucional sobre el propósito y su vinculación con las funciones individuales. Esto podría potenciar el sentido de pertenencia y el compromiso desde etapas tempranas del ciclo laboral.

Tabla 50 Nivel de acuerdo con la percepción de interés personal genuino por género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?*¿Mi gerente(a), o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener un genuino interés en mí como persona?

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Género	Masculino	4	21	9	1	35
	Femenino	5	24	21	0	50
Total		9	45	30	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

El 28.6 % de los hombres y el 42 % de las mujeres indicaron que perciben un interés genuino hacia ellos en el entorno laboral (“de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”). Las mujeres mostraron una percepción más positiva, aunque también presentaron un porcentaje considerable de neutralidad (48%) frente a un 60% en la percepción de los hombres. En ambos géneros hay presencia de desacuerdo, lo cual indica que todavía hay margen de mejora en el vínculo interpersonal desde el liderazgo.

Tabla 51 Nivel de acuerdo con la percepción de interés personal genuino por puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?*¿Mi gerente(a), o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener un genuino interés en mí como persona?

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Puesto	Analista	8	31	21	1	61
	Coordinador	0	3	1	0	4
	Ejecutivo	1	5	4	0	10
	Líder	0	4	1	0	5
	Gerente	0	2	2	0	4
	Subdirector	0	0	1	0	1
Total		9	45	30	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los analistas concentran la mayoría de las respuestas negativas (13.1 % de desacuerdo) y también una alta proporción de neutralidad (50.8 %). Sin embargo, el

36.1 % expresó sentirse valorado. A medida que aumenta el nivel jerárquico, las percepciones mejoran ligeramente, aunque con muestras pequeñas. Esto podría reflejar una mayor cercanía entre colegas del mismo nivel, o una percepción más positiva del entorno por parte de quienes ocupan cargos de mayor responsabilidad.

Tabla 52 Nivel de acuerdo con la percepción de interés personal genuino por edad

¿Cuál es su rango de edad?*¿Mi gerente(a), o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener un genuino interés en mí como persona?

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de edad	18 a 25 años	1	8	8	0	17
	26 a 35 años	7	24	17	0	48
	36 a 45 años	1	8	4	1	14
	46 o más años	0	5	1	0	6
Total		9	45	30	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los colaboradores de entre 18 y 25 años tienen una percepción balanceada, con un 47.1 % de respuestas positivas. El grupo de 26 a 35 años muestra mayor neutralidad (50 %) y menor percepción positiva (35.4 %). En edades mayores, se observa más dispersión. Es recomendable fomentar relaciones más cercanas con los colaboradores de mayor edad.

Tabla 53 Nivel de acuerdo con la percepción de interés personal genuino por antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?*¿Mi gerente(a), o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener un genuino interés en mí como persona?

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de antigüedad	3 mes a 1 año	3	7	14	0	24
	2 a 5 años	4	15	7	0	26
	6 a 10 años	2	15	4	0	21
	11 años o más	0	8	5	1	14
Total		9	45	30	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los empleados con menor antigüedad tienen la percepción más positiva (58.3 %), mientras que los de 6 a 10 años muestran mayor neutralidad (71.4 %). El grupo con más de 11 años reporta resultados mixtos, pero más equilibrados: 35.7 % en acuerdo y una respuesta de “totalmente de acuerdo” del total. Esto puede reflejar una pérdida progresiva de conexión interpersonal con el tiempo. Es importante mantener el interés genuino como práctica continua, sin importar la permanencia.

Conclusión del análisis de tablas cruzadas del ítem ¿Mi gerente(a), o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener un genuino interés en mí como persona?

El análisis revela que solo una tercera parte de los colaboradores percibe un interés genuino por parte de su líder o compañeros, mientras que la mayoría se mantiene neutral. Los empleados con menor antigüedad y de menor edad presentan mejores niveles de percepción, en comparación con aquellos de mayor trayectoria. A nivel de género, las mujeres tienden a sentir más este interés que los hombres. Esto sugiere que la organización podría fortalecer estrategias de liderazgo empático y cercanía interpersonal, particularmente con los perfiles que se encuentran en etapas intermedias de su trayectoria o en posiciones operativas.

Tabla 54 Nivel de acuerdo en que alguien estimule el desarrollo personal y profesional por género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?*¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?

		Acuerdo			Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Género	Masculino	8	21	6	35
	Femenino	10	34	6	50
Total		18	55	12	85

Fuente: (Elaboración propia).

La mayoría de los hombres (60 %) y mujeres (68 %) respondió de manera neutral, reflejando una percepción ambigua sobre el estímulo al desarrollo profesional. Las respuestas positivas son bajas (17.1 % en hombres y 12 % en mujeres), mientras que alrededor del 20 % en ambos géneros expresó desacuerdo. Se sugiere fortalecer la visibilidad de las oportunidades de desarrollo de manera equitativa.

Tabla 55 Nivel de acuerdo en que alguien estimule el desarrollo personal y profesional por puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?*¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?

		Acuerdo			Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Puesto	Analista	15	38	8	61
	Coordinador	0	4	0	4
	Ejecutivo	1	8	1	10
	Líder	1	3	1	5
	Gerente	1	2	1	4
	Subdirector	0	0	1	1
Total		18	55	12	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los analistas presentan el nivel más alto de respuestas neutras (62.3 %) y también concentran el mayor número de respuestas negativas (24.6 %). Los niveles jerárquicos superiores muestran una proporción ligeramente mayor de respuestas positivas, aunque con pocos casos. Esto sugiere que el estímulo al desarrollo es más perceptible en niveles altos, y debería reforzarse entre personal operativo.

Tabla 56 Nivel de acuerdo en que alguien estimule el desarrollo personal y profesional por edad

¿Cuál es su rango de edad?*¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?

		Acuerdo			Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Rango de edad	18 a 25 años	2	12	3	17
	26 a 35 años	11	31	6	48
	36 a 45 años	3	8	3	14
	46 o más años	2	4	0	6
Total		18	55	12	85

Fuente: (Elaboración propia).

El grupo de 26 a 35 años muestra un alto nivel de neutralidad (64.5 %) y el mayor porcentaje de desacuerdo (22.9 %). En contraste, los colaboradores de 18 a 25 años tienen una distribución más equilibrada, aunque predominan las respuestas neutras (70.6 %). Los de 46 años o más no reportan ninguna respuesta positiva, lo que indica una desconexión con iniciativas de desarrollo en ese grupo.

Tabla 57 Nivel de acuerdo en que alguien estimule el desarrollo personal y profesional por antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?*¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?

		Acuerdo			Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Rango de antigüedad	3 mes a 1 año	3	17	4	24
	2 a 5 años	8	15	3	26
	6 a 10 años	3	16	2	21
	11 años o más	4	7	3	14
Total		18	55	12	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los colaboradores con menor antigüedad (menos de 1 año) presentan más respuestas positivas (16.7 %), mientras que aquellos entre 2 y 5 años reportan el mayor nivel de desacuerdo (30.8 %). En todos los rangos predomina la neutralidad,

lo cual puede interpretarse como una falta de comunicación o claridad sobre los esfuerzos de crecimiento profesional.

Conclusión del análisis de tablas cruzadas del ítem ¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?

El análisis muestra que la mayoría de los colaboradores no perciben un estímulo claro hacia su desarrollo personal y profesional dentro de la organización. Predominan las respuestas neutrales, especialmente entre los analistas, colaboradores jóvenes y aquellos con entre 2 y 5 años de antigüedad. Este patrón sugiere una falta de comunicación o visibilidad respecto a iniciativas de crecimiento profesional. A pesar de que en puestos jerárquicos altos la percepción mejora ligeramente, el número de respuestas positivas sigue siendo bajo. Esta situación representa una oportunidad para reforzar las estrategias de desarrollo, mentoría y reconocimiento, asegurando que todos los perfiles perciban un interés por su progreso dentro de la empresa.

Tabla 58 Nivel de acuerdo con el compromiso de compañeros con trabajos de calidad por género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?* **¿Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?**

		Acuerdo				Total
		Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Género	Masculino	1	10	24	0	35
	Femenino	4	26	19	1	50
Total		5	36	43	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

La mayoría de los hombres respondió de forma neutral (68.6 %), mientras que en las mujeres esta opción también predomina, aunque en menor proporción (38 %). Un 60 % de las mujeres percibe que sus compañeros no están comprometidos, en contraste con el 31.4 % de los hombres. Esto sugiere una percepción más crítica entre las colaboradoras.

Tabla 59 Nivel de acuerdo con el compromiso de compañeros con trabajos de calidad por puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?* **¿Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?**

		Acuerdo				Total
		Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Puesto	Analista	5	26	29	1	61
	Coordinador	0	1	3	0	4
	Ejecutivo	0	7	3	0	10
	Líder	0	2	3	0	5
	Gerente	0	0	4	0	4
	Subdirector	0	0	1	0	1
Total		5	36	43	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los analistas representan la mayoría de las respuestas “Neutral” (47.5 %) y también concentran los únicos casos de “Totalmente en desacuerdo”. Aunque hay un caso en “De acuerdo” entre ellos, la percepción general es de incertidumbre. En puestos

directivos predomina también la neutralidad, sin respuestas de acuerdo alto. El compromiso entre compañeros parece menos perceptible en los niveles operativos.

Tabla 60 Nivel de acuerdo con el compromiso de compañeros con trabajos de calidad por edad

¿Cuál es su rango de edad?*¿Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

	Acuerdo				Total
	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Rango de edad 18 a 25 años	1	8	7	1	17
26 a 35 años	2	24	22	0	48
36 a 45 años	2	2	10	0	14
46 o más años	0	2	4	0	6
Total	5	36	43	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los colaboradores entre 26 y 35 años reportan los niveles más altos de desacuerdo (54.2 %) y una alta neutralidad (45.8 %). El grupo de 36 a 45 años tiende hacia la neutralidad (71.4 %), mientras que los más jóvenes presentan opiniones divididas. Las percepciones positivas son prácticamente nulas en todos los rangos.

Tabla 61 Nivel de acuerdo con el compromiso de compañeros con trabajos de calidad por antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?*¿Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

	Acuerdo				Total
	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Rango de antigüedad 3 mes a 1 año	1	9	14	0	24
2 a 5 años	2	14	9	1	26
6 a 10 años	0	11	10	0	21
11 años o más	2	2	10	0	14
Total	5	36	43	1	85

Fuente: (Elaboración propia).

En todos los rangos predomina la respuesta neutral, especialmente entre quienes tienen 11 años o más (71.4 %). Los colaboradores del grupo con 6 a 10 años presentan un 52.4 % de desacuerdo. El único caso de acuerdo corresponde al grupo de 2 a 5 años, lo que sugiere que la percepción de compromiso entre compañeros tiende a disminuir con el tiempo en la empresa.

Conclusión del análisis de tablas cruzadas del ítem ¿Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

La percepción sobre el compromiso y la dedicación de los compañeros de trabajo es mayoritariamente ambigua entre los distintos perfiles sociodemográficos. La respuesta “Neutral” domina en todos los rangos de edad, antigüedad, género y nivel jerárquico, lo que indica una falta de evidencia clara o visible del compromiso colectivo. Además, el número de respuestas en desacuerdo también es considerable, especialmente en mujeres, analistas y colaboradores entre 26 y 35 años. Esta percepción puede reflejar una desconexión entre el trabajo colaborativo y el reconocimiento del esfuerzo de los equipos, sugiriendo la necesidad de fomentar más prácticas de trabajo en equipo y visibilidad del desempeño entre pares.

Tabla 62 Nivel de acuerdo en la oportunidad de hacer mejor lo que saben hacer por género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?*¿En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que sé hacer mejor?

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Género	Masculino	0	8	27	0	35
	Femenino	1	10	36	2	49
Total		1	18	63	2	84

Fuente: (Elaboración propia).

Los resultados muestran una percepción positiva en ambos géneros. El 77.1 % de los hombres y el 77.5 % de las mujeres respondieron “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”, con ligera ventaja en el género femenino por incluir dos respuestas en el nivel más alto. Las respuestas neutrales representan una minoría en ambos grupos. El desacuerdo es prácticamente inexistente.

Tabla 63 Nivel de acuerdo en la oportunidad de hacer mejor lo que saben hacer por puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?*¿En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que sé hacer mejor?

		Acuerdo				Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Puesto	Analista	1	12	46	1	60
	Coordinador	0	0	4	0	4
	Ejecutivo	0	3	7	0	10
	Líder	0	0	5	0	5
	Gerente	0	3	0	1	4
	Subdirector	0	0	1	0	1
Total		1	18	63	2	84

Fuente: (Elaboración propia).

Los analistas son el grupo con más respuestas, y el 78.3 % está “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”. Los puestos coordinadores, ejecutivos y líderes también reflejan tendencia en respuestas favorables. La percepción más reservada se encuentra en los gerentes, con un 75 % de neutralidad.

Tabla 64 Nivel de acuerdo en la oportunidad de hacer mejor lo que saben hacer por edad

¿Cuál es su rango de edad?*¿En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que sé hacer mejor?

	Acuerdo				Total
	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de edad 18 a 25 años	1	4	11	0	16
26 a 35 años	0	8	39	1	48
36 a 45 años	0	3	10	1	14
46 o más años	0	3	3	0	6
Total	1	18	63	2	84

Fuente: (Elaboración propia).

El grupo de 26 a 35 años es el que reporta mayor nivel de acuerdo (83.3 %). Los colaboradores de 18 a 25 años presentan un 68.8 % de acuerdo, mientras que los de 46 o más años se dividen equitativamente entre neutralidad y acuerdo. Las respuestas negativas son prácticamente nulas en todos los rangos.

Tabla 65 Nivel de acuerdo en la oportunidad de hacer mejor lo que saben hacer por antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?*¿En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que sé hacer mejor?

	Acuerdo				Total
	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rango de antigüedad 3 mes a 1 año	0	5	17	1	23
2 a 5 años	1	5	20	0	26
6 a 10 años	0	3	18	0	21
11 años o más	0	5	8	1	14
Total	1	18	63	2	84

Fuente: (Elaboración propia).

En todos los niveles de antigüedad predomina la percepción positiva. Los colaboradores con 6 a 10 años de antigüedad reportan mayor alineación entre sus capacidades y tareas (85.7 % de respuestas positivas). Los grupos con menor antigüedad también presentan buenos niveles de percepción, aunque con mayor

proporción de respuestas neutras. El único desacuerdo se encuentra en el grupo de 2 a 5 años.

Conclusión del análisis de tablas cruzadas del ítem ¿En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que sé hacer mejor?

La mayoría de los colaboradores manifiesta tener la oportunidad diaria de realizar actividades alineadas con sus fortalezas, independientemente de su género, edad, puesto o antigüedad. Las respuestas de acuerdo superan el 75 % en todos los segmentos, lo que refleja un entorno laboral favorable en términos de asignación de tareas y aprovechamiento del talento. Esta percepción es especialmente fuerte entre analistas. Aunque aún existen respuestas neutras, sobre todo entre los más jóvenes o de reciente ingreso, los datos reflejan un entorno donde las funciones laborales están mayormente alineadas con las capacidades del personal. Esto puede contribuir positivamente a la motivación y desempeño individual dentro de la organización.

Tabla 66 Nivel de acuerdo en que alguien les ha hablado de su progreso por género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?* **¿Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?**

		Acuerdo			Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Género	Masculino	4	24	7	35
	Femenino	4	28	18	50
Total		8	52	25	85

Fuente: (Elaboración propia).

Tanto hombres como mujeres muestran una tendencia mayoritaria hacia respuestas neutrales, con un 68.6% de hombres y un 56% de mujeres ubicadas en esta categoría. Sin embargo, las mujeres presentan un porcentaje más alto (36%) de respuestas “De acuerdo” en comparación con los hombres (20%), lo que sugiere que ellas perciben mayor retroalimentación sobre su progreso en el trabajo.

Tabla 67 Nivel de acuerdo en que alguien les ha hablado de su progreso por puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?* **¿Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?**

		Acuerdo			Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Puesto	Analista	6	37	18	61
	Coordinador	0	2	2	4
	Ejecutivo	2	8	0	10
	Líder	0	3	2	5
	Gerente	0	2	2	4
	Subdirector	0	0	1	1
Total		8	52	25	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los analistas concentran la mayoría de las respuestas positivas (29.5 %), seguidos por coordinadores, líderes y gerentes con proporciones menores. Los ejecutivos no registran ninguna respuesta de acuerdo, lo cual sugiere una posible falta de retroalimentación en este grupo. En general, el mayor porcentaje de respuestas se posiciona en niveles de neutralidad.

Tabla 68 Nivel de acuerdo en que alguien les ha hablado de su progreso por edad

¿Cuál es su rango de edad?*¿Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?

		Acuerdo			Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Rango de edad	18 a 25 años	0	10	7	17
	26 a 35 años	6	29	13	48
	36 a 45 años	1	9	4	14
	46 o más años	1	4	1	6
Total		8	52	25	85

Fuente: (Elaboración propia).

El grupo de 18 a 25 años presenta la mayor proporción de respuestas positivas (41.2%), seguido por el grupo de 26 a 35 años (27.1%). En contraste, los grupos de mayor edad muestran menor percepción de recibir retroalimentación sobre su progreso, con un marcado predominio de respuestas neutrales o negativas.

Tabla 69 Nivel de acuerdo en que alguien les ha hablado de su progreso por antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?*¿Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?

		Acuerdo			Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Rango de antigüedad	3 mes a 1 año	0	14	10	24
	2 a 5 años	3	16	7	26
	6 a 10 años	3	14	4	21
	11 años o más	2	8	4	14
Total		8	52	25	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los colaboradores con menor antigüedad (3 meses a 1 año) presentan una percepción predominantemente neutral (58.3 %), sin respuestas negativas. Los grupos de 2 a 10 años reflejan mayor diversidad en las respuestas, aunque predominan también las respuestas neutrales. El grupo de más de 11 años muestra una percepción dividida entre neutralidad y acuerdo.

Conclusión del análisis de tablas cruzadas del ítem ¿Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?

El análisis muestra que la mayoría de los colaboradores percibe recibir poca retroalimentación sobre su progreso laboral en los últimos seis meses, predominando respuestas neutrales en todos los grupos sociodemográficos. Destacan las mujeres y los colaboradores con menor antigüedad (menos de un año) como los que más sienten haber recibido comunicación sobre su avance. En cuanto al nivel jerárquico, los analistas y coordinadores perciben una mayor retroalimentación, mientras que ejecutivos y niveles superiores parecen tener menos comunicación en este aspecto. Además, los grupos de edad más jóvenes se muestran más receptivos a este tipo de reconocimiento, en contraste con los empleados de mayor edad. Estos resultados sugieren que la organización puede mejorar sus procesos de retroalimentación, especialmente para empleados con mayor antigüedad y en niveles ejecutivos, para fortalecer el desarrollo profesional y el compromiso laboral.

Tabla 70 Nivel de acuerdo en oportunidades de aprendizaje y crecimiento por género

¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?*¿Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

		Acuerdo			Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Género	Masculino	10	22	3	35
	Femenino	16	28	6	50
Total		26	50	9	85

Fuente: (Elaboración propia).

Tanto hombres como mujeres presentan un predominio de respuestas neutras (62.9 % y 56 %, respectivamente), pero las mujeres reportan una mayor proporción de desacuerdo (32 %) frente a los hombres (28.6 %). Las respuestas positivas son limitadas en ambos géneros (8.6 % y 12 %).

Tabla 71 Nivel de acuerdo en oportunidades de aprendizaje y crecimiento por puesto

¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?*¿Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

		Acuerdo			Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Puesto	Analista	20	36	5	61
	Coordinador	0	3	1	4
	Ejecutivo	3	6	1	10
	Líder	2	2	1	5
	Gerente	1	3	0	4
	Subdirector	0	0	1	1
Total		26	50	9	85

Fuente: (Elaboración propia).

Los analistas, que conforman la mayoría de la muestra, reflejan una alta proporción de respuestas negativas o neutras (91.8%) y solo un 8.2% con percepciones positivas. Coordinadores y subdirector muestran las mejores percepciones, aunque con un número muy reducido de casos. Los ejecutivos y líderes tienen un porcentaje moderado de neutralidad, lo que sugiere oportunidad para mejorar la percepción de crecimiento y aprendizaje.

Tabla 72 Nivel de acuerdo en oportunidades de aprendizaje y crecimiento por edad

¿Cuál es su rango de edad?*¿Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

		Acuerdo			Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Rango de edad	18 a 25 años	5	12	0	17
	26 a 35 años	16	27	5	48
	36 a 45 años	4	7	3	14
	46 o más años	1	4	1	6
Total		26	50	9	85

Fuente: (Elaboración propia).

El grupo más joven (18 a 25 años) no reporta respuestas positivas, lo que indica una percepción nula de oportunidades de crecimiento, mientras que el grupo de 26 a 35 años tiene el mayor número de respuestas positivas (10.4%). Los grupos de mayor edad muestran un leve aumento en percepciones positivas, aunque con menor tamaño de muestra.

Tabla 73 Nivel de acuerdo en oportunidades de aprendizaje y crecimiento por antigüedad

¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?*¿Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

		Acuerdo			Total
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	
Rango de antigüedad	3 mes a 1 año	7	15	2	24
	2 a 5 años	9	16	1	26
	6 a 10 años	7	11	3	21
	11 años o más	3	8	3	14
Total		26	50	9	85

Fuente: (Elaboración propia).

Quienes tienen menor antigüedad (3 meses a 1 año) muestran una percepción ligeramente mejor en “De acuerdo” (8.3%) comparados con quienes tienen de 2 a 5 años (3.8%). El grupo con más antigüedad (11 años o más) tiene también un 21.4% de respuestas positivas, indicando que algunos empleados veteranos sí perciben oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Conclusión del análisis de tablas cruzadas del ítem ¿Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

La mayoría de los colaboradores no perciben haber tenido oportunidades claras de aprendizaje o crecimiento en el último año. Las respuestas neutrales y negativas predominan en todos los segmentos sociodemográficos, con énfasis en los analistas y los colaboradores de entre 26 y 35 años. Los más jóvenes y los de menor antigüedad también muestran una experiencia poco alentadora, sin reconocimiento evidente de oportunidades de desarrollo. Esta situación puede indicar debilidades en la gestión del talento y el diseño de trayectorias de crecimiento profesional. Se recomienda fortalecer las iniciativas de formación continua, visibilizar los planes de carrera y proporcionar retroalimentación efectiva a todos los niveles.

IV.VI Análisis de correlación

El análisis de correlaciones es una técnica estadística utilizada para identificar y cuantificar la relación entre dos o más variables. Su propósito es determinar si existe una asociación entre ellas y, en caso afirmativo, cuál es su dirección (positiva o negativa) y su intensidad.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), la correlación permite conocer el grado de relación que existe entre dos variables cuantitativas, sin que ello implique causalidad. Esto significa que una correlación alta entre dos variables no necesariamente indica que una cause a la otra, sino que varían en conjunto.

El coeficiente de correlación de Spearman (también conocido como rho de Spearman) es una técnica estadística no paramétrica que se utiliza para medir el grado de asociación entre dos variables ordinales o entre variables que no cumplen con los supuestos de normalidad. A diferencia del coeficiente de Pearson, que se basa en datos con distribución normal y relaciones lineales, Spearman se basa en los rangos de los datos, por lo que es más flexible ante distribuciones asimétricas o relaciones no lineales.

La interpretación del coeficiente ρ :

- + 1 indica correlación positiva perfecta
- - 1 indica correlación negativa perfecta
- = 0 indica que no hay correlación monótona

Este análisis es especialmente útil en estudios como el del clima organizacional, ya que permite explorar cómo se relacionan dimensiones.

Tabla 74 Correlación de variables

Correlaciones

Rho de Spearman		Clima Organizacional	Comunicación	Motivación	Liderazgo	Desarrollo Profesional
Clima Organizacional	Coefficiente correlación	1.000	.448**	.760**	.660**	.625**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85

** La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Fuente: (Elaboración propia).

Los resultados indican que todas las variables presentan una correlación positiva y estadísticamente significativa con el clima organizacional, al nivel de significancia de 0.01 (bilateral).

La variable motivación obtuvo la correlación más alta ($\rho = 0.760$), lo que refleja una asociación positiva fuerte. A mayor percepción de motivación en el entorno, mayor es la valoración del clima organizacional por parte de los colaboradores.

La variable liderazgo también mostró una correlación fuerte ($\rho = 0.660$), lo que evidencia que las prácticas de liderazgo influyen de manera relevante en la percepción general del ambiente laboral.

Por su parte, el desarrollo profesional presentó una correlación moderada-alta ($\rho = 0.625$), lo cual indica que las oportunidades de crecimiento y aprendizaje están positivamente relacionadas con el clima organizacional.

Finalmente, la variable comunicación registró una correlación positiva moderada ($\rho = 0.448$), lo que implica que, aunque existe una relación favorable, esta es relativamente menor en comparación con las otras dimensiones analizadas.

Este análisis confirma que existe una relación sólida entre el clima organizacional y las variables de motivación, liderazgo, desarrollo profesional y comunicación.

IV.VII Verificación de hipótesis

Con el objetivo de comprobar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en las variables independientes respecto a los niveles del clima organizacional, se aplicó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis para muestras independientes. Esta prueba resulta adecuada para comparar distribuciones entre tres o más grupos cuando las variables son ordinales o cuando no se puede asumir la normalidad de los datos.

En este estudio, se evaluaron cuatro hipótesis nulas, correspondientes a cada una de las variables independientes agrupadas. En todos los casos, se contrastó si la distribución de cada variable independiente era igual en las diferentes categorías del clima organizacional percibido.

Tabla 75 Verificación de Hipótesis

Resumen de Contrastes de Hipótesis				
	Hipótesis Nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de VComunicacionAgrupada es la misma entre las categorías de VDClimaOrganizacionalAgrupada	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.000	Rechace la hipótesis nula
2	La distribución de VMotivacionAgrupada es la misma entre las categorías de VDClimaOrganizacionalAgrupada	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.000	Rechace la hipótesis nula
3	La distribución de VLiderazgoAgrupada es la misma entre las categorías de VDClimaOrganizacionalAgrupada	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.000	Rechace la hipótesis nula
4	La distribución de VDesarrolloProfesionalAgrupada es la misma entre las categorías de VDClimaOrganizacionalAgrupada	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.000	Rechace la hipótesis nula

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es .05.

Fuente: (Elaboración propia).

Hipótesis 1: Se rechaza la hipótesis nula ($p = 0.000$). Existe diferencia significativa en la variable comunicación entre los distintos niveles de clima organizacional.

Hipótesis 2: Se rechaza la hipótesis nula ($p = 0.000$). Existe diferencia significativa en la variable motivación entre los distintos niveles de clima organizacional.

Hipótesis 3: Se rechaza la hipótesis nula ($p = 0.000$). Existe diferencia significativa en la variable liderazgo entre los distintos niveles de clima organizacional.

Hipótesis 4: Se rechaza la hipótesis nula ($p = 0.000$). Existe diferencia significativa en la variable desarrollo profesional entre los distintos niveles de clima organizacional.

Dado que en los cuatro casos el nivel de significancia fue inferior a 0.05, se concluye que las diferencias observadas no se deben al azar y, por tanto, existen relaciones estadísticamente significativas entre el clima organizacional y cada una de las dimensiones analizadas.

El análisis realizado permitió confirmar la existencia de diferencias significativas entre los niveles de percepción del clima organizacional en relación con las variables comunicación, motivación, liderazgo y desarrollo profesional. Estos hallazgos respaldan empíricamente las hipótesis planteadas en el estudio y refuerzan la conclusión de que dichas variables influyen de manera significativa en la construcción del clima organizacional en el contexto analizado.

Discusión

En este apartado se tratará sobre la discusión de los resultados obtenidos. Se interpretarán los resultados de la investigación, contrastándolos con la literatura revisada y estudios previos, con el objetivo de identificar coincidencias, diferencias y posibles explicaciones de los hallazgos.

Desarrollo profesional

Los resultados muestran percepciones moderadamente positivas sobre las oportunidades de crecimiento, aunque también se evidencian casos de acceso limitado a capacitación y promoción. Este hallazgo coincide con García Gómez (1999), quien describe el desarrollo profesional como un proceso continuo que requiere la estructuración de planes de formación, movilidad interna y evaluación constante de competencias. En el mismo sentido, Fernández Losa (2022), lo plantea como una herramienta estratégica para retener talento, ya que la posibilidad de proyectar un plan de carrera claro reduce la rotación y aumenta la identificación con la empresa. Chiavenato (2000), sostiene que una gestión adecuada del desarrollo de los colaboradores, dentro de una organización, conduce a un aumento del compromiso laboral y a un fortalecimiento de la motivación. Por lo tanto, se confirma que, cuando las oportunidades se perciben como equitativas y accesibles, se consolida una cultura de aprendizaje organizacional, lo que fortalece la relación con la organización y también impulsa la permanencia de los equipos.

Motivación

La tendencia hacia las respuestas neutrales respecto a la variable motivación sugiere que, aunque existen condiciones laborales aceptables, no siempre se activan los factores que impulsan el máximo desempeño de los colaboradores. Este resultado es coherente con Stoner et al. (2009), quienes afirman que la motivación es una característica de la psicología humana que impulsa el grado de compromiso de las personas. Por su parte, Chiavenato (2000) plantea que cuando la motivación es elevada, se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración,

entre otros. Pérez Tapia (2014), refuerza esta visión al vincular la motivación con el compromiso organizacional, indicando que el reconocimiento y el sentido de propósito fomentan no solo la productividad, sino también la satisfacción personal. En los resultados de este estudio, se observa que la ausencia de estímulos motivadores consistentes limita el potencial de rendimiento, lo que sugiere que el simple cumplimiento de condiciones básicas no es suficiente para sostener un alto nivel de implicación.

Liderazgo

Los datos muestran una percepción positiva en la claridad organizativa, pero limitada en cuanto a inspiración y acompañamiento. Esto confirma lo señalado por Alvarado et al. (2012), quienes sostienen que el liderazgo debe ir más allá de la supervisión técnica para convertirse en un facilitador del desarrollo individual y colectivo. Bonifaz Villar (2012) lo ubica como un eje central para alcanzar el desempeño empresarial, argumentando que los líderes no solo dirigen, sino que generan sentido de misión y cohesión. De igual forma, Fernández (2019) señala que el éxito de una organización depende de la calidad y capacidad de sus líderes para generar inspiración a los demás. En este estudio, se evidencia que cuando el liderazgo combina dirección clara con capacidad para motivar e involucrar, se fortalecen la confianza, la colaboración y el compromiso con los objetivos, generando impactos sostenibles en el ambiente de trabajo.

Comunicación

Si bien los colaboradores perciben claridad en la comunicación operativa, se identifican deficiencias en la retroalimentación estratégica y en la bidireccionalidad del flujo de información y comunicación. Esto coincide con Guzmán Paz (2012), quien plantea que la comunicación organizacional no solo transmite información, sino que construye la visión compartida y la alineación de objetivos. Reyes Escalante y Augusto Junior (2018) señalan que la transparencia y la oportunidad en la comunicación influyen directamente en el clima laboral y en la confianza de los equipos. Por su parte, Ledezma Torres (2022) enfatiza que una gestión

comunicativa efectiva genera satisfacción y reduce conflictos, actuando como un mecanismo preventivo frente a la desmotivación. En el presente contexto, la mejora del flujo informativo y la creación de canales bidireccionales no solo optimizarían la coordinación operativa, sino que también consolidarían la confianza mutua, la transparencia y el sentido de pertenencia, elementos esenciales para un clima organizacional saludable.

En conjunto, los resultados de este estudio confirman postulados relevantes de la literatura sobre clima organizacional, al tiempo que evidencian áreas de mejora que requieren atención para alinear la práctica con la teoría. Ampliar las oportunidades de desarrollo profesional, implementar estrategias motivacionales integrales, fomentar liderazgos que combinen dirección e inspiración, y reforzar la comunicación como herramienta estratégica, representan acciones que no solo responden a fundamentos académicos sólidos, sino que también tienen un impacto social significativo. Estas medidas, aplicadas de manera coordinada, pueden contribuir al bienestar de los colaboradores, a la retención del talento y a la construcción de una cultura organizacional sólida, cohesionada y competitiva en el largo plazo.

Conclusiones

La presente investigación permitió identificar y comprender el estado del clima organizacional dentro del Centro de Servicios Compartidos, a través del análisis de diversos factores que inciden directamente en la percepción y satisfacción laboral de los colaboradores. A través del diseño y aplicación de un cuestionario estructurado, y con el respaldo de diversos análisis estadísticos, fue posible obtener un panorama integral sobre las condiciones internas que influyen en el ambiente laboral de la organización. Asimismo, fue posible evidenciar una relación significativa entre el clima organizacional y variables de motivación, comunicación, liderazgo y desarrollo profesional.

Los resultados confirmaron que el clima organizacional percibido es moderadamente positivo, pero con áreas de mejora importantes. Se identificó, mediante el análisis de frecuencias, que una proporción considerable de colaboradores expresó percepciones neutrales en temas fundamentales, lo que indica posibles carencias en claridad, impulso o seguimiento dentro de ciertos procesos organizacionales. Por otro lado, los análisis por rangos de edad, género, puesto y antigüedad revelaron diferencias perceptuales significativas, lo que refuerza la necesidad de diseñar estrategias diferenciadas y más sensibles a las características del personal.

En cuanto al objetivo general, los hallazgos demostraron que las cuatro variables analizadas tienen una relación estadísticamente significativa con el clima organizacional, siendo la motivación la que presentó la correlación más alta. Este resultado revela que los factores motivacionales, como el reconocimiento, la satisfacción personal y el sentido de logro, son esenciales para fortalecer el ambiente laboral y el compromiso del personal.

Respecto al primer objetivo específico, el análisis evidenció que el desarrollo profesional influye positivamente en el clima organizacional. Los colaboradores que perciben oportunidades de aprendizaje, crecimiento y avance en su trayectoria

laboral tienden a valorar de manera más favorable el ambiente de trabajo. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, particularmente en la percepción de quienes tienen menor antigüedad o se encuentran en puestos operativos.

En relación con la motivación, segundo objetivo específico, se observó que un nivel elevado de satisfacción y entusiasmo en el trabajo está directamente vinculado a una percepción positiva del entorno laboral. Los resultados reflejan que aquellos colaboradores que se sienten valorados, reconocidos y motivados en sus funciones, tienden a experimentar un mejor clima organizacional.

Sobre el tercer objetivo, se encontró que el liderazgo ejercido dentro del Centro de Servicios Compartidos es un factor determinante para generar un ambiente positivo. Los estilos de liderazgo que se perciben como cercanos, empáticos y orientados al desarrollo del personal, fortalecen significativamente la percepción del clima laboral. Las diferencias detectadas en algunos grupos de edad o niveles jerárquicos también indican la importancia de adaptar los estilos de liderazgo a las características del equipo.

Finalmente, respecto a la comunicación, se determinó que su impacto en el clima organizacional es relevante, aunque ligeramente menor en comparación con las otras variables. La calidad, claridad y oportunidad en la transmisión de información son elementos clave para generar confianza y alineación dentro de los equipos. Una comunicación deficiente o poco transparente puede generar incertidumbre y afectar negativamente la percepción del entorno laboral.

En conjunto, esta tesis concluye que el clima organizacional no es un fenómeno aislado, sino el resultado de múltiples dimensiones interrelacionadas que deben ser gestionadas de forma integral. Fortalecer la motivación, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y la comunicación, no solo mejora el ambiente interno, sino que también potencia la productividad, la retención de talento y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Propuestas o Recomendaciones

Desarrollo profesional

Impulsar programas basados en fortalezas: Se recomienda que las funciones asignadas a los colaboradores consideren sus habilidades y talentos naturales. Herramientas como evaluaciones de fortalezas o mapas de talento pueden ser útiles.

Formalizar procesos de retroalimentación: Establecer espacios periódicos de conversación entre líderes y colaboradores para revisar avances, retos y oportunidades de mejora. Es clave que estas sesiones sean bidireccionales y enfocadas en el desarrollo.

Diseñar rutas de crecimiento claras: Brindar acceso transparente a oportunidades de formación, proyectos especiales o promociones que fortalezcan el sentido de progreso y pertenencia dentro del CSC.

Motivación

Fortalecer mecanismos de reconocimiento: Implementar prácticas formales e informales de reconocimiento verbal o simbólico que valoren los logros individuales y colectivos, ajustadas al perfil de cada equipo.

Fomentar la participación activa: Incluir a los colaboradores en procesos de toma de decisiones, especialmente en temas que afecten directamente sus funciones, para fortalecer su sentido de pertenencia.

Reforzar el propósito organizacional: Comunicar de manera constante y clara los valores, misión y objetivos del CSC, conectando el trabajo diario con un propósito mayor.

Liderazgo

Desarrollar un liderazgo empático y cercano: Capacitar a los líderes en escucha activa, acompañamiento emocional y gestión de relaciones, especialmente en contextos de cambio o presión.

Orientar el liderazgo al desarrollo del colaborador: Promover que los líderes asuman un rol de mentores que impulsen el crecimiento personal y profesional de sus equipos.

Fomentar un liderazgo colectivo: Estimular dinámicas de colaboración, donde el liderazgo se distribuya y se incentive el compromiso colectivo con la excelencia.

Comunicación

Clarificar roles y responsabilidades: Definir y comunicar de manera precisa las funciones de cada puesto para evitar ambigüedades, especialmente en áreas interdependientes.

Mejorar el soporte operativo: Asegurar la disponibilidad de recursos, herramientas y acompañamiento necesarios para el cumplimiento efectivo de las tareas diarias.

Fortalecer las relaciones interpersonales: Desarrollar espacios de interacción y convivencia que promuevan vínculos de confianza, respeto y bienestar entre los colaboradores.

Además de las acciones propuestas en torno a las variables analizadas, se recomienda establecer un sistema de monitoreo continuo del Clima Organizacional, mediante encuestas periódicas, sesiones de retroalimentación y análisis de datos que permitan identificar áreas de mejora de manera oportuna.

Referencias

- Ackoff, R. (1955). The design of social research. *Philosophy of Science*, vol 22.
- Aguilar Morales, J., & Ernesto Vargas, J. (2010). *Trabajo en Equipo*. Oaxaca: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Alelú Hernández, M., Cantín García, S., López Abejón, N., & Rodríguez Zazo, M. (2010). *Estudio De Encuestas; Métodos de Investigación*. 3º Educación Especial.
- Alvarado, D., Arias, K., Brito, J., Colina, R., Díaz, V., & Fernández, M. (2012, Octubre 29). *Revista Electrónica de PortalesMedicos.com*. Retrieved Abril 08, 2025, from El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales: <https://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/el-liderazgo-caracteristicas-del-lider-y-las-principales-teorias-actuales/#more-66435>
- Alvarado, P., Fiallo, D., & Soto, L. S. (2015). El Clima Organizacional Dentro de un Empresa. *Contribuciones a la Economía*, 1-15.
- Álvarez Morales, C., Muñoz Aparicio, C., & Navarrete Torres, M. (2019). *Influencia Del Clima Organizacional En La Satisfacción Laboral De Un Supermercado*. Villahermosa, Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. doi:<https://www.redalyc.org/journal/4655/465566915002/html/>
- Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Universidad del Valle.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 123-133.
- Associació Catalana de Salut Laboral y de la Asociación Española de Higiene Industrial. (2004). Visión europea de la salud laboral, la organización saludable y el papel de los médicos del trabajo. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 164-166.
- Bonifaz Villar, C. d. (2012). *Liderazgo empresarial*. Tlanepantla: Red Tercer Milenio S.C.

- Bostwick, G., & Kyte, N. (2005). *Measurement. Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches*. New York: Oxford University Press.
- Buendía, L., Colás, P., & Hernández, F. (1998). Las Variables de la Investigación. In *Métodos de la Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw Hill.
- Cacciaguidi Fahy, S., Currie, J., & Fahy, M. (2002). Financial Shared Services Centres: Opportunities and Challenges for the Accounting Profession. *ACCA Research Report No. 79*, 120.
- Calizaya López, J. (2020). Planteamiento del problema y marco teórico en la investigación. In J. Calizaya, R. Bellido Medina, Y. Alemán Vilca, B. Morales Palao, G. Monzón Álvarez, & F. Ceballos Bejarano, *La investigación cuantitativa* (pp. 88-105). Perú: AutanaBooks. doi:10.47460/uct.v24i107.418
- Casanova, F. (2003). *Formación Profesional y Relaciones Laborales*. Montevideo : Oficina Internacional del Trabajo CINTERFOR.
- Chagray Ameri, N., Ramos Y Yovera, S., Neri Ayala, A., Maguiña Maza, R., & Hidalgo Vasquez, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 21-29. doi:<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Choque Maman, R. (2025). Liderazgo empresarial. Un desafío permanente en la cultura organizacional. *Revista Multidisciplinaria*, 24-37. doi:<http://doi.org/10.62349/revistauno.v.5i8.33>
- Climent López, E. (1997). Formación Profesional y Desarrollo. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19-30.
- Cortez Rodríguez, N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. doi:DOI: <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- Deloitte Development LLC. (2019). Global Shared Services Survey Report. *Executive Summary Deloitte*, 1-23.
- Fernández Losa, N. (2022). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 65-90. doi:<https://doi.org/10.5295/cdg.19219nf>
- Fernández, L. (2019, Mayo). *Liderazgo organizacional*. Tudela: UNED Tudela.

- Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. (2015). El Clima Organizacional Dentro de una Empresa. *Contribuciones a la Economía*, 1-15.
- Galabiz Román, A. (2004). Llantas y Servicios Bonardel, Una Pequeña Empresa en Proceso de Maduración. *Tesis para Obtención de Grado de Maestro en Comunicación*. México.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2012). ¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte. *Consultoría Delloite*, 1-12.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 52-77.
- García Gomez, S. (1999). El Desarrollo Profesional Análisis de un Concepto Complejo. *Revista de Educación*, 175-187.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultado. *Los Clasicos de HBR*, 26-37.
- Gómez Ortiz, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 62-91.
- González Peláez, D. I., & Ospina Nieto, Y. (2015). Trabajo en Equipo en el Clima Organizacional de las Empresas. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 119-139.
- González, H. E., & González, L. E. (2010). *Clima Organizacional*. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Guzman Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Métodología de la Investigación*. México DF: McGraw Hill.
- Herráiz López, M. A. (2016). *Los Centros de Servicios Compartidos: Razones, Pros y Contras en el Ambito Financiero*. Madrid: Asociación Española de Empresas de Consultoría.

- Huilcapi Masacon, M., Castro López, G., & Jácome Lara, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 311-333. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.311-333>
- Iglesias Armentero, A., & Torres Esperón, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 197-209.
- Jiménez, W. (2011, Junio 14). *9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales*. Retrieved from Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- José Gómez, F. (2016). La Comunicación. *Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud. Universidad de Carabobo.*, 5-6.
- Juárez Adauta , S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 307-314.
- Kerlinger, F. N. (1979). *Enfoque conceptual de la Investigación del Comportamiento*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Kozlowski, S., & Ilgen, D. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 77-124.
- Lasso Castillo, D. (2024). *Propuesta Innovadora para el Fortalecimiento del Trabajo en Equipo en Proyectos de una Organización Pública de Salud del Municipio de Santander de Quilichao, CAUCA*. Santander de Quilichao: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Ledezma Torres, D. (2022). Gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4084-4094. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3376
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. New York: Archives of Psychology.
- Lizardo Carvajal, R. (2013). *Un sitio para el fomento de la práctica literaria y científica*. Retrieved from Sujeto de investigacion: <https://www.lizardo-carvajal.com/sujeto-de-investigacion/>
- Loor Chávez, T., & Hinojosa Pérez, J. (2021). La Formación Profesional del Docente y El Clima Organizacional en las IES de Manabí, Ecuador. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Posgrado y Cooperación Internacional*, 31-44.
- Marquéz Gómez, J., & Cardoso Jimenéz, D. (2022). El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana. *Revista*

Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 1-27.
doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1324>

- Martinez Cervantes, M. (2024). El Marco Teórico en los Proyectos de Investigación Científica. *Logos Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 2*, 17-18. Retrieved from <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa2/issue/archive>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Medina Romero, M., Rojas León, R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R., Martel Carranza, C., & Castillo Acobo, R. (2023). *Metodología de la Investigación*. Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
- Mendoza Armijos, H. (2022). Impacto de la Capacitación en el Desarrollo Profesional en Organizaciones Ecuatorianas. *Revista Científica Zambos*, 51-66.
- Minaya Cedeño, M. (2025). Clima organizacional y comunicación efectiva en el Registro Civil Portoviejo durante el 2024. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa*, 126-141. doi:<https://doi.org/10.46296/rc.v8i15.0318>
- Nieves Zubillaga, I. (2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 111-137.
- Ogliastri, E. (1997). *Liderazgo Organizacional en Colombia*. Universidad Nacional Abierta.
- Ortega, S., & Perdomo, J. (2007). *Fuentes Influyentes en el Clima Organizacional y Estrategias para Lograr un Buen Funcionamiento Interno en la Organización*. Chía, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Ortiz Uribe, F. (2011). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México: Limusa.
- Pérez Tapia, R. (2014). *Motivación y Compromiso Organizacional en el Personal Administrativo*. Lima, Perú: Facultad de Letras y Ciencias Humanas.
- Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Alvarez, C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceeding*, 1031-1036.
- Puerto, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión*, 195.

- Quiceno Castrillón, H. (2002). Educación y Formación Profesional. *Cuadernos de Administración*, 87-98.
- Redacción Portafolio. (2015, 03 29). *Una empresa acude a un CSC cuando busca reducir costos*. Retrieved from Portafolio: <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/empresa-acude-csc-busca-reducir-costos-27350>
- Reyes Escalante, C., & Augusto Junior, A. (2018). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el 2017*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Forgiony Santos, J. O., Bonilla Cruz, N. J., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 17.
- Robbins, S. (1988). *Comportamiento Organizacional 7ma edición*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo Tercera ed.). México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez M, D. (2016). *Diagnostico Organizacional*. Bogotá: Alpha Editorial.
- Rojas Soriano, R. (2010). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo .
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Sanchez, M., Marin, G., & Quintero, I. (2024). La importancia de la prueba de hipótesis. *Semilla Científica*, 211–216. doi:<https://doi.org/10.37594/sc.v1i5.1381>
- Santos Garcia, D. (2012). *Fundamentos de la Comunicación*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Secretaría de la Marina. (2005, Mayo). Metodología de la Investigación. *Metodología de la Investigación*, p. 6.
- Segredo Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.

- Siesquen Sandoval, A., Medrano Díaz, D., Monja Maza, A., & Guevara Sánchez, J. (2024). Motivación y Productividad de los Colaboradores de una Empresa de Indumentaria Deportiva. *Horizonte Empresarial*, 18-32. doi:<https://doi.org/10.26495/yzgqea43>
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (2009). *Administración*. México: Pearson.
- Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención. Desarrollo Organizacional*. Universitaria de América.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 53-55.
- Terrones Mayta, R., & Haro Zea, K. (2024). Impacto del Clima Organizacional Sobre la Rotación de los Trabajadores Revisión 2013-2023. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 247-277. doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de Trabajo en Equipo: Definición y Categorización. *Profesorado*, 330-344.
- Valverde, L., Ayala, N., Pascua, M., & Fandiño, D. (1989). *El Trabajo en Equipo y su Operatividad*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Anexos

Matriz de Frecuencia de Variables

N De documento	Desarrollo Profesional	Motivación	Liderazgo	Comunicación	Estructura Organizacional	Infraestructura	Procesos y Normas Orgs.
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							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							
46							
47							
48							
49							
50							
51							
52							
53							
54							
55							
56							
57							
58							
59							
60							
Total	46	55	54	54	45	26	43

N. de documento 1. Título; Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Autores; Segredo Pérez Alina María.

N. de documento 2. Título; Factores influyentes en el clima organizacional y las estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización. Autores; Ortega Sheyla; Perdomo Jessica.

N. de documento 3. Título; Importancia del clima organizacional como elemento base del desempeño organizacional. Autores; Rueda Acosta Maribel Lucero.

N. de documento 4. Título; La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el 2017. Autores; Reyes Escalante Carol Beatriz; Ayarza Rojas Augusto Junior.

N. de documento 5. Título; Diagnostico organizacional. Autores; Rodríguez M. Darío.

N. de documento 6. Título; Lideranza transformacional y clima organizacional. Autores; Freitas Marcela; Lima Rua Orlando.

N. de documento 7. Título; El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Autores; Ramos Moreno Diana Constanza.

N. de documento 8. Título; Plan estratégico de desarrollo organizacional para el centro de servicios compartidos a nivel Latinoamérica de la empresa L'Oreal. Autores; Chong Monterrosa Elizabeth.

N. de documento 9. Título; Análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades públicas de Latinoamérica: México y Colombia. Autores; Mercado Salgado Patricia; Toro Álvarez Fernando.

N. de documento 10. Título; Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del

Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. Autores; González Millán José Javier; Parra Penago Carlos Orlando.

N. de documento 11. Título; Clima laboral y productividad en empresas maquiladoras textiles. Un estudio de calidad de vida laboral en el sureste de México. Autores; Barroso Tanoira Francisco Gerardo; Arias Galicia Fernando.

N. de documento 12. Título; Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. Autores; Cortez Rodríguez Nancy Nélida.

N. de documento 13. Título; Clima organizacional y comunicación efectiva en el Registro Civil Portoviejo durante el 2024. Autores; Minaya Cedeño María Fernanda; Mendoza Vega Kenia Marilú.

N. de documento 14. Título; Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. Autores; Chagray Ameri Néstor Humberto; Ramos Y Yovera Santiago Ernesto; Neri Ayala Abraham Cesar; Maguiña Maza Rufino Máximo; Hidalgo Vasquez Yaneline Nilda.

N. de documento 15. Título; Clima organizacional y satisfacción laboral. Autores; Juárez Adata Salvador.

N. de documento 16. Título; Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Autores; García Solarte Mónica.

N. de documento 17. Título; Liderazgo empresarial. Un desafío permanente en la cultura organizacional. Autores; Chique Mamai Ruben.

N. de documento 18. Título; El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Autores; Fernández Losa Nicolás.

N. de documento 19. Título; Desarrollo profesional y puesto de trabajo. Autores; Nieves Zubillaga Irma Cecilia.

N. de documento 20. Título; Desempeño laboral en trabajadores mexicanos, implicación del capital psicológico y el clima organizacional. Autores; Guerrero Flores Kevin; Bustos Aguayo José Marcos; Barrientos Durán Cristina.

N. de documento 21. Título; El clima organizacional dentro de una empresa. Autores; Fiallo Moncayo Daniel; Alvarado Andino Pedro; Soto Medina Lanny Sofía.

N. de documento 22. Título; El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana. Autores; Márquez Gómez Josué Ociel; Cardoso Jiménez Daniel.

N. de documento 23. Título; El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Autores; Fernández Losa Nicolás.

N. de documento 24. Título; El clima organizacional. Autores; Peralta Rodrigo.

N. de documento 25. Título; Gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional. Autores; Ledezma Torres Diana Ramona.

N. de documento 26. Título; Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de un supermercado de la ciudad de Villahermosa. Autores; Álvarez Morales Carolina del Carmen; Muñoz Aparicio Cecilia García; Navarrete Torres María del Carmen.

N. de documento 27. Título; La capacitación y la motivación laboral como factor de importancia para el logro de objetivos organizacionales. Autores; Alanís Gómez Lilia; Tello Orduña Martha Patricia; López de la Cruz Gabriela.

N. de documento 28. Título; La formación profesional del docente y el clima organizacional en las IES de Manabí, Ecuador. Autores; Loor Chávez Temístocles Deodato; Hinojosa Pérez José Adolfo.

N. de documento 29. Título; Liderazgo y clima organizacional. Autores; Alves José.

N. de documento 30. Título; Modelo de intervención en clima organizacional. Autores; Cárdenas Niño Lucila; Arciniegas Rodríguez Yuly Cristina; Barrera Cárdenas Mónica.

N. de documento 31. Título; Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional. Autores; Cubillos Rivera Bibiana; Velásquez Muriel Fabián Camilo; Reyes Nova Milena.

N. de documento 32. Título; Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Autores; Cardona Echeverri Diego Raúl; Zambrano Cruz Renato.

N. de documento 33. Título; Visión europea de la salud laboral, la organización saludable y el papel de los médicos del trabajo. Autores; Sección de Medicina del Trabajo de la Unión Europea de Especialistas Médicos.

N. de documento 34. Título; Clima Organizacional. Autores; González Héctor Eduardo; González Lucas Ezequiel.

N. de documento 35. Título; Trabajo en equipo en el clima organizacional de las empresas, en el área específica del talento humano. Autores; González Peláez Dora Inés; Ospina Nieto Yovany.

N. de documento 36. Título; Un acercamiento al clima organizacional. Autores; Iglesias Armenteros Annia Lourdes; Torres Esperón Julia Maricela.

N. de documento 37. Título; Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Autores; Serrano Orellana Bill Jonathan; Portalanza Ch Alexandra.

N. de documento 38. Título; Comportamiento Organizacional. Autores; Robbins Stephen P.; Judge Timothy A.

N. de documento 39. Título; Administración de recursos humanos. Autores; Chiavenato Idalberto.

N. de documento 40. Título; Comportamiento Organizacional. Autores; Dailey Robert.

N. de documento 41. Título; Generalidades del clima organizacional. Autores; Iglesias Armenteros Annia Lourdes; Sánchez García Zenia Tamara.

N. de documento 42. Título; Clima organizacional y desempeño laboral. Autores; Aldaz Quinto Alexandra Del Rocío; Alvarado Torres Wendy Yesenia; Castro Ramírez Nancy Aracely; Fajardo Campaña Catherine Magdalena.

N. de documento 43. Título; Factores relacionados al clima organizacional. Autores; Ríos López Luis Alberto; Saldaña Pinto Carlos Alberto; Alejandría Castro César Augusto; Fasanando Puyo Tercero.

N. de documento 44. Título; El clima organizacional y su relación con la calidad en el servicio en los Centros de Diagnóstico Integral en Distrito Capital, Venezuela. Autores; Vázquez Pérez Yamila; Hernández Vázquez Yunet Tahimí; Méndez Rodríguez Erick; Quiñones González Joary; Yuneikis de Dios Rizo Moraimis.

N. de documento 45. Título; Características del Clima Organizacional en el Centro Aeronáutico del Perú 2020. Autores; Hidalgo Gonzales Roberto Raul; Meléndez Luna Devora; Vilca Meza Jesus.

N. de documento 46. Título; Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. Autores; Olivera Garay Yuliana Janette; Leyva Cubillas Laura Lorena; Napán Yactayo Ana Cecilia.

N. de documento 47. Título; Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. Autores; González Vásquez Johnny; Ramírez López Rocío; Terán Ayay Nahum Teófilo; Palomino Alvarado Gabriela del Pilar.

N. de documento 48. Título; Clima organizacional convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. Autores; Ángel Sandra; Ávila Perozo Elba Francisca.

N. de documento 49. Título; Clima organizacional. Concepto y alcance. Autores; Hernández Govea Luis Manuel; Martínez Prats Germán.

N. de documento 50. Título; Factores que inciden en el clima organizacional del personal administrativo a nivel hospitalario. Autores; Quito Pinduisaca María Eugenia.

N. de documento 51. Título; Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. Autores; Daza Corredor Alexander; Beltrán García Leonardo de Jesús; Silva Rodríguez Wuendy Johana.

N. de documento 52. Título; Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. Autores; Brito Carrillo Clara; Pitre Redondo Remedios; Cardona Arbeláez Diego.

N. de documento 53. Título; Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. Autores; Parra Fernández Margel; Duran Sonia Ethel; Márceles Víctor; Yarzagaray José; Valenzuela Isaac; Payares Karen; Alvarino Cesar; Navarro Nelvis; Charris Pavel; Ramírez Javier.

N. de documento 54. Título; Factores del clima organizacional (Caso: Instituciones educativas de San Carlos). Autores; Pereira Santana Adrián Esteban; Solís Mejías Doris Josefina.

N. de documento 55. Título; Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática. Autores; Zamora Rodríguez Diana Rubí; Morquecho Sánchez Raquel; Delgado Herrada Maritza Ivette; Morales Sánchez Verónica; Acosta González Ariana Linette.

N. de documento 56. Título; Confianza y clima organizacional: Un vínculo esencial en el ámbito empresarial. Autores; Flores Rivera Amit Roy; Herrera Freire Alex Humberto.

N. de documento 57. Título; Clima organizacional: Una perspectiva desde las PYMES del cantón Quevedo. Autores; Velásquez Gómez Baldramina; Bolaños Robles Mirna; Alvarado Vásquez Kerly.

N. de documento 58. Título; Importancia del clima organizacional en el desempeño de una institución educativa. Autores; Bocanegra Mendoza Beatriz; Hernández Valenzuela Dennise Yolanda; Ayala Salazar Isabel Cristina; Cota Hurtado Andrés.

N. de documento 59. Título; Clima organizacional y satisfacción laboral en contextos productivos del caribe colombiano: una mirada desde distintos sectores económicos. Autores; Quiñonez Bracamonte Lina Marcela; Imitola Alvarado Katherine Gisselle; Martínez Pulido Natali; González Reyes Yuceli Carolay.

N. de documento 60. Título; Escala para la evaluación del clima organizacional: diseño y análisis de propiedades psicométricas. Autores; Mendez Valencia Sergio; Méndez Alonso; Hernández Sampieri Roberto; Morúa Ramírez Juan.

Ej. de Cuestionario

Encuesta sobre el análisis del clima organizacional del Centro de Servicios Compartidos de una empresa de la industria del entretenimiento.

Estimado Personal:

Reciba un cordial saludo. La aplicación de este cuestionario tiene como propósito analizar los factores que influyen en el Clima Organizacional del Centro de Servicios Compartidos de esta organización.

Agradezco la buena disposición y colaboración que nos pueda brindar, para responder con la mayor sinceridad y objetividad a las preguntas que se formulan. Los resultados obtenidos serán utilizados para el desarrollo de una investigación para obtener el grado de Maestro en Administración.

La información suministrada por usted será manejada de forma confidencial y estrictamente de carácter académico.

Gracias por su apoyo y colaboración.

Atentamente

C.P. Emmanuel Sandoval Montes

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada formulación antes de responder. Marque con una equis (x) la opción que mejor exprese su opinión:

Preguntas sociodemográficas:

1. ¿Cuál es el género que le fue asignado al nacer?:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

2. ¿Cuál es su rango de edad?:

- ☐ 18 – 25
- ☐ 26 – 35
- ☐ 36 – 45
- ☐ 46 o más

3. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?

- ☐ Subdirector
- ☐ Gerente
- ☐ Líder
- ☐ Ejecutivo
- ☐ Coordinador
- ☐ Analista

4. ¿Cuál es su rango de antigüedad en la empresa?

- ☐ 3 meses a 1 año
- ☐ 2 a 5 años
- ☐ 6 a 10 años
- ☐ 11 años o más

Preguntas de percepción:

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada formulación antes de responder. Marque con una equis (x) el número que mejor exprese su opinión:

Haciendo uso de una escala tipo Likert de cinco puntos, donde el número "1" significa totalmente insatisfecho(a), y el "5" significa totalmente satisfecho(a).

5. ¿Qué tan satisfecho(a) se encuentra usted con su compañía como lugar de trabajo?

- (1) Totalmente insatisfecho
- (2) Insatisfecho
- (3) Neutral
- (4) Satisfecho
- (5) Totalmente satisfecho

Haciendo uso de una escala tipo Likert de cinco puntos, donde el número "1" significa totalmente desacuerdo, y el "5" significa totalmente de acuerdo.

6. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?:

- (1) Totalmente desacuerdo
- (2) Desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

7. ¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente?

- (1) Totalmente desacuerdo
- (2) Desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

8. ¿En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que sé hacer mejor?

- (1) Totalmente desacuerdo
- (2) Desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

9. ¿En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

- (1) Totalmente desacuerdo
- (2) Desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

10. ¿Mi gerente(a), o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener un genuino interés en mí como persona?

- (1) Totalmente desacuerdo
- (2) Desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

11. ¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?

- (1) Totalmente desacuerdo
- (2) Desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

12. ¿En el trabajo mis opiniones parecen contar?

- (1) Totalmente desacuerdo
- (2) Desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

13. ¿La misión o propósito de mi compañía hace que sienta que mi trabajo es importante?

- (1) Totalmente desacuerdo
- (2) Desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

14. ¿Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

- (1) Totalmente desacuerdo
- (2) Desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

15. ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?

- (1) Totalmente desacuerdo
- (2) Desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

16. ¿Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?

- (1) Totalmente desacuerdo
- (2) Desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

17. ¿Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

- (1) Totalmente desacuerdo
- (2) Desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

Emmanuel Sandoval Montes

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE UNA EMPRESA MEXICANA CO...

 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:509222589

169 páginas

Fecha de entrega

7 oct 2025, 10:51 a.m. GMT-6

38.544 palabras

218.692 caracteres

Fecha de descarga

7 oct 2025, 11:10 a.m. GMT-6

Nombre del archivo

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE UNA EMPR.....pdf

Tamaño del archivo

1.5 MB

Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



A quien corresponda,

Por este medio, quien abajo firma, bajo protesta de decir verdad, declara lo siguiente:

- Que presenta para revisión de originalidad el manuscrito cuyos detalles se especifican abajo.
- Que todas las fuentes consultadas para la elaboración del manuscrito están debidamente identificadas dentro del cuerpo del texto, e incluidas en la lista de referencias.
- Que, en caso de haber usado un sistema de inteligencia artificial, en cualquier etapa del desarrollo de su trabajo, lo ha especificado en la tabla que se encuentra en este documento.
- Que conoce la normativa de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en particular los Incisos IX y XII del artículo 85, y los artículos 88 y 101 del Estatuto Universitario de la UMSNH, además del transitorio tercero del Reglamento General para los Estudios de Posgrado de la UMSNH.

Datos del manuscrito que se presenta a revisión		
Programa educativo	Maestría en Administración	
Título del trabajo	ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE UNA EMPRESA MEXICANA CON ACTIVIDAD EN LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO	
	Nombre	Correo electrónico
Autor/es	Emmanuel Sandoval Montes	1165345j@umich.mx
Director	Jaime Apolinar Martínez Arroyo	jmartinez@umich.mx
Codirector	Marco Alberto Valenzo Jiménez	marco.valenzo@umich.mx
Coordinador del programa	Mauricio Aurelio Chagolla Farias	mauricio.chagolla@umich.mx

Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	Uso (sí/no)	Descripción
Asistencia en la redacción	No	

Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	Uso (sí/no)	Descripción
Traducción al español	No	
Traducción a otra lengua	No	
Revisión y corrección de estilo	No	
Análisis de datos	No	
Búsqueda y organización de información	No	
Formateo de las referencias bibliográficas	No	
Generación de contenido multimedia	No	
Otro	No	

Datos del solicitante	
Nombre y firma	Emmanuel Sandoval Montes
Lugar y fecha	Morelia, Michoacán a 06 de Octubre de 2025