

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesina para optar por el grado académico de*  
*Bachillerato*

**LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**  
**SERVICIOS CORPORATIVOS DEL**  
**PERSONAL(SCP)EN LA SEDE DE ESCAZU**  
**EN RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DE**

**LOS COLABORADORES EN EL PRIMER  
CUATRIMESTRE DEL 2025**

MARIELA FERNÁNDEZ VALVERDE

Agosto, 2025

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
AGRADECIMIENTOS .....	6
DEDICATORIA .....	7
RESUMEN .....	8
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales .....	12
1.1.2 Delimitación del problema .....	62
1.1.3 Justificación.....	62
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	62
1.3 OBJETIVOS .....	62
1.3.1 Objetivo general .....	62
1.3.2 Objetivos específicos.....	62
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>64</b>
2.1 MARCO TEÓRICO.....	64
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	74
2.3 MARCO CONTEXTUAL .....	79
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>81</b>
3.1 ENFOQUE .....	81
3.2 ALCANCE.....	82
3.3 DISEÑO .....	82
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	84
3.4.1 Población.....	84

3.4.2 Tipo de muestra .....	85
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	87
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS .....	90
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	93
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>95</b>
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....</b>	<b>119</b>
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>129</b>
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
6.2 LIMITACIONES .....	141
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>143</b>
Anexo 1. Declaración Jurada .....	144
Anexo 2. Consentimiento Informado.....	145
Anexo 3. Carta de autorización de la entidad .....	153
Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora .....	154
Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora .....	155
Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT.....	156

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Criterios de inclusion y exclusion.....	86
Tabla 2 Cuadro de Operacionalizacion variables .....	90
Tabla 3 Conclusiones y recomendaciones .....	130
Tabla 4 Conclusiones y recomendaciones .....	134
Tabla 5 Conclusiones y recomendaciones .....	138

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Calculadora muestra .....	86
Figura 2. Grafico 1 .....	96
Figura 3. Gráfico 2 .....	96
Figura 4. Grafico 3 .....	98
Figura 5. Grafico 4 .....	98
Figura 6. Grafico 5 .....	99
Figura 7. Grafico 6 .....	99
Figura 8. Grafico 7 .....	100
Figura 9. Grafico 8 .....	101
Figura 10. Grafico 9 .....	102
Figura 11. Grafico 10 .....	104
Figura 12. Grafico 11 .....	105
Figura 13. Grafico 12 .....	106
Figura 14. Grafico 13 .....	107
Figura 15. Grafico 14 .....	108
Figura 16. Grafico 15 .....	109
Figura 17. Grafico 16 .....	109
Figura 18. Grafico 17 .....	110
Figura 19. Grafico 18 .....	111
Figura 20. Grafico 19 .....	111
Figura 21. Grafico 20 .....	113
Figura 22. Grafico 21 .....	114
Figura 23. Grafico 22 .....	114
Figura 24. Grafico 23 .....	115
Figura 25. Grafico 24 .....	115
Figura 26. Grafico 25 .....	116
Figura 27. Grafico 26 .....	117
Figura 28. Grafico 27 .....	117
Figura 29. Grafico 28 .....	119

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme dado la salud, fortaleza y sabiduría necesarias para concluir esta etapa tan importante en mi formación profesional.

A mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y palabras de aliento en los momentos más difíciles. En especial, gracias a mis padres, quienes han sido mi ejemplo de esfuerzo, perseverancia y compromiso sobre todo a mi madre que esta en el cielo y es la mayor motivación que tengo en mi vida.

Agradezco profundamente a mi persona asesora, Seir Francisco Chacon Achi, por su valiosa orientación, paciencia y acompañamiento durante el desarrollo de esta tesina. Su experiencia y consejos fueron fundamentales para llevar a cabo esta investigación.

Mi reconocimiento también para los colaboradores y líderes de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP), sede Escazú, quienes brindaron su tiempo y disposición para participar en entrevistas y encuestas aportando información clave para el análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral.

Gracias también al cuerpo docente de la Universidad Hispanoamericana por haberme brindado una formación académica integral que me permitió adquirir los conocimientos necesarios para desarrollar esta investigación.

Finalmente, a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron con palabras de apoyo, consejos o ayuda técnica durante el proceso de elaboración de esta tesina.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con todo mi amor y gratitud a mis padres en especial a mi madre que está en el cielo, quienes con su esfuerzo, sacrificio y valores me han enseñado la importancia de la constancia, el respeto y la superación personal. Gracias por creer en mí incluso en los momentos en que dudé de mis propias capacidades.

A mi familia por su apoyo incondicional, paciencia y su cariño a lo largo de este camino académico. Ustedes han sido mi principal fuente de inspiración.

Dedico también esta tesina a todas las personas que, con pequeños gestos, palabras de aliento o acompañamiento silencioso hicieron más llevadero este proceso. Su presencia fue luz en los días más desafiantes.

Y a mí misma, por no rendirme, por seguir adelante a pesar de las dificultades y por confiar en que cada esfuerzo tiene su recompensa.

## RESUMEN

La presente tesina tiene como objetivo analizar la optimización del clima organizacional en la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP), sede Escazú, en relación con la satisfacción de sus colaboradores durante el primer cuatrimestre del año 2025. Para ello, se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos (entrevistas y encuestas) que permitieron identificar los principales factores que inciden en el entorno laboral y las percepciones del personal respecto a su bienestar y desempeño dentro de la organización.

Entre los hallazgos más relevantes se destaca la influencia de las características sociodemográficas en la forma en que se experimenta el clima organizacional. Factores como la edad, la jefatura del hogar, el nivel educativo, la antigüedad en la empresa, la ubicación geográfica y la cobertura en salud condicionan las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo cual implica el diseño de políticas diferenciadas para cada perfil.

Asimismo, la percepción sobre los ingresos, incentivos y posibilidades de ascenso revela una tensión entre la valoración positiva del desarrollo profesional y la necesidad de reconocimiento económico. Aunque SCP promueve una cultura basada en el crecimiento horizontal, algunos colaboradores expresan insatisfacción ante la ausencia de ascensos formales o estímulos económicos más visibles.

Otro aspecto crítico identificado es la desconexión parcial entre la formación académica de los colaboradores y las funciones que desempeñan, lo cual afecta la motivación, el sentido de propósito y la fidelización del talento. En este sentido, se recomienda implementar estrategias

que permitan alinear los perfiles profesionales con las tareas asignadas y fortalecer los procesos de movilidad interna.

El análisis también se realizó bajo el modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin, el cual permitió clasificar los avances de SCP en las etapas de descongelamiento, cambio y recongelamiento. La empresa ha dado pasos importantes al reconocer sus áreas de mejora, implementar acciones orientadas al bienestar y establecer mecanismos formales para institucionalizar prácticas positivas, aunque aún enfrenta desafíos relacionados con la sostenibilidad de estos cambios.

En conclusión, se proponen recomendaciones orientadas a fortalecer la equidad, la comunicación interna, el reconocimiento del desempeño, la formación continua y la adecuación entre funciones y competencias. Estas acciones contribuirán a consolidar una cultura organizacional más humana, motivadora y alineada con las necesidades de sus colaboradores.

**Palabras clave:** clima organizacional, satisfacción laboral, características sociodemográficas, incentivos, desarrollo profesional, modelo de Lewin.

## Abstract

This thesis aims to analyze the optimization of organizational climate in the company Servicios Corporativos del Personal (SCP), Escazú branch, in relation to employee satisfaction during the first quarter of 2025. Qualitative and quantitative instruments (interviews and surveys) were applied to identify key factors influencing the work environment and employee perceptions regarding their well-being and performance within the organization.

One of the most significant findings is the influence of sociodemographic characteristics on how employees experience the organizational climate. Factors such as age, household leadership, educational level, seniority, geographical location, and healthcare coverage condition individual expectations and motivations. This underscores the need for differentiated policies that address diverse employee profiles.

Additionally, employee perceptions of income, incentives, and promotion opportunities reveal a tension between the appreciation of professional development and the demand for more tangible economic recognition. Although SCP promotes horizontal growth, some employees express dissatisfaction with the lack of formal promotions or visible rewards.

Another critical issue identified is the partial disconnection between employees' academic training and the roles they perform, which affects motivation, sense of purpose, and talent retention. Aligning professional profiles with assigned tasks and strengthening internal mobility processes are recommended.

The analysis was framed within Kurt Lewin's organizational change model, which allowed the evaluation of SCP's progress in the stages of unfreezing, change, and refreezing. The company has made important efforts by acknowledging areas for improvement, implementing well-being-oriented strategies, and institutionalizing positive practices. However, challenges remain regarding the sustainability of these changes.

In conclusion, the study offers recommendations aimed at strengthening equity, internal communication, performance recognition, continuous training, and the alignment of job roles with academic backgrounds. These actions will help consolidate a more human, motivating, and employee-centered organizational culture.

**Keywords:** organizational climate, job satisfaction, sociodemographic characteristics, incentives, professional development, Lewin model.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

A) En el trabajo de investigación denominado Análisis del clima organizacional que se presenta en las oficinas centrales de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A en el primer trimestre del 2017 la autora Marcia Hidalgo Valverde definió el siguiente objetivo general:

Analizar el clima organizacional presente en las oficinas centrales de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. en el primer trimestre del año 2017.

En esta investigación tanto los datos como la información son obtenidos en forma cualitativa. Los datos cualitativos que se utilizaron encierran un contenido informativo sobre las interacciones de los colaboradores entre sí y con el propio investigador, en relación directa con el entorno. La información se recolecta por medio de un cuestionario elaborado con escalas y valores numéricos y preguntas que se plantean para respuestas abiertas las que nos brindan información importante para la investigación, las cuales fueron leídas, analizadas e interpretadas. La investigación se basa en el tema de clima organizacional vigente en la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

(Hidalgo, 2017, p. 101)

La población objetivo de este estudio estaba compuesta por 110 colaboradores en oficinas centrales ubicadas en San José. De ellos, se seleccionó una muestra de 101 personas, lo que representó un 92 % del total (Hidalgo, 2017, p. 104).

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron en el análisis del clima organizacional que se presenta en la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. se pudo concluir que, aunque se posee una sensación positiva del clima, existe una significativa posibilidad de mejorar de manera que los colaboradores realicen sus funciones con la mayor satisfacción posible. Por las consideraciones anteriores, se presenta la siguiente propuesta en lo que se refiere a las acciones que se implementarán en los diferentes departamentos de la organización con el fin de fortalecer aquellas debilidades que sobresalieron durante el estudio.

Según Hidalgo (2017, p. 124), a pesar de que el clima organizacional fue valorado de manera positiva por los colaboradores, existen áreas que requieren fortalecimiento mediante acciones específicas como talleres y capacitaciones.

Ahora bien, en conclusión, como se muestra en los resultados el clima organizacional se encuentra en buenas condiciones cabe resaltar aspectos importantes que deben tomarse en cuenta para que los colaboradores puedan sentir un mejor clima, manteniendo y reforzando factores que se consideren más críticos y realizar los cambios pertinentes.

Según Hidalgo(2017), algunos de los factores del clima organizacional que el personal considera necesario mejorar en la organización son los siguientes:

- Equidad en las funciones
- Reconocimientos a quien realiza bien el trabajo
- Mejorar las relaciones interpersonales entre departamentos
- Fortalecer el trabajo en equipo
- Igualdad de oportunidades
- Mejorar la comunicación

- Programas de motivación
- Evitar los favoritismos
- Actividades sociales fuera del lugar de trabajo
- Mayor capacitación
- Programas de coaching para las jefaturas (p. 165)

Finalmente, se recomienda fortalecer áreas como liderazgo, comunicación y motivación para potenciar el clima organizacional, lo cual impactaría positivamente en los resultados organizacionales (Hidalgo, 2017, p. 172).

**B)** En el trabajo de investigación denominado Factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección estrategia y desarrollo de negocios de la compañía nacional de Fuerza y Luz S.A.

Según Morgan (2016), el objetivo de su estudio fue identificar la influencia del liderazgo, motivación y la comunicación sobre el clima organizacional en una unidad específica de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (p. 71).

El enfoque metodológico fue principalmente cuantitativo, recurriendo a encuestas y análisis estadístico como base del estudio (Morgan, 2016, p. 71).

Además, la respuesta a la pregunta de investigación se plantea a partir del análisis estadístico de los datos. La muestra fue de tipo probabilística y seleccionada mediante un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional (Morgan, 2016, p. 73).

En este caso, la población de estudio (N) es de 317 colaboradores, con respecto a esta 73 población es que se construyen las inferencias estadísticas con base en una muestra. La muestra constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, el cual puede ser de dos tipos: probabilística y no probabilística. En esta investigación se trabaja con una muestra probabilística, es decir, una muestra conformada por todos los elementos de la población, los cuales, tienen la misma posibilidad de ser escogidos por medio de una selección aleatoria. Así, se emplea un mecanismo de muestreo aleatorio estratificado que consiste en definir una serie de subpoblaciones (estratos) siendo importante que en la muestra haya representación de todos y cada uno de los grupos considerados.

Del total de los colaboradores encuestados, más de la tercera parte está de acuerdo con el afirmar que su jefatura guía con el ejemplo, el mayor porcentaje de esta afirmación corresponde a la Unidad Tecnologías de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje indica estar totalmente en desacuerdo que su jefatura guía con el ejemplo, dicho porcentaje corresponde en su totalidad a la Unidad Sostenibilidad. (Morgan, 2016, p. 110)

Morgan (2016) concluye que los factores de liderazgo, motivación y comunicación influyen directamente en el clima organizacional, y que su mejora puede aumentar la satisfacción y productividad del personal (pp. 108–114).

Liderazgo: 1. A nivel general, la cuarta parte de los funcionarios de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios está de acuerdo en que su jefe inmediato resuelve oportunamente los conflictos laborales, de los cuales la Unidad de Tecnologías Información y Comunicación representa casi la mitad. Mientras que el menor porcentaje

de los funcionarios que están en total desacuerdo corresponden a la Unidad Sostenibilidad. 2. Del total de los funcionarios encuestados, la tercera parte considera que pueden tomar decisiones sin estar dependiendo del jefe de manera frecuente, siendo la Unidad Tecnologías de Información y Comunicación la que representa el mayor porcentaje. Mientras que la menor parte de los encuestados considera que nunca pueden tomar decisiones sin estar dependiendo de su jefe. El mayor porcentaje de esta afirmación lo comparten la Unidad Sostenibilidad y la Unidad Tecnologías de la Información y Comunicación. 3. La tercera parte de los encuestados considera que su jefe siempre estimula y promueve el trabajo en equipo, el mayor porcentaje de esta afirmación la realiza la Unidad Tecnologías de la Información y Comunicación. Mientras que la segunda parte de los encuestados consideran que su jefe casi nunca estimula y promueve el trabajo en equipo, la mitad de los colaboradores que señala lo anterior corresponde a los funcionarios de la Unidad Sostenibilidad. 4. Del total de los funcionarios encuestados un poco más de la tercera parte está de acuerdo con el considerar que su jefatura le reconoce y motiva por la labor que realiza, el mayor porcentaje de esta afirmación la realiza la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje de los encuestados indica que está totalmente en desacuerdo al considerar que su jefatura le reconoce y motiva por la labor que realiza, de los cuales la totalidad corresponde a la Unidad Sostenibilidad. 5. Un poco más de la mitad del total de los colaboradores encuestados considera que casi nunca ocurre que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo, el mayor porcentaje de esta afirmación es reflejada en la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación. Mientras que la menor cantidad de los funcionarios encuestados consideran que siempre

que se presenta un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo, quienes afirman lo anterior corresponden a la Unidad de tecnología de Información y Comunicación, así como la Unidad de Desarrollo de Negocios. 6. Del total de los colaboradores encuestados, más de la tercera parte está de acuerdo con el afirmar que su jefatura guía con el ejemplo, el mayor porcentaje de esta afirmación corresponde a la Unidad Tecnologías de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje indica estar totalmente en desacuerdo que su jefatura guía con el ejemplo, dicho porcentaje corresponde en su totalidad a la Unidad Sostenibilidad.

Motivación: 7. Más de la mitad del total de los funcionarios encuestados, consideran estar satisfechos con los beneficios que ofrece la empresa, el mayor porcentaje esta afirmación la realiza la Unidad Tecnologías de Información y Comunicación. Mientras que menos de la tercera parte del total de los funcionarios indican estar insatisfechos con los beneficios que ofrece la empresa, los cuales pertenecen a las Unidad Tecnologías de Información y Comunicación y la Unidad de Sostenibilidad en su mayoría. 8. Del total de los colaboradores encuestados, más de la mitad indicó estar satisfecho con las relaciones entre compañeros de trabajo, la mayor afirmación la realizó la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje de los funcionarios indica estar insatisfecho con las relaciones entre compañeros de trabajo, de los cuales la mitad pertenece a la Unidad Sostenibilidad. 9. Referente al total de los funcionarios encuestados la tercera parte indicó estar satisfecho con las condiciones de infraestructura del lugar de trabajo, la mayor afirmación la realizó la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje considera estar muy insatisfecho con las condiciones de infraestructura del lugar de trabajo, dicha opinión es

compartida por las dependencias de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios.

10. Del total de los colaboradores encuestados más de la mitad indica estar satisfecho con la carga de trabajo asignada a su puesto, el mayor porcentaje de dicha afirmación le corresponde a la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje indica estar muy insatisfecho con la carga de trabajo asignada a su puesto, dicho porcentaje es equivalente a la totalidad de los colaboradores de la Unidad Sostenibilidad. 11. Según el análisis del total de los encuestados, casi la mitad indica estar satisfecho con su salario, el mayor porcentaje de dicha afirmación le corresponde a la Unidad Sostenibilidad. Por otra parte, el menor porcentaje del total de encuestados muestran sentirse muy insatisfechos con su salario, quienes afirman lo anterior en su mayoría corresponden a la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. 12. Referente al análisis del total de los encuestados, más de la mitad demuestra que siempre se siente a gusto con la labor que realiza, el mayor porcentaje de dicha información corresponde a la Unidad Sostenibilidad. Mientras que el menor porcentaje indica que frecuentemente se siente a gusto con la labor que realiza y corresponde principalmente a la Unidad Tecnología de Información y Comunicación.

Comunicación: 13. Según el análisis del total de los encuestados, casi la mitad está de acuerdo con el indicar que existe una comunicación fluida en su área de trabajo, los cuales corresponden principalmente a la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje está en desacuerdo al indicar que existe comunicación fluida en el área de trabajo, esta afirmación es realizada por la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. 14. Referente al análisis total de los encuestados, la cuarta parte está de acuerdo con el indicar que la jefatura le informa sobre

las metas y objetivos de la compañía, esta afirmación es realizada principalmente por la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje está totalmente en desacuerdo al exteriorizar que la jefatura le informa sobre las metas y objetivos de la compañía, los cuales corresponden principalmente a la Unidad Sostenibilidad en su totalidad. 15. La cuarta parte del total de los funcionarios encuestados indica estar de acuerdo con que su jefe es claro al señalar lo que espera de él en su trabajo, dicha afirmación corresponde principalmente a Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje de los colaboradores dicen estar totalmente en desacuerdo con que su jefatura es clara al señalar lo que espera de él, dicha afirmación corresponde principalmente a Unidad Sostenibilidad. 16. Un poco más de la cuarta parte del total de los funcionarios encuestados afirma que casi siempre recibe a tiempo la información necesaria para realizar su trabajo, esta afirmación es principalmente realizada por la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje indica que casi nunca recibe a tiempo la información necesaria para realizar su trabajo, dicha información es compartida por la Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial y Unidad Desarrollo de Negocios. 17. La cuarta parte del total de los funcionarios encuestados, está de acuerdo al afirmar que su jefatura se interesa por establecer un canal claro de comunicación, siendo esta información principalmente afirmada por la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje afirma estar totalmente en desacuerdo que su jefatura se interesa por establecer un canal claro de comunicación, afirmación compartida por la Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial y por la Unidad Desarrollo de Negocios. 18. Del total de los encuestados, la mitad indica estar

satisfecho con la comunicación informal entre compañeros de su área, información principalmente aportada por Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje de los encuestados indican estar muy insatisfechos, dicha afirmación corresponde a la Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial y Unidad Desarrollo de Negocios.

Las recomendaciones del estudio apuntan a fortalecer el liderazgo mediante planes de reconocimiento, capacitaciones en resolución de conflictos y fomento del trabajo en equipo (Morgan, 2016, pp. 115–119).

Liderazgo: 1. El resolver los conflictos oportunamente propicia una comunicación y una convivencia pacífica entre los colaboradores y la jefatura, lo cual beneficia a la compañía en evitar procesos judiciales que conlleven a un gasto de recursos financieros, por lo que se recomienda reforzar este tema mediante campañas informativas que indiquen los procedimientos adecuados para la resolución de conflictos. 2. De acuerdo con la toma de decisiones que se da en cada una de las dependencias, se recomienda trabajar con los equipos que muestran una mayor dependencia de su jefe a la hora de tomar decisiones con respecto a sus labores, con el objetivo de empoderarles y que tengan mayor acceso a la información requerida, siempre y cuando no afecte los objetivos de la dependencia establecidos por la Compañía. 3. El estímulo, como el trabajo en equipo, son dos factores importantes dentro de una organización, ya que, si se mantienen los colaboradores motivados y trabajando en equipo pueden desarrollar actitudes positivas, las cuales ayudan a mejorar su desempeño laboral, generando resultados positivos para la organización, como para los propios trabajadores, por lo cual es recomendable realizar actividades de grupo tanto que estimulen la confianza entre compañeros, que estimulen

las actividades de liderazgo, así como dinámicas para promover el compañerismo y resolución de retos en equipos. Dichas dinámicas se realizarían a nivel de dependencia como de Dirección. 4. Se recomienda que a nivel de Dirección, se fomente un plan de reconocimiento, en el cual se pueda recompensar la labor sobresaliente de los colaboradores. 5. En cuanto a los procedimientos para la resolución de conflictos se encontró que, aunque existen colaboradores que tienen claro a quién deben acudir para solucionar problemáticas especiales, existen quienes no saben cómo se procede en estos casos o no tienen una posición clara con respecto al manejo de dichas situaciones, dado lo anterior se recomienda realizar una serie de capacitaciones que brinde la información necesaria para que los funcionario conozcan el procedimiento a seguir cuando se presenten este tipo de problemas. 6. Con respecto a si la jefatura guía con el ejemplo, se recomienda realizar sesiones de trabajo especializadas para fortalecer las habilidades de liderazgo y manejo de personal con cada una de las jefaturas que conforman la Dirección. Además, se recomienda reforzar los lineamientos establecidos por el código de conducta de la Compañía.

Motivación: 7. Sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a los beneficios que ofrece la empresa, se recomienda mantener los beneficios actuales y realizar una búsqueda proactiva de mayores beneficios que estén acorde al cambio generacional de la población de colaboradores. 8. Con el fin de mantener las buenas relaciones interpersonales entre compañeros, se recomienda que la compañía genere mayores espacios de relacionamiento entre colaboradores y fomente relaciones sanas entre los mismos. 9. Se requiere realizar un plan de inversión en el corto y mediano plazo a fin de crear condiciones laborales positivas para la construcción de un ambiente laboral

más limpio y atractivo para los colaboradores debido a que un porcentaje de estos presentan un grado de insatisfacción con respecto a las condiciones de infraestructura actual. 10. Sobre las labores desempeñadas y la carga de trabajo es importante resaltar que existe un alto porcentaje de agrado y satisfacción entre los colaboradores, a los cuales se une la percepción positiva que se tiene a nivel de los salarios que recibe cada colaborador por las tareas que ejecuta dentro de la Compañía, por lo cual es recomendable continuar con las acciones que se ejecutan actualmente. 11. Referente a la satisfacción de los salarios que se reciben, es importante que la empresa indague en los departamentos donde se tiene un menor grado de satisfacción, los rangos de salario que se cotizan en el mercado laboral con respecto al puesto y a la especialidad, esto con el fin que la compañía se mantenga en un buen nivel competitivo. 12. Dado que la mayor cantidad de funcionarios se siente a gusto con la labor que realiza, se recomienda brindar oportunidades que le permitan al colaborador especializarse en áreas que mejoren su desempeño y les permitan enfrentarse a nuevos retos que los hagan sentirse aún más a gusto con sus tareas. Comunicación: 13. Con respecto al tema de la comunicación fluida, se recomienda trabajar en conjunto con el Área de Comunicación Empresarial, para fortalecer la forma de transmitir el mensaje y buscar nuevas herramientas que faciliten la comunicación efectiva dentro de la Dirección. 14. Con el fin de mejorar el nivel de conocimiento sobre las metas y objetivos de la Compañía, se recomienda buscar diferentes canales de comunicación que permiten a los colaboradores estar informados sobre las mismas. 15. Con respecto a si el jefe es claro al señalar lo que espera del funcionario en su trabajo, es recomendable mantener un canal de comunicación abierto para que los colaboradores puedan obtener realimentación y expectativas de sus

funciones. 16. De acuerdo con la información recibida a tiempo, es recomendable mantener y fortalecer lo practicado en la actualidad, para darle continuidad a esta práctica. 17. Referente a si el jefe se interesa por establecer un canal claro de comunicación, se evidencia que la mayoría de los colaboradores están satisfechos, por lo cual se recomienda que se les brinden a las jefaturas más herramientas para que sean más efectivos a la hora de comunicarse con sus equipos. 18. Con respecto a la comunicación informal entre compañeros sería importante fortalecer los vínculos laborales y la comunicación informal para crear un clima organizacional bonito. Estas acciones estarían reforzadas por medio de recomendaciones anteriores como las dinámicas en equipo y mayores espacios de relacionamiento.

- C) Según Álvarez (2016), el objetivo general de su investigación fue elaborar un diagnóstico de la atmósfera organizacional del área administrativa de la empresa Panasonic S.A., sucursal de Costa Rica, con el fin de crear una propuesta de mejoramiento durante el primer semestre del 2016.

La presente investigación es de enfoque mixto (cualitativo - cuantitativo). Se estudia el problema planteado mediante las opiniones y criterios del personal seleccionado como muestra, para poder interpretar el porqué de dicha situación, se trata de describir y explorar las principales modalidades de cambio, formación o estructuración y las relaciones que existen con otros, además de medir los fenómenos estudiados y por medio de los resultados, obtener una “fotografía” de la situación real.

(Álvarez, 2016, p. 96)

Para efectos de esta investigación, la población a considerarse es el personal que integra el área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, para un total de 38 colaboradores. La muestra por utilizar es la no probabilística tomando como referencia al departamento de administrativo de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica; de este grupo de trabajadores enfatizaremos a los colaboradores que tenga relación directa con la jefatura a evaluar. (Álvarez, 2016, pp. 99-100)

Conclusiones y resultados: Pregunta #1. De acuerdo con los encuestados, se determina que la mayoría se encuentra en una edad entre los 25 a 40 años, lo cual representa el 88.24% para una minoría del 11.76% que representa a los colaboradores con edad de 41 años o más. Pregunta #2. De los 34 colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario, 21 son hombres y 13 son mujeres. Pregunta #3. La mayoría de los encuestados posee entre 6 a 10 años de servicios, para un total de 11 colaboradores, 9 personas cuentan de 1 a 5 años de antigüedad laboral, seguido de 7 colaboradores de 11 a 16 años de trabajo continuo y el restante 7 con más de 16 años de labor. Pregunta #4. 23 personas informan que no son involucrados para la toma de decisiones en contra del restante de los 11 colaboradores que indican que sí son tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones. Pregunta #5. 21 personas alegan que no tienen la apertura para el realizar el aporte de ideas y 13 personas indican lo contrario. Pregunta #6. De los 34 encuestados, 24 colaboradores señalan que no sienten la confianza necesaria para realizar algún tipo de consulta a la jefatura superior, mientras que el restante 10, indican que sí. Pregunta #7. 23 personas dicen que al estar la jefatura presente se logra tener un mayor éxito en la ejecución de los trabajos y 11 encuestados indican que no. Pregunta #8. La mayoría del

personal, equivalente a 23 personas dice recibir un trato inadecuado en relación con su desempeño para una minoría de 11 encuestados que dicen que no reciben un trato inadecuado por su trabajo. Pregunta #9. Del cuestionario aplicado, 20 personas indicaron que las relaciones informales son vistas por la jefatura como “buenas”, 8 personas indican como “regulares”, 4 personas indican como “excelentes” y 2 personas alegan que las relaciones informales son vistas como “malas”. Pregunta #10. De las 34 personas encuestadas, 24 personas señalaron que el control que ejerce la jefatura respecto a las tareas diarias es “malo”, 6 personas indican como “regular”, 3 personas indican como “bueno” y 2 personas lo catalogan como “excelente”. Pregunta #11. 23 personas argumentan que la jefatura no explica con claridad lo que se pretende lograr y 11 colaboradores indican lo contrario. Pregunta #12. 19 colaboradores señalan tener una “mala” comunicación con la jefatura, 8 personas la catalogan como “buena”, 5 personas indican que la comunicación es “regular” y el restante 2, “excelente”. Pregunta #13. 23 colaboradores dicen tener una “buena” comunicación con los compañeros que integran el área administrativa, 5 personas dicen que la comunicación es “excelente”, 4 personas la califican como “regular” y 2 personas como “mala”. Pregunta #14. 29 personas dicen que la jefatura tiene tratos o gestos inadecuados en las reuniones de trabajo, y el restante 5 indican lo contrario. Pregunta #15. 25 colaboradores respondieron de forma negativa ante la consulta si la dirección alienta el trabajo en equipo y 9 respondieron de manera positiva. Pregunta #16. De las 34 personas a quienes se les aplicó el cuestionario, la mayoría indica sentir que la ayuda que reciben de los otros compañeros es con agrado y 9 personas indican lo contrario. Pregunta #17. Ante la pregunta plantea, 24 colaboradores contestan de manera positiva y el restante 10 indican no sentirse bien trabajando en

conjunto. Pregunta #18. La mayoría del personal alega no recibir ningún tipo de elogio por parte de su superior mientras que la minoría el cual corresponde a 5 personas indican que sí. Pregunta #19. 27 trabajadores dicen que la jefatura no posee una actitud positiva y 7 señalan lo contrario. Pregunta #20. 25 colaboradores dicen no tener una retroalimentación respecto a su desempeño laboral y el restante 9, indica que sí la tienen. Pregunta #21. De todos los encuestados, 22 personas dicen sentirse a gusto con el trabajo que desempeña actualmente y 12 colaboradores alegan lo contrario. Pregunta #22. 21 personas señalan sentir automotivación por su trabajo y el restante dicen que no. Pregunta #23. La mayoría de los encuestados están de acuerdo con el salario percibido y 14 colaboradores indican estar en desacuerdo. Pregunta #24. 30 personas afirman que la empresa sí tiene incentivos que motiva al personal y 4 personas que no. Pregunta #25. La mayoría del personal encuestado responde afirmativamente que la empresa posee beneficios que funcionan como fuentes de desmotivación, 4 responden que no y 3 colaboradores no respondieron. Pregunta #26. De los beneficios e incentivos que tiene la compañía, 21 colaboradores los catalogan como “buenos”, 6 como “regulares”, 4 como excelentes y 3 como “malos”. Pregunta #27. Se obtiene un margen 0% de negatividad ante la pregunta planteada. Pregunta #28. La mayoría responde que no existen oportunidades de crecimiento y 9 dicen sí tenerlas. Pregunta #29. 27 colaboradores dicen no ser valorados por su jefatura y 7 dicen lo contrario. Pregunta #30. La condición ambiental con mayor afectación es el ruido con un total de 16 personas, 11 personas con afectación por la temperatura, 5 colaboradores por la iluminación y el restante 2, por la humedad. Pregunta #31. La mayoría de los encuestados consideran que las condiciones ambientales son “regulares, 8 las catalogan como “buenas”, 5 las

catalogan como “malas” y para 3 personas como “excelentes”. Pregunta #32. 29 encuestados indican que la empresa es una buena compañía, 4 indican lo contrario y 1 persona no respondió.

Con base en las respuestas de los encuestados, se identificaron percepciones negativas sobre la participación en decisiones, la confianza para expresar ideas, la claridad en la comunicación de la jefatura, el reconocimiento laboral, entre otros. (Álvarez, 2016, pp. 140-145)

Recomendaciones: De la pregunta #1 a la pregunta #3, no se emite ninguna recomendación, las mismas son de información general. Pregunta #4. Instar a la jefatura tomar en cuenta a su grupo de trabajo. Es importante indicar que no en todo proceso decisorio, los miembros del equipo tendrán una participación directa, por lo que es pertinente analizar bien cada situación. Pregunta #5. Tomar en cuenta las opiniones del grupo incrementa la confianza y se les comparte un sentimiento de pertenencia, a su vez, estimula la motivación y por ende se obtiene un mejor desempeño laboral. Pregunta #6. Instar a la jefatura a escuchar con agrado las consultas que el equipo de trabajo tenga, brindar confianza a los colaboradores, mantener el contacto visual es una forma de expresar respeto y que la persona está siendo escuchada. Pregunta #7. Otorgar a los colaboradores autonomía en su trabajo, no dudar de sus capacidades y dejar que los colaboradores se sientan libres de ejecutar sus labores y tomar decisiones basadas en sus experiencias, conocimientos e inclusive en su intuición. Pregunta #8. Instar a la jefatura a cuidar la actitud cuando se dirige al personal, además de cuidar muy bien la intensidad del tono de voz con el que se transmitirá el mensaje. Una misma frase puede generar diferentes significados, no es lo mismo lo que se va a decir a cómo se vaya a decir.

Pregunta #9. Se recomienda a la jefatura no cambiar su posición ante las relaciones informales ya que, se obtiene respuestas positivas de los colaboradores. Pregunta #10. Instar a la jefatura a manejar el control que ejerce hacia sus subordinados, dejarlos que ejecuten su trabajo sin una estricta vigilancia. Mantener el equilibrio entre la pasividad y la agresividad. Pregunta #11. Instar a la jefatura a tener claridad en sus mensajes, explicar detenidamente qué es lo que desea que su equipo de trabajo realice en tiempo y espacio (cómo y cuándo), si es que hay un cambio en la tarea encomendada, explicar el porqué de la situación. El equipo de trabajo involucrado tome nota de los puntos por trabajar y por último confirmarlos con su superior. De esta manera los colaboradores tienen claridad absoluta de lo que deben de hacer. Pregunta #12. Instar a la jefatura a mejorar la comunicación con sus colaboradores, a estar dispuesta a compartir información con sus subordinados, saber escuchar y poner atención a las inquietudes, aportes, dudas o consultas del personal. Pregunta #13. Se recomienda seguir con las buenas prácticas de comunicación entre los miembros de la organización, ya que esto puede llevar al logro de la consecución de tareas y objetivos. Pregunta #14. Instar a la jefatura a obtener un mejor control de sus emociones. Evitar los gestos que expresen agresividad, mantener un lenguaje corporal sereno, no utilizar tonos de voz altos ni palabras que sean descalificativas. Bajar la voz y el tono amenazante, la comunicación será mejor. Dejar claro quién es la jefatura, quién tiene la autoridad, pero sin necesidad de agresividad. Incluir en sus mensajes palabras como: me gustaría que, siento que, vamos a...Pregunta #15. Instar a la jefatura a que sus colaboradores trabajen en equipo. Por ejemplo: Se necesita presentar con urgencia a casa matriz, el inventario para la declaración de activos, en lugar de asignarle solo a un colaborador la tarea antes

mencionada, los demás miembros del grupo podrían colaborar. De esta manera el trabajo se realiza a tiempo, se evita el estrés y se fomenta el trabajo en equipo. Pregunta #16. Se recomienda a los miembros de la organización seguir con la misma actitud de cooperación y espíritu de equipo para de esta manera contribuir con un ambiente agradable de trabajo. Pregunta #17. Instar a la jefatura a aprovechar la disponibilidad que tiene el personal de trabajar en conjunto y que promueva el trabajo en equipo ya que, la mayoría de los encuestados indica no tener ningún problema cuando se requiere el esfuerzo de todos para llevar a cabo una actividad. Pregunta #18. Instar a la jefatura a otorgar reconocimiento. ¿De qué manera?, decir “gracias” por las metas alcanzadas, agregar la palabra “por favor” cuándo se solicita realizar un trabajo, incluir “excelente o buen trabajo” cuándo el colaborador finaliza con éxito una labor. “Elogiar” al personal da sentido de logro y el agradecimiento da sentido de contribución. Es una forma de lograr alcanzar que el colaborador sienta que realmente importa y que su trabajo es valorado. Pregunta #19. Instar a la jefatura tener un mayor control de su nivel de estrés. Cada vez que ésta sienta presión, si es que presenta algún problema personal, no mezclarlo con el trabajo, si es una situación laboral, delegar funciones, apoyarse en su equipo de trabajo para disminuir las cargas laborales. Es una forma de evitar los picos de humor, fomentar el trabajo en equipo, aumentar la confianza en sus colaboradores a la vez que se trabaja con motivación al sentir el grupo que es tomado en cuenta por su jefatura. Pregunta #20. Instar a la jefatura a retroalimentar a su personal. Mejorar las fortalezas de su personal y reducir las debilidades. Revisar los resultados del trabajo, identificar en qué puntos se está fallando y junto con cada colaborador determinar cuáles son los aspectos que deben de ser fortalecidos, cómo y por qué. Pregunta #21. Aunque

es la minoría del personal que dice no sentirse a gusto con el trabajo, una forma de incrementarla es escuchando las necesidades del personal, qué les falta, qué necesitan para sentirse a gusto con la labor que desempeñan actualmente. Si se requiere mejorar el conocimiento, temas de refrescamiento o inclusive autonomía en sus funciones. Pregunta #22 Se recomienda a la jefatura aprovechar la motivación intrínseca de su personal, ya sea en otorgarles más funciones, responsabilidades o bien, en actividades sociales. Es una manera de obtener máximo provecho de deseo de autorrealización y ofrecerles crecimiento personal. Pregunta #23. Aunque fue la minoría que respondió negativamente, es importante realizar una revisión de puestos y salarios, revisar aquellos puestos que tienen un mismo salario o similar y compararlos con las funciones y responsabilidades de cada uno. Es una manera de determinar si los salarios son equitativos. Pregunta #24. Reunir a los colaboradores y consultarles de qué manera creen poder incentivarles y brindarles la oportunidad de expresar sus ideas. Pregunta #25. Conversar con los colaboradores y otorgarles el espacio para exponer sus ideas de cómo la empresa puede lograr mejores beneficios. Pregunta #26. Se recomienda seguir con las políticas de incentivos y beneficios que tiene la compañía actualmente con el fin de mantener al personal motivado. Pregunta #27. Instar a la dirección a mantener la flexibilidad respecto a los permisos y horarios de trabajo, ya que el personal se siente muy satisfecho con la flexibilidad que la compañía posee actualmente. Pregunta #28. Instar a la jefatura a valorar primeramente el recurso interno de la compañía antes de recurrir a contrataciones externas, ofrecer a sus colaboradores la oportunidad de crecer y rotar dentro de la misma empresa, esto hará que los trabajadores se sientan motivados al saber que tienen mayores posibilidades de ascender y que gozan de un privilegio

adicional que está por encima de las personas que están fuera de la organización, además significaría un ahorro en tiempo y costo al incurrir en todo un proceso de contratación y crea una competencia sana entre los mismos colaboradores. Pregunta #29. Se recomienda a la cúpula superior valorar a su personal, visualizar aquellos que tengan las capacidades y habilidades para ocupar un nuevo puesto. Si el colaborador no tiene el conocimiento suficiente ante alguna gestión, lo ideal sería capacitarle para reforzar ese punto de debilidad. Con esto se incrementaría la motivación y es una manera de retener a los empleados. Pregunta #30. Al ser el ruido y la temperatura los indicadores con mayor afectación en los colaboradores, se recomienda realizar un análisis, de ser necesario junto con el encargado de Salud Ocupacional además de valorar si es necesario instalar más aires acondicionados o cambiar los existentes por algunos con mayor potencia con el fin de proveer condiciones ambientales idóneas para el buen desempeño de los colaboradores. Pregunta #31. Se recomienda seguir con las condiciones con las que cuentan actualmente la empresa y mejorar solamente los indicadores de ruido y temperatura según el punto anterior. Pregunta #32. Se insta a la empresa a seguir con las mismas políticas y procedimientos que tienen actualmente con el fin de continuar con la misma preferencia y resultado del personal al indicar que es una buena compañía para laborar, pero sin dejar de lado aquellos puntos en los cuales se deben de mejorar o reforzar.

Instar a la jefatura a otorgar reconocimiento. ¿De qué manera?, decir “gracias” por las metas alcanzadas, agregar la palabra “por favor” cuándo se solicita realizar un trabajo, incluir “excelente o buen trabajo” cuándo el colaborador finaliza con éxito una labor.

“Elogiar” al personal da sentido de logro y el agradecimiento da sentido de contribución. (Álvarez, 2016, pp. 145-152)

- D)** En el trabajo de investigación denominado Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Asecoande, para el III cuatrimestre del 2017 Centeno (2017) indicó que el objetivo general de su investigación fue analizar los factores que afectan el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Asecoande, durante el III cuatrimestre del 2017.

“El enfoque es cualitativo, esto debido a que se obtendrán resultados numéricos y la percepción de las personas que completaron el cuestionario” (Centeno, 2017, p. 100).

La población estuvo compuesta por 65 colaboradores con más de seis meses en la empresa; no se aplicó una muestra, ya que se trabajó con un censo (Centeno, 2017, pp. 104-105).

Una vez finalizado la depuración de las opiniones de los encuestados, se encontraron diversos factores que están afectando de forma directa al personal lo que puede provocar una des mejoría en el servicio brindado al cliente Coope Ande, si bien es cierto Asecoande es una empresa que brinda servicios de outsourcing no debe olvidar que también funge como figura de patrono, el cual debe de comportarse como tal y esto conlleva a trabajar en temas de capacitación entre los miembros del equipo, la motivación de los colaboradores, planes de incentivos y beneficios, las relaciones interpersonales y el liderazgo, esto para obtener un mayor desempeño en los trabajadores. (Centeno, 2017, p. 193)

Se recomienda construir un plan de capacitación anual de temas que haya que reforzar a las jefaturas y a los colaboradores para que puedan desarrollar las funciones de puesto

de una mejor manera, poner a disposición de los colaboradores el manual de puestos para que los colaboradores puedan tener claridad las funciones para lo cual fue contratado y no se sienta un recargo de las mismas, programar reuniones regularmente para fomentar la comunicación, realizar sesiones UNO a UNO entre jefe y colaborador para brindar retroalimentación de forma personalizada y buscar la manera de desarrollar un programa de incentivos y brindar reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos, de esta manera, se podrá lograr una mayor motivación en los trabajadores. (Centeno, 2017, p. 201)

**E)** En el trabajo de investigación denominado "Demostrar el impacto y compromiso laboral en el clima organizacional de los colaboradores en el departamento call center 1193, de RACSA durante el 3 ° cuatrimestre del 2018,

Cruz (2018) planteó como objetivo demostrar el compromiso de los colaboradores del Departamento Call Center 1193 de RACSA, y determinar cómo impacta en el clima organizacional durante el III cuatrimestre del 2018.

El enfoque es cualitativo ya que se realizará un cuestionario a los colaboradores para recopilar la información.

(Cruz, 2018, p. 60).

La población que se tomará para la investigación son 55 colaboradores del Departamento Call Center 1193 de RACSA, durante el tercer cuatrimestre 2018.

Se trabajó con una muestra de 47 agentes del Call Center 1193, que representa un 85% de la población (Cruz, 2018, pp. 67–68).

Objetivo Específico N° 1

Determinar el impacto y compromiso laboral que presentan los colaboradores del Departamento Call Center 1193 de RACSA, Identificar variables de medición.

Conclusiones: 1.En la motivación se concluye que la mayoría de los colaboradores se encuentran desmotivados, adicionalmente en el momento de la aplicación de la encuesta, se verificó el descontento por parte de los agentes. 2.La mayoría de entrevistados opinan que no existe comunicación clara entre los distintos departamentos de la empresa y muy pocas personas no conocen bien las metas y objetivos de RACSA, ya que en la zona del trabajo no existe ningún tipo de rotulación con esta información que es de suma importancia para el conocimiento de los colaboradores. 3. En el comportamiento de las personas se concluyó que la mitad de los colaboradores no se les permite del todo realizar contribuciones o implementación de ideas importantes dentro del Departamento Call Center 1193, adicionalmente, a la población entrevistada indican que no reconocen los logros individuales como colectivos según su desempeño laboral. 4.Se evidenció que las condiciones físicas donde se encuentra ubicado el Call Center no son las idóneas, ya que para los colaboradores es de suma importancia sentirse en un lugar seguro y acondicionado de la mejor manera. 5.La mayoría de las personas entrevistadas considera que no se realizan actividades de integración grupal en su centro de trabajo, lo cual es importante involucrar a todos los colaboradores ya sea en fechas festivas, cumpleaños, entre otras. 6.Podría decirse que en su totalidad a excepción de dos personas entrevistadas consideran que no se realizan descansos activos constantemente cada cierto tiempo dentro de la jornada laboral y nivelar la carga laboral. 7.Adicionalmente, una alta cantidad de personas opina que no se realizan técnicas de manejo de resolución de conflictos dentro del departamento Call Center 1193 por parte de su jefe inmediato por

que puede generar una cierta desconfianza en el momento que se genere un conflicto laboral.

Recomendaciones: 1. Que se realice un estudio a fondo para crear mejores alternativas de motivación laboral en conjunto con el área administrativa como personal del departamento de Call Center 1193 de RACSA para trabajar en proyectos que beneficien a la institución en aspectos como el clima organizacional y la calidad de servicio. 2. Que se capacite a todo el personal, no solo a unos cuantos, sobre las metas y objetivos, porque a muchos la información no les llega y no se puede alegar desconocimiento. 3. La innovación y mejoramiento en el establecimiento de toma de decisiones como institución y que todos sean participantes activos (supervisores, agentes, jefaturas y administrativos). 4. Agilizar los procesos actuales para que los proyectos de infraestructura se lleven a cabo en tiempo real y poder sufragar las necesidades de todo el personal presente en la actualidad. 5. Que los supervisores sean personas que estén presentes en diversas actividades y que sirvan de apoyo con liderazgo, con opiniones o seguimiento de estas. 6. Realizar un estudio para determinar si hay viabilidad para incorporar dentro de la jornada laboral descansos activos que nivelen la carga laboral a los colaboradores. 7. Capacitar al jefe inmediato del Departamento Call Center 1193 con mayor prioridad para que esté enterado de los procesos de cambio que se hacen en las diversos Call Center y así estén siempre innovados, así como en temas relacionados al clima organizacional y resolución de conflictos.

Objetivo Específico N° 2

Analizar si la rotación de personal se relaciona con la falta compromiso de parte de los colaboradores.

Conclusión: Con respecto a la variable del compromiso laboral. Se evidencia que los colaboradores se encuentran comprometidos con el Departamento Call Center 1193, así como a RACSA y a los clientes del ICE. Sin embargo, no se verían trabajando el resto de sus vidas en sus puestos como agentes. Por lo que evidencia que la rotación del personal es baja según el estudio.

Recomendación: Una mayor estabilidad y oportunidades de crecimiento laboral para los colaboradores que tengan más de un año de laborar en una misma institución para generar el amor a la empresa.

### Objetivo Específico N° 3

Elaborar conclusiones y recomendaciones que ayuden a mejorar el compromiso laboral en el clima organizacional de los colaboradores del Departamento Call Center 1193 de RACSA.

Conclusión: En general, la mayoría de los entrevistados considera que debería existir más motivación laboral, mejorar las instalaciones y los equipos de trabajo, que el salario sea más competitivo, que se realicen descansos activos y que el supervisor a cargo realice algunas técnicas de motivación, para retroalimentar y así crear consciencia del nivel de compromiso de los funcionarios con su trabajo.

Recomendaciones: Realizar procesos de seguimiento y apoyo al Departamento Call Center 1193 para verificar el cumplimiento de manera real y no solo en documentos, las necesidades básicas que requiere el Departamento Call Center 1193 de RACSA.

Según Cruz (2018), los colaboradores mostraron desmotivación, falta de comunicación clara y condiciones físicas inadecuadas en el lugar de trabajo, así como carencia de actividades de integración.

Realizar procesos de seguimiento y apoyo al Departamento Call Center 1193 para verificar el cumplimiento de manera real y no solo en documentos, las necesidades básicas que requiere el Departamento Call Center 1193 de RACSA. (Cruz, 2018, pp. 67–68).

- F) En el trabajo de investigación denominado La satisfacción laboral y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la compañía de Inolasa, Puntarenas, en el primer semestre del año 2018,

Según González (2018), esta investigación de tipo cualitativo se centra en la experiencia vivida del personal y considera sus puntos de vista en el entorno laboral.

La autora trabajó con una muestra de 104 personas, representando una parte significativa de los 408 colaboradores de la empresa (González, 2018).

Conclusiones y recomendaciones: • La mayoría de los colaboradores de las diferentes áreas son de género masculino. • La mayoría de los encuestados se encuentran entre los 46 años en adelante y entre un rango de edad de 26 a 35 años. • Entre la distribución de los departamentos, la mayoría de los colaboradores pertenecen al área de Adecsa y una minoría al departamento de extracción. • La mayoría de los colaboradores se encuentran en un rango de 1 a 5 años de pertenecer a la misma empresa.

(González, 2018, p. 120).

- G) En el trabajo de investigación denominado Diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la empresa Grupo Preselección,

El diseño del modelo de gestión del conocimiento propuesto en esta investigación se sustenta en herramientas ingenieriles y produce resultados mayoritariamente cuantitativos (Anchia, 2019).

Anchia (2019) señala que al aplicarse la fórmula para calcular la muestra en una población de 15 personas, se obtuvo como resultado que el total de la población debía ser encuestado.

Este trabajo ha permitido a Grupo Preselección avanzar en la generación e implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento que cumple con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015; este es una excelente carta de presentación ante sus clientes actuales y futuros, ya que cuenta con un sistema que asegura la conformidad y continuidad de los procesos direccionados hacia la satisfacción del cliente. El uso de las diferentes herramientas incluidas en el Office 365, como el Teams, Forms, People, SharePoint, OneDrive y OneNote representan una gran experiencia para el equipo de trabajo, ya que les ha permitido especializarse en métodos de trabajo de última generación, además de sacar un mejor provecho a la inversión en activos que el cliente ha hecho al actualizarse a Office 365. La experiencia de utilizar grupos colaborativos para la implementación de la solución le ha permitido a GPS y sus colaboradores actualizarse en medios de trabajos que hoy en día son más comunes y requeridos en centros de servicios compartidos, lo cual es una ventaja tecnológica y de métodos de trabajo. El trabajo en un ambiente colaborativo en el que se cuenta con un flujo de información bidireccional, más las herramientas implementadas en este trabajo, le permitió al equipo de analistas identificar de forma autónoma, debilidades en la distribución de sus tareas y generar un plan de trabajo para solucionarlas proactivamente

como un grupo “autosustentable” y “multifuncional”. Las métricas de control han sido una excelente ventana para que el cliente tenga visibilidad de las actividades que el grupo SOW elabora en el equipo de trabajo. Actualmente el Supervisor de SOW y el cliente revisan estas métricas semanalmente y elaboran planes con base en las tareas asignadas, lo que le ha permitido incluso valorar la necesidad o no de contar con más personal en el área de trabajo. Los planes de entrenamiento cruzado se han compartido con el cliente, lo cual le permite tener una visión de cómo SOW ha tomado acciones para robustecer y mejorar los servicios suministrados, fortaleciendo así la buena percepción del equipo ante el cliente. Mediante la implementación del equipo de trabajo multifuncional y autosustentable, se ha logrado un avance en el modo en que los analistas toman sus vacaciones, pues para el equipo de trabajo a cargo de SOW había al menos 2 de los 3 analistas que acumulaban más de 15 días de vacaciones, mediante la implementación de planes cruzados de entrenamiento y distribución de tareas, estos dos analistas lograron tomar vacaciones continuas por al menos una semana, sin afectar los servicios brindados al cliente. Actualmente se cuenta con una metodología de supervisión de actividades que les permite a los analistas prepararse para cubrir ausencias de sus compañeros de trabajo y estar listos en caso de una movilidad laboral temporal o extendida. El plan documental ha cambiado la forma en que los analistas resguardan el conocimiento adquirido, lo cual permite que la experiencia quede registrada en la nube, volviéndola pública y de fácil acceso, además, con la interacción en los grupos colaborativos se mejora la transferencia de información y conocimiento entre compañeros. La tabla de medición del conocimiento es una forma de medir las habilidades de los analistas tanto de forma individual como en equipo; esta herramienta no solo permite identificar el conocimiento

actual si no también puede usarse para medir su crecimiento en el tiempo. La necesidad de contar con un grupo de trabajo que cumpla con características específicas puede cubrirse mediante el uso de la tabla de medición del conocimiento, ello le permite a GPS contar con la ventaja de diferenciar las fortalezas en su equipo de trabajo para obtener un servicio de mayor valor agregado para sus clientes. La estandarización en el uso de la tabla de medición del conocimiento le permite a GPS identificar puntos de mejora, individual y grupales, con el propósito de fortalecerlas, con ello se obtiene un equipo de trabajo mucho más capacitado para otorgar más y mejores servicios a sus clientes. (Anchia, 2019, pp. 276–279).

El éxito del Sistema de Gestión del Conocimiento depende del compromiso de la alta gerencia y del trabajo de todos los miembros de Grupo Preselección que interactúen con él, por tanto se debe:

- Implementar auditorías acorde con la Norma ISO 9001:2015, que permitan identificar las no conformidades del sistema e implementar un plan de mejora para robustecer el Sistema de Gestión del Conocimiento.
- Implementar la cultura ISO en el equipo de trabajo, con el propósito de alinear a todos los miembros del equipo con la Norma. Debe mejorarse el conocimiento que tiene el equipo en el uso de las nuevas herramientas que el Office 365 contiene, ya que estas están diseñadas en trabajo colaborativo y estas serán un requisito más en las descripciones de puesto en los centros de servicios compartidos, que cada día se mueven más a estas formas de trabajo. El Dashboard y el Time Sheet deben adaptarse para que incluyan más y mejor información, pudiendo no solo medir tiempos y actividades sino también la eficacia y eficiencia, con el propósito de identificar y reducir retrabajos que actualmente no se logra con la herramienta actual y mejorar el uso de los recursos actuales y futuros. Se puede adaptar la tabla de medición del conocimiento para que incluya los robots de automatización de

procesos RPA (Robotic Process Automation) por sus siglas en inglés y los Data Miners, estas son herramientas de análisis de datos masivos; de esta forma entrenar al equipo de trabajo en estas herramientas que están siendo cada vez más utilizadas en los centros de servicios compartidos, sustituyendo procesos realizados a mano como los reportes por procesos automatizados, Deloitte en su reporte “La era de la automatización, 2017” estima que el costo de procesamientos de facturas pueden bajar hasta en un 60% con la aplicación de los RPA, lo que vuelve el conocimiento en estas nuevas herramientas una ventaja competitiva la cual asegura la continuidad de los contratos futuros, si se cuenta con equipo de trabajo adaptado a las nuevas tendencias de trabajo. (Anchia, 2019, p. 280).

**H)** En el trabajo de investigación denominado La rotación laboral interna, externa y su impacto en la productividad laboral en los colaboradores, en el INS, en la Sede de Tibás, en el I semestre del 2019,

Warren (2019) plantea que la investigación utiliza un enfoque cualitativo que permite a los colaboradores expresar sus percepciones y experiencias sobre la rotación laboral.

Para esta investigación se utilizará la naturaleza cualitativa, ya que para la recopilación y análisis de datos se diseñarán preguntas sobre el tema a investigar, en donde se les permita a los colaboradores expresar su opinión, percepción, puntos de vista y experiencias.

En el presente capítulo, se describirán las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento utilizado para obtención de la información. Para facilitar la presentación de la información y su relación con la investigación, se clasificó de acuerdo con el objetivo específico. Datos generales: Más de un 70% de los colaboradores de la muestra son mujeres, mientras que el resto son

hombres. Más de un 40% de los encuestados están en un rango de edad entre 18 a 30 años, contando de esta manera con una población bastante joven, mientras un 2% están en un rango de edad entre 51 a 60 años. Más de un 46% de los colaboradores indicaron pertenecer al departamento al cual laboran actualmente de 0 a 11 meses y tan solo un 14% más de 6 años. Se determinó cuáles son los departamentos en los que se da mayor rotación de personal dentro de la Sede de Tibás: Plataforma Servicio al Cliente, Suscripción, Área Administrativa y Centro Gestión Virtual Objetivo Especifico No. 1

Exponer los conceptos fundamentales sobre la rotación laboral interna y externa aplicables a esta investigación. Conclusiones: La mayoría de los colaboradores encuestados, muestran su disconformidad con la rotación laboral interna y externa, se concluye que existe la rotación de personal voluntaria e involuntaria dentro la Sede de Tibás. Recomendaciones: La clave del éxito en la reducción de personal incluye mantener informados a los funcionarios de la posible eliminación de puestos de trabajo, para permitir que estos conserven su autoestima y dignidad, así como utilizar diferentes actividades culturales para gestionar los sentimientos y actitudes de los funcionarios. También la creación de un entorno de trabajo de apoyo y fortalecimiento puede representar un paso importante para suavizar el difícil proceso de despedir funcionarios.

Objetivo Específico No. 2 Identificar las causas de la rotación laboral interna en el INS, Sede Tibás. Conclusiones: Se determinó las cuatro causas internas que provocan la rotación dentro de la organización siendo la jefatura la primera causa, desempeño laboral como segunda causa, salario y ambiente laboral como últimas causas. Recomendaciones: La gerencia debe decidir en función de determinadas reglas y estrategia para determinar no solo quien debe abandonar la empresa, sino también los procedimientos a emplear

para eliminar efectivamente al personal seleccionado y tratar de retener a los que presentan mejores actitudes y habilidades blandas. La clave del éxito en la reducción de personal incluye mantener informados a los funcionarios de la posible eliminación de puestos de trabajo, para permitir que estos conserven su autoestima y dignidad, así como utilizar diferentes actividades culturales para gestionar los sentimientos y actitudes de los funcionarios. También la creación de un entorno de trabajo de apoyo y fortalecimiento puede representar un paso importante para suavizar el difícil proceso de despedir funcionarios. Cuando el despido es indispensable, se recomienda que la institución utilice criterios discutidos y negociados con los funcionarios para poder evitar problemas de reducción de la moral y lealtad que pueden afectar a la productividad. Se recomienda revisar exhaustivamente las políticas de rotación interna con el fin de no llevar a las personas a su máximo nivel de ineficiencia (Principio de Peter) y además asegurarse mediante pruebas psicométricas que es la persona idónea para la posición idónea. Se recomienda para fortalecer aún más el tema de fomentar el reclutamiento interno, implementar un Plan de Sucesión llamado: “¡No me rindo!” Doy un paso adelante”, orientado a brindarle a los colaboradores mayores oportunidades de progreso mediante el aprovechamiento de talento, además de incentivar la promoción interna en los casos donde los candidatos posean los requisitos necesarios para ocupar los puestos vacantes. El reclutamiento interno en este tipo de organizaciones es más conveniente por tiempo y costos. Se recomienda realizar mini evaluaciones periódicas de clima organizacional con el objetivo de monitorear el ambiente laboral y el trato de las jefaturas hacia sus colaboradores. Además, en dichas mini evaluaciones de clima organizacional se podría evaluar el estilo de liderazgo de las jefaturas y gerencias de la organización.

Los resultados de dichas evaluaciones servirán de retroalimentación para diseñar planes de acción orientados a mejorar el ambiente laboral.

Objetivo Especifico No.3 Identificar las causas de la rotación laboral externa en el INS, Sede Tibás. Conclusiones: Las causas externas que provocan actualmente la rotación de personal son las siguientes: otro trabajo, familia, viaje y universidad. Recomendaciones: Se recomienda utilizar la entrevista de salida para determinar el por qué se van los funcionarios se marchan de la institución. Podría ser válida incluso para la rotación interna de los funcionarios. Este tipo de entrevista es relevante para obtener información y diseñar planes de acción para hacer las correcciones del caso. Los funcionarios deben ejercer su trabajo en un ambiente agradable y positivo lo que genera productividad de manera que se comunican más efectivamente entre su grupo de trabajo, otorgando una calidad de servicio superior a los clientes internos y externos tiene mayor sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad para con los resultados y sus objetivos laborales de la Institución. Objetivo Especifico No.4 Analizar el impacto en la productividad laboral que tiene la rotación laboral interna y externa en los colaboradores del INS, Sede Tibás. Conclusiones: El impacto en la productividad laboral de la rotación interna y externa en el INS se presenta en los siguientes indicadores: Moral baja La moral del funcionario por lo general cae en picada. A menudo se sienten frustrados con todos los cambios constantes que se producen y se desilusionan. Este sentimiento se agrava cuando hay un alto porcentaje de rotación en la dirección y no solo con los propios funcionarios. Con cada nuevo director llegan nuevas reglas y una nueva manera de hacer las cosas y, después de unos pocos cambios de régimen, los funcionarios deben hacer. Cuando esto sucede la moral baja y los funcionarios se dan por vencidos. Capacitación

constante Dependiendo de la posición, semanas o incluso meses son necesarios para formar adecuadamente a los nuevos funcionarios para trabajar por su cuenta. Los niveles de satisfacción del servicio al cliente también se desploman cuando los nuevos funcionarios son tomados en consideración. Principalmente, esto se debe al hecho de que el nuevo personal está aprendiendo, no está bien informado o no es lo suficientemente eficiente para manejar de inmediato los problemas complejos de los clientes. Niveles de productividad más bajos Los nuevos funcionarios necesitan tiempo para ser eficientes en lo que hacen. Cuando son contratados por primera vez, tienen que aprender y desarrollar sus funciones. (Morgan, 2016, p. 73)

Otra cuestión es que los nuevos empleados son más vulnerables a cometer errores que potencialmente podrían paralizar una operación ya que la ausencia de trabajo en equipo también se vuelve evidente, a medida que los compañeros de trabajo se llegan a conocer unos a otros a través del tiempo comienza la construcción de relaciones. Con esto viene cierto nivel de confianza y simpatía donde los funcionarios en estas situaciones son más propensos a trabajar mejor en equipo y a ayudarse unos a otros según sea necesario (Morgan, 2016, p. 73)

Recomendaciones: Se recomienda revisar el índice de rotación de personal y determinar planes de acción específicos para combatir la misma. Estos planes deben estar enfocados en elevar la moral, la productividad y el trabajo en equipo, además de evitar la capacitación constante en puestos de alta rotación. La rotación interna y externa debe ser una prioridad para el área de Recursos Humanos. Deben hacer un análisis de las mismas y presentar a la Alta Dirección un plan de mejora.

La mayoría de los colaboradores encuestados muestran su disconformidad con la rotación laboral interna y externa.

Se concluye que existe la rotación de personal voluntaria e involuntaria dentro de la Sede de Tibás. (Warren, 2019, p. 115).

“El impacto en la productividad laboral de la rotación interna y externa en el INS se presenta en los siguientes indicadores: moral baja, capacitación constante y niveles de productividad más bajos” (Warren, 2019, p. 117).

**I)** En el trabajo de investigación denominado Implementación de métodos novedosos que desarrollen un sentido de pertenencia en los colaboradores de SM Seguros en el primer semestre del 2018,

Vega (2018) analiza el rol que cumple el departamento de capital humano para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los colaboradores de SM Seguros.

El estudio se basa en entrevistas y encuestas a los 43 colaboradores de la aseguradora, con un enfoque cualitativo (Vega, 2018).

Objetivo Específico 1

Describir las funciones que realiza el departamento de capital humano de SM Seguros.

Conclusiones:

Basándose en la referencia de los cinco elementos básicos de las funciones de Recursos Humanos y con la entrevista que se realizó a la encargada del departamento de Capital Humano, se puede concluir lo siguiente: Las colaboradoras de recursos humanos ejecutan funciones administrativas u operativas y las funciones sustantivas las realizan en conjunto con las otras jefaturas de la aseguradora. La parte de la investigación de recursos humanos, el reclutamiento y selección de personas que es el proceso de

atracción o provisión, lo ejecutan de la mano con los jefes líderes de la organización, al igual que la segunda fase que es la integración de las personas y el diseño de los puestos.

No existe un manual de remuneración, retribuciones o servicios sociales, que es la tercera función de cómo conservar a las personas que trabajan dentro de la organización.

El departamento carece de políticas y reglamentos para ejecutar sus funciones.

En la cuarta función se encuentra el desarrollo, el cual, en la aseguradora está en manos del presupuesto que haya programado cada jefatura para sus colaboradores, lo cual, tampoco se ejecuta por parte de las colaboradoras de Recursos Humanos, no hay una política homogénea para capacitar con equidad a los colaboradores de acuerdo con sus necesidades quienes dependen del estilo de liderazgo de cada jefatura para desarrollarse profesional y personalmente.

Para concluir con la quinta función, que es la evaluación cuyo objetivo es cómo saber lo que son y lo que hacen las personas, se concluye que esta función tampoco la ejecutan las colaboradoras de Recursos Humanos de la aseguradora, pues las mismas carecen de sistemas de información, controles y seguimientos a la productividad de cada colaborador por lo que no hay equilibrio social. En resumen, muchas funciones que Capital Humano está ejecutando las realiza en conjunto con cada jefatura de cada área, así como las actividades sociales que brinda en conjunto con la Sociedad de seguros de vida del Magisterio Nacional, por lo que se puede concluir que este departamento no posee mucha interacción con los colaboradores, a no ser que tengan que actualizar datos anualmente o porque los mismos colaboradores se acercan a presentar los títulos ganados académicamente. No hay una relación estrecha o de confianza, no existe ese liderazgo activo donde recursos humanos tiene conocimiento de los gustos y preferencias

de cada funcionario, por el contrario, son un departamento que informa o que coordina con las jefaturas principalmente para ejecutar funciones o actividades, esto minimiza la interacción tan importante con los funcionarios de diferentes niveles, lo que evita que exista un vínculo de familiaridad entre Capital Humano con algunos de los colaboradores. No disponen de datos o medios para comprender la complejidad de cada miembro de la Aseguradora, es sumamente importante que un líder conozca la forma de dirigir a sus empleados.

Recomendaciones:

Con el fin de empoderar al área de Recursos Humanos se recomienda lo siguiente: Incluir a una persona más en el Departamento de Recursos Humanos para fortalecer el área de Capital Humano. Reorganizar y definir las funciones que ejecutan las colaboradoras de Capital Humano y concentrarse en las principales tareas de un administrador de Desarrollo Humano, con el fin de mejorar sus prácticas y empoderarlas con respecto a los líderes restantes. Capacitarse junto con todos los líderes de la organización en temas como liderazgo efectivo, diálogos gerenciales, asertividad, tipos de comunicación, entre otros con el fin de que haya liderazgos integrales en todos los departamentos. Crear manuales de remuneración, retribuciones y servicios sociales, con el fin que sean acatados y del conocimiento de toda la empresa para mejorar la cultura organizacional y que se les empodere en la aplicación de las normas. Crear políticas homogéneas de capacitación y desarrollo profesional según cada función que realice cada colaborador. Programar una capacitación cada trimestre para todos los funcionarios con el fin de que crezcan conjuntamente y así existan políticas equitativas que disminuyan la percepción de favoritismos para el desarrollo profesional. Replantear el sistema de becas que ofrecen

y aplicarlo en igualdad de condiciones para toda la Aseguradora como tal, esto es parte de la función de desarrollo. Crear un sistema tecnológico que refleje la efectividad y las metas alcanzadas por cada colaborador y que de igual forma este sistema pueda aprovecharse para manifestar información importante de la aseguradora, convenios efectuados, cantidad de pólizas vendidas por agente, ideas novedosas de los trabajadores, empleados del mes, estados financieros y buenas noticias, nacimientos, matrimonios, ascensos, estudios finalizados, fechas festivas, con el fin de mejorar el conocimiento que poseen los empleados de la empresa y conocer más a los colaboradores, para fomentar el sentido de pertenencia.

#### Objetivo Específico 2

Analizar el sistema de motivación que posee SM Seguros.

Conclusiones: Con respecto al sistema de motivación que posee SM Seguros y tomando en consideración el análisis, la interpretación del estudio de esta, se puede concluir que factores como: permanencia en el mismo puesto, reconocimiento del trabajo, conocimiento del sistema de incentivos, así como los comentarios positivos por parte de las jefaturas, apoyos de parte de las jefaturas o líderes, como la remuneración, no se encuentran bajo la misma percepción para todo el personal pues sus respuestas fueron divididas casi al 50 % de la población, lo que implica que no están bien definidas las necesidades de los colaboradores ni los intereses están bien direccionados, no hay persistencia en esfuerzos para motivar o incentivar a los colaboradores. No existe un sistema de incentivos para motivar a los colaboradores; a nivel general no tienen conocimiento de estos. La remuneración económica es uno de los factores más importantes para los trabajadores, sin embargo, la mayor parte del personal no considera

que se les remunera conforme a sus funciones, las colaboradoras de recursos humanos no han elaborado un manual de puestos para investigar si las responsabilidades de cada colaborador van conforme a lo que se le paga. Existe desconocimiento de los incentivos que posee SM Seguros y los que pertenecen a la Sociedad de seguros de vida del Magisterio Nacional, por lo que la información que se les brinda a los colaboradores es mínima y para mantener a un empleado motivado hay que informarlo. No hay planes de desarrollo profesional ya que no están identificadas las carencias individuales de cada colaborador y esto es fundamental para que los colaboradores se sientan motivados. Existe monotonía en las funciones de los colaboradores y no hay planes de acción para combatir la sensación de rutina laboral, se desconoce en qué momento del día sienten más agotamiento. Se desconoce el tipo de liderazgo que posee cada jefatura y estos son los encargados de brindar capacitaciones, de retroalimentar, informar y de brindar comentarios positivos sobre las funciones de sus colaboradores y estos líderes pueden diferir mucho unos de otros.

Recomendaciones: Para motivar a los colaboradores de SM Seguros se recomienda a las encargadas de Recursos Humanos inicialmente: Crear y estandarizar el sistema de motivación para toda la aseguradora. Crear un manual del sistema de incentivos que posee la aseguradora. Comunicar a cada colaborador sobre el manual del sistema de incentivos para que todos tengan conocimiento de estos. Promover a los trabajadores ya que para ellos es significativo tener movilidad dentro de la Aseguradora y que cada esfuerzo se reconozca. Se recomienda dotar a los colaboradores de un seguro médico, para fomentar que posean una relación con los productos de la aseguradora y en caso de cualquier eventualidad o la de algún familiar se sientan protegidos, planes de jubilación,

ayudas con la educación de los hijos. Realizar un estudio salarial a cada colaborador para que se determine si se le remunera conforme a las funciones y méritos que ejecute, con el fin de determinar si los mismos son bien pagados con respecto a la competencia. Analizar junto con la Gerencia General y la Gerencia de Mercadeo, la posibilidad de que los colaboradores vendan pólizas fuera de horarios laborales para que puedan comisionar, por eso. Colocar pizarras informativas en distintos lugares estratégicos de la aseguradora que brinden información sobre el estado actual de la empresa, últimos objetivos alcanzados por las diferentes áreas de la empresa, reconocimientos a empleados distinguidos en el mes, noticias importantes de la actualidad de los Seguros, entre otros. Planificar programas de formación para los empleados. Establecer convenios con instituciones que realicen descuentos especiales a los colaboradores de la aseguradora. Fomentar lugares propicios de trabajo y velar por la seguridad de los colaboradores. Implementación de teletrabajo, para brindar la facilidad de laborar desde la casa a los colaboradores que posean las condiciones para hacerlo. Capacitar a los líderes para que ejerzan un mismo modelo de liderazgo entre ellos sin que haya diferenciación entre sanciones o felicitaciones.

### Objetivo Específico 3

Evaluar si el sistema de motivación afecta el sentido de pertenencia de los colaboradores de SM Seguros.

Conclusiones: De acuerdo con el análisis efectuado al sistema de motivación que posee la aseguradora y si este afecta el sentido de pertenencia se puede concluir que factores como: estímulos de desarrollo profesional, estabilidad laboral, igualdad en el momento de sancionar, monotonía de las funciones que se ejecutan, parecer en el momento de

tomar decisiones, percepción de la empresa, los productos que comercializa la aseguradora, el porcentaje de motivación laboral y satisfacción laboral así como para finalizar el deseo de permanecer en la aseguradora indican que la percepción de la motivación de los trabajadores en la aseguradora se encuentra visiblemente fraccionado pues hay colaboradores altamente motivados en igualdad de los que se encuentran altamente desmotivados. Hay una problemática cuando una organización posee resultados divididos entre sus colaboradores, pues la cultura organizacional es pesada, la interacción entre compañeros es desgastante pues hay quienes trabajan positivamente en busca de lograr los objetivos de la organización mientras los demás ejecutan esfuerzos mínimos. Fácilmente, se puede determinar al empleado desmotivado versus el empleado motivado, pues hay características que reflejan la actitud con que los colaboradores ejecutan sus tareas, unos se concentran en las tareas mientras que los otros pierden el foco con facilidad, por otro lado, están también quienes realizan el trabajo con buena calidad y en busca de los mejores resultados, mientras que los otros se conforman simplemente con finalizar lo que les solicitaron, de algunos salen comentarios positivos de la empresa, mientras que el restante se queja constantemente. Lo anterior afecta el sentido de pertenencia ya que estos colaboradores desmotivados no ven como propios los objetivos de la organización. Los colaboradores no ven como propios los objetivos de la organización ya que no hay lucha por esos objetivos, intereses y valores de algunos colaboradores para la organización. La motivación va de la mano con el sentido de pertenencia pues es gracias a la motivación que se tiene una relación con las emociones personales de los colaboradores y, a la vez, lo que estos perciben que les aporta la empresa. Aunque el sentido de pertenencia suene como algo individual en una

organización, se construye colectivamente con la motivación que se le pueda brindar por medio de reconocimientos, oportunidades de desarrollo, trabajo en equipo y evaluaciones justas, estos deben ser elementos permanentes de la cultura organizacional, sin embargo, como vimos en la conclusión anterior la Aseguradora carece de métodos de motivación por lo que el sentido de pertenencia es débil.

Recomendaciones: Es necesario que se tenga presente que motivar no es animar, sino dar motivos. Organizar reuniones mensuales en todos los departamentos de la Aseguradora, para fomentar una comunicación constante e interacción entre los colaboradores con las jefaturas. Reuniones one on one para cada colaborador con las encargadas de Recursos Humanos para que manifiesten sus pensamientos y perspectivas que poseen de la empresa. Fomentar un ambiente de trabajo sano y agradable, en el que los colaboradores se sientan libres y con cargas de trabajo que no se sean estresantes, pero, que sean retadoras para de esa manera incentivarlos y premiarlos por buenos rendimientos. Desarrollar planes y proyectos que tengan en cuenta la individualización y el conociendo de cada colaborador y desarrollarlos personal y profesionalmente para que esas herramientas aprendidas se utilicen en la aseguradora. Se debe tener presente que la motivación si está ligada al sentido de pertenencia, por este motivo al tener motivados a los colaboradores automáticamente se generará sentido de pertenencia. Crear espacios de intercambio tanto laboral como fuera de él, actividades de socialización para crear lazos afectivos entre los compañeros. Crear actividades de voluntariado promovidas por la Aseguradora, con horas libres para los colaboradores que realicen dichas acciones. Crear espacios de distracción en la empresa, salas de descanso,

salas de juegos, salas de televisión o gimnasio, con el fin de que haya una desconexión del trabajo.

No existe un manual de remuneración, retribuciones o servicios sociales, que es la tercera función de cómo conservar a las personas que trabajan dentro de la organización. El departamento carece de políticas y reglamentos para ejecutar sus funciones. (Vega, 2018, p. 112).

“Factores como el estímulo profesional, la estabilidad laboral y el reconocimiento afectan directamente el sentido de pertenencia de los colaboradores” (Vega, 2018, p. 116)

**J)** En el trabajo de investigación “Análisis del proceso de socialización que aplica el departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda a los colaboradores de oficinas centrales de enero a agosto de 2019.”,

Duque (2019) definió como objetivo general de su investigación analizar el proceso de socialización que aplica el Departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda a los colaboradores de oficinas centrales para el periodo de enero a agosto del 2019.

Esta investigación es de tipo cualitativo, ya que, a través de un instrumento aplicado a una muestra de 50 colaboradores, se obtuvieron datos que fueron posteriormente analizados e interpretados (Duque, 2019, pp. 86, 90).

Objetivo Específico 1.

Describir el proceso de socialización que aplica el Departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda.

Conclusiones: La totalidad de colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda concluyen que, al momento de ingresar a laborar recibieron el proceso de inducción. Sin embargo, se muestra que el proceso necesita ser reforzado e incluir un manual de bienvenida con el propósito de brindarle al personal una inducción actualizada y en donde éste pueda sentirse más identificado con la organización. • La mayoría de los colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda estima que recibió el proceso de inducción de manera formal, mientras que una parte minoritaria, indica que la recibió de manera informal lo que evidencia que no todos reciben la misma información. Una parte de los colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, expresa que no recibió suficiente información sobre la empresa para poder realizar sus labores dentro de la misma, lo que implica que no quedan bien informados en este proceso. La mayoría de los colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda indican conocer quiénes son los encargados de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso, esto nos muestra que a pesar de que no a todos se les imparte de la misma manera, poseen el conocimiento.

Recomendaciones: • Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, que los encargados del proceso elaboren un manual de inducción se incluya más información de la empresa y además que logre incrementar su sentido de pertenencia a la misma, • Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, realizar el proceso de manera formal para todos los colaboradores, ya que es vital que el 100% de los colaboradores reciban un proceso de información formal. No deben presentarse diferencias en este proceso tan relevante para retener al personal, motivarlo y que se sienta identificado con la organización. • Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, realizar una

evaluación del proceso para lograr una gestión que permita detectar e implementar oportunidades de mejora. No deben quedar dudas en el proceso de inducción para una mayor integración del colaborador hacia la organización. • Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, impartir el proceso de la misma forma a todo el personal de nuevo ingreso, para que de esta forma se mantenga una línea de manejo de información y de conocimientos uniforme.

#### Objetivo Específico 2.

Identificar la metodología que se aplica en el proceso de socialización realizado por el Departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda.

Conclusiones: • Una gran parte de los colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda externan que recibió el proceso de inducción durante su jornada laboral, lo cual no es recomendable, ya que deben estar concentrados en el proceso y la mayoría de las empresas destinan tiempo para que las personas reciban su inducción en forma adecuada, con espacio para aprender y no dentro de su jornada. • Durante la entrevista se les consultó a los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, cuáles consideran son los principales beneficios que brinda el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso, la respuesta de la mayoría fue mayor facilidad de adaptación, confianza y mayor conocimiento para realizar las tareas. Lo anterior sugiere que se logran resultados en el proceso, aunque debe mejorarse. • Los trabajadores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, mencionan que los canales de comunicación utilizados durante el proceso de inducción fueron en un primer lugar visual, en segundo lugar, oral y un tercero escrita; una minoría mencionó la auditiva y práctica. El involucrar al personal a participar en los procesos genera un lazo de vinculación y hace que el

ambiente laboral sea más favorable para ambas partes. • En la entrevista se les consultó a los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, sobre quién le brindó el proceso de inducción, y la gran mayoría contestó que fueron los encargados, es decir, los compañeros de Desarrollo Humano, sin embargo, una minoría contestó que fueron sus jefes inmediatos y sus compañeros de departamento; esto significa que no todos los trabajadores de primer ingreso reciben el mismo proceso.

Recomendaciones: • Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, que los encargados de impartir la inducción organicen de una manera adecuada el tiempo en que los colaboradores de nuevo ingreso deben llevar el proceso ya que, es primordial se les imparta antes de ingresar a laborar para que realicen sus tareas de forma clara y ordenada, además de la motivación adicional que el proceso puede brindarles. • Se le recomienda al personal del Departamento de Desarrollo Humano, seguir motivando a los colaboradores para mantener los beneficios que se han logrado a lo largo del proceso y aumentarlos, para que de esta manera se obtengan trabajadores siempre comprometidos con la organización. • Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, que durante el proceso de inducción se utilicen varias técnicas de aprendizaje, para que se logre un gran proceso de aprendizaje del personal mediante diferentes formas de comunicación y entre otras cosas logren comprender la importancia de sus puestos mediante el conocimiento de su empresa, y objetivos. • Se recomienda al área de Desarrollo Humano, capacitar de forma periódica a los responsables del proceso de inducción y jefes directos para que al momento de impartir la socialización la realicen de la misma manera y con la misma profundidad en los temas; además de que motiven

siempre al personal, ya que un colaborador motivado realiza las tareas de manera eficiente y eficaz.

### Objetivo Específico 3.

Revisar el contenido del programa de socialización realizado por Departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda.

Conclusiones: • Durante la entrevista se les consultó a los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, si fue de su conocimiento la forma en la que sería evaluado su rendimiento laboral, por lo que una parte de la muestra considera que se si se les explicó, sin embargo una minoría de los entrevistados indica que no se les explicó, de lo cual se puede concluir que no toda la población maneja la misma información respecto a este tema, el cual es uno de los más importantes para realizar las labores dentro de la empresa. • Durante la entrevista se les consultó a los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, si al momento de recibir el proceso de inducción se les proporcionó cada una de las políticas de la empresa, la gran mayoría contestó de forma afirmativa, sin embargo, una minoría contestó negativamente; lo que implica como se ha venido informando que la inducción no se realiza de una manera uniforme. • En la entrevista se les solicitó a los colaboradores de nuevo ingreso de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, evaluar la calidad de los temas que les fueron impartidos durante el proceso de inducción, se puede observar que la gran mayoría contestó de manera positiva, sin embargo, una parte no lo evaluó de la mejor manera, lo que implica que el proceso debe revisarse.

Recomendaciones: • Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, implementar las medidas necesarias para realizar dentro del proceso de inducción la

actividad informativa sobre la evaluación del desempeño, ya que esta parte es muy relevante en el proceso, en donde las reglas y las políticas deben quedar muy claras y definidas. • Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, realizar una revisión completa de su proceso de proceso de inducción o socialización, en vista de que a evidencia señala que no está estandarizado. • El proceso de Inducción o Socialización de los colaboradores debe sufrir una revisión total en donde además se aproveche la oportunidad para actualizarlo y replantearse nuevos objetivos.

La totalidad de colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda concluyen que, al momento de ingresar a laborar recibieron el proceso de inducción. Sin embargo, se muestra que el proceso necesita ser reforzado e incluir un manual de bienvenida con el propósito de brindarle al personal una inducción actualizada y en donde éste pueda sentirse más identificado con la organización.

La mayoría de los colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda estima que recibió el proceso de inducción de manera formal, mientras que una parte minoritaria, indica que la recibió de manera informal lo que evidencia que no todos reciben la misma información.

Una parte de los colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, expresa que no recibió suficiente información sobre la empresa para poder realizar sus labores dentro de la misma, lo que implica que no quedan bien informados en este proceso.

La mayoría de los colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda indican conocer quiénes son los encargados de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso, esto nos muestra que a pesar de que no a todos se les

imparte de la misma manera, poseen el conocimiento. (Duque, 2019, pp. 153–154).

Una gran parte de los colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda externan que recibió el proceso de inducción durante su jornada laboral, lo cual no es recomendable, ya que deben estar concentrados en el proceso y la mayoría de las empresas destinan tiempo para que las personas reciban su inducción en forma adecuada, con espacio para aprender y no dentro de su jornada. Durante la entrevista se les consultó a los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, cuáles consideran son los principales beneficios que brinda el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso, la respuesta de la mayoría fue mayor facilidad de adaptación, confianza y mayor conocimiento para realizar las tareas. Lo anterior sugiere que se logran resultados en el proceso, aunque debe mejorarse. Los trabajadores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, mencionan que los canales de comunicación utilizados durante el proceso de inducción fueron en un primer lugar visual, en segundo lugar, oral y un tercero escrita; una minoría mencionó la auditiva y práctica. En la entrevista se les consultó a los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, sobre quién le brindó el proceso de inducción, y la gran mayoría contestó que fueron los encargados, es decir, los compañeros de Desarrollo Humano, sin embargo, una minoría contestó que fueron sus jefes inmediatos y sus compañeros de departamento; esto significa que no todos los trabajadores de primer ingreso reciben el mismo proceso. (Duque, 2019, pp. 154–155).

Durante la entrevista se les consultó a los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, si fue de su conocimiento la forma en la que sería evaluado su rendimiento laboral, por lo que una parte de la muestra considera que sí se les explicó, sin embargo una minoría de los entrevistados indica que no se les explicó, de lo cual se puede concluir que no toda la población maneja la misma información respecto a este tema, el cual es uno de los más importantes para realizar las labores dentro de la empresa. Durante la entrevista se les consultó a los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, si al momento de recibir el proceso de inducción se les proporcionó cada una de las políticas de la empresa, la gran mayoría contestó de forma afirmativa, sin embargo, una minoría contestó negativamente; lo que implica como se ha venido informando que la inducción no se realiza de una manera uniforme. En la entrevista se les solicitó a los colaboradores de nuevo ingreso de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, evaluar la calidad de los temas que les fueron impartidos durante el proceso de inducción, se puede observar que la gran mayoría contestó de manera positiva, sin embargo, una parte no lo evaluó de la mejor manera, lo que implica que el proceso debe revisarse. (Duque, 2019, pp. 155–156).

Las recomendaciones de la autora señalan la necesidad de mejorar y estandarizar el proceso de inducción, elaborar un manual con información clave de la empresa, organizar los tiempos de capacitación antes del ingreso laboral y capacitar periódicamente a los responsables del proceso, a fin de asegurar un aprendizaje uniforme y motivador (Duque, 2019, pp. 153–156).

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Delimitación temporal:** La investigación se realiza en el periodo comprendido del primer cuatrimestre del 2025.

**Delimitación geográfica:** La investigación se realiza en la sede de Escazú, Costa Rica.

### **1.1.3 Justificación**

Conveniencia: Este estudio permitirá poder identificar áreas de mejora en el clima organizacional de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) lo cual es fundamental para fomentar un entorno de trabajo que potencie la responsabilidad y la motivación de los colaboradores.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo optimizar el clima organizacional de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) en la sede de Escazú en relación con la satisfacción de los colaboradores en el primer cuatrimestre del 2025?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la optimización del clima organizacional de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) en la sede de Escazú en relación con la satisfacción de los colaboradores en el primer cuatrimestre del 2025.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar los factores que construyen un clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores en una empresa.

- Catalogar el estado del clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores en la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) de la sede de Escazú.
- Seleccionar recomendaciones de mejoras del clima organizacional para la satisfacción de los colaboradores de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) en la sede de Escazú.

## CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO TEÓRICO

#### I. Clima organizacional y factores

El clima organizacional es uno de los temas de mayor relevancia en la gestión del talento humano en la actualidad, pues en general las organizaciones incluyen su evaluación como una práctica de gestión necesaria para un efectivo funcionamiento de las organizaciones, además de que en diversos textos de la literatura sobre gerencia de recursos humanos se hace referencia a su importancia, a la vez que se presenta como uno de los temas que mayor número de investigaciones genera en el ámbito del comportamiento organizacional.

Gomes y Passos (2010) destacan que el clima organizacional ha sido ampliamente estudiado por su relevancia en la gestión del talento humano porque se afirma que “este tema ha dejado de ser periférico en las organizaciones para convertirse en un aspecto relevante a investigar”.

Según Cardona y Zambrano (2014), “este tema ha dejado de ser periférico en las organizaciones para convertirse en un aspecto relevante a investigar” (p. 185).

Sin embargo, a pesar del interés que genera por parte de dirigentes empresariales, académicos e investigadores, así como de los esfuerzos por formalizar una teorización sobre este constructo, en la actualidad la conceptualización de este constructo mantiene diversos enfoques para su definición, así como cierta condición de ambigüedad (Duque, 2019, p. 85).

En esta misma línea, Kubo et al. (2015) afirman que el clima organizacional “se ha abordado de muchas maneras, con numerosas definiciones y modelos que lo explican, sin consenso sobre su definición y medición” (p. 35).

Teniendo esto en cuenta, es que podemos entender que el uso del término *clima* para definir fenómenos sociales sea de uso bastante común, como ocurre con el clima de aula, el clima de aprendizaje, el clima familiar, el clima político, el clima económico, entre muchos otros. En todos estos casos, el término *clima* se usa como sinónimo de ambiente, atmósfera o condiciones del contexto que rodean a una persona (Cruz, 2018, p. 64).

De acuerdo con la Real Academia Española (2019), el ambiente es el “conjunto de condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc., de un lugar, una colectividad o una época”.

En este orden de ideas, el constructo clima organizacional, desde la perspectiva de la metáfora del “clima”, hace referencia preliminarmente al conjunto de características que constituyen el ambiente de trabajo que rodea a los individuos que trabajan en una organización. Sin embargo, aquello a lo que este constructo se refiere va más allá del solo contexto, pues la concepción de un determinado clima organizacional involucra también al individuo que lo percibe, ya que este se constituye de una experiencia del sujeto inmerso en un determinado ambiente. Como se mencionó, este constructo tiene como base la metáfora del clima atmosférico, por lo que el punto de partida para la comprensión de este como hecho empírico es el ambiente que rodea a los individuos en una organización —particularmente, el ambiente de trabajo—; sin embargo, no es posible concebir este constructo como “las características del ambiente de trabajo”, puesto que, aunque el ambiente se refiere a un contexto determinado, este toma como referencia al sujeto que lo percibe, ya que el ambiente lo es en función de algo o de alguien. En este sentido, el clima organizacional debe concebirse entonces como un constructo psicológico, pues se constituye en una experiencia del individuo dentro de las organizaciones donde, en otras palabras, el individuo experimenta un determinado clima (Cruz, 2018, pp. 64–65).

## Fundamentos teóricos del constructo clima organizacional

Todo concepto o constructo que se propone para definir o delimitar un fenómeno en particular se crea a partir de ciertos repertorios teóricos que fundamentan su configuración teórica; lo que quiere decir que para todo concepto o constructo existe una o varias teorías de las cuales aquellos se alimentan y que subyacen a su construcción. El constructo clima organizacional no es ajeno a esta condición. Como se presentó en el apartado anterior, la metáfora del clima como atmósfera o ambiente que rodea y afecta a una persona o un grupo de personas es el punto de partida para la comprensión del fenómeno definido con el término clima organizacional. En efecto, las primeras nociones acerca del clima organizacional se dieron en términos de la noción de atmósfera; sin embargo, además del contexto, la concepción de un determinado clima está en función de la percepción de los individuos que experimentan tal atmósfera o ambiente que les rodea, por lo que los dos elementos —persona y ambiente— resultan ser componentes fundamentales en la configuración del clima organizacional (Cruz, 2018, p. 65).

Para comprender o predecir el comportamiento psicológico (B) uno tiene que determinar para cada tipo de evento psicológico (acciones, emociones, expresiones, etc.) la situación momentánea, es decir, la estructura momentánea y el estado de la persona (P) y del entorno psicológico (E).  $B = f(PE)$ . (Lewin, 1935, p. 79)

Lewin (1951) conceptualiza el “campo” como un sistema que abarca tanto a la persona como al entorno que la rodea.

Según Ployhart et al. (2014), “una influencia importante en el desarrollo de la investigación sobre el clima ha sido la teoría de campo de Lewin que describe el comportamiento como una función del medio ambiente y la persona” (p. 28).

Silva (1993) sostiene que el clima organizacional implica una interacción entre el individuo y el contexto laboral.

En palabras de Brunet (1997): Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. (p. 11)

Desde esta perspectiva, el clima organizacional como fenómeno presente en las organizaciones se entiende como una experiencia de trabajo de los miembros de una organización, a partir del ambiente laboral en que se hallan insertos. En tal sentido, el clima organizacional no se reduce solo a un aspecto de la subjetividad de los trabajadores, ni se focaliza únicamente en las características objetivas de la organización, sino que refiere a un fenómeno de la dinámica de trabajo de las organizaciones que resulta de la interacción de los individuos con su entorno de trabajo, y que depende tanto de las características de dicho contexto como de las percepciones que los trabajadores tienen de este (Cortés & Sánchez, 2020, p. 42)

## **II. Modelo de Lewin y características**

Según Longares (2020), este modelo nos guía a través del proceso de cambio para que este se produzca de forma ordenada, preparar al equipo y, finalmente, implementar el cambio de manera sólida y definitiva.

### **a. Descongelamiento del estándar actual del comportamiento**

En esta fase, se estudia a la organización para determinar el punto de partida del cambio que va a producirse y las razones que lo motivan. Además, se prepara a los miembros de la organización para que entiendan y acepten la necesidad del cambio. Este requiere una ruptura con el ‘status

quo' actual, por lo que ha de comunicarse, de manera amable pero contundente, que la forma en que se hacen las cosas será modificada. Esta comunicación debe basarse en hechos y estar apoyada en una visión futura centrada en los beneficios del cambio, sin ocultar las dificultades y problemas a enfrentar.

Para lograr un cambio real y efectivo, se debe contar con el respaldo de personas influyentes dentro de la organización (que no siempre coinciden con quienes ostentan el poder jerárquico) y con el apoyo de la dirección, de modo que se faciliten los procesos necesarios. Si estas personas influyentes no están motivadas hacia el cambio, este no se dará; lo mismo ocurrirá si la dirección no lo respalda ni asigna los recursos necesarios.

#### b.Cambio

No todas las personas estarán abiertas al cambio solo porque sea necesario o beneficioso para la organización. La Curva de Cambio muestra las fases por las que suelen transitar las personas al enfrentarse a un proceso de transformación. Conocer este modelo ayuda a entender mejor este aspecto del cambio organizacional y sirve como referencia para minimizar la resistencia natural.

Para que los cambios sean aceptados, es importante involucrar a todas las partes implicadas en el proceso, de forma que sus opiniones y contribuciones se reflejen en el resultado final. El tiempo y la comunicación son factores clave: todos los implicados deben estar informados de los cambios durante toda la transición y contar con el tiempo necesario para asimilarlos.

#### c.Recongelamiento

La fase de "recongelado" no contradice la idea de mejora continua. Es necesaria para evitar una transición perpetua, que impida establecer una cultura organizacional clara. También constituye la base para futuros procesos de cambio. Si algo no está consolidado, no se puede transformar. Esta fase exige esfuerzo tanto personal como organizacional para garantizar que el cambio sea

duradero. Se debe verificar que las nuevas metodologías se estén aplicando correctamente y hacer ajustes cuando sea necesario. El objetivo final del recongelado es crear un entorno estable en el que las personas trabajen con comodidad y seguridad, y que sirva como punto de partida para nuevos desarrollos (Longares, 2020, p. 1).

### **III. Cambio Organizacional**

El cambio organizacional responde a la complejidad creciente del entorno y la necesidad de abandonar prácticas obsoletas para implementar nuevos modelos de gestión (González, 2010). El entorno actual exige organizaciones abiertas al aprendizaje continuo y con capacidad de innovar (Scott, 2005).

En ese escenario, se requiere abandonar viejas prácticas y modelos gerenciales, para dar paso a nuevos paradigmas multidimensionales que incorporan nuevas variables de gestión y configuraciones o formas organizacionales adecuadas a las tendencias de cambio del entorno y la transformación organizacional, en donde la innovación, la creatividad, la transformación digital, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la sociedad del conocimiento y las redes sociales hacen parte de la nueva realidad organizacional. Desde una visión sistémica, las tendencias del entorno organizacional muestran unas características predominantes y totalmente diferentes a las que existían en épocas anteriores. Eso hace que la organización, como parte del entorno, entre en un proceso estratégico de transformación organizacional que la adapte a las nuevas condiciones presentes. En este contexto, los modelos gerenciales se construyen con nuevas variables de estudio y prácticas gerenciales, más enfocadas en la creatividad y la innovación, que residen en el talento humano, siendo el eje fundamental o factor clave de los procesos de transformación organizacional. Es así como, al identificar esos nuevos factores estratégicos y reconocer a las

personas como portadoras y propietarias del talento humano, surge el concepto y uso gerencial de la cultura organizacional, abordado desde múltiples autores y organizaciones, que desde la teoría de las relaciones humanas y el desarrollo organizacional parten del concepto de organización como sistema social, en el cual la persona asume un rol que lo lleva a complementar su ser social con su ser racional, en un intercambio y equilibrio de intereses personales y organizacionales, que incorporan valores, actitudes, sentimientos, emociones, símbolos, relaciones interpersonales, mitos, creencias y grupos informales de trabajo, entre otras nuevas variables que deben ser incorporadas en los modelos de gestión organizacional. Entonces, dado su valor estratégico frente al cambio, es necesario entender el concepto de la cultura organizacional como un nuevo paradigma para interpretar a las organizaciones, su visión sistémica para relacionarlo con el entorno y la organización, su caracterización, medición y su aplicación en la organización y la gerencia mediante estrategias para implementar procesos de transformación organizacional (Duque, 2019, pp. 86–90).

Las relaciones humanas y la cultura organizacional se constituyen en factores clave de adaptación (Vesga et al., 2020).

Según Vesga et al. (2020), “existen relaciones significativas entre los factores y los tipos de cultura organizacional con las macros y micro dimensiones de la disposición al cambio organizacional” (p. 52).

Se trata de solucionar un primer problema, que es el desconocimiento de la cultura organizacional presente en las organizaciones como factor clave en la gerencia. La cultura organizacional se convierte en parte vital de la organización y la gerencia, pues, a pesar de ser considerada algo abstracto y lejos de tener alguna representación, en la actualidad tiene un significado concreto en un sistema de valores, conductas, actitudes, normas, ritos, costumbres,

entre otros elementos, que se hacen visibles en la organización, siendo susceptibles de ser monitoreadas y modificadas para orientarlas hacia los objetivos organizacionales a través de estrategias basadas en la misma (Cruz, 2018, p. 67; Duque, 2019, p. 86).

Por otro lado, se aborda un segundo aspecto que plantea la escuela de las relaciones humanas, como es el desequilibrio entre la organización formal, que representa los intereses organizacionales, y la organización informal, que representa los intereses de las personas (Hidalgo, 2017, p. 101). La formulación de estrategias basadas en la cultura organizacional permite la identificación, descripción y medición de sus elementos y aspectos principales, los cuales constituyen nuevos factores relacionados con las personas como seres sociales al ser parte de un colectivo social. Relacionados con las condiciones técnicas o económicas de sus trabajos, estos elementos permiten desarrollar estrategias gerenciales con mayor grado de aceptación y desarrollo dentro de la organización (Morgan, 2016, p. 73).

¿Están las organizaciones preparadas para el cambio? Para responder a esta pregunta, se debe mirar primero lo que está cambiando en el entorno, tanto si se trata del entorno general, que afecta por igual a todas las empresas de un país (económico, social, cultural, político, legal, ambiental y tecnológico), como del entorno específico, que afecta o se relaciona con las empresas de un sector o actividad económica, conformado por la competencia, los proveedores y los clientes (Duque, 2019, p. 90). De manera general, el contexto organizacional está caracterizado por el cambio en sus reglas de juego, lo que requiere que las empresas estén atentas a las tendencias y movimientos externos, a fin de innovar, creando nuevas estrategias y formas de administrar las organizaciones basadas en la cultura organizacional como un factor fundamental de acción y competitividad.

Es así como las nuevas tendencias administrativas hacen énfasis en el empoderamiento de la gente, la gestión del conocimiento, la horizontalidad estructural, el acompañamiento, la agregación de valor para el cliente interno y externo. Esto implica la transformación organizacional mediante la implementación progresiva de nuevas estrategias y la caracterización de la cultura organizacional, lo que en muchas organizaciones y modelos gerenciales es ignorado a favor de la formalización y el statu quo (Cruz, 2018, p. 68). Por el contrario, al asumir que el cambio está presente en las organizaciones, estas deben orientarse a procesos de gestión que lo incorporen en su gestión gerencial y dinámicas organizacionales (Duque, 2019, p. 88).

Scott (2005) presenta unas características organizacionales duraderas y cambiantes, poniendo de presente que lo único permanente en una organización es el cambio, expone tres funcionalidades de las organizaciones como sistemas racionales (formales y orientados hacia objetivos), naturales (en cuanto reconoce su naturaleza social y la intencionalidad de las personas a conformar grupos para satisfacer unas necesidades) y abiertos (en cuanto se encuentran en continua interacción con su entorno, llegando incluso a depender de dicha interacción y ser permeables al cambio y sus condiciones). Se reconoce la existencia y coexistencia de la formalidad (organización), la informalidad (grupos de personas) y el entorno, con la representación en diferentes elementos de la organización como los objetivos, las estrategias, la estructura formal, los grupos, las personas, la cultura organizacional, el cambio.

(Scott, 2005) propone su existencia en: 1) Cambios en la naturaleza de los límites organizacionales, 2) cambios en las estrategias organizacionales, 3) cambios en las formas organizacionales, 4) cambios en los componentes organizacionales y, más fundamentalmente, 5) cambios en la manera en que concebimos a las organizaciones, cinco dimensiones de estudio organizacional que abordan las implicaciones del cambio y las organizaciones.

En cuanto a la necesidad de conocer la cultura organizacional a partir de los cambios en el entorno, Calderón (s. f., p. 1) expresa que “la cultura organizacional se constituye en un nuevo paradigma y, por lo tanto, en una interpretación diferente de la organización, que permite su comprensión desde otra perspectiva. El concepto se revitaliza a raíz de los procesos de globalización y de su consecuencia, el nuevo modelo tecno económico, basado en el conocimiento, la información y la tecnología”

Hall (1996) y Staw (1982) coinciden en que existen fuerzas que se resisten al cambio, mientras que Hage y Aiken (1970) identifican rasgos culturales propensos a la innovación.

Encontrando que existen características organizacionales relacionadas con altos niveles de innovación lo cual puede constituir una cultura organizacional entre los cuales enuncia:

- La gran complejidad en la capacitación profesional de los miembros de la organización.
- Gran descentralización del poder.
- Poca formalización.
- Poca estratificación en las diferencias de distribución de las remuneraciones.
- Poco énfasis en el volumen de la producción.
- Poco énfasis en el costo de producción o servicio.
- Un alto nivel de satisfacción con el trabajo por parte de los miembros de la organización (Morgan, 2016, p. 110).

Chiavenato (1999) considera a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan continuamente con su entorno.

Koontz (2012) define la cultura organizacional como “el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común” (p. 263).

Drucker (2002) enfatiza el papel del conocimiento y la posición social de los profesionales como clave en la sociedad del conocimiento., entre lo cual se destaca lo que se refiere a las personas, esto quiere decir que las claves para conservar el liderazgo en la economía y la tecnología que están a punto de surgir, son probablemente, la posición social de los profesionales que trabajan con el conocimiento y la aceptación social de sus valores, otorgándoles verdadero reconocimiento y poder social.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

Definiciones de los principales conceptos (variables cuantitativas o categorías cualitativas) a partir de las teorías que trabajan el tema. Cada definición o explicación del concepto debe venir con la referencia de dónde se tomó. Las citas textuales están permitidas, deben elaborarse correctamente.

### **I. Satisfacción colaboradores y factores**

Las investigaciones realizadas acerca de la satisfacción laboral en las organizaciones han sido de gran relevancia, ya que impactan el desarrollo del clima laboral y mejoran el desempeño de los empleados (Blanco, 2015; Carreño-Paredes, Albornoz-Arias, Mazuera-Arias, Cuberos de Quintero & Vivas-García, 2018). Diversos estudios han demostrado que Colombia ocupa el tercer lugar a nivel mundial en tasas de insatisfacción laboral, donde el salario es la principal causa. En esta línea, Larraz (2014) señala que “el 76% de los empleados encuestados manifiestan que el empleo debe ajustarse como primera medida a la satisfacción de las necesidades, específicamente

la económica” (p. 17), destacando que esta condición influye directamente en la motivación y desempeño.

Entre las variables que contribuyen al desarrollo de la satisfacción laboral se encuentran la remuneración por la labor y el estatus social. La primera se refiere al reconocimiento a nivel laboral, y la segunda a la consideración social en el entorno del trabajador (Zayas Agüero, Báez Santana, Zayas Feria & Hernández Lobaina, 2015; Andrade-Torres, Arana-Camacho & Rivera-Porras, 2018; Santafe-Rojas, Tuta-Ramírez & Albornoz-Arias, 2018). Briceño (2014) sugiere que las organizaciones deben fomentar estrategias con diseños participativos y remuneración acorde, para fortalecer el ambiente laboral y la productividad.

González, López y Sánchez (2014) definen la satisfacción laboral como el nivel en que un colaborador se siente satisfecho con su trabajo, lo cual incluye sentimientos agradables, apreciación positiva del trabajo y del entorno. Según Campos (2016), se trata de una disposición del colaborador hacia su labor, basada en creencias y valores que potencian el clima laboral, el desempeño y la productividad.

No obstante, condiciones laborales rígidas, altos niveles de presión y un clima disfuncional impactan negativamente la satisfacción y el rendimiento (Ríos, 2014; Acevedo, 2016). Barrera y Botia (2014) clasifican los determinantes de la satisfacción en dos grupos:

1. El primer grupo es denominado factores sociodemográficos, con relación a esto surgió el interés por estudiar variables asociadas como: género, estado civil, edad, nivel educativo, jefatura en el hogar, número de hijos, ubicación urbana o rural, antigüedad en la empresa, capacitación en la empresa y cobertura en salud. Con base a esta información, se han construido diversos estudios y suposiciones en lo referente a la predominancia de la satisfacción laboral en Colombia,

demostrando que aquellos que reportan estados de felicidad en el trabajo, suelen quedar satisfechos con sus tareas.

2. Como segundo aspecto, se identificó que los grupos asocian su satisfacción, según las características del empleo, y las relaciona con aquellas cualidades externas de la persona, las cuales se consideran importantes para la empresa, y a su vez en la tarea que desempeñan, evidenciando una notable significancia en los ingresos, los incentivos, los ascensos, los vínculos de la labor con el conocimiento que la persona ha adquirido en los estudios realizados, entre otros. Así mismo, se han presentado otros factores determinantes en relación con la variable de satisfacción laboral, entre los cuales se destacan: El tipo de empleo, las condiciones del trabajo y el tipo de contratación que adquiere.

## **II. Encuesta del clima organizacional**

Evaluar el clima de seguridad implica distinguir entre las políticas formales y las prácticas reales. Como señalan Oliver et al. (2005), el clima de seguridad se centra en “las políticas y procedimientos que realmente son llevados a cabo en la organización [...] porque establecen normas y guían la conducta del trabajador” (p. 143). Zohar (2000) propone que esta evaluación debe basarse en la prioridad conferida a la seguridad dentro de las organizaciones.

Según Meliá y Sesé (1999), existen dimensiones clave para evaluar, como la coherencia en la conducta de los líderes, reuniones, capacitación, equipos de seguridad y percepción de riesgos. Estas variables se integran en cuestionarios o encuestas que captan las actitudes, valores y creencias de los empleados respecto a la seguridad.

Ahora bien, se debe tener en cuenta que en la investigación existen tres grandes enfoques: (a) el cuantitativo, que tiene como base la recolección y análisis de datos numéricos para medir y estimar magnitudes de los fenómenos que son objeto de investigación; (b) el cualitativo, focalizado en la producción y análisis de datos observacionales o narrativos que describen las vivencias y puntos de vista de personas; y (c) el mixto, en el cual se mezclan los dos enfoques anteriores (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). No obstante, en el estudio del clima organizacional ha predominado el enfoque cuantitativo (Ehrhart, Schneider & Macey, 2014), debido a que este tipo de abordaje facilita el análisis de las relaciones del clima con otras variables organizacionales clave, como el compromiso organizacional (Toro, 1998), la satisfacción laboral (Manosalvas, Perugachi & Cazar, 2015) o el desempeño (Peña-Viveros, Cardona & Ospina, 2015). Sin embargo, también se sugiere la inclusión adicional de datos cualitativos cuando se realiza el estudio de este fenómeno desde una perspectiva cuantitativa, lo cual puede ayudar a comprender mejor las dinámicas de este en las organizaciones (Ehrhart et al., 2014).

En particular, la evaluación del clima organizacional desde un enfoque cuantitativo se lleva a cabo mediante la construcción y validación de cuestionarios, teniendo en cuenta la concepción molar del constructor y la perspectiva perceptual desde la cual se ha definido (véase el Capítulo I de este libro). Entonces, para la construcción de los cuestionarios de clima organizacional, se debe iniciar por la identificación de las dimensiones que conforman el constructor y que harán parte de la evaluación de este, teniendo en cuenta que la selección de las dimensiones no puede hacerse de manera arbitraria. La construcción de cuestionarios parte de la definición clara de dimensiones, evitando arbitrariedades. Kerlinger y Lee (2002) afirman que toda categorización debe ser pertinente al problema, exhaustiva y mutuamente excluyente.

En línea con la propuesta de estos autores, a continuación, se presentan tres características que estas deben poseer:

1. Se establecen de acuerdo con el problema de investigación. En el caso del clima organizacional, significa que las dimensiones que se elijan deben ser pertinentes al constructo.

2. Deben ser exhaustivas. Esto significa que se debe elegir un número suficiente de dimensiones para tener una comprensión lo más completa posible del clima organizacional que se pretenda evaluar. Un cuestionario con solo dos o tres dimensiones no permitirá evaluar con exhaustividad el constructo. No obstante, el número de dimensiones no puede ser tampoco tan amplio que lleve a elaborar un cuestionario demasiado extenso o que corra el riesgo de incluir dimensiones que pertenezcan a otros constructos. Cardona y Zambrano (2014) encontraron, al revisar diez instrumentos, un grupo de ocho dimensiones como las más evaluadas por los diferentes instrumentos: a. Toma de decisiones; b. Claridad organizacional; c. Liderazgo; d. Interacción social; e. Motivación institucional; f. Sistema de recompensas e incentivos; g. Apertura organizacional; y h. Supervisión.

3. Deben ser mutuamente excluyentes e independientes. Esto significa que los indicadores de una dimensión no pueden formar parte de otra, y que una dimensión no puede ser a su vez indicador de otra (Kerlinger & Lee, 2002; Cardona & Zambrano, 2014).

### **III. Optimización de un clima organizacional o relacionado a la administración**

Brunet (1997) explica: Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. (p. 11)

Desde esta perspectiva, el clima organizacional como fenómeno presente en las organizaciones se entiende como una experiencia de trabajo de los miembros de una organización, a partir del ambiente laboral en que se hallan insertos (Cruz, 2018, p. 64).

En tal sentido, el clima organizacional no se reduce solo a un aspecto de la subjetividad de los trabajadores, ni se focaliza únicamente en las características objetivas de la organización, sino que refiere a un fenómeno de la dinámica de trabajo de las organizaciones que resulta de la interacción de los individuos con su entorno de trabajo, y que depende tanto de las características de dicho contexto como de las percepciones que los trabajadores tienen de este (Cruz, 2018, p. 65).

### **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

GRUPO PRESELECTION se dedica a los Recursos Humanos desde hace más de 26 años; la empresa fue fundada en 1996 en Costa Rica para apoyar a empresas multinacionales en la búsqueda de personal altamente calificado.

Posteriormente, en 2001, se ampliaron los servicios incluyendo la gestión de nóminas y nació una nueva empresa, SERVICIOS CORPORATIVOS DE PERSONAL (SCP)

Desde entonces, su negocio se ha expandido para brindar servicios en seis países adicionales: Panamá, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Honduras y República Dominicana.

Actualmente son socios de ADP Streamline, CINDE, BritCham y Amcham, además de estar registrados ante la SUGEF. Cuentan con una amplia experiencia en la búsqueda de talentos idóneos para los atributos del perfil deseado tanto para puestos temporales como permanentes. Encuentran soluciones de candidatos ideales para sus clientes en todos los niveles incluyendo búsqueda ejecutiva, reclutamiento masivo, servicio administrativo compartido y contratación técnica. Priorizan la comodidad y son altamente flexibles con la plataforma o plataformas que

sus clientes prefieren utilizar, se ajustan en consecuencia y crean un intercambio fluido de información a través de la nube para garantizar que puedan actuar de inmediato para abordar las necesidades urgentes, lo que da como resultado un proceso automatizado y resultados garantizados de manera oportuna.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 ENFOQUE

En primer lugar, es notable mencionar a Mata (2019), quien indica:

“Cuando hablamos de enfoque de investigación, nos referimos a la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas: desde la definición del tema y el planteamiento del problema de investigación, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica, la definición de la estrategia metodológica, y la recolección, análisis e interpretación de los datos” (p. 20).

**Modelo Cuantitativo:** “La investigación cuantitativa se centra en recopilar y generalizar datos numéricos entre grupos o explicar un fenómeno en particular” (Albornoz et al., 2023, p. 35).

**Modelo Cualitativo:** Según Albornoz et al. (2023), la investigación cualitativa “es metodológicamente un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio. Esto significa comprender la realidad en su contexto natural y cotidiano, intentando interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que le otorgan las personas implicadas” (p. 35).

**Modelo Mixto:** De acuerdo con Albornoz et al. (2023), el modelo mixto permite a los investigadores “utilizar cualquiera de los métodos, técnicas y procedimientos típicamente asociados a la investigación cuantitativa o cualitativa” (p. 35).

El enfoque de la presente investigación es mixto ya que se obtendrá información cualitativa como cuantitativa a través de las preguntas abiertas que le haremos a las jefaturas como a un

experto profesional en el área y las preguntas cerradas que se les realizarían a los colaboradores de la empresa.

### 3.2 ALCANCE

El alcance de la presente investigación es de carácter descriptivo.

**Exploratoria:** La investigación exploratoria “es de gran utilidad porque ayudará a profundizar la explicación sobre fenómenos poco conocidos” (Albornoz et al., 2023, p. 45).

“No existe tema u objeto sin investigar, siempre habrá información sobre lo que queremos estudiar, la diferencia radica en que esta es escasa” (Albornoz et al., 2023, p. 45).

**Descriptiva:** La investigación descriptiva “tiene como prioridad describir cualidades, características de un fenómeno o grupo de personas” (Albornoz et al., 2023, p. 45).

**Correlacional:** “La investigación correlacional no solo describe, sino también analiza y relaciona” (Albornoz et al., 2023, p. 50).

**Explicativo:** Tiene como finalidad establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. “Este alcance de la investigación puede incluir las anteriores (explorativo, descriptiva y correlacional)” (Albornoz et al., 2023, p. 50).

Para efectos de la presente investigación la definición del alcance de esta tesina será mediante una investigación descriptiva.

### 3.3 DISEÑO

**Experimental:** Los diseños de investigación cuantitativa son descriptivos (los sujetos generalmente se miden una vez) o experimentales (sujetos medidos antes y después del tratamiento).

“Solo las asociaciones entre variables se establecen mediante un estudio descriptivo; la causalidad se establece mediante un estudio experimental” (Albornoz et al., 2023, p. 60).

**No experimental:** Son basados en la observación analítica de la sociedad o fenómeno estudiado, son de preferencia para los investigadores con enfoques cualitativos y mixtos sean estos enfoques cualitativos con elementos cuantitativos.

“En los estudios analíticos, sobre todo en los diseños no experimentales, pueden aparecer variables de confusión” (Albornoz et al., 2023, p. 60).

El diseño de esta investigación es no experimental debido a que no se manipularán variables para la captura de información y no transversal ya que los datos se recolectarán en un único momento.

Hernández, citado por Samaniego (2022), considera la siguiente clasificación de los principales diseños genéricos para el enfoque cualitativo: teoría fundamentada, etnográfico, fenomenológico, investigación-acción, estudios de caso y etnometodología.

**Teoría fundamentada:** La TF se sustenta en la teoría del interaccionismo simbólico para comprender cómo definen los individuos un fenómeno o acontecimiento a través de su interacción social. El objetivo principal de la metodología es, a través del estudio de fenómenos sociales en contextos naturales, generar teorías que expliquen el fenómeno estudiado.

**Etnográficos:** El estudio de manera sistemática de las personas y las culturas, sobre todo a través de la observación de sus prácticas culturales y sociales, se la considera usualmente una rama de la antropología social.

**Fenomenológicos:** Su campo de investigación es el de los fenómenos tal como son dados a la conciencia, es decir, las vivencias y sus correlatos objetivos. Además, estudia las estructuras

que reciben y dan forma a la experiencia subjetiva, así como las diversas operaciones que están en juego en el darse de los fenómenos y su recepción por parte de la conciencia.

**De investigación-acción:** Es una forma de investigación que permite vincular el estudio de los problemas en un contexto determinado con programas de acción social, de manera que se logren de forma simultánea conocimientos y cambios sociales.

**Estudios de caso:** Un estudio de caso es un estudio detallado de un tema específico. Los estudios de casos se utilizan habitualmente en la investigación social, educativa, clínica y empresarial

**Etnometodológicos:** Trata como sujeto de estudio empírico a las actividades prácticas, a las circunstancias prácticas, al razonamiento sociológico práctico. Al atribuir a las actividades banales de la vida cotidiana la misma atención que se da habitualmente a los eventos extraordinarios, se buscará tomarlos como hechos cabales. La etnometodología es la investigación empírica de los métodos que utilizan los individuos para dar sentido y al mismo tiempo realizar sus acciones cotidianas: comunicar, tomar decisiones, razonar.

En el ámbito cualitativo el diseño de la investigación es de investigación-acción a lo interno y externo.

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

#### **3.4.1 Población**

Universo o población. Es el conjunto que se encuentra conformado por todas las unidades de observación, es decir, todos los elementos de estudio.

“La población es un conjunto de individuos, objetos, elementos o fenómenos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada” (Albornoz et al., 2023, p. 70; citado en Carrillo, 2015).

En la población cuantitativa van a hacer 382 colaboradores y en la parte cualitativa 1

### **3.4.2 Tipo de muestra**

Muestra es un subconjunto o parte del universo extraído por un procedimiento técnico.

“La principal ventaja del muestreo es que nos capacita para conocer algo acerca de una gran población con un costo bajo, razonable y con mayor rapidez” (Albornoz et al., 2023, p. 80; citado en Báez, 2017).

Existen dos formas generales para determinar las muestras:

- Muestras probabilísticas
- Muestras no probabilísticas

Muestreo probabilístico: En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra. Por lo tanto, es el tipo de muestreo que deberemos utilizar en nuestras investigaciones, por ser el riguroso y científico.

Muestreo no probabilístico: En este tipo de muestreo, puede haber clara influencia de la persona o personas que seleccionan la muestra o simplemente se realiza atendiendo a razones de comodidad. Salvo en situaciones muy concretas en la que los errores cometidos no son grandes, debido a la homogeneidad de la población, en general no es un tipo de muestreo riguroso y científico, dado que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra. Por ejemplo, si hacemos una encuesta telefónica por la mañana, las personas que no tienen teléfono o que están trabajando, no podrán formar parte de la muestra.

### **Muestra Cuantitativa**

**Calculadora de muestra**

Nivel de confianza: ?  95%  99%

Margen de Error: ?

Población: ?

Tamaño de Muestra:

Figura 1. Calculadora de muestra

Fuente: Software para encuestas Questionpro (2025)

Para efectos de la presente investigación el muestreo escogido fue probabilístico ya que de los 382 cualquiera puede ser escogido(aleatoria).

### Muestra Cualitativa

Se va a trabajar en la investigación con el 100% de la población.

#### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

**Tabla 1**

Tabla 1. Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Trabajadores de la sede Escazú.	Quedan excluidos los trabajadores que no tengan un contrato activo con SCP.
Trabajadores que elaboren para SCP.	Se excluyen trabajadores que tengan una antigüedad menor a la de 3 meses.

Fuente: Elaboración propia.

Se excluyen a todas aquellas personas que no cumplan los criterios anteriores.

#### 3.4.4 Consideraciones éticas

Todos los participantes participaron de manera voluntaria.

El objetivo es única y exclusivamente para motivos académicos.

Al interactuar con las personas entrevistadas se les informa el propósito de la entrevista y se les indica que el uso de la información facilitada tendrá un manejo responsable, confidencial y discreto mediante el cual no se compartirá la información personal de los involucrados por ello los entrevistados van a firmar un consentimiento informado.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

A pesar de la variedad y dispersión de métodos para abordar el análisis de estos datos y elaborar conclusiones, se pueden encontrar una serie de criterios generales entre los que se recogen, como más representativos.

#### **Agrupamiento**

Según Albornoz et al. (2023), “los datos aislados no son significativos. La agrupación de elementos es característica de los procesos de categorización” (p. 90).

A su vez, las categorías son susceptibles de ser agrupadas, dando lugar a dimensiones más relevantes para dar significado a los datos. En este proceso pueden utilizarse técnicas estadísticas como análisis de conglomerados o procedimientos taxonómicos.

#### **Recuento**

Según Albornoz et al. (2023), en un proceso de análisis se procede separando unidades y agrupándolas en función de determinadas afinidades (identidad, similitud, equivalencia, etc.). El cómputo de unidades encontradas de cada tipo es una operación propia del análisis. Un examen de las distribuciones permite hacer afirmaciones acerca de los datos. Pasar de lo particular a lo general. En la extracción de conclusiones es necesario pasar desde las observaciones empíricas hacia niveles más abstractos. Las agrupaciones de unidades bajo una categoría son propias de este

proceso. Inclusión Es también un proceso característico de la categorización. Supone identificar en qué tipo de entidades se incluye un hecho o una circunstancia. Por la relación de inclusión se puede llegar a establecer sistemas o esquemas de clasificaciones, mediante los que se expresa el entramado de relaciones inclusivas existentes dentro de un conjunto de elementos (p. 100).

### **Subordinación**

Según Albornoz et al. (2023), la existencia u ocurrencia de un fenómeno depende de otro en el que se inserta del que constituye una etapa o faceta, etc. estas relaciones permiten construir jerarquía entre los elementos conceptuales identificados en el corpus de datos (p. 102).

### **Ordenación**

Según Albornoz et al. (2023), supone disponer los elementos de determinada forma de acuerdo con algún criterio explícito (magnitudes cuantitativas, cronología, ubicación, funcionalidad, causalidad, entre otros), llegar a establecer un orden en sí mismo, una conclusión de cualquier estudio (p. 102).

### **Coocurrencia**

Según Albornoz et al. (2023), supone constatar la ocurrencia simultánea de dos fenómenos en un resultado útil, que da pie a cuestionarse el tipo de relación que está detrás de esa coincidencia. En un texto la coocurrencia podría venir definida por la proximidad espacial dentro del mismo  
Covariación Implica una vinculación entre elementos, no solo implica la aparición conjunta sino también que la variación en una dirección determinada de uno de los elementos está aparejada a una variación similar del otro (p. 105).

### **Causalidad**

Según Albornoz et al. (2023), supone establecer relaciones causa-efecto. Se dan cuando puede razonablemente considerarse que la presencia, ausencia o variación de un elemento es causa de la

del segundo. En el análisis de datos textuales se ha detectado, en algunos estudios, este tipo de relación a partir de la coaparición de elementos en una secuencia consistente. La aplicación de métodos de análisis estadísticos basados en la dependencia entre variables presupone relaciones de causalidad. (p. 106).

### **Validez**

Según Albornoz et al. (2023), en varias investigaciones la validez se trabaja de manera independiente para los enfoques cuantitativos y cualitativos. Sin embargo, recientemente ha surgido una nueva propuesta que incorpora varios elementos para la validez y la calidad de los diseños mixtos, de los cuales destacan: rigor interpretativo, calidad en el diseño y legitimidad. (p. 107).

Las preguntas de las entrevistas como de los cuestionarios pueden ser:

**Estructurada (dirigida o formal):** Según Albornoz et al. (2023), es la que emplea un cuestionario (o guion de entrevista) - que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado - con el objeto de asegurarse que a todos los entrevistados se les hacen las preguntas de manera estandarizada, esto es, de igual modo y en el mismo orden. Esta técnica se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa investigar, o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas. Utiliza como instrumento una guía de entrevista que puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivarán de los indicadores que deseen explorarse. La información se recopila en libretas de campo o empleando grabadoras. (p. 110).

**No estructurada (o informal):** Según Albornoz et al. (2023), es flexible y abierta. Esta técnica se emplea cuando no se dispone de suficiente información para estructurar debidamente una guía de

entrevista; por lo tanto, no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente y se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista, el contenido, orden, profundidad y formulación se hallan sujetos al criterio del entrevistador; es por eso que el entrevistador debe poseer una gran habilidad y paciencia. (las interrogantes sin perder la coherencia. (p. 111).

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Definir las variables cuantitativas (conceptual y operacional) o las categorías cualitativas (conceptual y dimensiones a estudiar). Incluir el cuadro de operacionalización de las variables, si aplica.

**Tabla 2**

*Tabla 2. Cuadro de Operacionalización de las variables*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Identificar los factores que construyen un clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores en una empresa.	Factores para clima organizacional y satisfacción de los colaboradores.	De esta manera, la satisfacción laboral se puede entender como que tan satisfecho se siente un colaborador frente a su empleo, haciendo hincapié a los aspectos subjetivos como: sentimientos agradables, apreciación positiva del trabajo y la valoración positiva del entorno laboral (González, López, y Sánchez, 2014). Por otra parte, Campos (2016) define la satisfacción laboral como la disposición que el colaborador tiene frente a	Fuentes Secundarias y entrevistas con preguntas abiertas a un experto.	- Factores sociodemográficos - Tipo de empleo - Condiciones de trabajo - Tipo de contratación que	- Género, estado civil, edad, nivel educativo, jefatura en el hogar, número de hijos, ubicación urbana o rural, antigüedad en la empresa, capacitación	Entrevistas con preguntas abiertas.

		<p>la labor realizada, dicha disposición se sustenta bajo creencias y valores exploradas al momento de involucrarse laboralmente a una organización, dicha interacción permite potencializar factores de alto interés para la organización como el clima laboral, el desempeño del trabajador y la probabilidad de aumentar la producción. De esta forma, las condiciones laborales se definen como estructuras organizacionales estrictas e inflexibles, donde se presentan altos niveles de trabajo bajo presión, cultura y clima organizacional disfuncional, entre otras, todo esto, ocasiona efectos directos en el detrimento de los niveles de satisfacción laboral y como efecto subsecuente, la disminución del rendimiento y productividad laboral</p>		<p>adquiere</p>	<p>ón en la empresa y cobertura en la salud</p> <p>-Ingresos, incentivos, ascensos</p> <p>-Vínculos de la labor con el conocimiento que la persona ha adquirido en los estudios realizados</p>	
<p>Catalogar el estado del clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores en la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) de la</p>	<p>Estado actual del ambiente organizacional.</p>	<p>De esta manera, la satisfacción laboral se puede entender como que tan satisfecho se siente un colaborador frente a su empleo, haciendo hincapié a los aspectos subjetivos como: sentimientos agradables, apreciación positiva del trabajo y la valoración positiva del entorno laboral (González, López, y Sánchez, 2014). Por otra parte, Campos</p>	<p>Encuestas con preguntas cerradas a los colaboradores y entrevistas con pregun</p>	<p>- Factores sociodemográficos.</p> <p>-Tipo de empleo.</p> <p>- Condiciones de trabajo.</p>	<p>-Genero, estado civil, edad, nivel educativo, jefatura en el hogar, número de hijos, ubicación urbana o rural,</p>	<p>Encuestas con preguntas cerradas y entrevistas con preguntas abiertas.</p>

sede de Escazú.		(2016) define la satisfacción laboral como la disposición que el colaborador tiene frente a la labor realizada, dicha disposición se sustenta bajo creencias y valores exploradas al momento de involucrarse laboralmente a una organización, dicha interacción permite potencializar factores de alto interés para la organización como el clima laboral, el desempeño del trabajador y la probabilidad de aumentar la producción. De esta forma, las condiciones laborales se definen como estructuras organizacionales estrictas e inflexibles, donde se presentan altos niveles de trabajo bajo presión, cultura y clima organizacional disfuncional, entre otras, todo esto, ocasiona efectos directos en el detrimento de los niveles de satisfacción laboral y como efecto subsecuente, la disminución del rendimiento y productividad laboral	tas abiertas a las jefaturas.	-Tipo de contratación que adquiere.	antigüedad en la empresa, capacitación en la empresa y cobertura en la salud  -Ingresos, incentivos, ascensos -Vínculos de la labor con el conocimiento que la persona ha adquirido en los estudios realizados	
Seleccionar recomendaciones de mejoras del clima organizacional para la satisfacción	Cambio organizacional	El cambio está presente en todas las organizaciones, en diferentes dimensiones y aspectos (Scott, 2005) y a diferentes velocidades de interacción, lo cual demuestra la exigencia de una dinámica de respuesta a una mayor complejidad e incertidumbre del	Encuestas con preguntas cerradas a los colaboradores y	- Modelo de Lewin	- Descongelamiento - Cambio - Re - congelamiento	Encuestas con preguntas cerradas y entrevistas con preguntas abiertas.

n de los colaboradores de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) en la sede de Ecazú.		entorno (González, 2010). En ese escenario, se requiere abandonar viejas prácticas y modelos gerenciales, para dar paso a nuevos paradigmas multidimensionales que incorporan nuevas variables de gestión y configuraciones o formas organizacionales adecuadas a las tendencias de cambio del entorno y la transformación organizacional, en donde, la innovación, la creatividad, la transformación digital, los objetivos de desarrollo sostenible, la sociedad del conocimiento, las redes sociales, hacen parte de la nueva realidad organizacional.	entrevistas con preguntas abiertas a las jefaturas.			
---	--	---	---	--	--	--

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

El investigador debe decidir los tipos específicos de datos cuantitativos y cualitativos que habrán de ser recolectados, esto se prefigura y plasma en la propuesta, aunque en el caso de los datos cualitativos no puede precisarse de antemano.

“Muchos de los datos recolectados por los instrumentos más comunes pueden ser codificados como números y también analizados como texto” (Albornoz et al., 2023, p.112).

Los estudios mixtos son mucho más que reportar dos “ramas” de la indagación, debe, además, vincularlas y conectarlas analíticamente.

“La expectativa es que al final del manuscrito, las conclusiones obtenidas de ambos métodos sean integradas para proveer de una mayor comprensión del planteamiento bajo estudio”

(Albornoz et al., 2023, p. 112).

El análisis de los datos cuantitativos se realiza a través de estadísticas, gráficos, tendencias, porcentajes, promedios.

Y en el análisis de los datos cualitativos se realizan entrevistas y se van a hacer transcripciones de esas entrevistas a la tesina.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

En este capítulo se muestra los resultados extraídos en la aplicación de los instrumentos de recolección de información para el logro de los objetivos planteados en esta investigación.

### **4.1 Factores que construyen un clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores en una empresa.**

#### **4.1.1 Nivel educativo**

1. ¿Cuál es su formación profesional y su experiencia en temas de clima organizacional?

Máster en Administración de Recursos Humanos con una especialidad en Liderazgo

Transformacional. Tengo experiencia en diferentes temas de Desarrollo Humano y conocimiento en la gestión del clima organizacional, incluye ndo evaluaciones, devoluciones y estrategias para mejorar la satisfacción laboral. Daniela Diaz Masis

#### **4.1.1 Género, edad, estado civil, ubicación y nivel educativo**

2. ¿Qué influencia tienen factores como el género, edad, estado civil, ubicación o nivel educativo en la percepción del clima organizacional?

Estos factores afectan la percepción del ambiente de trabajo; por ejemplo, colaboradores con responsabilidades familiares pueden valorar más la flexibilidad laboral y jóvenes que les gusta teletrabajo permanente para poder movilizarse en cualquier parte del mundo como nómadas digitales. En casos avanzados de edad prefieren la presencialidad. Daniela Diaz Masis

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 1

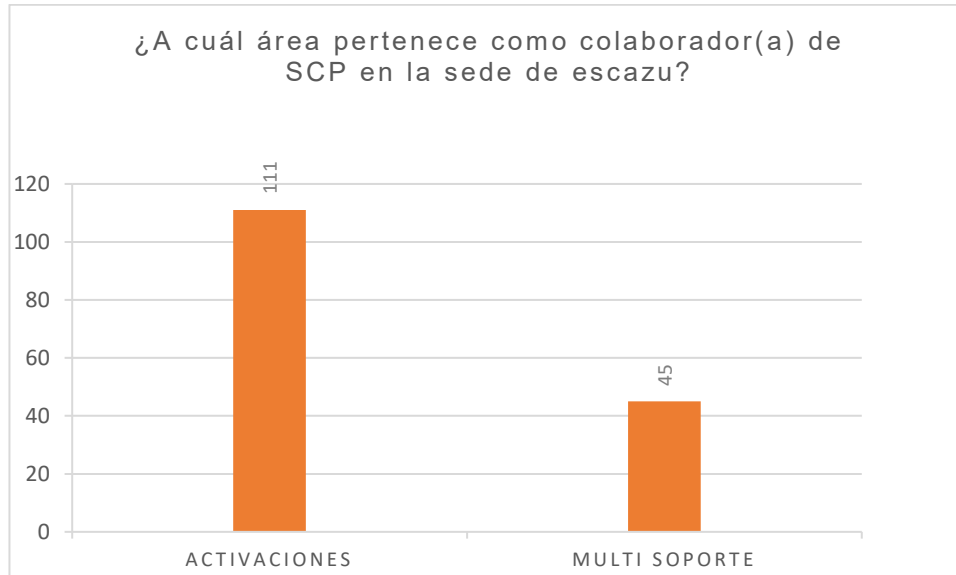


Figura 2. Gráfico 1

Fuente: Elaboración propia en Excel

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 2

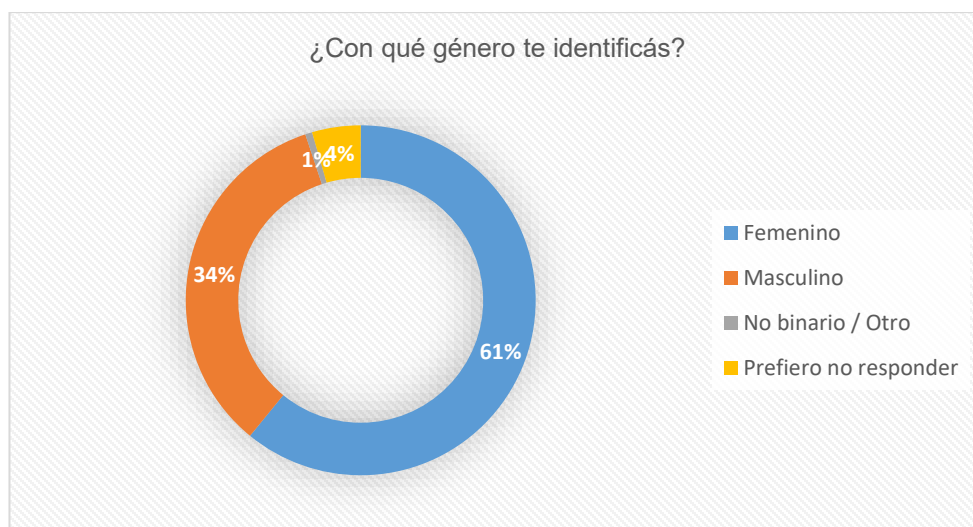


Figura 3. Gráfico 2

*Fuente:* Elaboración propia en Excel

#### **4.1.1 Jefatura del hogar, número de hijos y antigüedad laboral**

3. ¿Cómo inciden elementos como la Jefatura del hogar, número de hijos y antigüedad laboral en la satisfacción de los colaboradores?

La jefatura del hogar, número de hijos y antigüedad en la empresa influyen en la estabilidad emocional y motivación de los colaboradores, generando un mayor compromiso y pertenencia en la organización. Daniela Diaz Masis

#### **4.1.1 Capacitación en la empresa y cobertura en la salud**

4. ¿Qué papel juegan los procesos de capacitación y el acceso a beneficios de salud en la percepción del bienestar laboral?

La formación constante refuerza la confianza y competencias de los colaboradores, tanto habilidades blandas como técnicas. Mientras que el acceso a salud mejora su bienestar físico y mental, reduciendo el estrés y riesgos en la salud mental. Daniela Diaz Masis

Resultado Cuantitativo

#### **Gráfico 3**

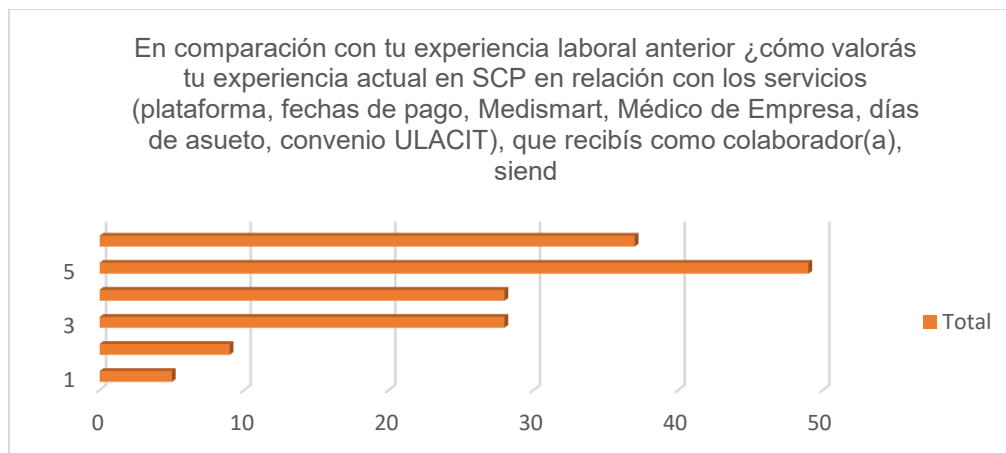


Figura 4.Grafico 3

Fuente: Elaboración propia en Excel

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 4

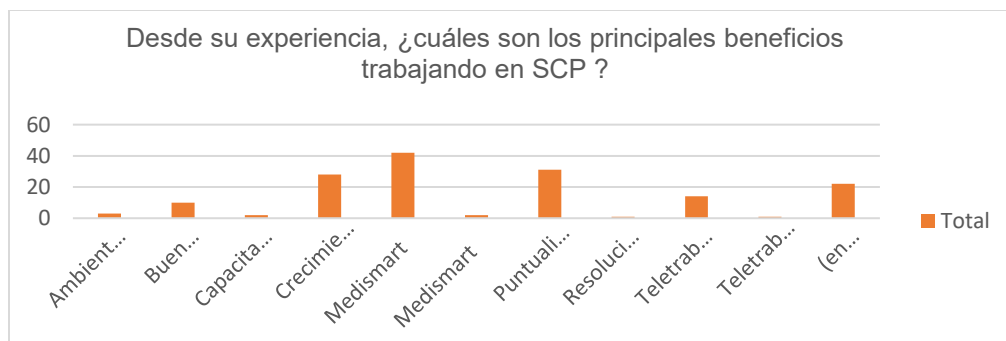


Figura 5.Grafico 4

Fuente: Elaboración propia en Excel

### 4.1.1 Edad, nivel educativo y antigüedad en la empresa

- ¿Podría compartírnos su edad, nivel educativo y cuántos años tiene de trabajar en la empresa SCP?

Tengo 30 años, estudio Administración de empresas y tengo 7 años de trabajar en la empresa.

Sharon Castro

## Resultado Cuantitativo

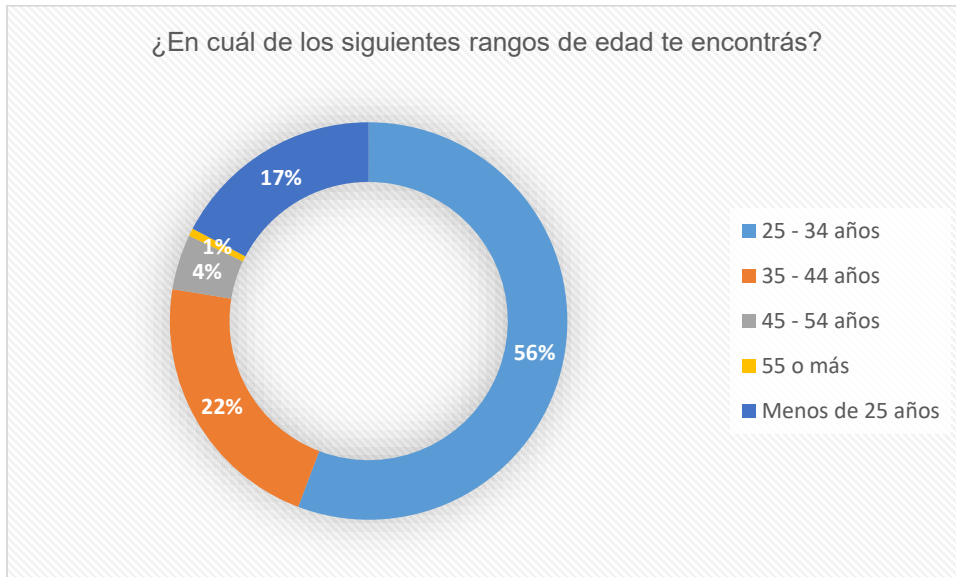
**Gráfico 5**

Figura 6. Grafico 5

Fuente: Elaboración propia en Excel

## Resultado Cuantitativo

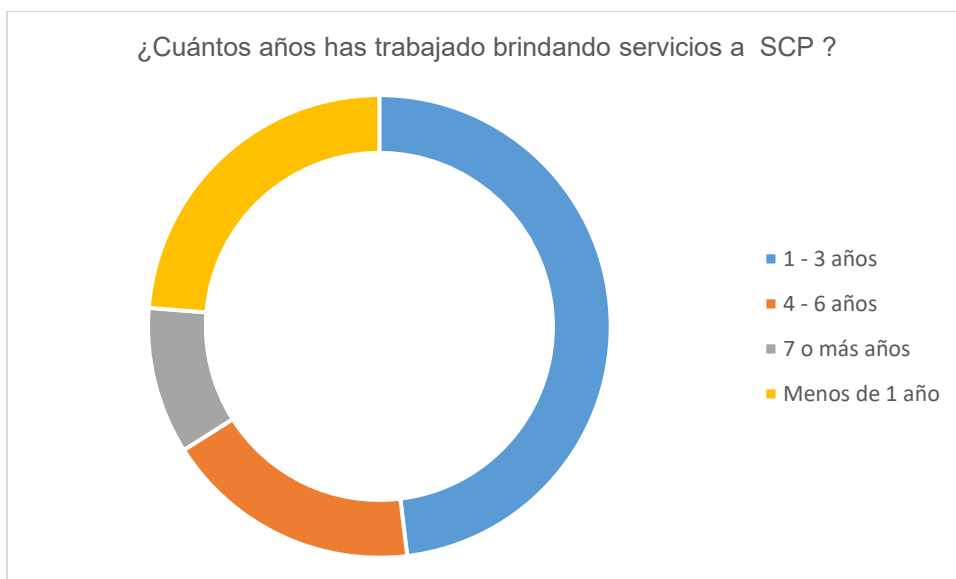
**Gráfico 6**

Figura 7.Grafico 6

Fuente: Elaboración propia en Excel

#### 4.1.1 Jefatura en el hogar, número de hijos

6. ¿Se considera usted jefe de hogar? ¿Cuántos hijos tiene?

Me responsabilizo de mis gastos personales fijos, pero no jefe de hogar debido a que no tengo hijos. Sharon Castro

#### 4.1.1 Ubicación Urbana o Rural

7. ¿Reside en una zona urbana o rural?

Resido en una zona urbana. Sharon Castro

Resultado Cuantitativo

#### Gráfico 7

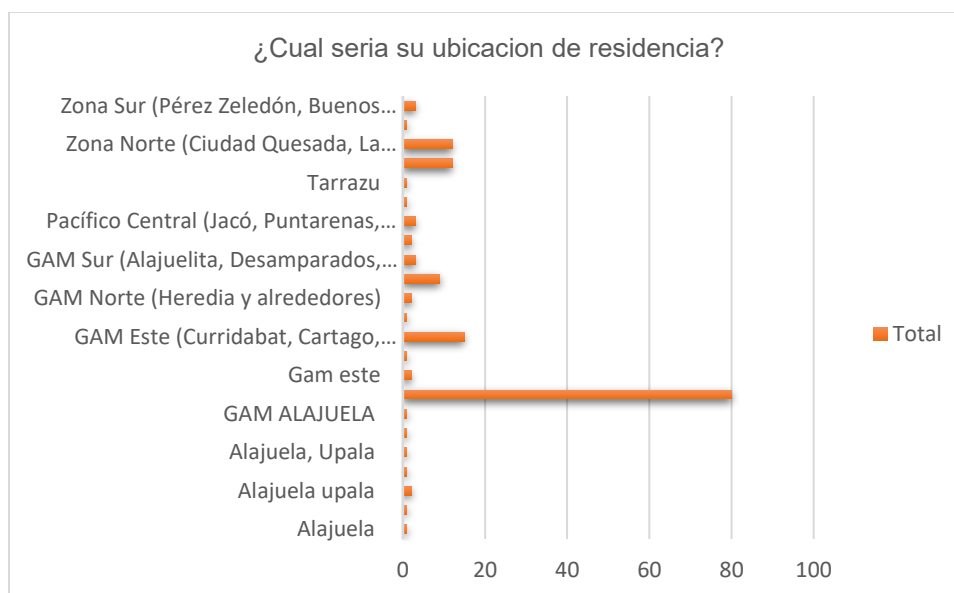


Figura 8.Grafico 7

Fuente: Elaboración propia en Excel

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 8

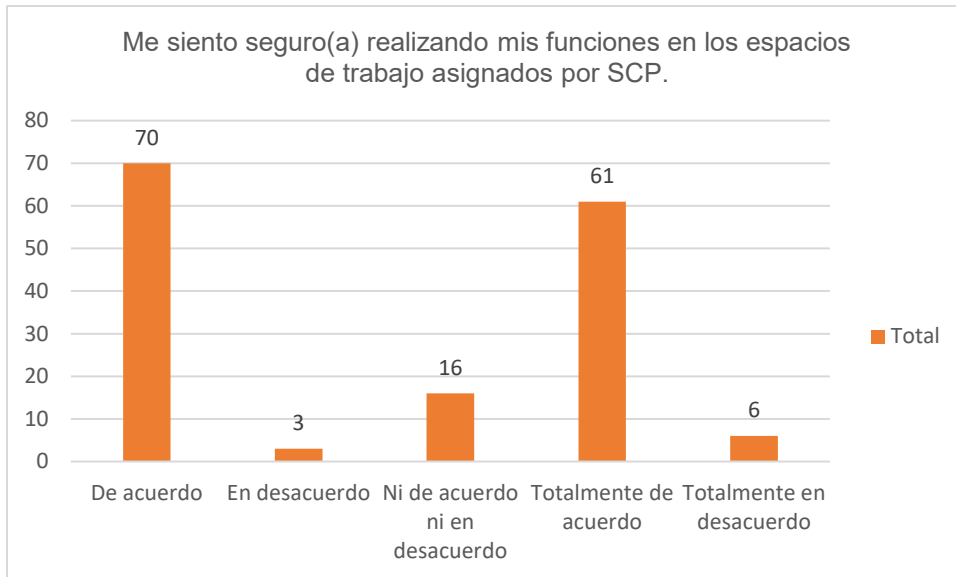


Figura 9. Gráfico 8

Fuente: Elaboración propia en Excel

### 4.1.1 Capacitación en la empresa

8. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa en los últimos 2 años?

Si, he recibido capacitación constante de mis superiores, pero no directa del equipo de formación. Sharon Castro

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 9

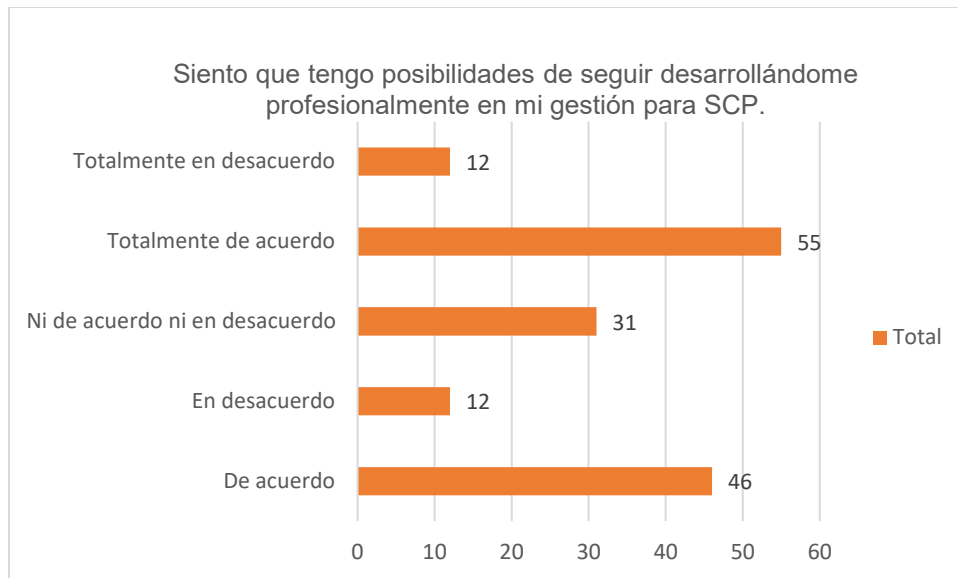


Figura 10. Grafico 9

Fuente: Elaboración propia en Excel

#### 4.1.2 Ingresos, incentivos, ascensos

1. ¿Cómo afectan los ingresos, incentivos y oportunidades de ascenso a la motivación del personal?

Los salarios competitivos y oportunidades de crecimiento profesional impactan la satisfacción y el compromiso, fortaleciendo la retención del talento. Daniela Diaz Masis

#### 4.1.2 Ingresos, incentivos, ascensos

2. ¿Cómo percibe usted el nivel de ingresos, incentivos y posibilidades de ascenso para los colaboradores de su área?

El nivel de posibilidades de ascenso es muy alto ya que les damos el apoyo y acompañamiento de lo que se va a aprender, además puedan postularse en otras áreas dentro y fuera del departamento.

El tema de ingresos si es igualitario entre todos los colaboradores y en lugar de incentivos les damos conocimientos que puedan ejercer en otro país, departamento, pero de igual manera si los colaboradores quieren solicitar las extras si se les brinda. Sharon Castro

#### **4.1.3 Vínculos de la labor con el conocimiento que la persona ha adquirido en los estudios realizados**

1. ¿Cuál es la importancia de que el trabajo esté relacionado con los estudios o formación previa del colaborador?

Cuando el empleo se alinea con los estudios del colaborador, mejora la productividad, el sentido de propósito y el desarrollo profesional. Daniela Diaz Masis

#### **4.1.3 Vínculos de la labor con el conocimiento que la persona ha adquirido en los estudios realizados**

2. En su experiencia, ¿existe un vínculo entre las funciones que realiza el personal y su formación académica?

Usualmente no, tengo conocimiento que muchos colaboradores estudian otra área o carrera que es totalmente diferente a las funciones que realizan. Sharon Castro

Resultado Cuantitativo

#### **Gráfico 10**

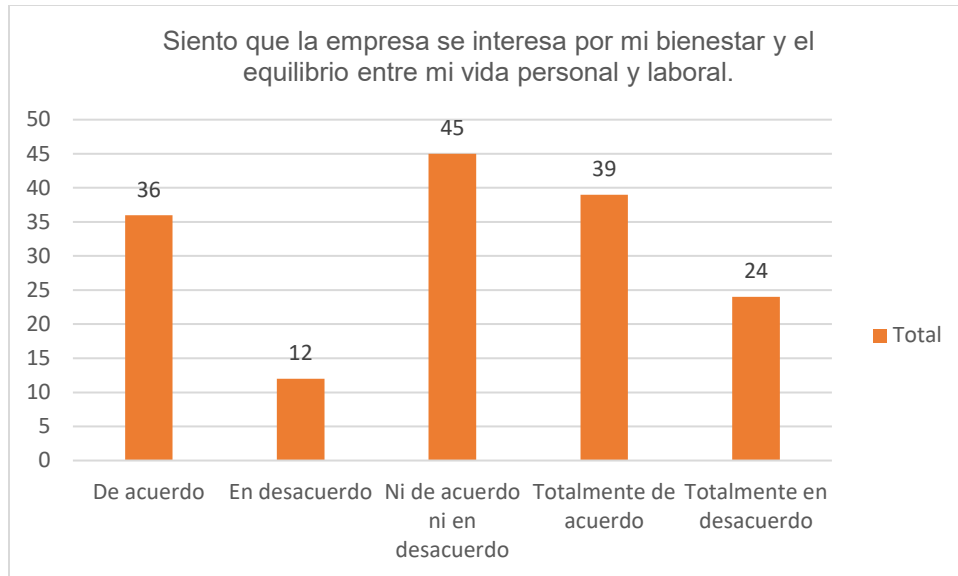


Figura 11. Grafico 10

Fuente: Elaboración propia en Excel

## 4.2 Estado del clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores en la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) de la sede de Escazú.

### 4.2.1 Capacitación en la empresa

1. ¿Qué importancia le da la empresa a la capacitación y al desarrollo profesional de su personal?

Bastante debido a que a nosotros nos forman y a los colaboradores que recién ingresan también para que vayan obteniendo los conocimientos correspondientes y se preocupan mucho porque todos comprendan bien sus funciones para que puedan obtener buenos resultados y de la mejor manera. Sharon Castro

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 11

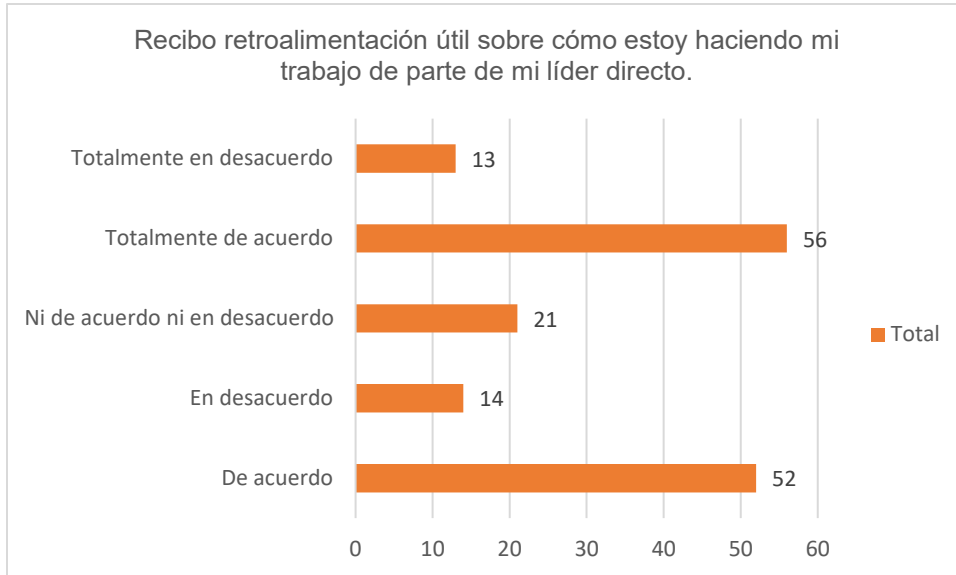


Figura 12. Gráfico 11

Fuente: Elaboración propia en Excel

#### 4.2.2 Incentivos, ascensos

1. Desde su rol de liderazgo, ¿cuáles son los principales desafíos que ha observado en el clima organizacional?

Uno de los desafíos sería lidiar con los colaboradores ya que todos tienen visiones, pensamientos y formas de comprender diferentes.

También la falta de comunicación efectiva por parte del colaborador al informar que no entendió alguna función o muchas veces no están conformes con los incentivos o ascensos que se les realiza. Sharon Castro

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 12

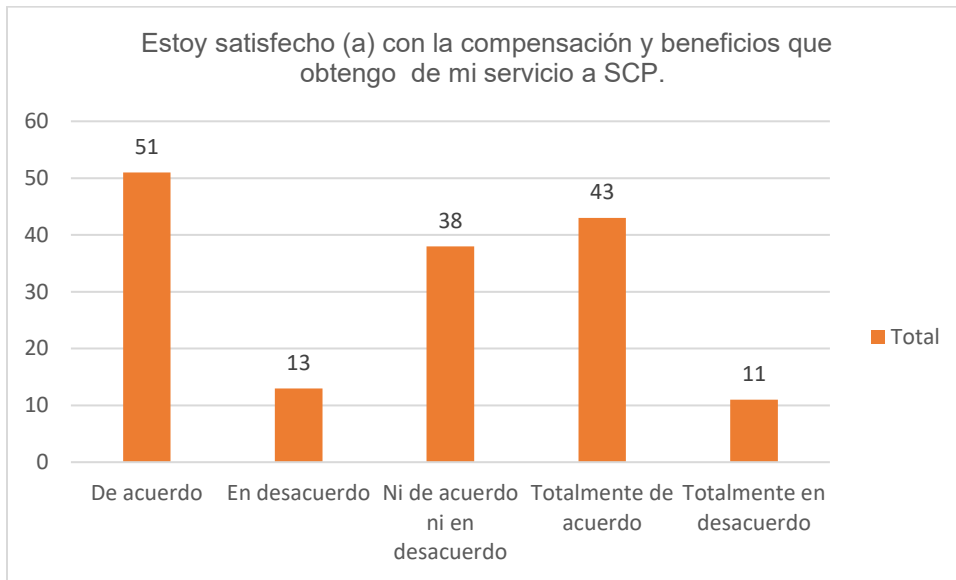


Figura 13. Gráfico 12

Fuente: Elaboración propia en Excel

## 4.2.2 Ingresos, incentivos, ascensos

2. ¿Cómo se dan cuenta ustedes de que es necesario hacer cambios en el ambiente de trabajo? ¿Qué señales o situaciones les hacen pensar que algo debe mejorar?

El estrés porque es muy notable, en este caso pasa mucho al cierre de mes entonces cuando observo que los muchachos están así trato de conversar con ellos para tratar de calmarlos y de que vean las cosas diferentes para que mejoren, además muchas veces sus situaciones personales como la familia o nivel económico pueden influir. Sharon Castro

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 13

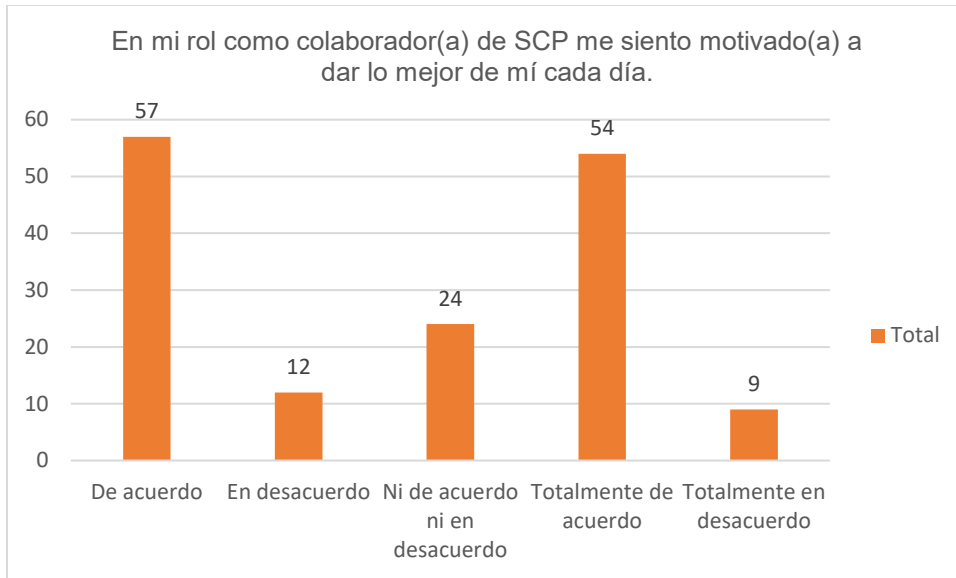


Figura 14. Grafico 13

Fuente: Elaboración propia en Excel

### 4.2.3 Vínculos de la labor con el conocimiento que la persona ha adquirido en los estudios realizados

1. ¿Cuál ha sido el impacto de las mejoras en la satisfacción de los colaboradores?

Ha sido muy positiva porque si he notado un tono laboral más eficiente, colaborativo, se sienten motivados y con ganas de realizar sus funciones para poco a poco ir creciendo en su vida laboral, personal y más que yo como líder si se los he permitido. Sharon Castro

Resultado Cuantitativo

**Gráfico 14**

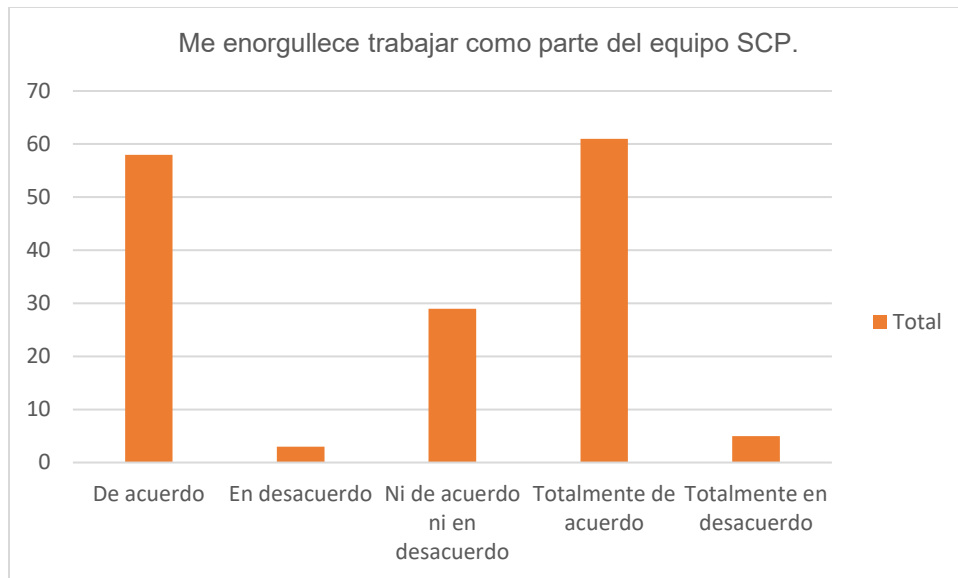


Figura 15. Grafico 14

Fuente: Elaboración propia en Excel

### **4.3 Recomendaciones de mejoras del clima organizacional para la satisfacción de los colaboradores de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) en la sede de Escazú**

#### **4.3.1 Descongelamiento**

1. ¿Qué se puede hacer para asegurar que los cambios positivos se mantengan y no se vuelva a las viejas formas de trabajar?

Para consolidar mejoras, es clave la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el refuerzo de nuevas prácticas y la creación de incentivos para sostener el progreso. Daniela Diaz Masis

Resultado Cuantitativo

### Gráfico 15

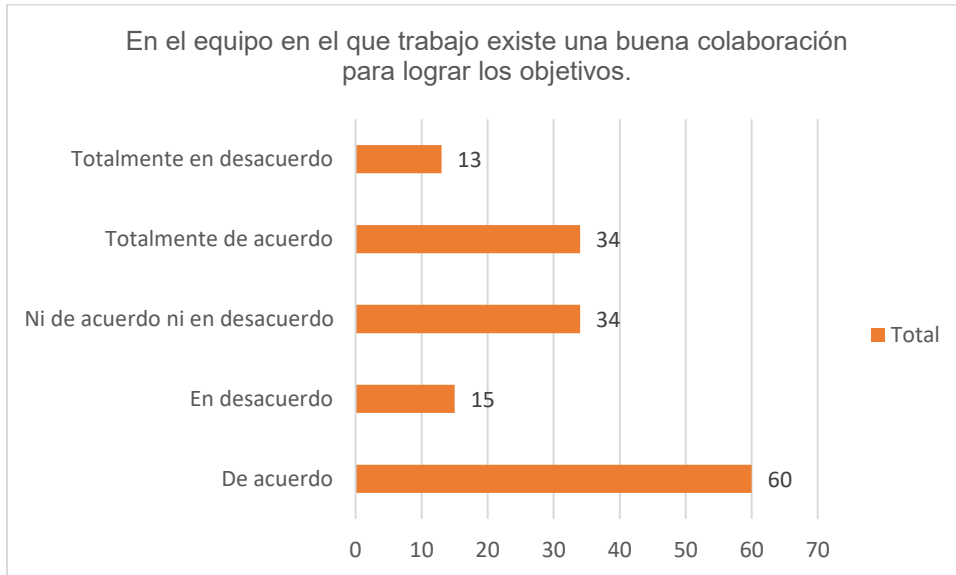


Figura 16. Gráfico 15

Fuente: Elaboración propia en Excel

### Resultado Cuantitativo

### Gráfico 16

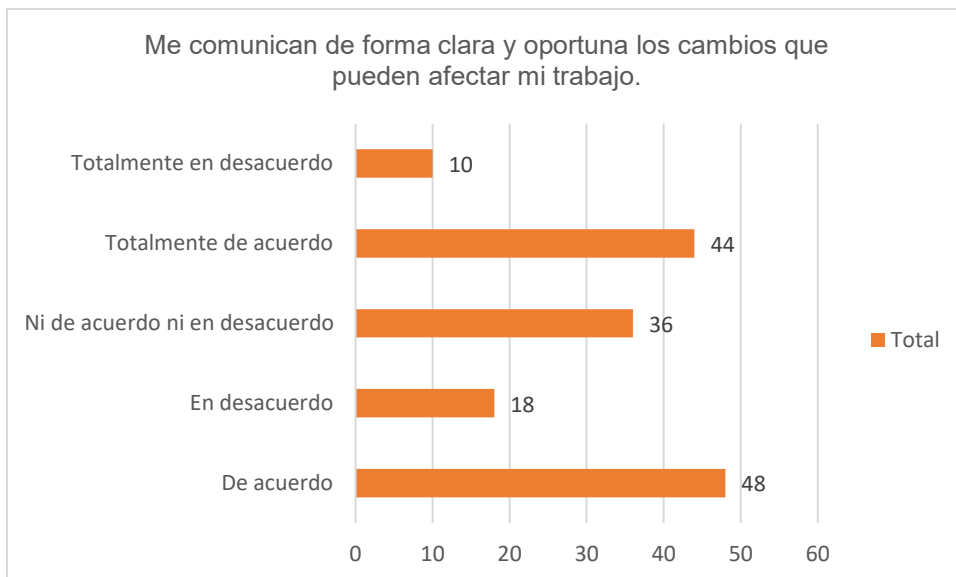


Figura 17. Gráfico 16

Fuente: Elaboración propia en Excel

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 17

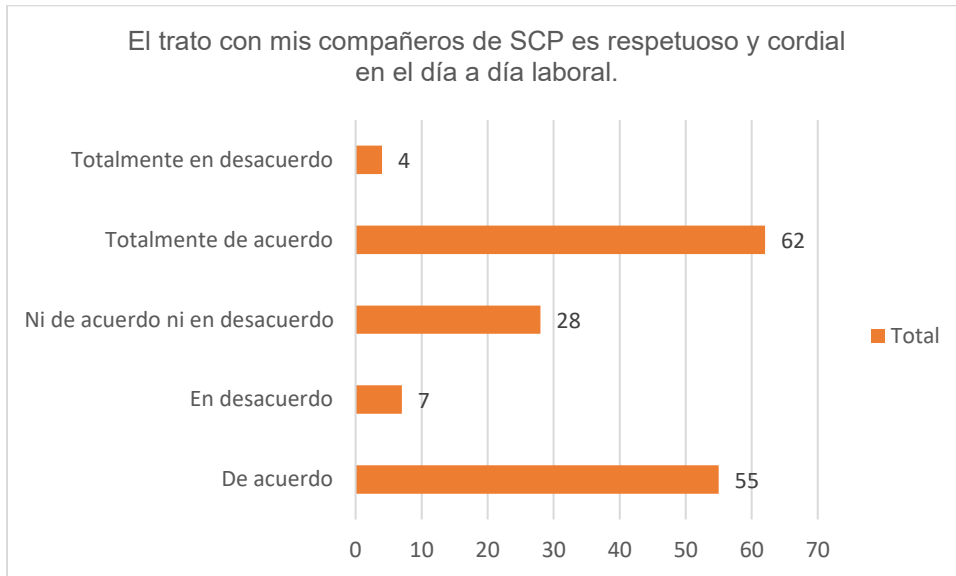


Figura 18. Gráfico 17

Fuente: Elaboración propia en Excel

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 18

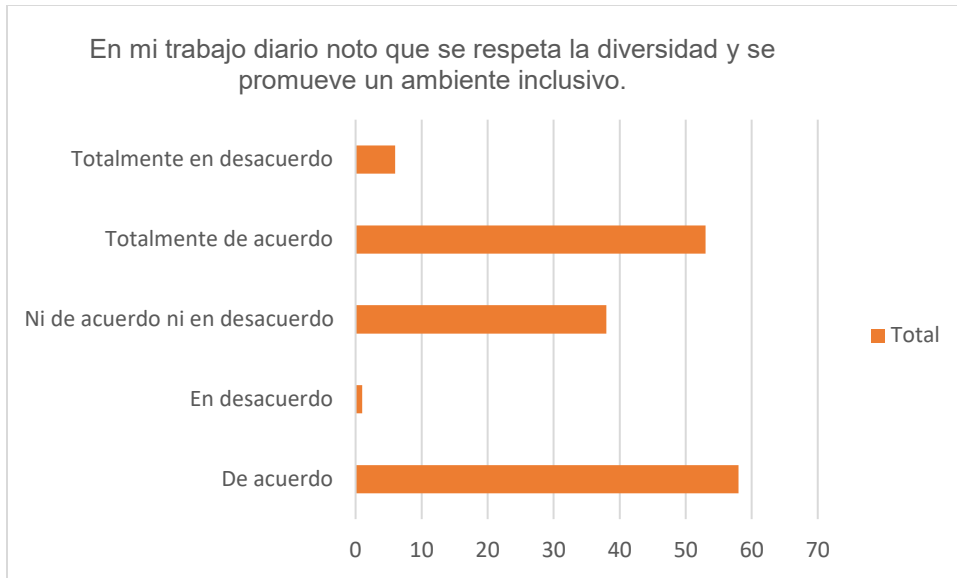


Figura 19.Grafico 18

Fuente: Elaboración propia en Excel

Resultado Cuantitativo

**Gráfico 19**

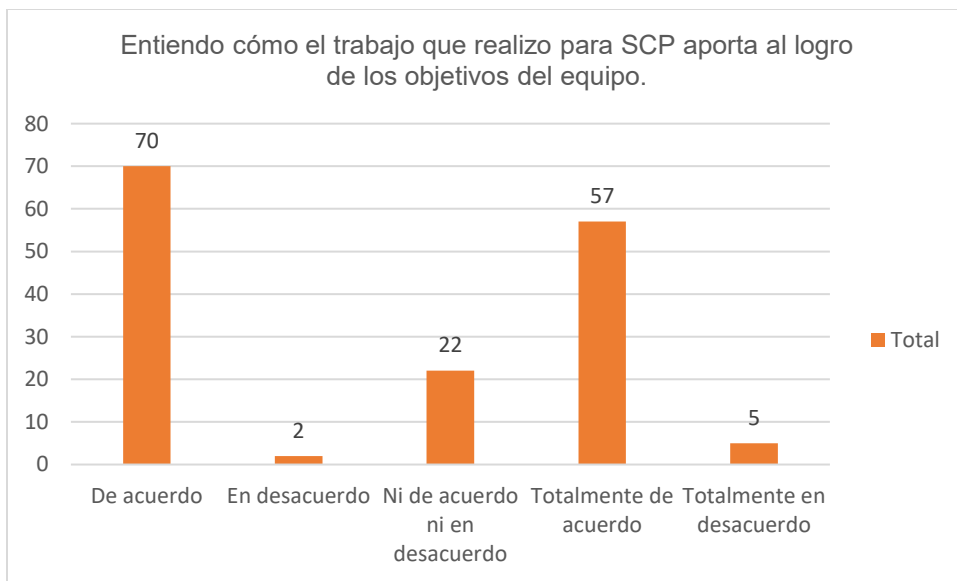


Figura 20.Grafico 19

Fuente: Elaboración propia en Excel

### 4.3.2 Cambio

1. ¿Qué tan importante es el acompañamiento del líder en los colaboradores?

Un liderazgo cercano fortalece la confianza, la motivación y el desarrollo de las personas, sirve como inspiración para que consigan los objetivos organizacionales. Daniela Diaz Masis

2. ¿Qué cosas han hecho recientemente para que el ambiente laboral sea mejor?

Hemos hecho actividades para compartir más entre todos y puedan distraerse un rato por ejemplo celebrar los cumpleaños.

Además, implementar siempre la comunicación que es de suma importancia en toda empresa y departamento para darnos cuenta como van las funciones, que les molesta o se debe mejorar para tener siempre esa libertad en expresar lo que sienten que les gustaría o que piensan que se podría mejorar en alguna función, así como equilibrar el trabajo con el estar bien personalmente.

Sharon Castro

3. ¿Cómo ha reaccionado el equipo a estas acciones? ¿Hubo resistencia o aceptación?

Realmente han tenido buena aceptación porque antes de que yo llegara a hacer líder, el equipo estaba solo por lo que sintieron ese apoyo y también se han sentido motivados con el tipo de actividades que se realizan por lo que ha sido bueno en los resultados de los muchachos. Sharon

Castro

4. ¿Qué hacen para que los cambios positivos que han logrado no se pierdan con el tiempo? ¿Cómo los mantienen firmes en la organización?

Pienso que todo comienza desde una base principal en este caso la jefatura porque, si el equipo no ve que la líder en este caso mi persona me mantengo positiva y comunicativa entonces eso haría que esos cambios positivos que se habían realizado no se logren en los colaboradores tampoco. Sharon Castro

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 20

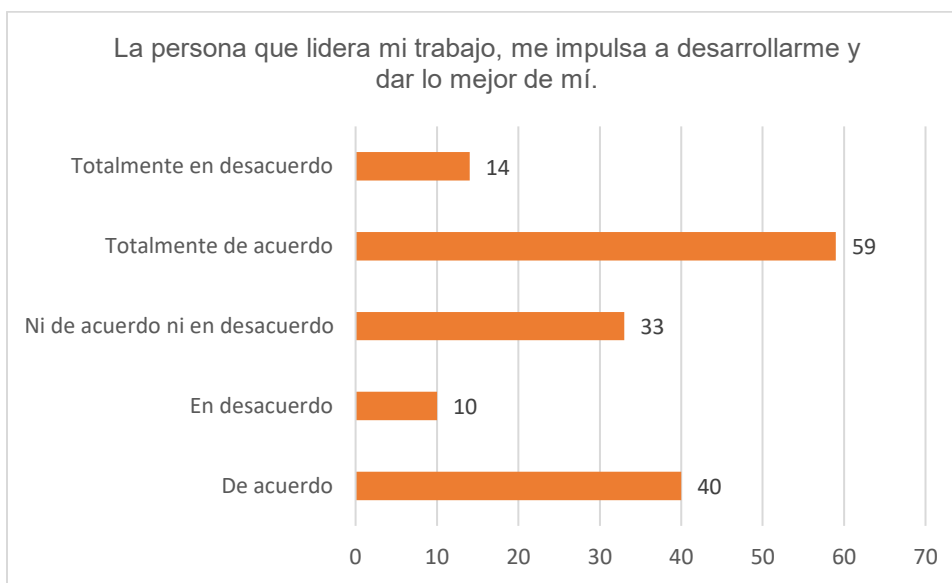


Figura 21. Gráfico 20

Fuente: Elaboración propia en Excel

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 21

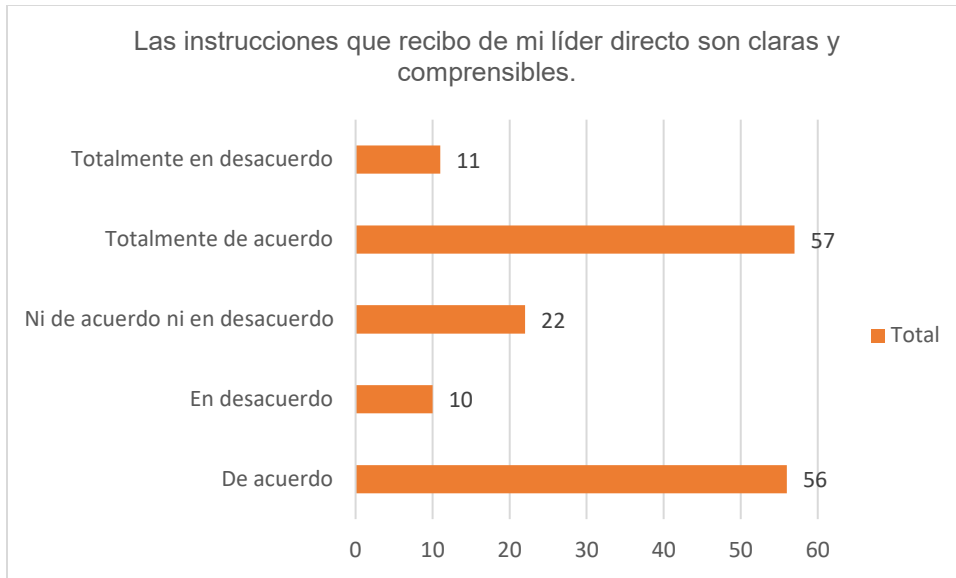


Figura 22.Grafico 21

Fuente: Elaboración propia en Excel

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 22

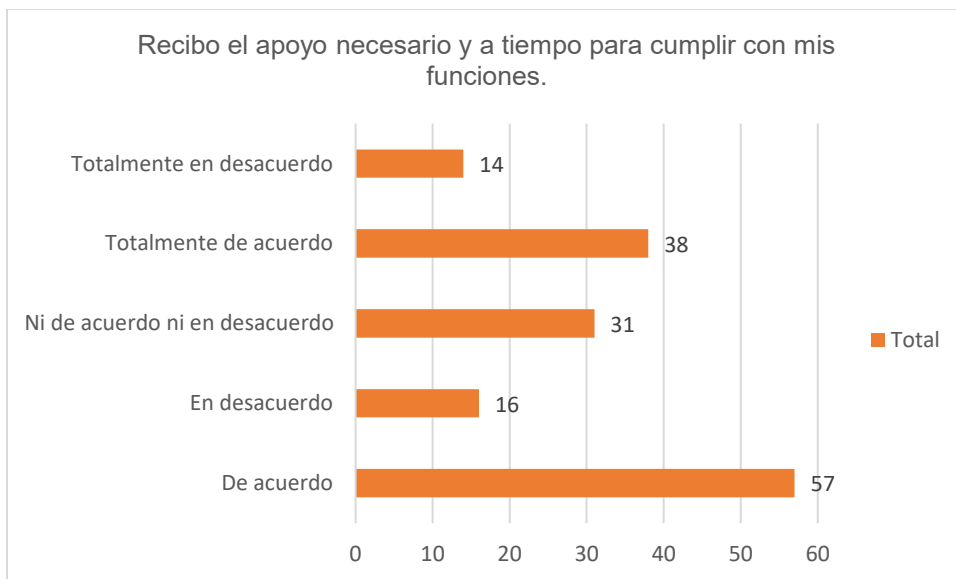


Figura 23.Grafico 22

Fuente: Elaboración propia en Excel

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 23

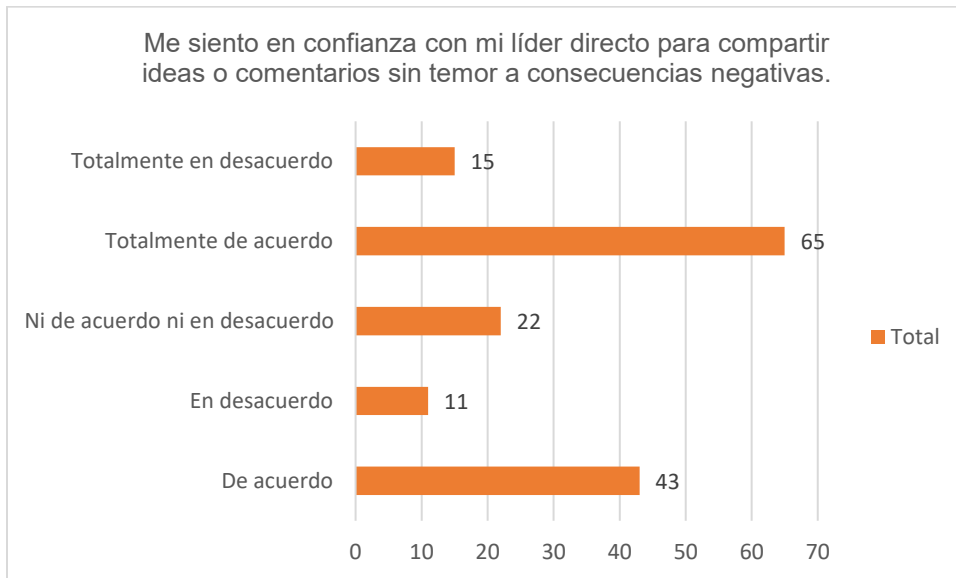


Figura 24. Gráfico 23

Fuente: Elaboración propia en Excel

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 24

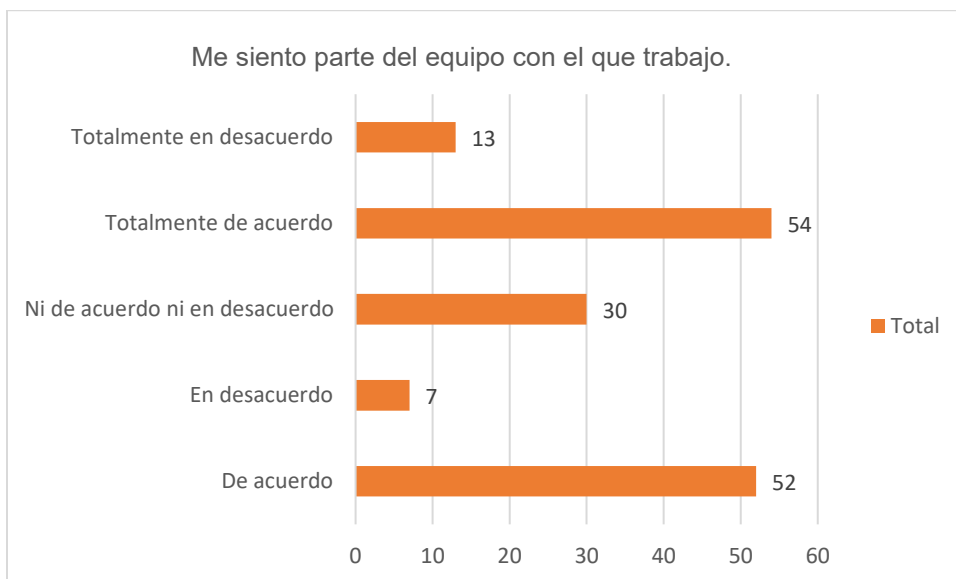


Figura 25.Grafico 24

Fuente: Elaboración propia en Excel

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 25

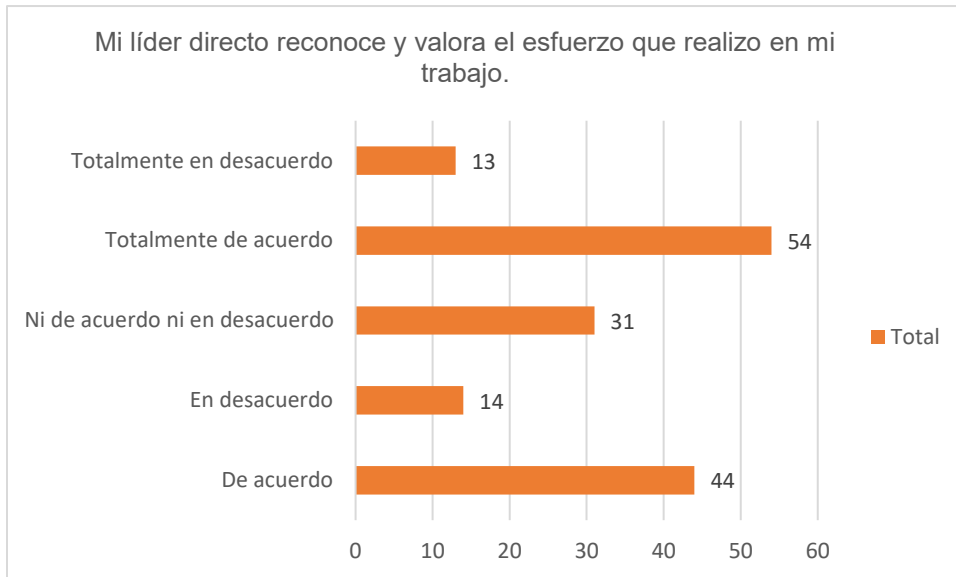


Figura 26.Grafico 25

Fuente: Elaboración propia en Excel

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 26

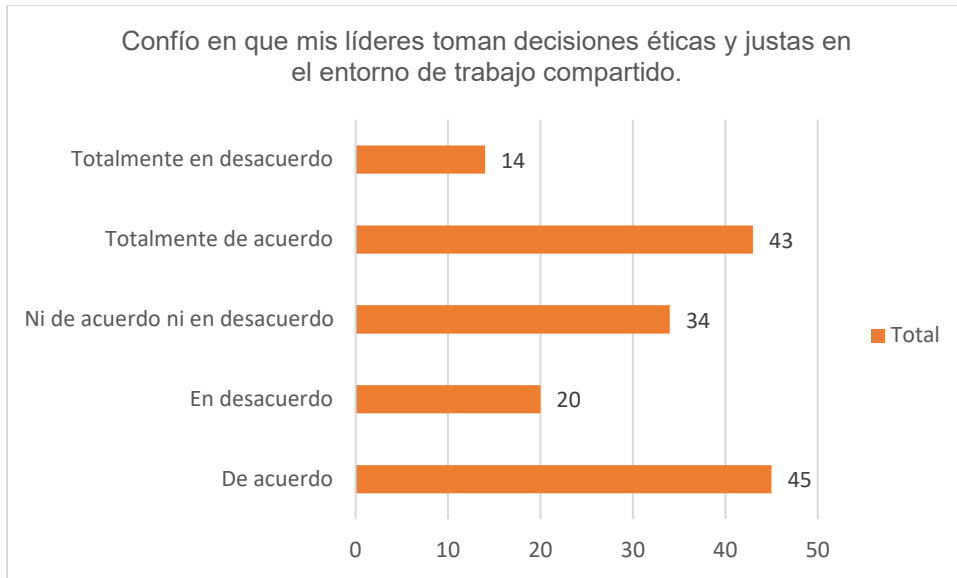


Figura 27.Grafico 26

Fuente: Elaboración propia en Excel

Resultado Cuantitativo

**Gráfico 27**

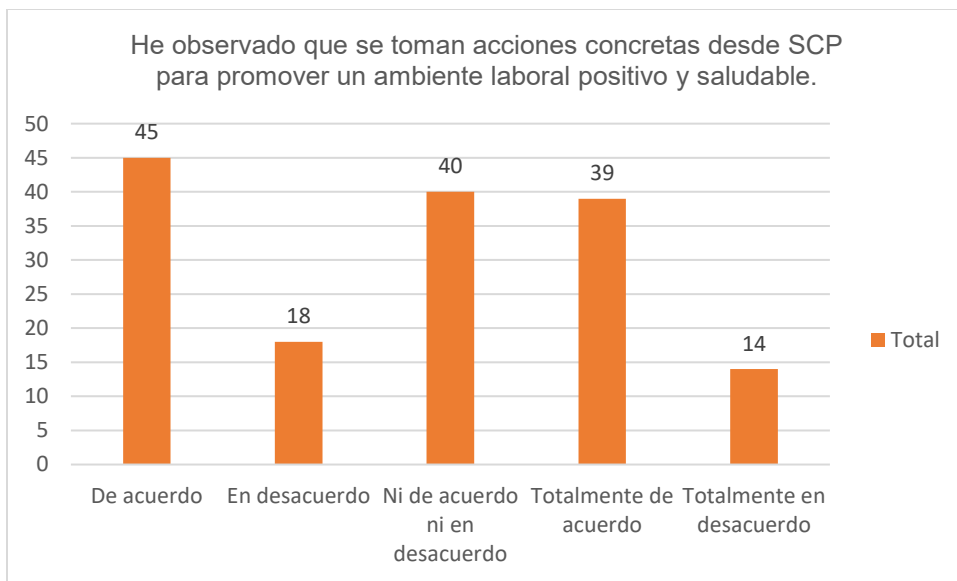


Figura 28.Grafico 27

Fuente: Elaboración propia en Excel

### 4.3.3 Re -congelamiento

1. ¿Qué recomendaciones específicas haría para la sede de SCP en Escazú?

Recomiendo realizar una evaluación de Clima Organizacional y fomentar espacios de diálogo o focus group, para desarrollar planes de bienestar y adaptar estrategias a las características del equipo. Daniela Diaz Masis

2. ¿Qué herramientas o metodologías considera más efectivas para medir y mejorar la satisfacción laboral?

Encuestas de Clima Organizacional, entrevistas, grupos focales y análisis de desempeño permiten identificar áreas de mejora y fortalecer la cultura organizacional. Daniela Diaz Masis

3. ¿Qué factores considera fundamentales para mantener un buen clima organizacional en SCP?

Comunicación abierta, un plan de bienestar robusto, reconocimiento, equilibrio entre vida y trabajo, liderazgo inspirador y desarrollo profesional continuo. Daniela Diaz Masis

4. ¿Qué recomendaciones daría para seguir optimizando la satisfacción del personal a futuro?

Recomendaría los siguientes puntos:

- 1.Fortalecer la comunicación.
- 2.Que haya transparencia siempre.
- 3.Escuchar al equipo.
- 4.Reconocimiento del esfuerzo y logros alcanzados por medio de premios o actividades.

5.Mantener capacitaciones continuas.

6.Participación en toma de decisiones para definir un proceso, en soluciones o proyectos.

7.Informar de las expectativas que hay en el departamento de manera clara como los objetivos, beneficios y de los cambios que se van a dar. Sharon Castro

## Resultado Cuantitativo

### Gráfico 28



Figura 29.Grafico 28

Fuente: Elaboración propia en Excel

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En el presente capítulo y con base en los resultados obtenidos, se realiza el análisis de la información a través de discusión e interpretación, con el propósito de dar una solución al planteamiento del problema de investigación.

### 5.1 Objetivo 1

### **5.1.1 Identificar los factores que construyen un clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores en una empresa.**

#### **5.1.1.1 Género, estado civil, edad, nivel educativo, jefatura en el hogar, número de hijos, ubicación urbana o rural, antigüedad en la empresa, capacitación en la empresa y cobertura en la salud**

La diversidad demográfica de los colaboradores influye significativamente en la percepción del clima organizacional. Según Díaz Masis (2025), los factores como la edad y el género impactan las expectativas laborales ya que los trabajadores jóvenes valoran el teletrabajo y la flexibilidad mientras que los de mayor edad prefieren la presencialidad lo que coincide con los resultados del Gráfico 1 y Gráfico 2.

Estos hallazgos concuerdan con la literatura Rivera et al. (2020) que señalan que las características personales influyen en la percepción del entorno laboral y en el nivel de satisfacción. Asimismo, García-Rubiano et al. (2020) sostienen que el clima organizacional es moldeado por la interacción de variables sociodemográficas con las estructuras organizacionales.

En el caso específico de SCP también se observa que colaboradores con responsabilidades familiares o en jefatura del hogar (Gráfico 6 y Gráfico 7) valoran más los beneficios no económicos como la estabilidad y el apoyo organizacional por lo cual es coherente con lo expuesto por Vera, Reinoso y Ramírez (2023) quienes destacan la relevancia del contexto personal para el diseño de políticas organizacionales.

Los datos del Gráfico 5 y Gráfico 9 revelan que la mayoría de los colaboradores cuentan con varios años de antigüedad y han recibido capacitación lo cual ha generado un sentimiento de pertenencia y mayor compromiso con la organización. Díaz Masis (2025) resalta que la antigüedad laboral está estrechamente vinculada con la motivación y la estabilidad emocional reforzando de que la experiencia acumulada incide positivamente en el clima organizacional. La formación constante permite a los colaboradores adquirir nuevas habilidades, aumentar la autoconfianza y mejorar la percepción del clima laboral, como señala el modelo de Lewin (Longares, 2020), al proponer que los cambios organizacionales deben basarse en la capacitación continua para lograr un “descongelamiento” efectivo de las prácticas ineficientes.

La cobertura en salud también ha sido valorada como un factor importante de bienestar (Gráfico 3 y 4). Como argumentan García-Rubiano et al. (2020) en que los beneficios laborales relacionados con la salud son claves para la satisfacción debido a que inciden en la percepción de cuidado organizacional y reducción del estrés.

### **5.1.1.2 Ingresos, incentivos, ascenso**

Los resultados cualitativos indican que los ingresos son percibidos como equitativos pero los incentivos tienden a centrarse en el desarrollo profesional más que en estímulos económicos directos. Castro (2025) menciona que los conocimientos adquiridos representan una forma de recompensa no monetaria.

Según Rivera et al. (2020) los salarios y ascensos son factores motivacionales clave en la teoría de la satisfacción laboral, ya que fomentan el sentido de logro y justicia organizacional. Este principio también se relaciona con la propuesta de Vera et al. (2023), quienes sugieren

que el desarrollo profesional y el reconocimiento interno favorecen el cambio cultural positivo.

En el caso de SCP, el énfasis en oportunidades de crecimiento horizontal dentro de la organización, según lo relatado por Castro, refleja un enfoque más moderno en la gestión del talento donde se prioriza el desarrollo integral más allá de la promoción jerárquica tradicional.

### **5.1.1.3 Vínculos de la labor con el conocimiento que la persona ha adquirido en los estudios realizados**

El análisis de los datos cualitativos y cuantitativos revela una desconexión significativa entre la formación académica de los colaboradores y las funciones que desempeñan dentro de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP), sede Escazú. En la entrevista, la colaboradora Sharon Castro manifestó que muchos trabajadores se desempeñan en áreas distintas a su campo de estudios situación confirmada por los resultados del Gráfico 10.

Este hallazgo es coherente con lo señalado por García-Rubiano, Vesga-Rodríguez y Gómez-Rada (2020) quienes explican que el clima organizacional se ve directamente influido por la percepción que tiene el trabajador sobre la coherencia entre sus competencias formadas y las tareas asignadas. Cuando dicha coherencia es baja, los niveles de motivación y satisfacción también tienden a disminuir ya que el colaborador puede experimentar una pérdida de propósito o estancamiento profesional.

Desde la perspectiva de la satisfacción laboral, Rivera et al. (2020) sostienen que el desarrollo profesional y la autorrealización están directamente relacionados con la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos. La falta de correspondencia entre formación y función puede

provocar desmotivación, bajo rendimiento y escaso compromiso organizacional, afectando no solo al individuo sino al desempeño colectivo de la organización.

En el marco de la gestión del cambio, Vera, Reinoso y Ramírez (2023) argumentan que las organizaciones que promueven la alineación entre formación y función favorecen culturas organizacionales más resilientes y adaptativas.

Desde un punto de vista metodológico, el abordaje cualitativo complementado con datos estadísticos simples (Gráfico 10) es adecuado para este tipo de análisis ya que permite comprender no solo la magnitud del problema sino también la percepción subjetiva de los colaboradores. Como lo menciona Albornoz Zamora et al. (2023) la investigación aplicada debe interpretar las experiencias laborales en función de las vivencias individuales y el contexto organizacional facilitando así la formulación de acciones estratégicas.

## **5.2 Objetivo 2**

### **5.2.1 Catalogar el estado del clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores en la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) de la sede de Escazú.**

#### **5.2.1.1 Género, estado civil, edad, nivel educativo, jefatura en el hogar, número de hijos, ubicación urbana o rural, antigüedad en la empresa, capacitación en la empresa y cobertura en la salud**

Las características sociodemográficas de los colaboradores influyen directamente en su percepción del clima organizacional y en su nivel de satisfacción, tal como se evidenció en la

entrevista con Sharon Castro y en el Gráfico 11 la capacitación y el desarrollo profesional son valorados altamente por los colaboradores quienes reconocen la formación constante como un medio para lograr mejores resultados laborales.

Según García-Rubiano, Vesga-Rodríguez y Gómez-Rada (2020) el clima organizacional está condicionado por variables personales como la edad, el nivel educativo y la antigüedad en la empresa ya que estas definen expectativas, necesidades y percepciones diferenciadas sobre el entorno laboral. En SCP, esta afirmación se refleja en el compromiso y la valoración positiva hacia la capacitación percibida como un factor motivacional que contribuye al bienestar y al sentido de pertenencia.

Por su parte, Rivera et al. (2020) explican que el acceso a beneficios como la seguridad social y la formación técnica repercute directamente en la satisfacción laboral lo cual se observa en este estudio al identificar que los colaboradores se sienten respaldados por la organización en estos aspectos. Esto promueve un entorno laboral favorable donde la estabilidad y el desarrollo profesional fortalecen el compromiso organizacional.

También, el enfoque del cambio organizacional propuesto por el modelo de Lewin (Longares, 2020) sugiere que estas acciones formativas representan una fase activa del “movimiento”, en la cual los colaboradores se adaptan a nuevas competencias, prácticas y objetivos organizacionales, facilitando una cultura de mejora continua.

### **5.2.1.2 Ingresos, incentivos, ascensos**

Los resultados analizados (Gráfico 12) y la entrevista realizada revelan que existen desafíos relevantes vinculados a la percepción de justicia organizacional en cuanto a incentivos y ascensos. La líder entrevistada menciona que algunos colaboradores no comprenden o no

están conformes con los procesos de reconocimiento y movilidad interna lo cual genera tensiones en el clima laboral.

Esto se alinea con lo indicado por Vera, Reinoso y Ramírez (2023) quienes destacan que la cultura organizacional debe contemplar sistemas transparentes y coherentes de evaluación del desempeño y promoción. La percepción de inequidad, en cambio, puede generar sentimientos de frustración o desmotivación afectando el compromiso y la productividad.

Por otro lado, Rivera et al. (2020) afirman que la motivación laboral está influida significativamente por los sistemas de incentivos económicos y no económicos. En este caso si bien se reconoce que existen formas de retribución, las discrepancias en su aplicación pueden disminuir la cohesión grupal y aumentar los niveles de estrés o insatisfacción.

Estas observaciones también remiten al modelo de Lewin (Longares, 2020) en el que los signos de estrés o desacuerdo interno funcionan como indicadores clave para “descongelar” prácticas rígidas que deben ser revisadas. El liderazgo debe estar atento a estos síntomas para generar un proceso de cambio adaptativo, basado en una comunicación más abierta y mecanismos de retroalimentación efectiva.

### **5.2.1.3 Vínculos de la labor con el conocimiento que la persona ha adquirido en los estudios realizados**

La relación entre la formación académica de los colaboradores y las funciones que desempeñan dentro de la empresa SCP se presenta como un punto crítico para el desarrollo del potencial humano, tal como se refleja en la entrevista y el Gráfico 14, la percepción de los colaboradores respecto a este vínculo ha mejorado gracias a ajustes y apoyo del liderazgo lo que ha contribuido a una mayor motivación y sentido de logro.

García-Rubiano et al. (2020) señalan que uno de los elementos que influyen en la percepción del clima es la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo ya que esto fortalece la identificación con la organización y favorece el desarrollo profesional. De forma similar, Rivera et al. (2020) argumentan que cuando los trabajadores se desempeñan en tareas alineadas con sus estudios aumenta la satisfacción laboral, la productividad y la retención del talento.

Desde la gestión del cambio organizacional, Vera et al. (2023) explican que la alineación entre competencias y funciones es un componente esencial para transformar la cultura interna hacia una más colaborativa, eficiente y centrada en el crecimiento personal.

El modelo de Lewin (Longares, 2020) apoya esta interpretación al indicar que cualquier proceso de mejora organizacional debe incluir una etapa de diagnóstico profundo que permita comprender las discrepancias entre el perfil del colaborador y las tareas asignadas, facilitando así cambios estratégicos desde una base sólida de motivación.

### **5.3 Objetivo 3**

#### **5.3.1 Seleccionar recomendaciones de mejoras del clima organizacional para la satisfacción de los colaboradores de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) en la sede de Escazú.**

##### **5.3.1.1 Descongelamiento**

En el caso de SCP se evidencia que la organización ha reconocido la necesidad de mejorar su clima organizacional a partir de situaciones visibles como el estrés laboral y la falta de comunicación, esto se refleja en los Gráficos 15 al 19 así como en los testimonios de las líderes

entrevistadas. La identificación de signos como el agotamiento emocional en momentos críticos por ejemplo al cierre de mes y la insatisfacción respecto a incentivos o ascensos han sido señales claves para iniciar este proceso.

Según García-Rubiano, Vesga-Rodríguez y Gómez-Rada (2020) el diagnóstico inicial es fundamental para generar compromiso con el cambio. Las respuestas de las colaboradoras muestran que este proceso ha sido impulsado desde el liderazgo al reconocer la importancia de reforzar la comunicación, motivar el trabajo en equipo y mantener la claridad de roles.

De igual forma, Rivera et al. (2020) sostienen que el bienestar laboral está ligado a la percepción de justicia y apoyo por parte de la organización lo cual ha sido un elemento impulsor del proceso de descongelamiento en SCP. En este contexto, la creación de un entorno emocionalmente seguro es el primer paso para movilizar la estructura cultural y operativa de la empresa.

### **5.3.1.2 Cambio**

En SCP, las acciones implementadas incluyen celebraciones internas, mayor interacción entre departamentos y un estilo de liderazgo cercano que promueve la confianza y la escucha activa (Gráficos 20 al 27).

Como afirma Longares (2020), el cambio requiere no solo acciones concretas sino también un acompañamiento emocional para disminuir la resistencia y la percepción de los colaboradores frente a estas iniciativas ha sido positivo. Las entrevistas revelan que el personal valora los espacios de diálogo, el equilibrio entre trabajo y vida personal, y la disposición de sus líderes para apoyar tanto el desarrollo profesional como las necesidades emocionales del equipo.

Esta transformación se relaciona con lo expuesto por Vera, Reinoso y Ramírez (2023), quienes subrayan la necesidad de cultivar una cultura organizacional orientada a la participación, la

innovación y el sentido de pertenencia. En SCP, los esfuerzos por mejorar la comunicación y realizar actividades integradoras se alinean con este enfoque y promueven una cultura más colaborativa y centrada en las personas.

García-Rubiano et al. (2020) complementan esta visión al indicar que el cambio exitoso implica romper con patrones antiguos de liderazgo autoritario y transitar hacia modelos de liderazgo transformacional. Este modelo se evidencia en las declaraciones de las líderes entrevistadas quienes demuestran un alto nivel de compromiso con el bienestar emocional y profesional de sus equipos.

### **5.3.1.3 Recongelamiento**

En SCP, esta etapa se observa en las propuestas de evaluación constante del clima, la implementación de grupos focales y el fortalecimiento de la comunicación (Gráfico 28). Se destacan herramientas como encuestas periódicas, retroalimentación abierta y la participación en toma de decisiones como medios para sostener las mejoras alcanzadas.

Longares (2020) enfatiza que para que los cambios se mantengan, deben integrarse en las estructuras formales e informales de la organización, esto implica institucionalizar nuevas prácticas mediante políticas claras, capacitación continua y espacios de reconocimiento. Los testimonios analizados demuestran que SCP ha comenzado a adoptar estas prácticas, aunque aún existen áreas por fortalecer.

Rivera et al. (2020) afirman que el reconocimiento laboral y el desarrollo profesional continuo son claves para mantener un clima saludable. En este sentido las recomendaciones de las entrevistadas apuntan a reforzar los sistemas de premiación, mantener la transparencia en los procesos internos y brindar oportunidades de crecimiento alineadas con las expectativas del personal.

Por su parte, García-Rubiano et al. (2020) y Albornoz Zamora et al. (2023) coinciden en que la mejora del clima organizacional no puede ser improvisada debe basarse en un análisis riguroso de datos, participación del personal y acciones sostenidas en el tiempo, cómo es en el caso que SCP ha avanzado en ese camino mediante el uso de instrumentos diagnósticos como las encuestas y entrevistas, lo cual refleja una gestión fundamentada en evidencia.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

En el presente capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones finales del estudio titulado La optimización del clima organizacional de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) en la sede de Escazú en relación con la satisfacción de los colaboradores en el primer cuatrimestre del 2025. Estas se han formulado a partir del análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el Capítulo V, los cuales se fundamentan en la información recopilada por medio de encuestas y entrevistas aplicadas a colaboradores y líderes de la organización.

Las conclusiones buscan dar respuesta al planteamiento del problema y a los objetivos establecidos en la investigación, mientras que las recomendaciones están orientadas a brindar sugerencias prácticas que permitan mejorar las condiciones del clima organizacional y elevar los niveles de satisfacción laboral dentro de la empresa.

Para facilitar la comprensión y permitir una relación directa entre los hallazgos y las propuestas de mejora, este capítulo se organizará en una tabla dividida en dos columnas. En la primera columna se presentan las conclusiones específicas, estructuradas según los objetivos e indicadores planteados en el estudio; en la segunda columna se incluyen las recomendaciones correspondientes, alineadas con cada conclusión, con el fin de proporcionar una guía clara y aplicable para la toma de decisiones en la organización.

### **6.1.1 Primer Objetivo Especifico**

El primer objetivo específico señala:

- Identificar los factores que construyen un clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores en una empresa

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado al objetivo anterior.

#### **Tabla 3**

*Tabla 3. Conclusiones y recomendaciones*

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

#### **INDICADOR:**

Género, estado civil, edad, nivel educativo, jefatura en el hogar, número de hijos, ubicación urbana o rural, antigüedad en la empresa, capacitación en la empresa y cobertura en la salud

Los resultados obtenidos evidencian que las características sociodemográficas de los colaboradores como el género, la edad, el estado civil, el número de hijos, la ubicación urbana o rural, la jefatura del hogar, la antigüedad, el nivel educativo, la capacitación recibida y la cobertura en salud tienen una influencia significativa en la forma en que se percibe el clima organizacional y se experimenta la satisfacción laboral. Estos factores no actúan de manera aislada, sino que interactúan entre sí y con el entorno organizacional, generando distintas necesidades, motivaciones y expectativas entre los trabajadores.

Por ejemplo, los colaboradores con mayor antigüedad tienden a mostrar niveles más altos de compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización, especialmente cuando han recibido oportunidades de capacitación, lo cual coincide con lo expuesto por Díaz Masis (2025) y se refleja en los Gráficos 5 y 9. Esto puede explicarse desde la perspectiva de que la experiencia acumulada, combinada con el desarrollo profesional continuo, incrementa la estabilidad emocional y la percepción de seguridad dentro del entorno laboral. Asimismo, quienes ejercen jefatura del hogar o tienen hijos tienden a valorar más los beneficios no económicos, como la estabilidad, la salud y el apoyo institucional, lo que también se relaciona con las conclusiones de Vera, Reinoso y Ramírez (2023).

Además, se identificó una diferencia en las preferencias laborales según los grupos etarios: mientras los colaboradores más jóvenes priorizan la flexibilidad y el teletrabajo, los de mayor edad manifiestan una inclinación hacia la presencialidad. Esta diversidad de perspectivas pone en evidencia la necesidad de adaptar las políticas organizacionales a las características personales y contextuales del capital humano,

Diseñar políticas diferenciadas que reconozcan las necesidades específicas de los distintos grupos demográficos. Por ejemplo, promover esquemas flexibles para personas con responsabilidades familiares, reforzar programas de capacitación continua y asegurar la calidad de los beneficios de salud. Implementar canales participativos para considerar la diversidad al diseñar estrategias de clima organizacional.

como también lo afirman Rivera et al. (2020) y García-Rubiano et al. (2020).

El acceso a servicios de salud y la formación técnica son percibidos como elementos esenciales de bienestar y satisfacción, tal como lo muestran los Gráficos 3 y 4. Según el modelo de cambio organizacional de Lewin (Longares, 2020), estos factores constituyen recursos clave durante la etapa de “descongelamiento”, ya que contribuyen a crear una base emocional segura que facilite la transición hacia una cultura organizacional más participativa, equitativa y orientada al desarrollo humano.

### **INDICADOR:**

#### Ingresos, incentivos y ascenso

Otro de los factores que influye en la construcción del clima organizacional es la percepción que tienen los colaboradores sobre los ingresos, incentivos y posibilidades de ascenso. Los resultados cualitativos muestran que, si bien los ingresos son considerados equitativos en términos generales, existe una tendencia a considerar que los incentivos se centran más en el desarrollo profesional (por ejemplo, capacitación o participación en proyectos) que en recompensas económicas directas. Esto sugiere un enfoque organizacional que prioriza el crecimiento integral y las oportunidades formativas más que la promoción jerárquica tradicional.

Desde una perspectiva teórica, Rivera et al. (2020) explican que la satisfacción laboral está estrechamente vinculada con la percepción de justicia organizacional, especialmente en lo que respecta a los mecanismos de reconocimiento y promoción. Del mismo modo, Vera et al. (2023) señalan que el cambio cultural positivo en las organizaciones se facilita cuando se

Reforzar una estrategia de incentivos integrales que combine estímulos económicos con oportunidades de desarrollo. Establecer criterios claros y transparentes para los ascensos y reconocer públicamente los logros. Brindar planes de carrera que permitan visualizar el crecimiento dentro de la empresa, incluso sin promociones jerárquicas.

implementan sistemas transparentes y participativos de estímulo, tanto económicos como no económicos.

En el caso de SCP, este principio se refleja en el énfasis hacia el desarrollo horizontal, lo cual representa una visión moderna de la gestión del talento humano. Según el testimonio de la líder Castro (2025), esto ha generado una percepción de equidad en términos de acceso a oportunidades, aunque también ha planteado el reto de mantener la motivación en colaboradores que esperan ascensos más visibles o reconocimientos tangibles. Esta situación evidencia la necesidad de mantener un equilibrio entre desarrollo profesional, reconocimiento formal e incentivos que respondan a las diversas expectativas presentes dentro de la organización.

### **INDICADOR:**

Vínculos de la labor con el conocimiento que la persona ha adquirido en los estudios realizados

Uno de los hallazgos más importantes del estudio es la desconexión parcial entre la formación académica de los colaboradores y las funciones que desempeñan en SCP, una situación que impacta directamente en el nivel de satisfacción y en la percepción del clima laboral. Como lo manifestó la entrevistada Sharon Castro y lo confirmó el Gráfico 10, muchos colaboradores están ubicados en roles que no están directamente relacionados con su campo de estudio, lo cual limita su potencial de desarrollo, reduce la motivación y genera una sensación de desaprovechamiento de capacidades.

Este hallazgo es consistente con lo planteado por García-Rubiano, Vesga-Rodríguez y Gómez-Rada (2020), quienes afirman que cuando los trabajadores no pueden aplicar sus competencias académicas, disminuyen la

Implementar estrategias de alineación entre el perfil académico y las tareas asignadas. Ofrecer procesos de rotación o reubicación interna que permitan aprovechar mejor el talento y las competencias formadas. Desarrollar un plan de capacitación enfocado en cerrar las brechas entre formación y función para fomentar la autorrealización y el compromiso organizacional.

identificación con la organización y se debilita su sentido de propósito. Rivera et al. (2020) también destacan que el desarrollo profesional está vinculado a la posibilidad de utilizar el conocimiento adquirido, lo que influye en la motivación intrínseca y el compromiso organizacional.

Si bien en SCP se han realizado esfuerzos por mejorar esta alineación, aún persisten desafíos que requieren atención estratégica. Desde la perspectiva del cambio organizacional, Vera, Reinoso y Ramírez (2023) proponen que la coherencia entre el perfil profesional y las funciones laborales fortalece una cultura más resiliente, flexible y orientada al aprendizaje continuo. En este sentido, la empresa debe avanzar hacia un modelo de gestión que priorice la revisión periódica de los perfiles ocupacionales, la movilidad interna según competencias y la planificación del talento en función de las capacidades individuales. Esto también se alinea con la fase diagnóstica del modelo de Lewin, en la que se identifican las brechas estructurales que dificultan el cambio efectivo y sostenible.

Fuente: Elaboración propia

### **6.1.2 Segundo Objetivo Específico**

El segundo objetivo específico señala:

- Catalogar el estado del clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores en la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) de la sede de Escazú

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado al objetivo anterior.

#### **Tabla 4**

Tabla 4 Conclusiones y recomendaciones

**CONCLUSIONES****RECOMENDACIONES****INDICADOR:**

Los resultados del estudio evidencian que las variables sociodemográficas como el género, la edad, la antigüedad en la empresa, el nivel educativo, la ubicación residencial, la jefatura en el hogar y el número de hijos influyen significativamente en la forma en que los colaboradores perciben el clima organizacional y su nivel de satisfacción. Esta relación se manifiesta en la forma en que los distintos grupos valoran los elementos del entorno laboral. Por ejemplo, quienes tienen responsabilidades familiares priorizan la estabilidad y los beneficios sociales, mientras que los colaboradores jóvenes muestran mayor interés por las oportunidades de desarrollo y la flexibilidad laboral.

La capacitación y la cobertura en salud se identificaron como factores claves para el bienestar integral de los trabajadores. Gráficos como el 11 muestran que la mayoría de los colaboradores valoran altamente la formación constante como un medio para mejorar el desempeño y elevar su sentido de pertenencia con la organización. Esta percepción concuerda con el planteamiento de García-Rubiano, Vesga-Rodríguez y Gómez-Rada (2020), quienes señalan que variables como la edad, la antigüedad y el nivel educativo condicionan no solo la experiencia laboral, sino también las expectativas de crecimiento y reconocimiento dentro de la empresa.

En este sentido, SCP ha logrado establecer condiciones mínimas que refuerzan el compromiso organizacional, como la inclusión de programas de capacitación técnica, el acceso a seguridad social y el

Fortalecer programas de capacitación técnica y desarrollo personal diferenciados por perfiles demográficos. Consolidar beneficios relacionados con salud y estabilidad, especialmente para quienes poseen mayor antigüedad o cargas familiares. Reforzar estrategias de bienestar que reconozcan las necesidades y motivaciones de los diferentes grupos poblacionales.

desarrollo profesional. Estos aspectos se alinean con el modelo de cambio de Lewin, en particular con la fase de “movimiento”, donde las personas son guiadas hacia nuevas formas de actuar y pensar a través del aprendizaje y la formación continua (Longares, 2020).

### INDICADOR:

#### Ingresos, incentivos y ascenso

El análisis cualitativo y cuantitativo (Gráfico 12 y entrevistas) sugiere que, aunque los colaboradores perciben los ingresos como justos en relación con sus funciones, existen áreas sensibles respecto a los incentivos y ascensos. Se identifican tensiones ligadas a la percepción de inequidad y falta de claridad en los procesos de promoción interna y reconocimiento. Esta situación genera una percepción de injusticia organizacional, la cual puede debilitar el sentido de motivación y pertenencia, e impactar negativamente en la cohesión grupal y el rendimiento.

Establecer políticas claras, transparentes y comunicadas sobre incentivos y promociones internas. Diseñar un sistema de evaluación del desempeño con criterios objetivos, participativos y auditables. Crear espacios regulares de retroalimentación donde los colaboradores puedan expresar sus percepciones y sugerencias sobre equidad interna.

La literatura consultada, en especial los aportes de Vera, Reinoso y Ramírez (2023), refuerza esta conclusión al destacar que los sistemas de evaluación y recompensa deben ser coherentes, transparentes y conocidos por todo el personal para evitar descontento y fomentar una cultura organizacional positiva. Además, Rivera et al. (2020) insisten en que tanto los incentivos monetarios como no monetarios son fundamentales para mantener altos niveles de satisfacción, ya que influyen directamente en la percepción de equidad y justicia interna.

Desde el enfoque del cambio organizacional, estos hallazgos también pueden ser interpretados como una señal de alerta. Como lo propone el modelo de Lewin (Longares,

2020), la existencia de insatisfacción en áreas estructurales puede funcionar como un detonante del cambio si es bien gestionado. Por ello, el liderazgo debe prestar especial atención a estos indicadores, pues su adecuada intervención puede ser la clave para consolidar una cultura basada en la meritocracia, la motivación y la transparencia.

### INDICADOR:

Vínculos de la labor con el conocimiento que la persona ha adquirido en los estudios realizados

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio está relacionado con la conexión entre la formación académica de los colaboradores y las funciones que desempeñan. A partir de los datos analizados (Gráfico 14) y los testimonios recopilados, se observa que existe una percepción generalizada de que esta alineación ha mejorado recientemente, aunque todavía hay casos donde las funciones asignadas no aprovechan las competencias profesionales adquiridas por los colaboradores. Esta desconexión puede generar frustración, desmotivación y una sensación de estancamiento profesional.

Continuar fortaleciendo la alineación entre las competencias académicas y las tareas asignadas. Establecer rutas de carrera o movilidad horizontal que permitan a los colaboradores aplicar sus conocimientos de forma progresiva. Implementar un diagnóstico regular del perfil profesional de cada colaborador y su relación con el puesto que ocupa para tomar decisiones estratégicas en la gestión del talento.

La literatura respalda estos hallazgos. Según García-Rubiano et al. (2020), uno de los principales factores que condiciona el clima organizacional es la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo, ya que esto favorece la autorrealización, el desarrollo profesional y la identificación con la misión organizacional. Por su parte, Rivera et al. (2020) afirman que la congruencia entre estudios y funciones no solo mejora la satisfacción, sino que también aumenta la retención del talento.

SCP ha demostrado avances importantes en este aspecto mediante el ajuste de algunas funciones y la apertura del liderazgo a escuchar las necesidades de los colaboradores, lo que ha generado un

ambiente de mayor motivación y sentido de logro. Sin embargo, para consolidar estos avances, es necesario continuar diagnosticando las competencias del personal y establecer rutas de desarrollo más claras y coherentes con sus perfiles profesionales. Este enfoque está en consonancia con el planteamiento de Vera et al. (2023), quienes subrayan que la alineación entre formación y tareas es clave para transformar la cultura organizacional hacia un modelo más eficiente, adaptable y centrado en el crecimiento humano.

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.3 Tercer Objetivo Especifico

El tercer objetivo específico señala:

- Seleccionar recomendaciones de mejoras del clima organizacional para la satisfacción de los colaboradores de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) en la sede de Escazú

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado al objetivo anterior.

#### Tabla 5

*Tabla 5 Conclusiones y recomendaciones*

#### CONCLUSIONES

#### RECOMENDACIONES

#### INDICADOR:

Descongelamiento

La empresa SCP ha atravesado una fase inicial de transformación organizacional al reconocer de manera explícita diversos factores que afectan negativamente el clima laboral, como lo son el estrés en periodos de alta carga de trabajo (especialmente en cierres de mes), la insatisfacción con los sistemas de incentivos y ascensos, y la percepción de debilidad en los canales de comunicación interna. Esta conciencia institucional representa el inicio del proceso de descongelamiento propuesto por el modelo de cambio de Kurt Lewin, donde se evidencia un primer rompimiento con estructuras tradicionales que ya no responden a las necesidades actuales de los colaboradores.

Los resultados obtenidos, tanto en las encuestas como en las entrevistas, muestran una percepción crítica por parte de los colaboradores, pero también reflejan una actitud receptiva y proactiva desde el liderazgo, lo cual ha sido fundamental para generar un entorno propicio para el cambio. Según García-Rubiano, Vesga-Rodríguez y Gómez-Rada (2020), este tipo de diagnóstico inicial es esencial para generar compromiso con el proceso de mejora, pues permite establecer una base emocionalmente segura desde la cual construir nuevas dinámicas laborales. En este sentido, SCP ha dado pasos importantes al identificar estas señales de alerta y comenzar a actuar sobre ellas de manera estratégica.

Continuar desarrollando diagnósticos periódicos sobre el clima laboral para identificar factores de tensión. Establecer protocolos de manejo del estrés laboral, especialmente en periodos críticos. Capacitar a líderes para reforzar su rol como facilitadores del cambio, fomentando la empatía, la escucha activa y el reconocimiento del esfuerzo.

## **INDICADOR:**

### **Cambio**

En la etapa correspondiente al cambio, se observa que la empresa ha comenzado a implementar diversas acciones orientadas a Consolidar las buenas prácticas implementadas mediante su integración formal en la cultura organizacional. Ampliar las

mejorar la cultura organizacional. La realización de celebraciones internas, el fomento del compañerismo entre departamentos y la promoción de un liderazgo cercano y empático son ejemplos claros de estrategias que buscan transformar la experiencia laboral desde un enfoque humano y colaborativo. Estas iniciativas han sido bien valoradas por el personal, según los datos obtenidos en los Gráficos 20 al 27 y los testimonios recabados.

Este proceso coincide con los planteamientos de Longares (2020), quien indica que el cambio real requiere acompañamiento emocional, así como una gestión del liderazgo que permita reducir la resistencia organizacional. En SCP se aprecia un liderazgo transformacional que no solo gestiona recursos, sino que también acompaña, escucha y guía. Esta transformación ha favorecido una cultura más participativa, alineada con las recomendaciones de Vera, Reinoso y Ramírez (2023), quienes destacan que el sentido de pertenencia se fortalece cuando las personas perciben que sus necesidades y emociones son consideradas dentro de la dinámica organizacional. La ruptura con modelos jerárquicos rígidos ha permitido abrir espacios más horizontales, donde las relaciones laborales se humanizan y se vuelven más efectivas.

oportunidades de interacción interdepartamental para fortalecer el trabajo en equipo. Diseñar programas de formación en liderazgo transformacional para consolidar un estilo de gestión participativo y empático.

## **INDICADOR:**

### Recongelamiento

En cuanto al recongelamiento, SCP ha comenzado a institucionalizar algunas de las prácticas positivas emergentes a través de mecanismos formales como las encuestas de clima organizacional, los grupos focales y la retroalimentación continua (Gráfico 28). Estas acciones muestran un esfuerzo por consolidar los avances logrados, integrándolos en la

Formalizar un sistema de monitoreo y evaluación continua del clima organizacional con métricas claras. Establecer políticas de reconocimiento y desarrollo profesional sostenidas en el tiempo. Crear comités internos de mejora continua que incluyan participación

estructura permanente de la empresa. No obstante, también se identifica la necesidad de fortalecer estas prácticas para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Tal como lo establece Longares (2020), el recongelamiento implica estabilizar los nuevos comportamientos organizacionales a través de políticas, procedimientos y estructuras claras. En este proceso, la empresa ha avanzado al promover espacios de participación en la toma de decisiones, al tiempo que comienza a establecer sistemas de reconocimiento y desarrollo profesional más alineados con las expectativas del personal. Rivera et al. (2020) y Albornoz Zamora et al. (2023) coinciden en que para mantener un clima organizacional saludable es necesario aplicar una gestión basada en evidencia, con participación del personal y acciones sostenidas. SCP ha dado pasos importantes en esta línea, aunque debe continuar fortaleciendo los canales de comunicación, la coherencia en las políticas internas y la evaluación sistemática del impacto de sus estrategias.

Fuente: Elaboración propia

colaborativa y revisión periódica de resultados para asegurar la sostenibilidad del cambio.

## **6.2 LIMITACIONES**

Durante la realización de esta investigación no se presentaron limitaciones que afectaran el desarrollo del trabajo escrito. El acceso a la información, la disposición de los participantes para colaborar en las entrevistas y encuestas, así como el respaldo institucional, permitieron llevar a cabo el estudio conforme a lo planificado y con resultados satisfactorios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albornoz Zamora, E. J., Marigina, G. D., Sidel Almache, K. G., Chuga Guamán, J. G., González Villanueva, J. L., Herrera Miranda, J. P., ... Arteaga Delgado, R. (2023). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación*. Mawil Publicaciones de Ecuador. <https://mawil.us/wp-content/uploads/2023/08/metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., & Gómez-Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica* (1a ed.). Editorial Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/fa0a0037-49cb-4620-ba85-97cde233d55b/content>
- Longares, O. (2020). Modelo de Lewin. <https://activaconocimiento.es/modelo-de-lewin/>
- Rivera, D., Gutiérrez, C., Ortega, D., & Arenas, M. (2020). *Satisfacción laboral: Un análisis de los sectores económicos y productivos*. <https://bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/27b33b89-fb6c-480a-bf7c-dcbef2ef42cc/content>
- Vera, J., Reinoso, J., & Ramírez, E. (2023). *Gestión de la cultura y cambio organizacional*. Universidad del Tolima. [https://www.researchgate.net/publication/368984248\\_LIBRO\\_-\\_GESTION\\_DE\\_LA\\_CULTURA\\_Y\\_CAMBIO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/368984248_LIBRO_-_GESTION_DE_LA_CULTURA_Y_CAMBIO_ORGANIZACIONAL)

# ANEXOS

## Anexo 1. Declaración Jurada

Yo, Mariela Fernandez Valverde, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1753-0832, en condición de egresado(a) de la carrera de Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertido(a) de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado “La optimización del clima organizacional de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) en la sede de Escazú en relación con la satisfacción de los colaboradores en el primer cuatrimestre del 2025.” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Aranjuez, el 11 de 07 del año dos mil veinticinco.

Mariela Fernandez Valverde




Cédula de identidad: 1-1753-0832

## Anexo 2. Consentimiento Informado de Sharon Granados

**Anexo 2. Consentimiento Informado**

[ Este es el modelo. Pegar las imágenes del documento debidamente completado y firmado por todas las partes. ]

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de empresas con énfasis en recursos humanos

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS**

**Título del Proyecto**

Nombre de la persona participante: \_\_\_\_Sharon Granados Castro\_\_\_\_\_

Nombre de la persona investigadora: \_\_\_\_Mariela Fernández Valverde\_\_\_\_\_

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
8620-74-45  
mariela.fernandez@uhispano.ac.cr\_\_\_\_\_

Nombre de la persona Tutora del trabajo: \_\_\_\_Seir Francisco Chacón Achi\_\_\_\_\_

**PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El propósito de esta investigación es comprender como se ha llevado a cabo la optimización del clima organizacional en la empresa Servicios Corporativos del Personal(SCP), sede Escazú y su impacto en la satisfacción de los colaboradores. En este contexto, se solicita su participación como líder de la organización, ya que su experiencia y perspectiva son fundamentales para conocer las estrategias implementadas, los desafíos enfrentados y los resultados observados en relación con el

clima laboral. La información recabada formará parte de una tesina académica que busca generar propuestas de mejora basadas en evidencia y buenas prácticas organizacionales.

La investigación contempla entrevistar aproximadamente un líder quien tenga experiencia en la gestión del talento humano por lo que su participación consiste en responder una entrevista semiestructurada de aproximadamente 45 a 60 minutos, en una sola sesión, la cual se realizara de forma virtual por medio de Teams.

Durante la entrevista, se hará una grabación en audio (con su consentimiento) para asegurar que la información sea captada con precisión y esta grabación será transcrita y luego eliminada. Los datos obtenidos serán utilizados exclusivamente con fines académicos.

Firma de la persona participante:

  
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

#### Riesgos:

Aunque la entrevista no implica riesgos físicos ni procedimientos invasivos pueden presentarse algunas incomodidades emocionales o sensación de exposición al compartir experiencias relacionadas con la gestión del clima laboral. También existe un riesgo mínimo de pérdida de confidencialidad de la información brindada.

Para reducir estos riesgos:

- La información será manejada con estricta confidencialidad.
- No se divulgará ningún dato personal que permita identificarle.
- Usted puede decidir no responder a cualquier pregunta con la que no se sienta cómodo/a.

#### Beneficios:

No se ofrece compensación económica, alimentaria o de transporte por participar en esta investigación. Aunque no hay un beneficio directo individual su participación contribuirá significativamente al desarrollo de conocimientos que pueden ser de utilidad para otras organizaciones, estudiantes e investigadores interesados en mejorar el clima laboral a través de la inteligencia emocional.

Al finalizar el estudio, se ofrecerá un resumen de los resultados a las personas que participaron, si así lo desean.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Usted puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin tener que dar explicaciones y sin que esto afecte ningún derecho o beneficio al que tenga

acceso. No habrá ninguna consecuencia negativa por su decisión de no participar o de retirarse en cualquier momento.

### CONFIDENCIALIDAD

La información que usted brinde será tratada con absoluta confidencialidad. Los datos serán codificados y almacenados de forma segura. Solo la investigadora y, si fuera necesario su tutora académica o el comité evaluador del trabajo final tendrán acceso a los registros para verificar la validez de la información.

Las grabaciones en audio serán eliminadas una vez transcritas. Los nombres de los participantes no serán revelados en el informe final ni en ninguna publicación, presentación académica o exposición relacionada con este estudio.

La información obtenida podrá ser utilizada en futuros artículos siempre garantizando el anonimato de quienes participaron.

Las personas participantes podrán solicitar acceso a los resultados de la investigación mediante comunicación directa con la investigadora.

Se aclara que la confidencialidad está limitada por lo establecido en la legislación costarricense vigente, en especial en lo relacionado con procesos judiciales o requerimientos legales.

Firma de la persona participante:

*(copiar esta línea de firma al final de cada página)*

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Sharon  
Castro

Granados

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Shivan Genaelis Castro 116060251 *Shivan Genaelis C*  
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Mariela Fernandez Valverde, 117530832, *Mariela Fernandez Valverde*

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Desamparados, 16-05-2025, 7:30p.m.

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante *Shivan Genaelis C*  
*(copiar esta línea de firma al final de cada página)*

## Anexo 2. Consentimiento Informado de Daniela Diaz

### Anexo 2. Consentimiento Informado

[ Este es el modelo. Pegar las imágenes del documento debidamente completado y firmado por todas las partes. ]

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de empresas con énfasis en recursos humanos

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

#### Título del Proyecto

Nombre de la persona participante: \_\_\_Daniela Diaz  
Masis\_\_\_\_\_

Nombre de la persona investigadora: \_\_\_Mariela Fernández  
Valverde\_\_\_\_\_

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
8620-74-45  
mariela.fernandez@uhispano.ac.cr\_\_\_\_\_

Nombre de la persona Tutora del trabajo: \_\_\_Seir Francisco Chacón  
Achi\_\_\_\_\_

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación es conocer la optimización del clima organizacional en la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) en la sede de Escazú con respecto a la satisfacción de los colaboradores por ello se desea comprender la perspectiva de profesionales del área de Recursos Humanos tomando en cuenta sus experiencias, conocimientos y prácticas cotidianas.

La investigación contempla entrevistar aproximadamente un profesional del área de Recursos Humanos quien tenga experiencia en la gestión del talento humano por lo que su participación consiste en responder una entrevista semiestructurada de aproximadamente 45 a 60 minutos, en una sola sesión, la cual se realizara de forma virtual por medio de Teams.

Durante la entrevista, se hará una grabación en audio (con su consentimiento) para asegurar que la información sea captada con precisión y esta grabación será transcrita y luego eliminada. Los datos obtenidos serán utilizados exclusivamente con fines académicos.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

*(copiar esta línea de firma al final de cada página)*

## **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

### **Riesgos:**

Aunque la entrevista no implica riesgos físicos ni procedimientos invasivos pueden presentarse algunas incomodidades emocionales o sensación de exposición al compartir experiencias relacionadas con la gestión del clima laboral. También existe un riesgo mínimo de pérdida de confidencialidad de la información brindada.

Para reducir estos riesgos:

- La información será manejada con estricta confidencialidad.
- No se divulgará ningún dato personal que permita identificarle.
- Usted puede decidir no responder a cualquier pregunta con la que no se sienta cómodo/a.

### **Beneficios:**

No se ofrece compensación económica, alimentaria o de transporte por participar en esta investigación. Aunque no hay un beneficio directo individual su participación contribuirá significativamente al desarrollo de conocimientos que pueden ser de utilidad para otras organizaciones, estudiantes e investigadores interesados en mejorar el clima laboral a través de la inteligencia emocional.

Al finalizar el estudio, se ofrecerá un resumen de los resultados a las personas que participaron, si así lo desean.

## **CARÁCTER VOLUNTARIO**

Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Usted puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin tener que dar explicaciones y sin que esto afecte ningún derecho o beneficio al que tenga acceso. No habrá ninguna consecuencia negativa por su decisión de no participar o de retirarse en cualquier momento.

## CONFIDENCIALIDAD

La información que usted brinde será tratada con absoluta confidencialidad. Los datos serán codificados y almacenados de forma segura. Solo la investigadora y, si fuera necesario su tutora académica o el comité evaluador del trabajo final tendrán acceso a los registros para verificar la validez de la información.

Las grabaciones en audio serán eliminadas una vez transcritas. Los nombres de los participantes no serán revelados en el informe final ni en ninguna publicación, presentación académica o exposición relacionada con este estudio.

La información obtenida podrá ser utilizada en futuros artículos siempre garantizando el anonimato de quienes participaron.

Las personas participantes podrán solicitar acceso a los resultados de la investigación mediante comunicación directa con la investigadora.

Se aclara que la confidencialidad está limitada por lo establecido en la legislación costarricense vigente, en especial en lo relacionado con procesos judiciales o requerimientos legales.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

*(copiar esta línea de firma al final de cada página)*

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla.

Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedí a participar como sujeto de investigación en este estudio.

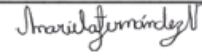
Daniela Dac Masís 114000472 

Nombre, firma y cédula de la persona participante

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Mariela Fernandez Valverde, 117530832,

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora



Nombre, firma y cédula del testigo

Desamparados, 16 de mayo, 2025, a las 10 horas.  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante:



*(copiar esta línea de firma al final de cada página)*

## Anexo 3. Carta de autorización de la entidad

San José, 25 de febrero de 2025.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición Gerente de Recursos Humanos de Servicios Corporativos de Personal, brindo autorización para que el/la estudiante Mariela Fernández Valverde, cédula de identidad 1-1753-0832, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "La optimización del clima organizacional de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) en la sede de Escazú en relación con la satisfacción de los colaboradores en el primer cuatrimestre del 2025".

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de **manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos**. En ese sentido, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un **pseudónimo o nombre ficticio** para mantener nuestro anonimato.

No se omite indicar que la población que se analizará es una planilla tercerizada de un cliente en específico (no interna), visto que somos una empresa de servicios de administración de planilla y de personal externo, cliente que está en conocimiento y ha dado su autorización por medio de su Departamento de RH.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [rperlaza@scp.co.cr](mailto:rperlaza@scp.co.cr) , o al teléfono 4052-8850.

Atentamente,

**Firma**  
**Rolando Perlaza Pérez**  
**Gerente de Recursos Humanos**  
**Servicios Corporativos de Personal**

## Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor

### CARTA DEL TUTOR

San José, 7 de agosto de 2025

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

La estudiante **Mariela Fernández Valverde**, cédula de identidad número 1-1753-0832, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **La optimización del clima organizacional de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) en la sede de Escazú en relación con la satisfacción de los colaboradores en el primer cuatrimestre del 2025**. la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		90

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, **SEIR FRANCISCO** Firmado digitalmente  
**CHACON ACHI** por SEIR FRANCISCO  
**(FIRMA)** CHACON ACHI (FIRMA)  
 Fecha: 2025.08.07  
 20:08:21 -06'00'

**Nombre Seir Chacón Achi**  
**Cédula identidad N 108480930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

## Anexo 5. Carta de aprobación del Lector



### CARTA DE LECTOR

14 de agosto de 2025

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante **Fernandez Valverde Mariela Valeria**, cédula de identidad **0117530832** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"La optimización del clima organizacional de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP), en la sede de Escazú, en relación con la satisfacción de los colaboradores en el primer cuatrimestre del 2025"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS  
ZUÑIGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA  
(FIRMA)  
Fecha: 2025.08.14 20:38:44 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 16 de agosto de 2025.

Señoras y señores  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, Mariela Fernandez Valverde, con número de identificación 1-1753-0832, autor(a) del trabajo de graduación titulado **“La optimización del clima organizacional de la empresa Servicios Corporativos del Personal (SCP) en la sede de Escazú en relación con la satisfacción de los colaboradores en el primer cuatrimestre del 2025”**, presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Bachillerato en administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

  
Firma  
Mariela Fernández Valverde  
Cédula 1-1753-0832