



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**El empowerment en el clima laboral de una agencia de marketing
digital, Lima 2024**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Cardenas Nuñez, Alessandra Briseys (orcid.org/0000-0002-3780-6580)

ASESORES:

Dr. Espinoza Casco, Roque Juan (orcid.org/0000-0002-1637-9815)

Dr. Sanchez Diaz, Sebastian (orcid.org/0000-0002-0099-7694)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2024

Declaratoria de autenticidad del asesor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ESPINOZA CASCO ROQUE JUAN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "EL EMPOWERMENT EN EL CLIMA LABORAL DE UNA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL, LIMA 2024", cuyo autor es CARDENAS NUÑEZ ALESSANDRA BRISEYS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 6%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 14 de Julio del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ESPINOZA CASCO ROQUE JUAN DNI: 07766626 ORCID: 0000-0002-1637-9815	Firmado electrónicamente por: JESPINOZA el 15-07- 2024 00:23:24

Código documento Trilce: TRI - 0814805



Declaratoria de originalidad del autor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, CARDENAS NUÑEZ ALESSANDRA BRISEYS estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "EL EMPOWERMENT EN EL CLIMA LABORAL DE UNA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL, LIMA 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
ALESSANDRA BRISEYS CARDENAS NUÑEZ DNI: 71356185 ORCID: 0000-0002-3780-6580	Firmado electrónicamente por: ACARDENASN el 14- 07-2024 15:53:47

Código documento Trilce: TRI - 0814806

Dedicatoria

A papá, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Tu paciencia, tus consejos sabios y tu ejemplo de trabajo duro y dedicación son y serán mi guía constante. A mamá, porque tu amor incondicional ha sido mi refugio en los momentos de incertidumbre. Tu fe en mis capacidades me ha dado la confianza para superar cada obstáculo. A Taina, que tu luz nunca deje que la mía se apague. Porque dieciséis veranos no fueron suficientes para que le enseñaras al mundo que el amor es la única fuerza que nos mantiene vivos.

Agradecimientos

A mis hermanos, por estar siempre ahí, celebrando mis éxitos y brindándome fuerzas en los momentos difíciles. Su confianza en mí ha sido una fuente constante de inspiración y fortaleza. A Jean, Kiefer, Irvin, Luis, Luck y Victor, por convertir los días malos en buenos y los buenos en excelentes. Por hacer cada paso de este viaje más llevadero. Gracias. Guardaré siempre en mi corazón a estas seis maravillosas personas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Declaratoria de autenticidad del asesor	ii
Declaratoria de originalidad del autor	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de figuras.....	vii
Resumen	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGÍA	21
III. RESULTADOS.....	24
IV. DISCUSIÓN.....	42
V. CONCLUSIONES	46
VI. RECOMENDACIONES.....	48
REFERENCIAS	49
ANEXOS.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resultados de SC1.1.1 Generación de confianza	24
Figura 2: Resultados de SC1.1.2 Compromiso organizacional.....	25
Figura 3: Resultados de SC1.1.3 Autopercepción de los empleados	26
Figura 4: Resultados de SC2.1.1 De formalidad	27
Figura 5: Resultados de SC2.1.2 De cooperación.....	28
Figura 6: Resultados de SC2.1.3. De productividad.....	29
Figura 7: Resultados de SC1.2.1. Mejora continua del talento humano	30
Figura 8: Resultados de SC1.2.2. Tiempo de aprendizaje	31
Figura 9: Resultados de SC1.2.3. Relación jefe-trabajador	32
Figura 10: Resultados de SC1.2.3. Remuneraciones.....	33
Figura 11: Resultados de SC1.2.3. Compensaciones	34
Figura 12: Resultados de SC1.2.3. Beneficios	35
Figura 13: Resultados de SC1.3.1. Comportamiento grupal.....	36
Figura 14: Resultados de SC1.3.2. Ahorro de tiempo	37
Figura 15: Resultados de SC1.3.3. Aumento de productividad	38
Figura 16: Resultados de SC2.3.1. Transparencia.....	39
Figura 17: Resultados de SC2.3.2. Dinamismo.....	40
Figura 18: Resultados de SC2.3.3. Accesibilidad.....	41

RESUMEN

El presente estudio titulado “El empowerment en el clima laboral de una agencia de marketing digital, Lima 2024”, alineado al ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, tuvo como fin explicar como el uso de la herramienta gerencial denominada empowerment es capaz de afectar de manera positiva o negativa el entorno profesional en una empresa. La investigación fue de tipo básico, nivel descriptivo, con un enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico. Como escenario de estudio, el informe en cuestión se centró en una población específica compuesta por una agencia de marketing digital, siendo 7 empleados la muestra representativa elegida. Para recopilar datos sobre el nivel de involucramiento de los empleados de esta agencia, se utilizó la técnica de entrevista. Las preguntas, diseñadas específicamente para el tema de estudio, permitieron obtener información de manera sistemática y estructurada. Se concluyó que el empowerment afectó positivamente el clima laboral de la agencia al permitir a los empleados asumir mayores responsabilidades y tomar decisiones autónomamente. Esto incrementó su motivación y satisfacción laboral, fomentando un sentido de propiedad y compromiso con los proyectos. Además, facilitó una comunicación abierta y transparente, fortaleciendo la colaboración y el trabajo en equipo.

Palabras clave: empowerment, clima laboral, empoderamiento empresarial, clima organizacional.

ABSTRACT

This study entitled “Empowerment in the work environment of a digital marketing agency, Lima 2024”, aligned with SDG 8: Decent work and economic growth, aimed to explain how the use of the management tool called empowerment is able to positively or negatively affect the professional environment in a company. The research was of basic type, descriptive level, with a qualitative approach and a phenomenological design. As a study scenario, the report in question focused on a specific population composed of a digital marketing agency, being 7 employees the representative sample chosen. To collect data on the level of involvement of the employees of this agency, the interview technique was used. The questions, specifically designed for the topic of study, allowed obtaining information in a systematic and structured way. It was concluded that empowerment positively affected the agency's work environment by allowing employees to assume greater responsibilities and make decisions autonomously. This increased their motivation and job satisfaction, fostering a sense of ownership and commitment to projects. It also facilitated open and transparent communication, strengthening collaboration and teamwork.

Keywords: empowerment, work climate, business empowerment, organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más dinámico y competitivo, las organizaciones constantemente se exponen al reto de maximizar la productividad y el rendimiento de sus equipos de trabajo. En este contexto, el empowerment se ha posicionado como una estrategia para promover una mayor independencia y capacidad, orientando a las personas hacia áreas en las que sean expertas y puedan tomar decisiones de manera efectiva (García et al, 2019). No solo eso, para lograr un empoderamiento efectivo, los líderes de la empresa deben comprometerse con la gestión del personal, fomentando el crecimiento de habilidades y talentos que benefician a la organización (Amezcuca et al, 2019). De esta manera, los empleados aumentan su dedicación para que la organización alcance sus metas (Vásquez-Trespalacios et al, 2023). Esta investigación se alinea con el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, buscando fomentar prácticas laborales que respeten y valoren a los empleados, creando puesto de trabajo con compromisos globales hacia un futuro más equitativo y próspero para todos.

En países como Indonesia, la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MSMEs, por sus siglas en inglés) agrícolas en Surakarta tras la pandemia requirió la implementación de esfuerzos eficaces para reactivar y desarrollar estas empresas. La adopción del empoderamiento demostró, ante esta situación, un impacto directo significativo en el capital económico, aumentándolo en un 21.6% (Suminah et al, 2023). La delegación de poder de decisión, asignación de responsabilidades y capacitación adecuada, permitió a los trabajadores tomar decisiones informadas y asumir un mayor control sobre sus funciones. (Stefańska y Grabowski, 2023). De acuerdo a Spreitzer (2008) citado por Román (2019) más del 70% de las organizaciones implementan algún tipo de iniciativa de empoderamiento en al menos una parte de su fuerza laboral.

Es que las actividades del capital humano son cruciales para la eficiencia de cualquier organización, ya que las personas, con sus habilidades y conocimientos únicos, son recursos indispensables para las empresas (Ríos-Manríquez et al, 2019). Por lo tanto, es el recurso fundamental para la creación de valor, siendo su correcta administración decisiva no solo para el éxito inmediato, sino también para asegurar la

viabilidad a largo plazo de las organizaciones (Kucharčíková et al, 2023). Cuando los empleados se sienten confiados y respaldados por sus superiores, desarrollan una sensación de control y autodeterminación en su trabajo (Al et al, 2023). No solo eso, son más propensos a contribuir con ideas innovadoras, estimulando la creatividad y manteniendo un entorno dinámico y competitivo (Akhtar, 2024).

En concordancia con la teoría del intercambio social, los supervisores generarán confianza a través de sus interacciones con los subordinados, y esta confianza será recíproca por parte de los empleados, quienes también confiarán en la capacidad de sus supervisores para evaluar su rendimiento (Baird et al, 2020). Es que los directivos pueden otorgar autoridad y responsabilidad a los empleados, promoviendo así mayor independencia, motivación y alta autoeficacia para aceptar y adaptarse positivamente al cambio (Purwani et al, 2023). El alto rendimiento en los sistemas de trabajo se correlaciona con resultados financieros, rotación voluntaria y desempeño operativo. Es decir, proporcionar a una organización un entorno que promueva el empoderamiento resulta en beneficios significativos (García-Juan et al, 2019).

Dentro del contexto de una agencia de marketing digital, donde la creatividad, la innovación y la cooperación son pilares fundamentales (Núñez y Miranda, 2020), comprender cómo el empowerment influye en el clima laboral es de vital importancia. El clima organizacional es producto del modo en que los empleados interactúan socialmente, influenciados por sus valores, actitudes y creencias, así como por el contexto tanto interno como externo que brinda la empresa (Benjamin et al 2013 citados por García et al 2020). Se compone de diversos elementos, tanto físicos como emocionales, que forman su conducta y eficacia (Ulloa, 2024). Cuando el ambiente de trabajo se percibe como cómodo, tiene un impacto positivo en el empleado, ya que este se siente valorado, apreciado y respetado (Jáuregui y Louffat, 2019).

Empleados satisfechos y comprometidos no solo son más productivos, sino también más innovadores. Fomentar la felicidad y el compromiso laboral es, por tanto, una inversión clave para el éxito organizacional (Pedraza, 2020). Por el contrario, un ambiente laboral negativo puede acarrear una serie de consecuencias, algunas de las cuales pueden ser irreversibles (Great Place To Work, 2022). Estas incluyen la falta de adaptación, la escasa innovación, la disminución de la productividad e incluso pérdidas socioeconómicas (Ortiz et al, 2019). En ese sentido, es acertado mencionar

que, si los empleados se consideran valorados y motivados, contribuyen a un entorno más saludable y productivo, pero es tarea de los directivos y cabezas prestar atención a crear y mantener un clima organizacional positivo para mejorar su rendimiento y el bienestar de su fuerza laboral (Vera-Noriega et al, 2023).

Así mismo, bajo lo expuesto anteriormente, el presente trabajo de investigación propone analizar el siguiente problema general: ¿Cómo es el empowerment en el clima laboral de una agencia de marketing digital, Lima 2024? De igual manera, habiendo analizado las variables a estudiar y desglosando las dimensiones necesarias para la investigación, se propone analizar los problemas específicos siguientes: ¿Cómo es la confianza de los empleadores respecto al liderazgo de una agencia de marketing?, ¿De qué manera el reconocimiento profesional se relaciona con las recompensas y remuneración de los empleados? Y finalmente, ¿Cómo el trabajo en equipo contribuye al modo de comunicación de los empleados?

De igual modo, como objetivo general se pretende explicar cómo afecta el empowerment el clima laboral de una agencia de marketing digital, Lima 2024. Así mismo, siguiendo la línea planteada en estudio de los problemas específicos, se han establecido los objetivos específicos siguientes: Describir la confianza de los empleadores respecto al liderazgo de los empleados, explicar el reconocimiento profesional respecto a las recompensas y remuneración de los empleados; y finalmente, describir el trabajo en equipo y su contribución al modo de comunicación de los empleados, todo aquello dentro del contexto de una agencia de marketing digital, Lima 2024.

Finalmente, el estudio se justifica de forma teórica porque, en medida de la literatura existente, busca aportar una base sólida de conocimientos para futuras investigaciones relacionadas con el empowerment y el clima laboral de los trabajadores en las empresas. Esto, a su vez, facilitaría la comprensión de cómo estos dos constructos interactúan y afectan el desempeño organizacional. Como justificación práctica, existe la necesidad de mejorar el clima organizacional en las empresas de marketing digital. Se podrá así informar el desarrollo de sistemas de evaluación y retroalimentación, potenciando la responsabilidad del equipo de trabajo, así como su motivación y confianza hacia sus empleadores.

En cuanto a la justificación metodológica, se basa en la necesidad de entender a detalle las percepciones, experiencias y significados que los empleados asignan a estos conceptos dentro del contexto organizacional, esto a través de un instrumento debidamente validado para corroborar la veracidad de los resultados expuestos. Por último, la justificación social radica en que, al entender la relación de ambas variables, las empresas pueden implementar estrategias que mejoren la satisfacción y el compromiso del personal, lo que puede resultar en una mayor eficiencia operativa. Esto es especialmente relevante en un contexto donde la capacidad de las empresas para adaptarse, crecer y prosperar está sujeta a la calidad del recurso humano y al mismo tiempo, de la efectividad con la que se gestionan sus recursos internos.

La presente investigación se sustenta en investigaciones previas elaboradas por investigadores a nivel nacional e internacional.

En relación a investigaciones previas examinadas dentro del ámbito nacional, Bazalar y Choquehuanca (2020) se propusieron examinar la conexión presente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados designados en una universidad nacional del Perú. Tras desarrollar la investigación, pudieron determinar que existe un nexo significativo entre las variables anteriormente mencionadas. De igual modo, se halló una relación entre las dimensiones estudiadas con respecto al clima organizacional para con la segunda variable.

Olivera-Garay et al. (2021) formuló como propósito de investigación explicar la conexión entre el clima organizacional y como este influencia el desempeño laboral en una empresa perteneciente al sector textil. Los hallazgos revelaron una repercusión directa entre el clima organizacional y el rendimiento laboral de los empleados pertenecientes a dicha entidad estudiada, mostrando como factores como la adaptabilidad, la situación del empleo y la comunicación interna impactan directamente en la eficacia y la productividad de la organización.

Cáceres et al. (2022) se plantearon investigar el empowerment como una oportunidad para mejorar el rendimiento empresarial, desarrollando un modelo teórico que aborda sus dimensiones: cambios de actitud y crecimiento organizacional. Luego de la revisión literaria de artículos científicos en portugués, español, inglés y libros de prestigiosas bases de datos, el estudio concluyó que implementar el empowerment

en una organización es necesario, ya que fortalece y potencia el rendimiento laboral para lograr mejores resultados.

López y Castiblanco (2021) se propusieron evaluar qué factores repercuten sobre el clima laboral y el modo que impacta en la productividad profesional de quienes trabajan en una empresa aplicada en el rubro de la consultoría y desarrollo de software administrativo, financiero y de recursos humanos. Tras el estudio, se observó que los resultados indicaron, acorde a la escala de valoración empleada, la presencia de un saludable ambiente laboral. Sin embargo, con relación a aspectos específicos que pueden afectar la percepción de los empleados, se identificó una deficiencia en el aspecto relacionado con el desarrollo profesional, el cual fue señalado como el factor con la calificación más baja.

Palma et al. (2023) optaron por examinar el escenario que representa el clima organizacional y su incidencia respecto al desempeño profesional en organizaciones estatales en Latinoamérica. Los investigadores pudieron concluir que, en la región latinoamericana, existe un porcentaje reducido de empresas que mantienen un clima organizacional sobresaliente, lo que se traduce en un buen desempeño para sus colaboradores. Sin embargo, otra parte de estas empresas exhiben deficiencias que obstaculizan su capacidad para alcanzar sus objetivos, llegando incluso al punto de enfrentar crisis.

Montoya et al (2020) decidieron analizar de qué forma las variables empowerment e identificación de los equipos de trabajo son capaces de afectar el desarrollo de las funciones de trabajo, así como el compromiso para desarrollar dichas actividades dentro del clima de innovación. Tras el estudio, se concluyó que hay un vínculo favorable entre el empowerment y la identificación del trabajador con respecto a sus equipos de trabajo, generando un ambiente propicio para la innovación. Esto lleva a resultados favorables para la empresa, en situaciones tales como alcanzar las metas del equipo y aumentar el compromiso de los trabajadores.

Scarsi et al (2021) optaron por examinar la conexión existente entre el empoderamiento y el entorno organizacional en estudiantes de la facultad de enfermería en una universidad ubicada en el departamento peruano de Huancayo. Los resultados determinaron que, en efecto, hay una cohesión directa entre la variable de empoderamiento y la segunda variable estudiada. A su vez, un gran porcentaje de

estudiantes percibieron un nivel medio en ambas variables, lo que sugiere una oportunidad de mejora tanto a nivel personal y profesional como organizacional.

Díaz (2022) se propuso investigar la influencia que tiene el empowerment y los compromisos de desempeño sobre el estado de la vida laboral de quienes ejercen el puesto de directores en una UGEL nacional. Tras el análisis, se demostró que un porcentaje significativo de los encuestados experimentaron un satisfactorio nivel de empowerment, compromisos de desempeño y calidad de vida laboral en sus puestos de trabajo. Además, se encontró que estas variables también afectaron de manera considerable las dimensiones específicas de la calidad de vida laboral en aspectos específicos del bienestar laboral, incluyendo el volumen de funciones de trabajo, la motivación intrínseca y el respaldo recibido de los superiores.

Marcelo y Castillo (2019) tuvieron como objetivo de su investigación identificar la influencia que representa el clima organizacional durante el año 2019 sobre el desempeño laboral de los colaboradores de un organismo presente en el rubro industrial. Los investigadores concluyeron que fomentando un buen clima organizacional para los empleados de la empresa es posible lograr una mayor motivación y desarrollo de habilidades entre los mismos, lo que a su vez contribuye a obtener un mejor rendimiento laboral.

Torres (2021) planteó como objeto de su investigación, aplicar el Empowerment como estrategia para lograr el compromiso organizacional en la en una entidad pública peruana de educación. El estudio determinó que el 60% de los colaboradores consideran que es necesaria la aplicación del empowerment para lograr el compromiso organizacional de los colaboradores. Esto, debido a que se encontraron carencias en la ejecución de sus tareas, debido a la insatisfacción con sus roles, lo cual se debe a una falta de motivación, compromiso, y colaboración en equipo, entre otros aspectos.

En relación con la literatura previamente examinada a nivel internacional, tenemos a Piguave-Bellove y Vegas-Meléndez (2021) tuvieron como propósito principal corroborar qué significado cobra el empowerment al momento de ser aplicado como un instrumento de gestión de trabajo para medir el desempeño profesional en equipos de trabajo de empresas públicas. Entre las conclusiones relevantes, los investigadores destacaron que el empowerment se percibe como un

instrumento de gestión viable para cualquier entidad sin importar su tipo, ya sea que se trate de una perteneciente al sector público o privado, en las que se pueda identificar oportunidades para crear nuevos negocios que beneficien a la organización empresarial.

Román et al (2019) tuvieron como propósito de estudio establecer el nivel que representa el empowerment estructural en empleados que se desempeñan profesionalmente en empresas con particularidades innovadoras. Con relación a los resultados, se observó que, para fomentar el empoderamiento de los colaboradores, las organizaciones deben proporcionarles oportunidades de aprendizaje y desarrollo, así como acceso a la información y recursos necesarios. También es fundamental proporcionarles el respaldo requerido para que puedan desarrollarse y aportar de forma eficaz tanto a la empresa como a su comunidad.

García et al. (2021) realizaron un estudio con el objetivo de examinar de qué manera tanto el coaching como el empowerment son capaces de potenciar el capital humano en compañías del sector agroalimentario en Venezuela y Colombia. Los resultados revelaron que la aplicación efectiva de estas herramientas permitió a los miembros del equipo participar de manera eficaz en entornos competitivos y resolver situaciones organizacionales complejas, generando así valor agregado para el logro de objetivos y metas organizacionales.

Ochoa et al (2023) llevaron a cabo una investigación destinada a examinar cómo la autoeficacia y el compromiso afectivo funcionan como intermediarios en la relación entre el empoderamiento psicológico y el rendimiento laboral enfocado en las responsabilidades laborales. Como conclusión se confirmó que hay relación entre el empowerment psicológico, la autoeficacia, el compromiso afectivo y el rendimiento laboral. Además, se validó el efecto de mediación en serie de la autoeficacia y el compromiso afectivo, destacando la importancia de estas variables para individuos y organizaciones. El estudio respalda la idea de que sentirse capacitado y comprometido emocionalmente es crucial para establecer una relación duradera entre el empleado y la organización.

Lezcano et al. (2019) llevaron a cabo un estudio con el propósito de estudiar el ambiente laboral del personal administrativo durante el año 2017 en la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar perteneciente a una universidad estatal costarricense,

con el objetivo de vincularlo con los valores humanistas inherentes a la política. Se determinó que los cinco factores analizados en esta investigación influyen en el clima laboral que envuelve al personal de la facultad. Dichos factores pueden, de alguna manera, indujeron modificaciones tanto en el comportamiento de los empleados como en la percepción que estos tienen del entorno laboral.

Pilligua y Arteaga (2019) propusieron como meta de estudio la evaluación del ambiente laboral como un elemento significativo en el rendimiento productivo de una compañía dedicada a la exportación de harina de pescado. Tras el estudio, los investigadores pudieron concluir que el clima laboral que se desarrolló en la organización afectó negativamente la productividad en los empleados, reflejando una calificación promedio del 58%. Este puntaje se encuentra dentro del rango de evaluación que sugiere la necesidad de mejoras.

Cañar et al (2023) tuvieron como propósito de estudio examinar los elementos que impactan en el ambiente laboral según las expectativas y percepciones de los trabajadores que se desenvuelven en el sector manufacturero desarrollado en la provincia de Tungurahua, Ecuador. Como resultado, se determinó que las condiciones dentro de la organización son esenciales y tienen un impacto relevante en el rendimiento tanto individual como grupal de los empleados pertenecientes a la compañía. Por ende, la adopción de prácticas enfocadas en la mejora constante es una parte fundamental de una gestión de recursos humanos eficaz.

Daza et al. (2021) llevaron a cabo una investigación con el propósito de describir el ambiente laboral en compañías dedicadas al sector de la palma de aceite del área Caribe en Colombia. Según este análisis, se pudo concluir que, en general, el sector de la palma proporciona un entorno laboral positivo. Esto se refleja en la satisfacción expresada por sus trabajadores, la cual fue evaluada mediante una encuesta sobre el clima laboral que consideró aspectos como la adecuación salarial, la equidad salarial, las condiciones físicas, el salario y la productividad, el equipamiento y las herramientas disponibles, así como las medidas de seguridad manufacturera. También se notó que conforme transcurre más tiempo en el puesto laboral, aumenta el nivel de satisfacción de trabajo.

Ríos-Manríquez et al. (2019) investigaron cómo el capital humano enfocado en el empowerment influye en el desempeño empresarial, centrándose en

microempresas en Celaya, Guanajuato, México. Después de analizar los resultados, los autores concluyeron que para que una empresa tenga éxito, va a depender primordialmente de su capital humano, ya que las acciones de este grupo tienen un impacto directo en los resultados. A su vez, variables como competencia, significado, fluidez en el intercambio de información y autodeterminación diagnosticaron cómo el rendimiento de las microempresas en la mencionada ciudad mexicana se ve influenciado por el capital humano.

Govea y Zúñiga (2020) contemplaron investigar la relación positiva existente entre el entorno laboral y la satisfacción de los trabajadores que laboran en una compañía centrada en ofrecer una gama variada de servicios en Guayaquil, urbe ecuatoriana. El desenlace del estudio demostró que 24 colaboradores estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con el cuestionario WES, indicando un clima organizacional positivo. La similitud de edades entre los colaboradores también facilitó las relaciones efectivas. La encuesta de satisfacción laboral revela que 32 individuos están satisfechos con la organización, posiblemente debido a la comunicación abierta y los incentivos monetarios. Así mismo, se identificó una relación entre ambas variables mediante análisis estadísticos.

De igual modo, se describirán y analizarán los modelos teóricos que se asumen para la presente investigación.

En cuanto a la variable empowerment, Polo et al (2022), lo describieron como un enfoque que implica entender y promover la capacidad que tienen los trabajadores dentro de las organizaciones en relación con su motivación intrínseca y habilidades prácticas que puedan emplear en sus labores, promoviendo así el crecimiento personal del empleado en favor de la empresa. Es decir, es una estrategia que se basa en ofrecer autonomía al personal para generar un mayor compromiso, motivación y hasta su implicancia en las gestiones dentro de su centro de labores.

Por su parte, Wilson (2004) manifestó que el empoderamiento organizacional puede abarcar desde el control ejercido sobre los trabajadores en toda la organización hasta garantizar que los individuos tengan voz y voto en cómo desempeñan sus labores respectivas. De esta manera, al delegar autonomía a los empleados, se busca fomentar el compromiso y participación de estos en sus funciones y responsabilidades cotidianas, mejorando su eficiencia, motivación y satisfacción en el trabajo.

Dentro de esta categoría podemos encontrar tres subcategorías fundamentales. La primera, confianza de los empleadores, es explicada por Polo et al (2022), refiriéndose a ella como la capacidad de liderazgo que puedan tener los empleadores para empatizar con sus trabajadores. Es decir, el nivel de confianza que puedan brindarles para desarrollar el potencial de su equipo. Para ello, requiere antes que hagan una elección correcta de su equipo, y que estos cuenten con las competencias necesarias para el puesto que ocupan. En palabras concretas, los ayuda a mejorar su productividad y rendimiento, lo que a la larga fomentará un ambiente laboral positivo. Un ganar y ganar para ambas partes.

La confianza es un elemento fundamental en el tejido interno de una empresa. Se construye gradualmente a través de la constancia en las conductas, la claridad en la toma de decisiones y la imparcialidad en el trato. Por lo tanto, en el ámbito empresarial es crucial para fomentar un ambiente laboral saludable y productivo, ya que permite la colaboración efectiva, la comunicación abierta y la disposición a asumir riesgos. La construcción exitosa de la empresa del futuro estará ampliamente determinada por la credibilidad, la cual jugará un papel cada vez más significativo en las relaciones laborales en evolución (Echevarría, 2000 citado por Suarez-Morales et al, 2021).

En este contexto, encontramos la generación de confianza como el primer indicador. Dentro de una organización, la confianza se construye al asegurar que sus creencias y valores esenciales permanezcan vivos y sean gestionados activamente. Esto implica que la empresa debe ser coherente en sus acciones y decisiones, alineándose siempre con los principios que la definen (Gara y La Porte, 2020). Aquello no solo refuerza la integridad y la identidad de la empresa, sino que también fortalece la relación de confianza con empleados, clientes y otros stakeholders, quienes perciben la consistencia y autenticidad en las operaciones de la empresa.

Cuando se cultiva esta virtud, los trabajadores experimentan mayor implicación, entusiasmo y disposición para colaborar en la consecución de las metas colectivas de la compañía. La confianza motiva el trabajo incondicional y está estrechamente relacionada con la estrategia orientada al rendimiento y al eficaz desarrollo organizacional. En este contexto, se examina la confianza desde una perspectiva

vertical, es decir, la relación de confianza entre supervisores directos, gerentes y empleados (Suarez-Morales et al, 2021).

Como segundo indicador, tenemos el compromiso organizacional. Al respecto Pham (2022) define que este se basa en la relación de responsabilidad y participación de los individuos dentro de la empresa. Cuando los trabajadores lo experimentan, están más dispuestos a invertir su esfuerzo y lealtad, lo que resulta en una mayor cohesión y alineación con los objetivos de la empresa. Este proceso no solo incrementa la productividad individual, sino que también consolida la identidad cultural de la empresa, fomentando un entorno laboral más cooperativo y estimulante.

Además, se trata de un componente crucial para la retención de talento y la creación de una cultura organizacional fuerte y cohesiva. Se trata de un estado psicológico que refleja la relación del empleado con la organización y afecta su decisión de seguir formando parte de ella o abandonarla (Utami et al, 2021). Este estado emocional está influenciado por diversas variables organizativas, incluyendo las bases de poder de la organización. Esto implica que la manera en que se reparte la autoridad dentro de la empresa puede influir considerablemente en el estado emocional positivo de los trabajadores (Da Silva et al, 2019).

Así mismo, Yorulmaz et al (2021) menciona que el compromiso organizacional comprende tres elementos: Compromiso afectivo, es comprendido como el apego emocional que siente un empleado hacia la organización, lo que lleva a que se identifique con ella y se involucre no solo en sus funciones, sino en la organización en su totalidad. En otras palabras, los deseos de los empleados cobran protagonismo y permanecen en la organización por voluntad propia.

El compromiso de continuidad implica que los empleados evalúan los costos y beneficios de abandonar o permanecer en la organización. Su decisión se basa en diversos factores y necesidades personales. Por último, el compromiso normativo, se caracteriza por la percepción de una obligación predefinida. En este caso, los empleados permanecen en la organización debido a un sentido de deber, sin considerar la opción de irse.

Como tercer y último indicador de esta subcategoría, tenemos la autopercepción de los empleados. Roswag et al (2023) menciona que la teoría de la autopercepción,

sugiere que las personas desarrollan sus actitudes observando su propio comportamiento. Aplicando esta teoría al contexto empresarial, el clima organizacional impacta en el comportamiento de los empleados y a su vez, esta influencia se extiende más allá del trabajo, moldeando también la vida privada de los mismos.

Por su parte, Elhadidy y Gao (2024), mencionan que los líderes humildes valoran las fortalezas de sus equipos y promueven una autopercepción positiva, proporcionando apoyo psicológico frente a la adversidad. Su enfoque en la retroalimentación y el aprendizaje continuo transforma los retos en oportunidades de crecimiento para los empleados.

El reconocimiento profesional, como segunda subcategoría es definida por Polo, et al (2022), como un acto de valoración y apreciación pública de las habilidades, logros y contribuciones de sus trabajadores. Este reconocimiento puede provenir en respuesta a un trabajo bien realizado y son generalmente los altos cargos jerárquicos quienes lo organizan y manifiestan de diversas formas, tanto con elogios como premios, ascensos, oportunidades de desarrollo o incluso, con jugosos aumentos salariales. Esta acción que, aunque simple en concepto, sirve de mucho para potenciar la autoestima del equipo, así como que traza una meta clara para que el resto lo tome de ejemplo y persiga los mismos objetivos o recompensas.

Como primer indicador se ha seleccionado la mejora continua del talento humano. Gestionar eficazmente el talento humano es imprescindible para identificar las habilidades clave que contribuyen al éxito de la empresa. Ello no solo ayuda a delinear las competencias esenciales, sino que también proporciona una ventaja competitiva en el mercado al asegurar que el talento y las capacidades de los empleados estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización (Chicaiza et al 2023). Los individuos son fundamentales para el correcto desempeño de una entidad y constituyen su recurso máspreciado, aun cuando no se reflejen directamente en los estados financieros, a pesar de la significativa inversión realizada en ellos (Jara et al, 2018).

En ese sentido, el éxito de la implementación de la mejora continua está estrechamente ligado a la involucración de los trabajadores en todos los escalones jerárquicos de una empresa y en los sistemas establecidos. (Bernal et al, 2021). Este

enfoque permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios, resolver problemas de manera eficiente y progresar constantemente hacia sus objetivos. Al fomentar una cultura de mejora continua, pueden lograr una evolución constante y sostenida, lo que a largo plazo contribuye significativamente a su competitividad y éxito (Zighan y Ruel, 2023).

Por su parte, sobre el segundo indicador, tiempo de aprendizaje, Colina y Albites (2020) enfatizaron que las organizaciones deben adoptar el aprendizaje como un componente central en el desarrollo de su talento humano. Al promover una cultura de aprendizaje continuo, las decisiones y la colaboración entre los empleados pueden transformar la cultura organizacional, alineando la visión filosófica de la empresa con el trabajo colaborativo. La adquisición de conocimientos es un proceso continuo y dinámico, desarrollado a través de la experiencia diaria y está sujeto a constantes cambios (Angulo et al, 2021).

Finalmente, siendo la relación jefe-trabajador el último indicador, se enfatiza que un jefe es una persona que tiene una gran influencia dentro de un grupo, puesto que emplea atributos como la comunicación efectiva, la creatividad, la iniciativa y trabajo en equipo, para interactuar e influir en sus seguidores, logrando así las metas compartidas (Almeida et al, 2018). Por esta razón, De Castro (2014) mencionó que ninguna organización se beneficia de tener líderes autoritarios, al contrario, aquellos líderes que se reúnen con sus empleados, mantienen conversaciones, colaboran en la construcción de proyectos y trabajan conjuntamente para encontrar soluciones son los que logran un mayor éxito en sus equipos de trabajo.

De acuerdo a Loli et al (2017) cuando los jefes otorgan poder a los empleados sobre situaciones y funciones empresariales, les permite sentir que tienen control y propiedad sobre sus puestos de trabajo. Por su parte, De la Rosa y Carmona (2010) mencionan que para que los colaboradores se motiven y estimulen a alcanzar objetivos es necesario que los directivos confíen en que la divulgación de información puede fortalecer la comprensión y el compromiso de los mismos para con la organización.

La tercera subcategoría con la que se trabajó es el trabajo en equipo. Volviendo a citar a Polo, et al (2022), los autores explicaron que el trabajo en equipo, dentro de un contexto de empowerment organizacional, implica la colaboración y la distribución

de responsabilidades y autoridad entre los miembros del equipo. Esto, con el objetivo de alcanzar metas comunes y fomentar así un ambiente de confianza y autonomía ajena muchas veces a la supervisión de los altos mandos. Cuando los empleadores, sin embargo, son quienes lo fomentan, transmiten un nivel de empatía superior. Es decir, que se prestan a ejercer con garantías el desempeño de su equipo profesional. En otras palabras, puede darse en dos niveles, entre trabajadores como entre jefes y trabajadores.

A su vez, Rey y Peña (2022) subrayaron cómo el trabajo en equipo ha emergido como una evolución de los diseños de trabajo tradicionales. Mientras que el trabajo individual se basa en una división extrema y especialización, el trabajo en equipo busca aprovechar la polivalencia y el compromiso de los empleados para optimizar los esfuerzos y recursos disponibles. Esta transición refleja una adaptación a las necesidades modernas de colaboración y eficiencia en las organizaciones, resaltando la relevancia de la colaboración y la habilidad de los empleados para ajustarse y aportar de manera versátil.

El primer indicador que el trabajo en equipo sostuvo, dentro del comportamiento grupal cada individuo trae consigo una diversidad de características y experiencias que enriquecen la organización. Sin embargo, para que dos o más personas sean consideradas un grupo, es esencial que haya interacción y una influencia recíproca. Este concepto es crucial en el contexto organizacional, ya que el trabajo en equipo y la colaboración efectiva están sujetos de la capacidad de las personas para comunicarse y afectar positivamente el desempeño y las dinámicas del grupo (Griffin, 2020). Chenet-Zuta et al (2022) menciona que aprender a trabajar en equipo es fundamental para que los empleados logren una productividad efectiva, por lo que establece que su formación sigue un proceso estándar de cinco fases.

La primera, formación es aquella donde los miembros se están conociendo y adaptando, lo que puede llevar a una menor productividad inicial mientras se aclaran sus roles. Le sigue conflicto donde los desacuerdos y diferencias personales pueden generar tensiones, pero también son una oportunidad para que los miembros aclaren sus roles y aprendan a colaborar efectivamente (Chenet-Zuta et al, 2022). Como tercera fase, la formalización es aquella donde conforme los integrantes del equipo identifican sus funciones, también alcanzan estabilidad, colaboración y desarrollan la

capacidad de aceptarse unos a otros. La eficacia aumenta y se vuelve más óptima, dado que todos los miembros del equipo comprenden sus responsabilidades (Chenet-Zuta et al, 2022).

Chenet-Zuta et al (2022) también menciona que el desempeño como cuarta fase establece que los integrantes del equipo identifican sus puntos fuertes y los aprovechan al máximo, colaborando para alcanzar una meta compartida. Como líder, el propósito es conseguir tanto eficacia como eficiencia. Por último, en el periodo de finalización sucede cuando los colaboradores que han trabajado juntos en un proyecto se dispersan para unirse a otros equipos. Para algunos, este cambio puede resultar desafiante, dado que no es sencillo ajustarse a nuevas dinámicas (Chenet-Zuta et al, 2022).

El ahorro de tiempo empresarial, como segundo indicador estudiado, se refiere a una gestión eficiente del período necesario para completar una tarea o proceso en el ámbito laboral. Es una habilidad crucial en el entorno laboral y personal, puesto que permite maximizar la productividad y minimizar el estrés asociado con las actividades diarias. Para ello, es importante establecer objetivos claros y organizar las tareas para optimizar su uso y alcanzar los resultados deseados. Además, es necesario utilizar habilidades y herramientas adecuadas para controlar el tiempo de manera efectiva (Mata et al, 2021).

Por esta razón, es relevante que tanto directos como miembros del equipo sean capaces de analizar los datos de control horario para mejorar la eficiencia en el trabajo. Al monitorear el tiempo de manera constante, se pueden identificar áreas donde se desperdicia tiempo y desarrollar estrategias para utilizarlo de manera más productiva. Dicho enfoque ayuda a optimizar los procesos y aumentar la eficiencia en el cumplimiento de tareas y objetivos (Peráček, 2023).

En cuanto al aumento de la productividad, pudimos comprender que la productividad es una medida clave de la eficiencia empresarial y su efectividad depende de múltiples factores. La productividad no solo se ve afectada por el trabajo y el capital, sino también por la habilidad de las empresas para operar en mercados globales, la composición de sus recursos financieros, las regulaciones gubernamentales y los atributos geográficos (Quijia-Pillajo, 2021).

Para Vu y Tiep (2024) una alta productividad no solo mejora la competitividad y la capacidad de la empresa para sobrevivir a largo plazo, sino que también aumenta los ingresos y contribuye a la creación de entornos de trabajo positivos. Estos entornos benefician tanto a la organización como a sus empleados, promoviendo la eficiencia y el bienestar general en el lugar de trabajo.

Para estudiar la segunda variable, clima laboral, mencionaremos a Benjamin et al. (2013) citado por Vesga et al (2020) quien definió que este concepto se forma a partir de cómo los empleados interactúan socialmente en un espacio de trabajo, siendo influenciado por sus valores, actitudes, creencias y el entorno tanto interno como externo de la empresa. En otras palabras, no se limita a un elemento particular que mejore el entorno psicosocial del trabajo, sino que refleja la visión colectiva de los colaboradores respecto al ambiente laboral y su influencia (Tinoco, 2023). Dichas percepciones actúan como una guía mental para entender el funcionamiento de la organización, lo que influye en cómo un individuo responde ante diferentes situaciones. Por lo tanto, el clima organizacional es valioso para ajustar el comportamiento individual a las expectativas del entorno laboral (Chiang et al, 2007).

A su vez, Jáuregui y Louffat (2019) establecieron que los trabajadores experimentan diferentes ambientes dentro de las organizaciones, los cuales afectarán principalmente su motivación, desempeño y productividad. El clima organizacional puede impactar tanto positiva como negativamente en el rendimiento de la empresa. Su evaluación proporciona a los gerentes información crucial para identificar áreas que afectan la productividad y dirigir esfuerzos en consecuencia (Cota, 2017). Por el contrario, un ambiente laboral negativo puede deteriorar la atmósfera de trabajo, dando lugar a conflictos, falta de interés, apatía, bajo desempeño y una reducción en la calidad de los servicios ofrecidos (Bernal et al, 2015).

Dentro del clima laboral, la primera subcategoría, liderazgo, se describe como la habilidad para impactar en las acciones de los demás a través de la colaboración y el estímulo, con la meta de alcanzar los objetivos establecidos. Es esencial para establecer un entorno laboral positivo en la empresa (Jáuregui y Louffat, 2019). Pero, la esencia de esta habilidad va más allá de la mera autoridad. Los líderes demuestran su eficacia cuando son reconocidos por otros, quienes valoran sus ideas, siguen sus sugerencias y acuden a ellos en busca de consejo (Sumba-Bustamante et al, 2022).

La ausencia de liderazgo efectivo en las empresas resalta deficiencias en la dirección estratégica (De la Cruz, 2022). Una organización o sociedad no puede subsistir a largo plazo sin este personaje, ya que se encarga de influir en los demás, guiándolos hacia un objetivo compartido para que todos se sientan partícipes en el proceso (Rojas et al, 2020). En ese sentido, podemos entender que el liderazgo es una relación dinámica y continua entre el líder y el seguidor, donde el líder proporciona orientación para lograr objetivos. Se trata de una transacción constante entre una persona en posición de autoridad y su entorno social (González-Castro et al, 2021). De igual modo, este se divide en tres tipos de liderazgo que detallamos a continuación:

El liderazgo de formalidad surge de la estructura jerárquica de la empresa, definida por los roles establecidos en su organización. Este tipo de liderazgo se centra principalmente en el funcionamiento operativo de la empresa y está determinado por las funciones asignadas a las personas dentro de la organización (Viloria-Escobar et al, 2016). En este tipo de liderazgo, la comunicación es principalmente directiva, lo que implica que el líder espera ser seguido y toma decisiones de manera autocrática, en lugar de adoptar un enfoque consultivo o abierto como en otros tipos de estilos de liderazgo (Geraldo, 2020). Por consiguiente, restringir la colaboración y la inventiva de los integrantes del equipo, ya que el líder asume un control centralizado y no fomenta el intercambio de ideas.

El liderazgo de cooperación se caracteriza por ser un proceso en el que los miembros del equipo se lideran mutuamente para alcanzar los objetivos compartidos del equipo, lo que facilita que cada integrante del equipo pueda aportar sus conocimientos, habilidades y perspectivas para contribuir al éxito del equipo (Coluccio et al, 2022). Este enfoque fomenta la colaboración y la responsabilidad colectiva en lugar de depender únicamente de un líder individual. Por su parte, Chacón-Henao (2022) definen que la implementación del liderazgo compartido en los equipos directivos genera un lenguaje común que refuerza las relaciones dentro del equipo y con todos los colaboradores. De esta manera, se contribuye al fortalecimiento del capital social de la organización, al mejorar la comunicación y la cohesión entre sus miembros.

El liderazgo de productividad se define como la aptitud de un líder para ejercer influencia sobre su equipo u organización de forma que se optimice la eficiencia y la efectividad en la utilización de los recursos disponibles para lograr las metas establecidas. Este enfoque no solo beneficia a la empresa al mejorar su capacidad competitiva, sino que también puede contribuir al desarrollo profesional y satisfacción de los empleados, creando un ciclo positivo de productividad y crecimiento empresarial (Sudarmo, 2022).

A su vez, en relación con la segunda subcategoría, las recompensas y la remuneración dentro de una organización son componentes fundamentales para motivar, retener y reconocer el desempeño de los empleados. Abarca el desarrollo, implementación, operación y evaluación de políticas y prácticas que reconocen y valoran a los colaboradores por sus esfuerzos y contribuciones hacia los objetivos organizacionales, departamentales o de equipo (Armstrong, Brown y Reilly, 2010 citados por Müller 2020). Por su parte, Jáuregui y Louffat (2019) aseguran que un clima laboral que enfatiza los siguientes tres componentes, puede reforzar los comportamientos que la organización desea promover.

En primer lugar, la remuneración económica se define como el conjunto de retribuciones que un trabajador recibe por sus servicios, siendo el sueldo o salario la modalidad más extendida (Chunga-Luzardo et al, 2022). Se trata de uno de los tres aspectos relevantes en el vínculo laboral (Tamayo, 2022). Es que no basta con invertir en equipos y tecnología; es igualmente destinar recursos a estrategias de gestión de personal que estimulen a los trabajadores, como proporcionar salarios competitivos. Al hacerlo, se fomenta un entorno de trabajo que promueve la productividad y mejora el rendimiento general (Khaskheli y Ali, 2023).

Seguidamente, de acuerdo a Zaman (2023) la compensación es un factor clave que afecta el rendimiento de los empleados. Al recibir una compensación adecuada, dichos individuos se sienten valorados y motivados, mejorando de esa manera su desempeño, así como su productividad. Además, una buena estrategia respecto a este factor puede aumentar el grado de contento y permanencia de los trabajadores, contribuyendo al éxito general de la organización.

Existe una amplia variedad de mecanismos e instrumentos disponibles para recompensar a los empleados por sus esfuerzos. Los paquetes retributivos suelen

incluir varios componentes, como pagos en efectivo, pagos en efectivo diferidos, pagos en efectivo sujetos a diferentes condiciones, opciones y derivados financieros, acciones, préstamos a bajo interés, beneficios no monetarios y pagos posteriores a la vida laboral (Davidson, 2023).

El tercer indicador de esta subcategoría son los beneficios laborales. Se trata de parte crucial del paquete de compensación total de un empleado y pueden influir significativamente en su decisión de unirse, permanecer o dejar una organización. Estos pueden representar más del 50% de los costos totales de la nómina de una organización, y este porcentaje varía según los tipos de beneficios ofrecidos. Algunos beneficios son obligatorios por ley, mientras que otros son otorgados voluntariamente por los empleadores (Snell et al, 2020).

Así mismo, Snell et al (2020) menciona que proporcionar beneficios como el seguro de vida y salud, la licencia por enfermedad y las vacaciones, son valiosos para asegurar un nivel mínimo de protección financiera y bienestar para los empleados es una parte fundamental de la estructura organizacional. Al establecer esta base de beneficios, no solo cumplen con sus responsabilidades sociales, sino que también promueven un entorno de trabajo más seguro y confiable, lo que puede mejorar la satisfacción y la retención del personal.

La comunicación, como tercera subcategoría del clima laboral, es la columna vertebral que sustenta un ambiente de trabajo saludable y productivo. Dentro de una organización, colabora en la consecución de las metas corporativas mediante la cultura empresarial, facilitando su capacidad para mantenerse competitiva en un mercado donde la información es esencial para la gestión del saber y la toma de decisiones (Jáuregui y Louffat, 2019). Facilita la comunicación efectiva entre los integrantes del equipo, fomenta la apertura en la toma de decisiones y consolida los vínculos laborales. Además, una comunicación abierta y clara contribuye a prevenir malentendidos, reducir conflictos y fomentar la colaboración (Vesga et al, 2020).

Citando la transparencia como el primer indicador dentro de esta subcategoría es esencial para construir confianza laboral, ya que implica que la empresa responda a las solicitudes de información sobre su funcionamiento. Esto ayuda a prevenir una toma de decisiones limitada por falta de información en el entorno empresarial. Gracias a ella, se promueve una mayor apertura y claridad en las operaciones de la

empresa, lo que puede mejorar la percepción y la confianza de los stakeholders (Arredondo et al, 2014). En consecuencia, promover estrategias basadas en la transparencia que busquen alcanzar los objetivos de todos los grupos involucrados, superando el enfoque utilitarista, es un objetivo deseable en las relaciones organizacionales (Camelo, 2020).

Seguidamente, el dinamismo se refiere a un proceso de intercambio de información que es fluido, activo y adaptable a las necesidades y cambios del entorno empresarial. Para Montenegro (2021), el dinamismo se vincula estrechamente con la habilidad de las empresas para crear modelos de negocio innovadores, donde el capital humano, el conocimiento, la tecnología y la creatividad son esenciales. Precisamente, la comunicación en una organización es un proceso dinámico que evoluciona constantemente debido a cambios tecnológicos y culturales. Estos cambios pueden ser impulsados por innovaciones tecnológicas en las TICs o por transformaciones culturales que redefinen los roles sociales (Pacheco-Rodríguez, 2022).

Por último, en torno a la accesibilidad, comunicar es informar, por lo que es necesario garantizar que la información y las interacciones dentro de la organización sean comprensibles y estén disponibles para todos los miembros. Hoy en día, las compañías confían ampliamente en el soporte proporcionado por las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para alcanzar este objetivo. Estas herramientas simplifican el acceso a la información, lo cual promueve la adopción de decisiones fundamentadas (Vásconez-Barrera, 2020).

II. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo básica, de nivel descriptivo, puesto que este tipo de estudios abarcan trabajos experimentales o teóricos que se realizan con el objetivo principal de obtener nuevos entendimientos sobre los principios de fenómenos y hechos observables. Se caracteriza por su enfoque en la generación de entendimiento y comprensión en áreas del conocimiento, sin necesariamente buscar una aplicación o utilidad específica en el corto plazo (OECD, 2018).

Bajo esta apreciación, esta investigación buscará profundizar en la comprensión del fenómeno del empowerment en el clima laboral, específicamente dentro de una agencia de marketing digital en Lima durante el año 2024. Su enfoque en la generación de entendimiento y comprensión en áreas del conocimiento permitirá conocer como las prácticas y políticas de empowerment implementadas en la agencia, influyen las percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados.

De igual manera, la presente investigación contará con un enfoque cualitativo. De acuerdo a Hernández et al (2014), este tipo de estudio destaca la importancia de sumergirse en la realidad de los participantes y capturar la riqueza y complejidad de sus experiencias y significados. Al adoptar un enfoque holístico, la investigación cualitativa posibilita una comprensión más exhaustiva y contextualizada de los fenómenos analizados, lo cual puede influir considerablemente tanto en la teoría como en la aplicación en distintos ámbitos disciplinarios.

Por su parte, Salazar-Escorcía (2020) destaca la orientación de la investigación cualitativa hacia la interpretación y el análisis de las experiencias humanas, priorizando la comprensión sobre la cuantificación y reconociendo la importancia de los contextos y significados subjetivos en la investigación social. De igual modo, la flexibilidad y la capacidad para adaptarse son aspectos clave, ya que permiten ajustar su enfoque y métodos a medida que se avanza en el estudio, lo que contribuye a una comprensión más profunda y precisa del fenómeno investigado (Espinoza, 2020).

Así mismo, se ha considerado el diseño fenomenológico como el diseño de investigación. Al respecto, Hernández et al (2014) explican que el propósito fundamental de los diseños fenomenológicos se enfoca en capturar la esencia y el

significado de las vivencias humanas relacionadas con un evento particular, lo que facilita alcanzar una comprensión más amplia de la realidad experimentada por los involucrados. La razón de su elección es porque permite sumergirse en la perspectiva subjetiva de los participantes, explorando la manera en que interpretan y dan sentido a su realidad. Esto ayuda a lograr una comprensión más exhaustiva de la vivencia humana dentro de su entorno (Fuster, 2019).

A continuación, se detalla la definición conceptual de las categorías y subcategorías a emplearse en este trabajo para ser medidas:

Categoría 1: El empowerment o empoderamiento se conceptualiza como la importancia de la autonomía en el entorno laboral como una herramienta para fomentar la implicación y el compromiso de los empleados, lo que podría tener consecuencias favorables tanto a nivel individual como organizacional. Tiene como subcategorías la confianza de los empleadores, el reconocimiento profesional y el trabajo en equipo (Polo et al, 2022).

Categoría 2: Jáuregui y Louffat (2019) conceptualizan que el clima laboral ocupa un papel fundamental en las empresas, ya que sus cualidades impactan en la adaptación y el comportamiento de los empleados. Un clima organizacional percibido como favorable ejerce una influencia positiva en los mismos, puesto que se sienten valorados, apreciados y respetados. Tiene como subcategorías el liderazgo, las recompensas y remuneración y finalmente, la comunicación.

Como escenario de estudio, el informe en cuestión se centrará en una población específica compuesta por una agencia de marketing digital con más de 15 años en el mercado internacional, abarcando países como Perú, Reino Unido, Italia, España y Noruega. Especializada en brindar servicios orientados a soluciones de marketing digital 360° como SEO (Search Engine Optimization), campañas publicitarias de Google AdWords, Meta Ads, además de ser distribuidores de las soluciones de Google como Google Partner.

Para recopilar los datos esenciales de esta investigación, se ha seleccionado como participante la sucursal ubicada en Perú como muestra representativa. Esta elección se fundamenta en factores como la accesibilidad a la sede y la disponibilidad de recursos. Además, la elección de una filial específica permitirá centrarse en un

entorno geográfico y cultural particular, lo que proporcionará insights más profundos y significativos sobre el tema a estudiar.

A su vez, para recabar datos sobre el nivel de involucramiento de los empleados de la agencia de marketing elegida, se empleará el instrumento de entrevista estructurada que, mediante preguntas diseñadas específicamente para el tema de estudio, permitirá recopilar información de manera sistemática y estructurada. De igual modo, la técnica a emplear será la guía de entrevista, con la cual se podrá tener una interacción directa entre el investigador y el participante para recabar datos relevantes sobre el tema de estudio (Bautista, 2021).

Para finalizar, se han considerado los aspectos éticos pertinentes para el desarrollo de la presente investigación. Al respecto, Morawski, R. (2010) menciona que las faltas éticas en la metodología, la ejecución de los instrumentos o la interpretación de los resultados pueden tener un impacto negativo considerable en la calidad de la investigación. Mantener altos estándares éticos en todo el proceso de investigación es esencial para producir conocimientos robustos y útiles para la comunidad científica y la sociedad en general.

Por tal motivo, se ha establecido un procedimiento exhaustivo para obtener el consentimiento informado de todos los participantes en la investigación. Este proceso asegura que los participantes comprendan plenamente la naturaleza, los objetivos, los métodos, los beneficios y los posibles riesgos de la investigación antes de otorgar su consentimiento. Así, se garantiza que la investigación se realice con el permiso y la colaboración de la entidad pertinente, cumpliendo con todas las normativas y políticas institucionales.

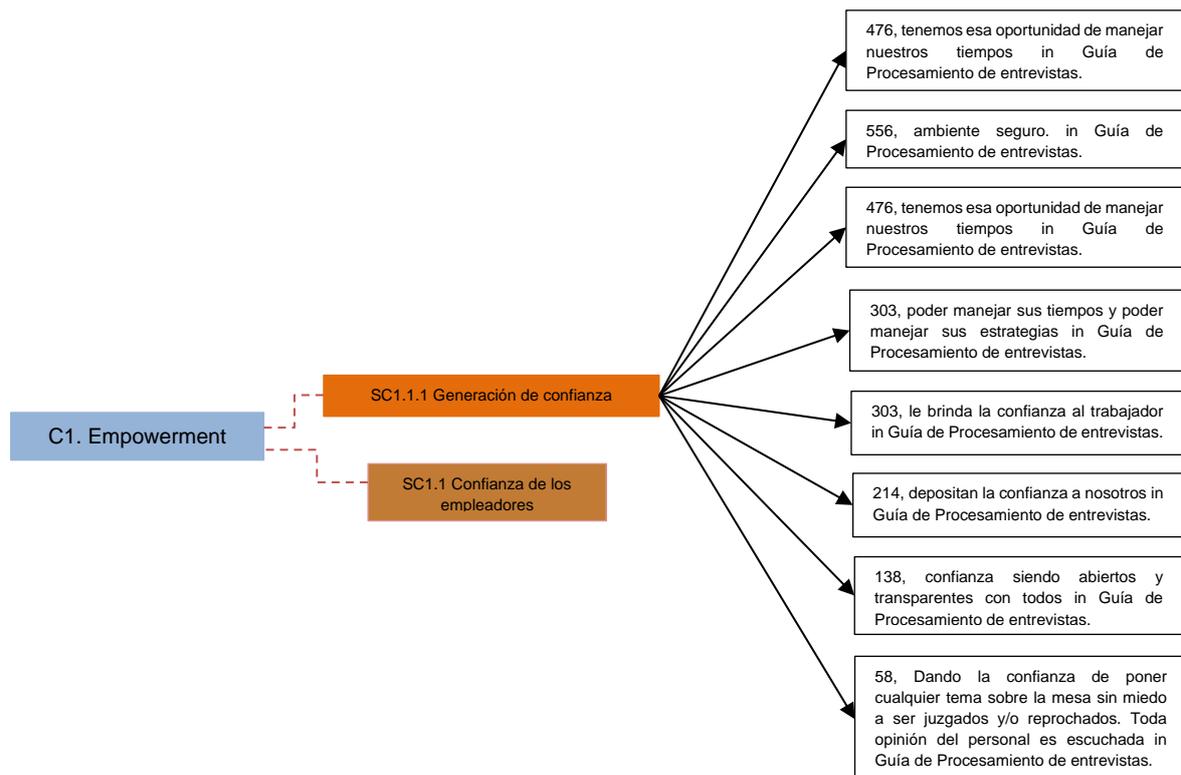
Para la codificación y procesamiento de los datos, se empleará el software de análisis de datos cualitativos asistido por computadora Atlas Ti. Según Hernández et al (2014), esta herramienta es destacada para segmentar datos en unidades de significado, codificar información y construir teorías mediante la relación de conceptos, categorías y temas. Además, se consideró la triangulación de datos, que permite el uso de múltiples fuentes de información y diversos métodos de recolección de datos, con el objetivo de obtener una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos (Hernández et al., 2014).

III. RESULTADOS

El presente capítulo abordará la interpretación de datos obtenidos luego del procesamiento de datos en el software Atlas. Ti. Se presentan las respuestas a las preguntas del instrumento de recolección de datos que ayudaran a responder el objetivo general y los tres objetivos específicos que surgen en este estudio. La pregunta 1, ¿cómo la dirección toma medidas concretas para construir un ambiente de confianza en el lugar de trabajo? Los entrevistados destacaron que la dirección fomenta un entorno donde se pueda abordar cualquier tema sin temor a juicios, lo que asegura que los empleados se sientan valorados y escuchados. Además, la transparencia y apertura de la dirección fortalecen la confianza mutua entre empleados y gerencia. Otro aspecto clave es la delegación de autonomía a los empleados para manejar sus responsabilidades y métodos de trabajo, promoviendo así la responsabilidad individual, la creatividad y la eficiencia.

Figura 1

Resultados de SC1.1.1 Generación de confianza

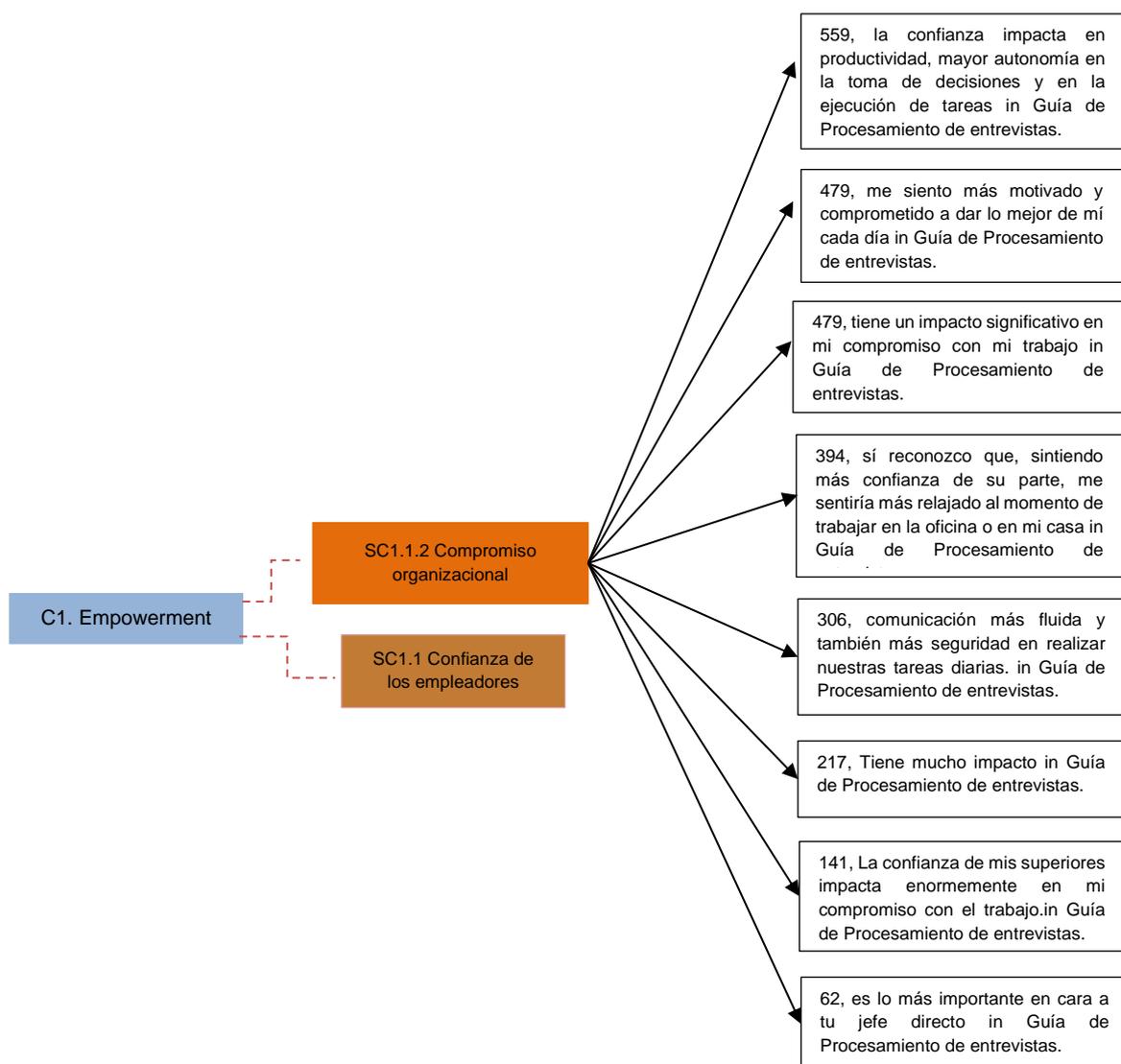


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 2 responde a la premisa ¿de qué manera la confianza de tus superiores afecta tu compromiso con tu trabajo? Los entrevistados coincidieron en que la confianza de sus superiores impacta en gran medida sobre su compromiso con el trabajo. Reconocieron que, sintiendo más confianza de su parte, se sienten más cómodos al trabajar tanto en la oficina como en casa. Esto facilita una comunicación más fluida y les da más seguridad para realizar sus tareas de manera cotidiana.

Figura 2

Resultados de SC1.1.2 Compromiso organizacional

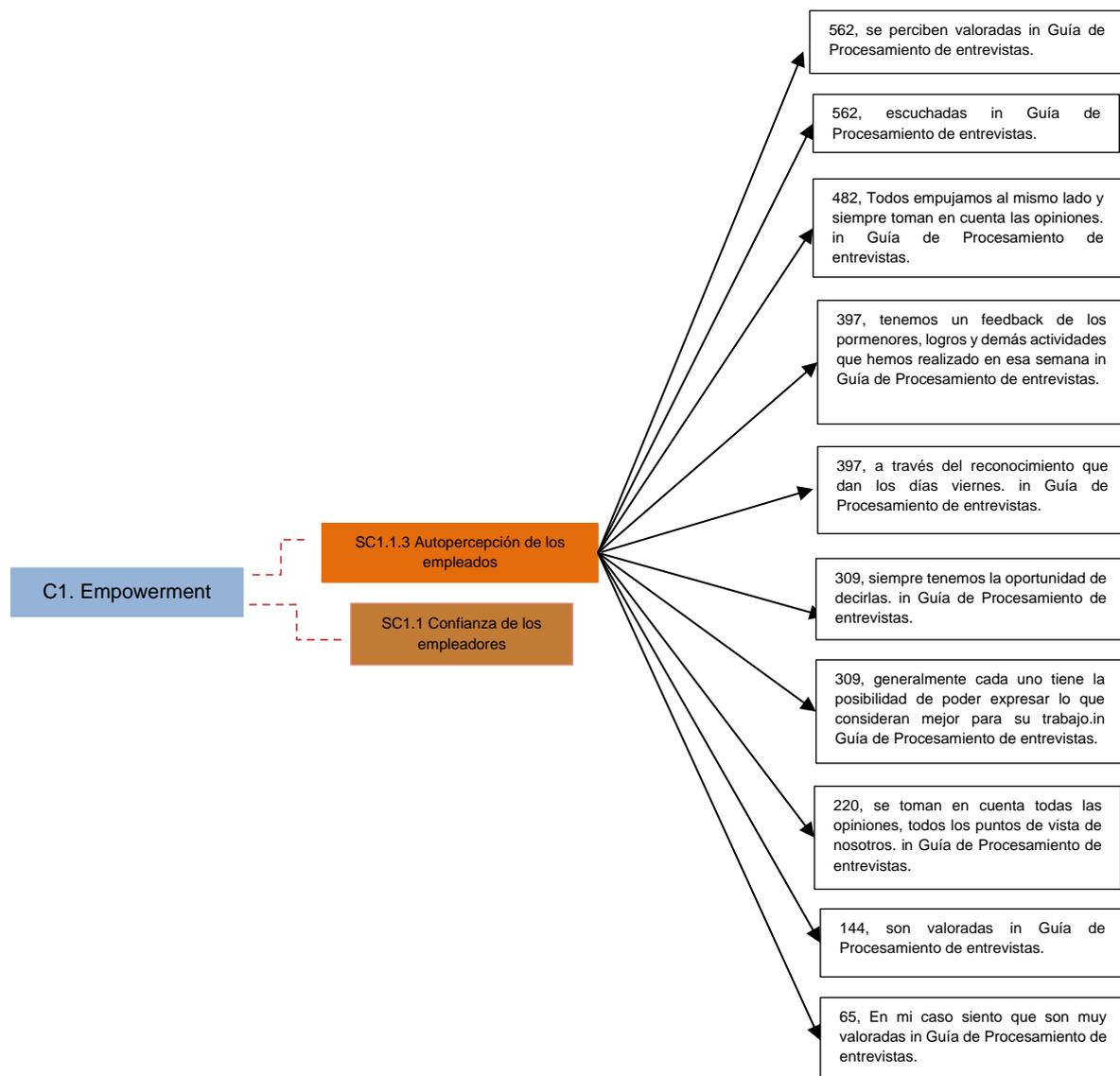


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 3 aborda la interrogante ¿Cómo percibes que tus opiniones y contribuciones son valoradas por tus compañeros y superiores? Dando como resultado un sentimiento de valoración en cuanto a las opiniones y contribuciones del equipo dentro de su ámbito laboral, puesto que todos los puntos de vista de los miembros del equipo son tomados en cuenta. Generalmente, cada uno tiene la posibilidad de expresar lo que considera mejor para su trabajo y siempre tenemos la oportunidad de hacerlo. A través del reconocimiento que se da los días viernes, recibimos feedback sobre los logros y actividades de la semana. Todos empujamos hacia el mismo lado y mis opiniones son escuchadas y percibidas como valiosas.

Figura 3

Resultados de SC1.1.3 Autopercepción de los empleados

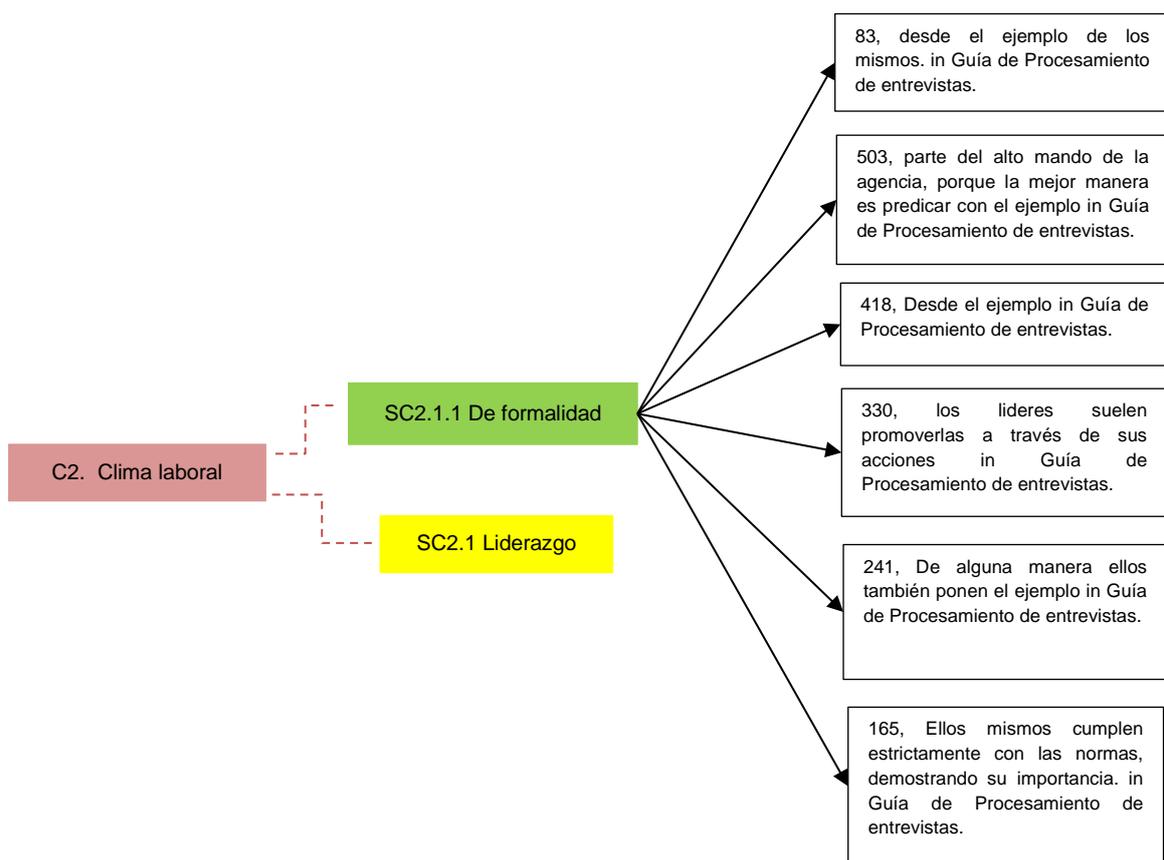


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 4, ¿de qué forma los líderes promueven un ambiente donde se respetan las normas de conducta establecidas? Los participantes concordaron en que los líderes promueven un ambiente donde se respetan las normas de conducta predispuestas, cumpliéndolas estrictamente y demostrando su importancia. Manifestaron que son los propios líderes quienes ponen el ejemplo a través de sus acciones, ya que la mejor manera de fomentar el cumplimiento de normas es predicar con el ejemplo.

Figura 4

Resultados de SC2.1.1 De formalidad

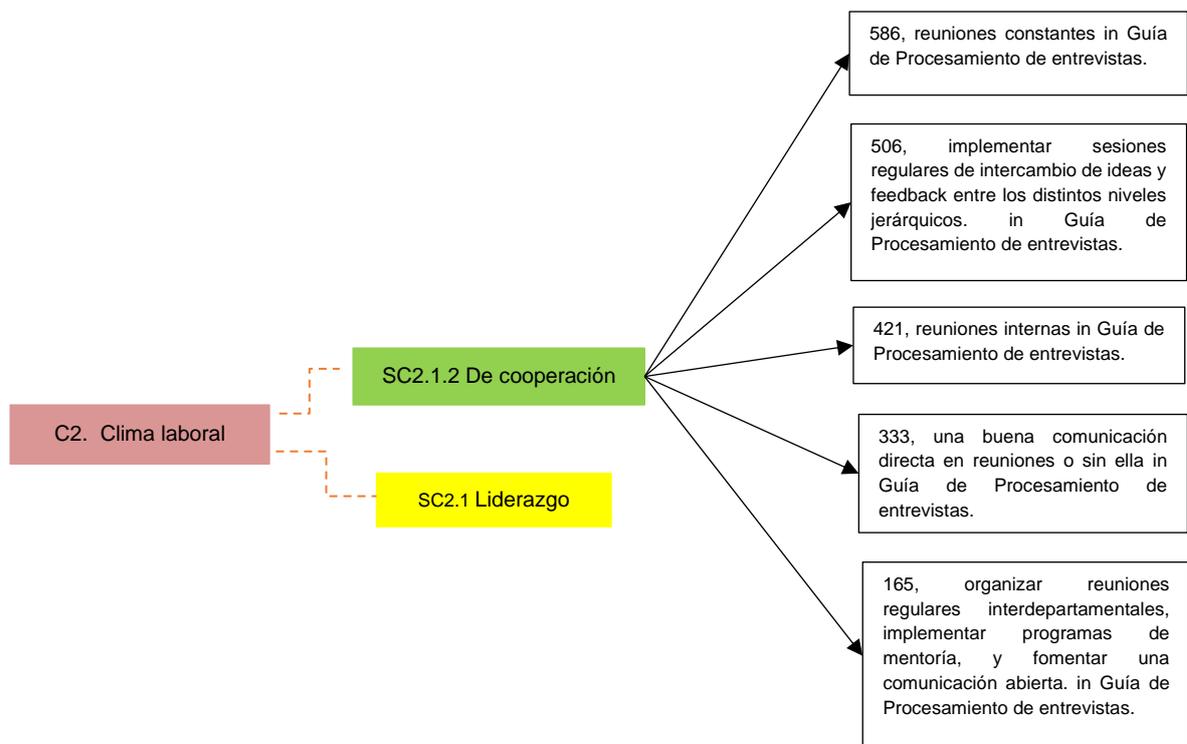


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 5, ¿qué acciones crees que podrían implementarse para mejorar la cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa? Los involucrados compartieron la idea que la cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa, se pueden implementar varias acciones clave. Organizar reuniones regulares interdepartamentales y sesiones internas de intercambio de ideas y feedback permitirá que todos los niveles jerárquicos compartan sus perspectivas y colaboren de manera más efectiva. Así mismo, implementar programas de mentoría puede ayudar a desarrollar relaciones más fuertes y a transferir conocimientos entre empleados de diferentes niveles. Además, fomentar una comunicación abierta y directa, tanto en reuniones como fuera de ellas, asegurará que todas las voces sean escuchadas y que se resuelvan problemas de manera ágil.

Figura 5

Resultados de SC2.1.2 De cooperación

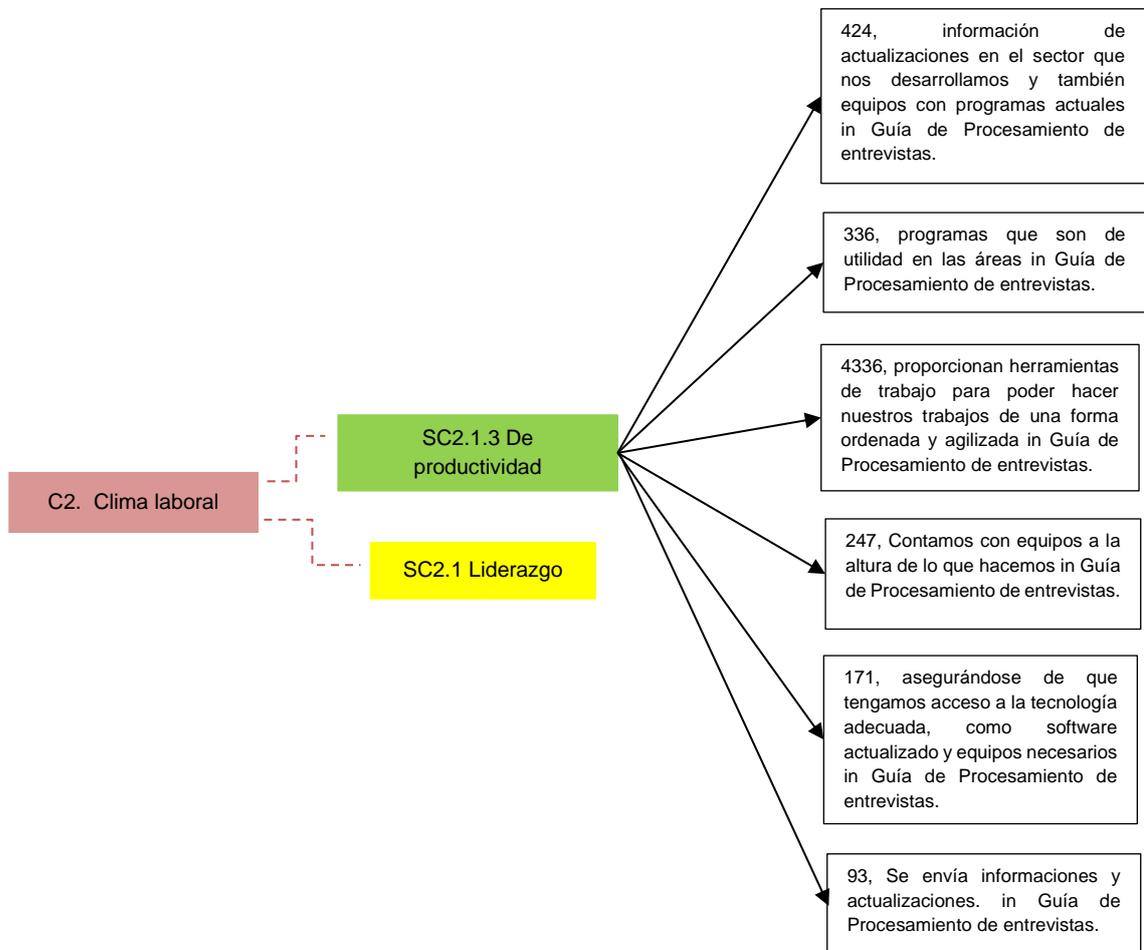


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 6, ¿cómo los líderes proporcionan las herramientas y recursos necesarios para que los colaboradores realicen su trabajo de manera eficiente?, los entrevistados coincidieron en que los líderes proporcionan las herramientas y recursos necesarios para que los colaboradores realicen su trabajo de manera eficiente mediante el envío constante de información y actualizaciones. Además, aseguran el acceso a tecnología adecuada, como software actualizado, la adquisición de programas útiles para cada área y herramientas que facilitan un trabajo ordenado y agilizado y finalmente la disposición de equipos necesarios, a la altura de las tareas a realizar.

Figura 6

Resultados de SC2.1.3. De productividad

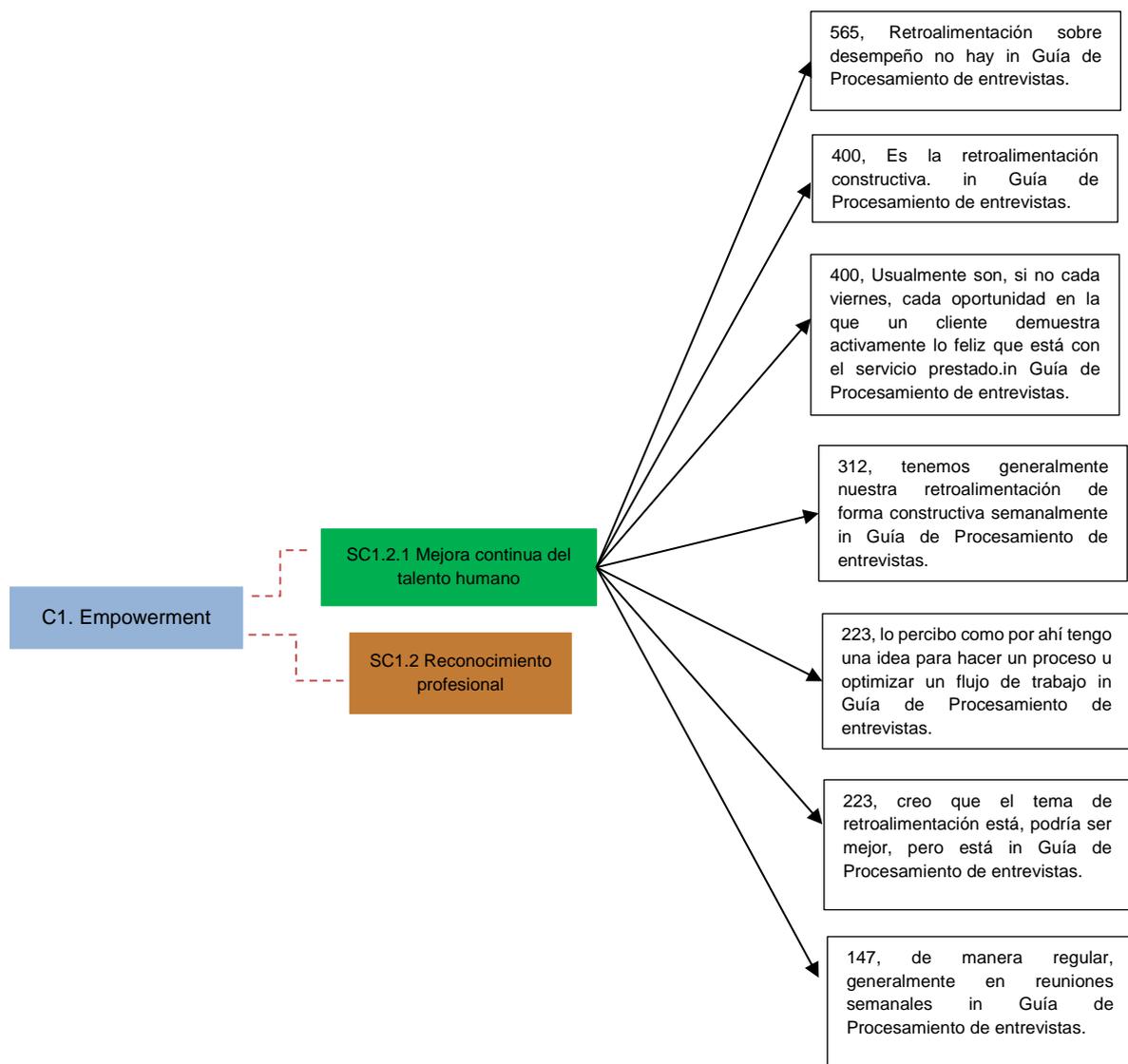


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 7, ¿con qué frecuencia recibes retroalimentación constructiva sobre tu desempeño y cómo te ayuda a mejorar? Los entrevistados concordaron recibir retroalimentación constructiva regularmente, principalmente en las reuniones semanales. Consideran esta acción fundamental para mejorar constantemente, ya les brinda la oportunidad de optimizar procesos y flujos de trabajo. Además, también valoran mucho las expresiones positivas de los clientes de la agencia, ya que son una forma importante de retroalimentación sobre el desempeño del equipo.

Figura 7

Resultados de SC1.2.1. Mejora continua del talento humano

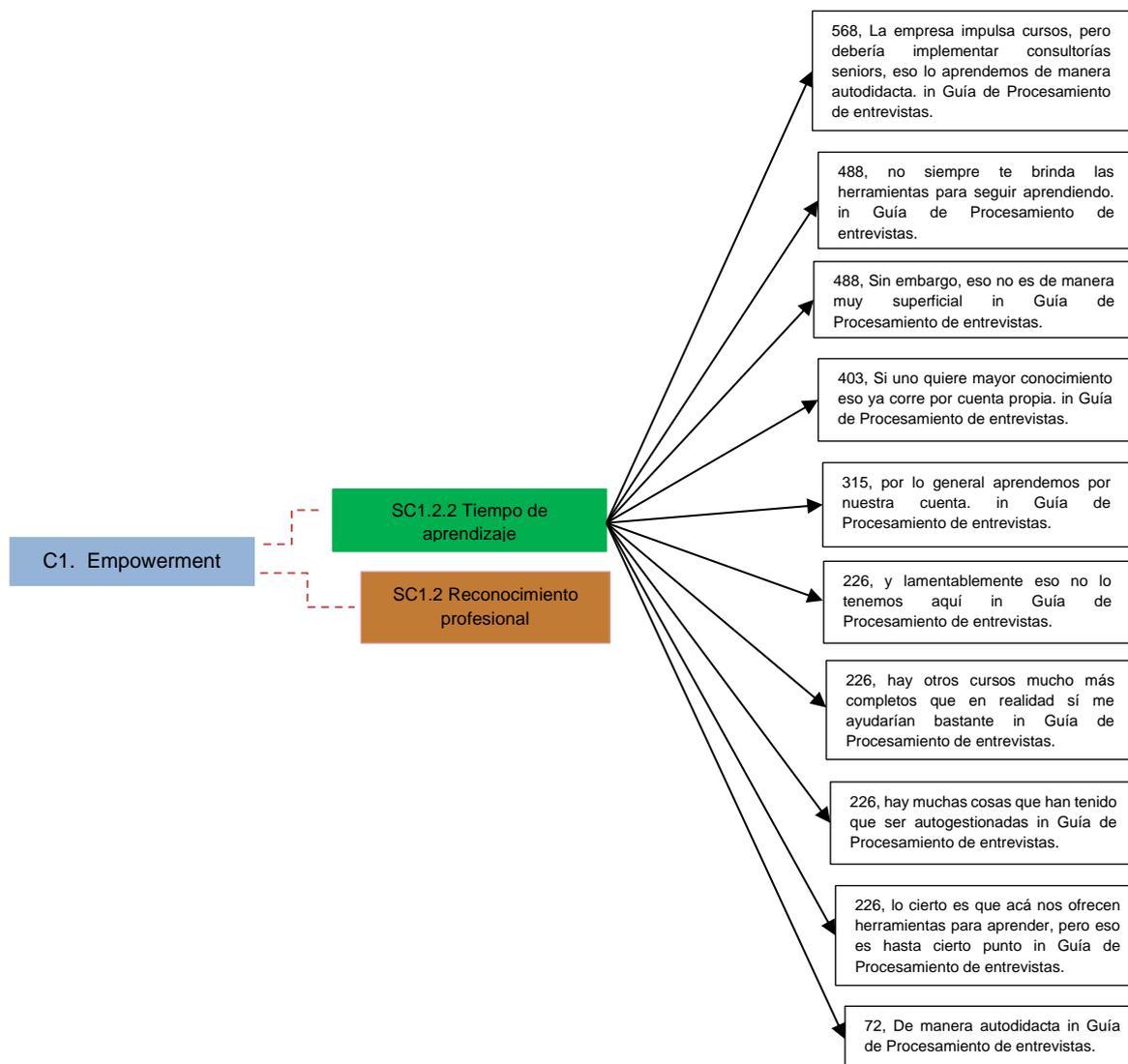


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 8, ¿de qué manera tienes acceso a recursos y herramientas que faciliten tu aprendizaje continuo en el trabajo? Los colaboradores manifestaron que, para facilitar el aprendizaje continuo en el trabajo, lo hacen de manera autodidacta. Aunque la empresa proporciona algunas herramientas y cursos, gran parte del desarrollo profesional del equipo depende de propia iniciativa y autogestión. Para profundizar en conocimientos específicos, consideran que sería beneficioso implementar consultorías con expertos seniors para complementar esta formación autodidacta y aprovechar mejor el aprendizaje dentro de la empresa.

Figura 8

Resultados de SC1.2.2. Tiempo de aprendizaje

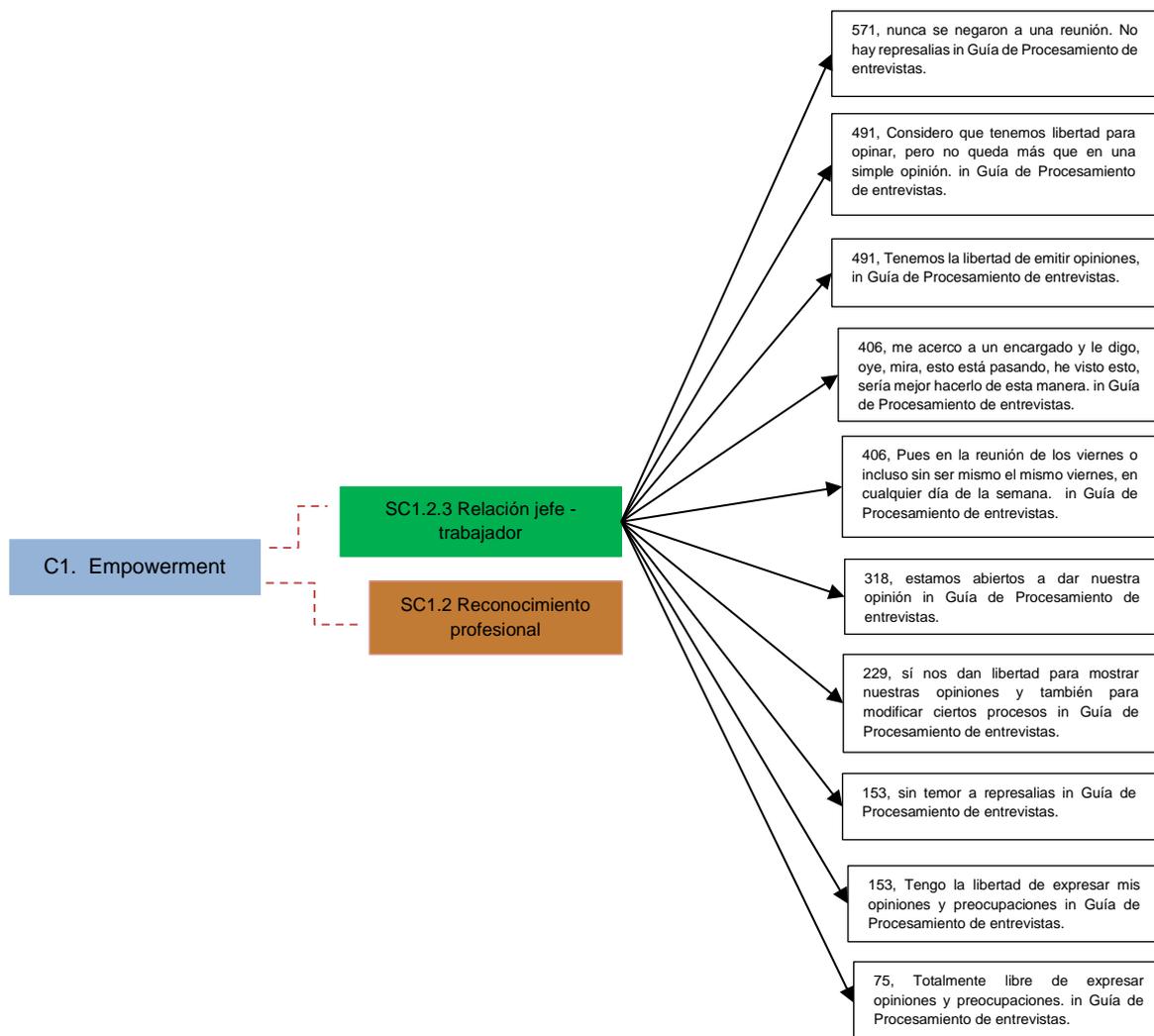


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 9, ¿de qué manera tienes la libertad para expresar tus opiniones y preocupaciones a tu jefe sin temor a represalias?, los trabajadores emitieron una respuesta similar, expresando que, dentro de la empresa, tienen la libertad total para expresar sus opiniones y preocupaciones a su jefe sin temor a represalias. Son alentados a compartir sus ideas e incluso a modificar ciertos procesos si es necesario. Resaltaron además de las reuniones de los viernes, cualquier día de la semana son espacios abiertos donde pueden dar su opinión libremente, y nunca se han negado a escucharnos.

Figura 9

Resultados de SC1.2.3. Relación jefe-trabajador

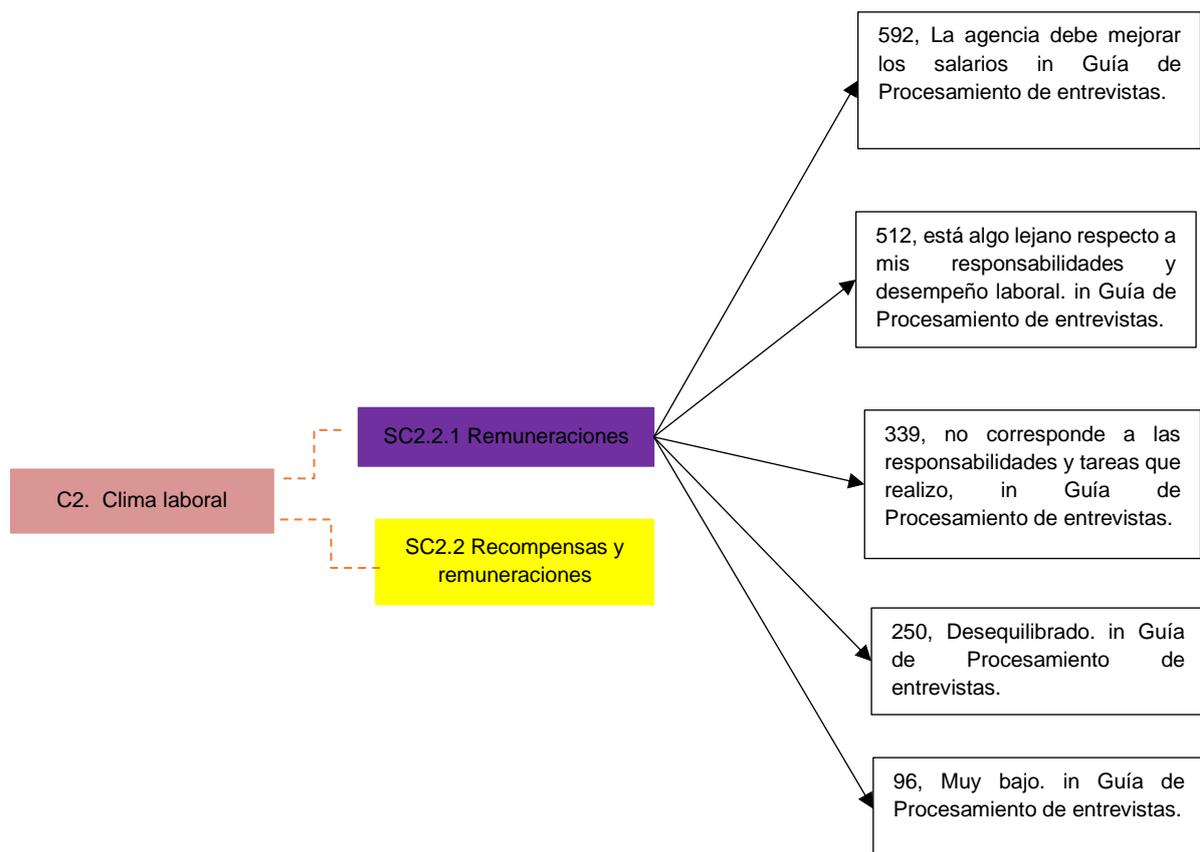


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 10, ¿cómo percibes la relación entre tu salario y tus responsabilidades y desempeño laboral?, los entrevistados coincidieron en que el salario recibido es muy bajo y desequilibrado, ya que no corresponde a las responsabilidades y tareas que estos realizan. Los colaboradores consideran que es algo lejano respecto a sus responsabilidades y desempeño laboral, por lo que consideran que la agencia debería mejorar los salarios para reflejar mejor el trabajo que el equipo lleva a cabo.

Figura 10

Resultados de SC2.2.1. Remuneraciones

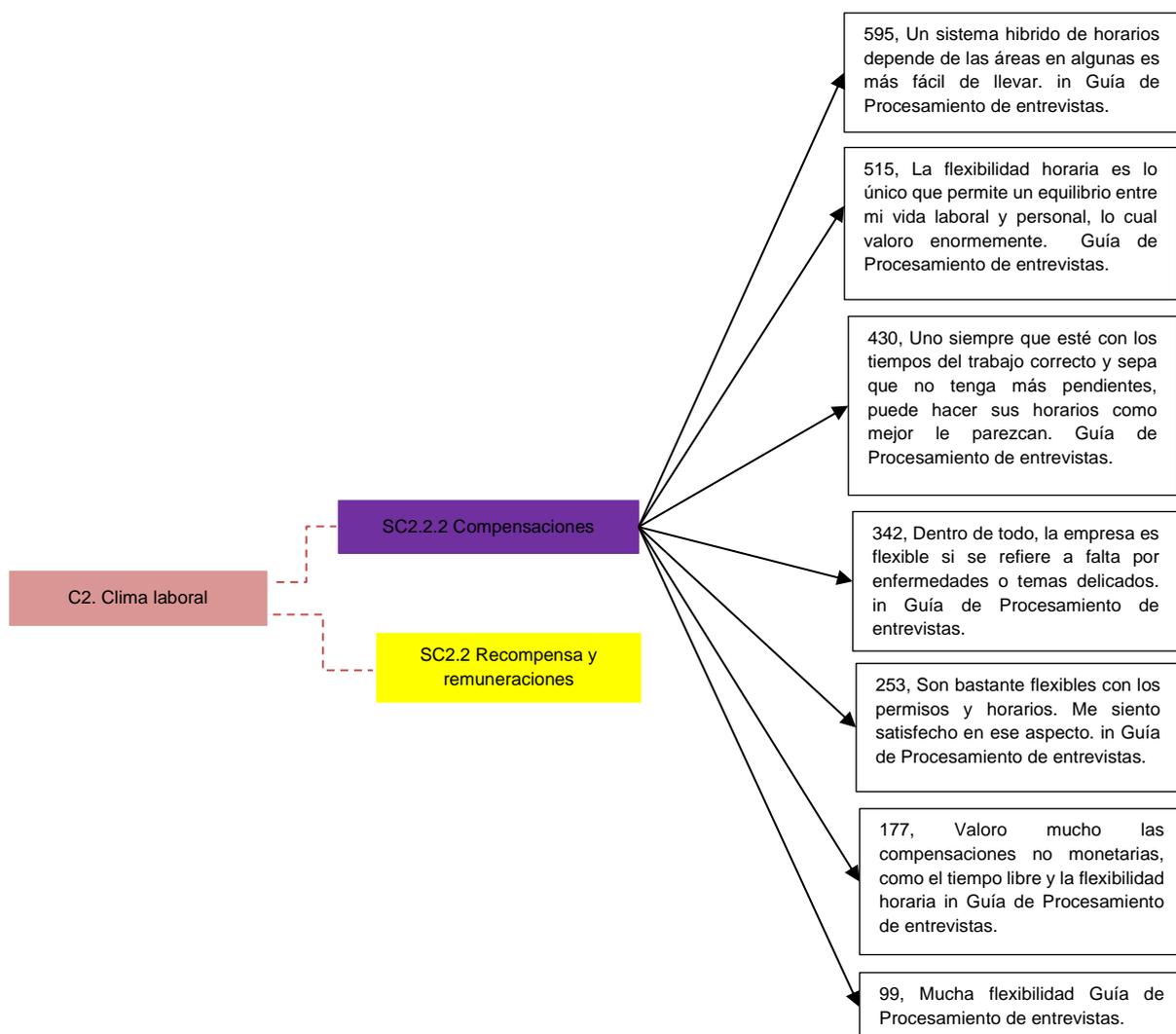


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 11, ¿cómo evalúas las compensaciones no monetarias (como tiempo libre, flexibilidad horaria, etc.) referente al equilibrio entre tu vida laboral y personal?, los participantes consideraron que las compensaciones monetarias son fundamentales para equilibrar su vida laboral y personal. Valorando mucho estas ventajas, se sienten satisfechos con la flexibilidad que la empresa ofrece en términos de permisos y horarios. La posibilidad de ajustar mis horarios según las necesidades del trabajo y personales, les permite gestionar mejor mis responsabilidades y tener un mejor balance en mi vida.

Figura 11

Resultados de SC2.2.2. Compensaciones

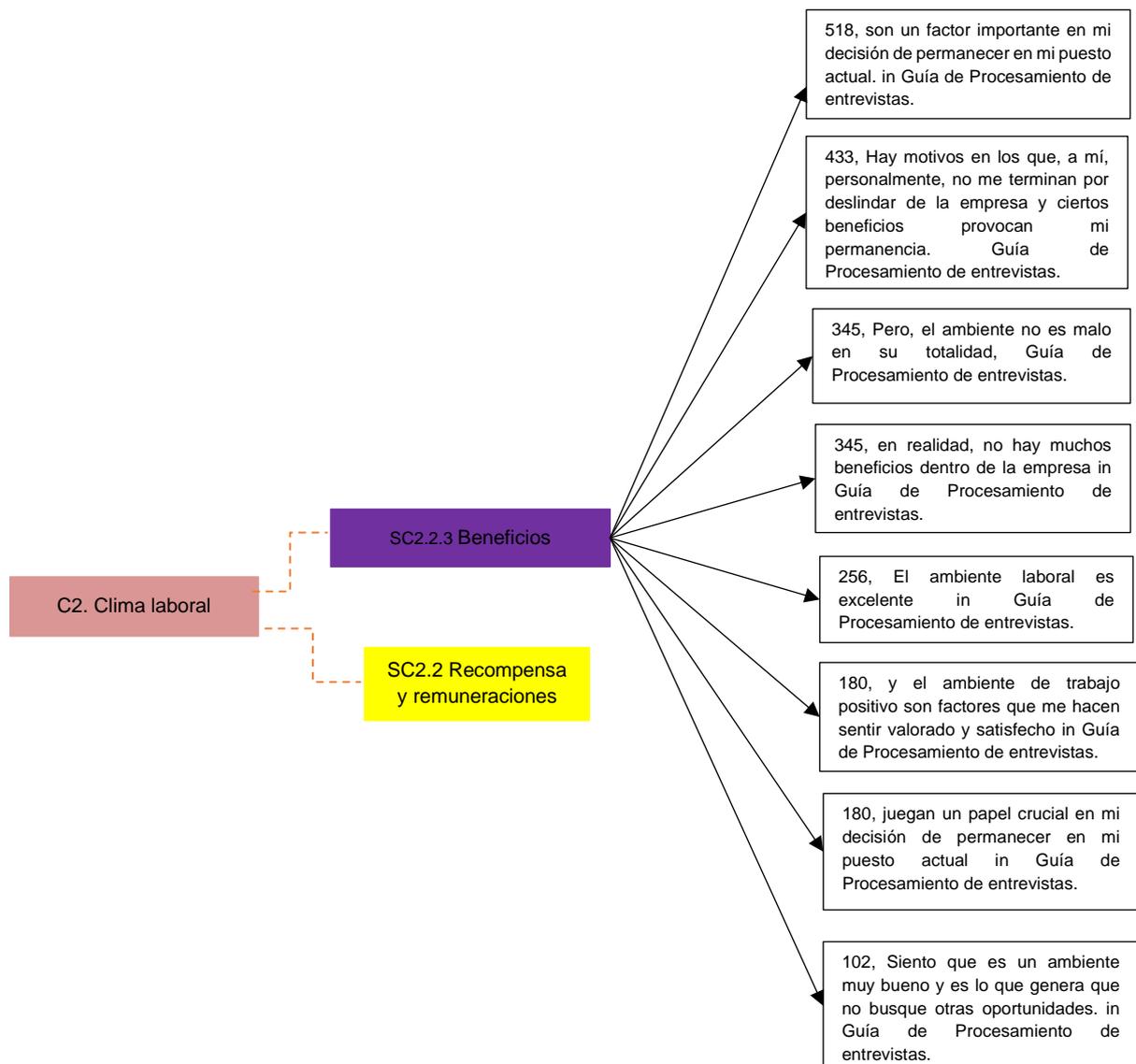


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 12, ¿cómo afectan los beneficios que ofrece la empresa a tu decisión de permanecer en tu puesto actual o buscar otras oportunidades laborales? Arrojo como resultado que los beneficios que ofrece la empresa juegan un papel crucial en su decisión de permanecer en el puesto actual de los entrevistados. Aspectos como el ambiente laboral positivo y la sensación de ser valorado son decisivos en la satisfacción y lealtad de los mismos hacia la empresa., aunque no haya muchos beneficios formales, por lo que no les genera la búsqueda de otras oportunidades laborales de momento.

Figura 12

Resultados de SC2.2.3. Beneficios

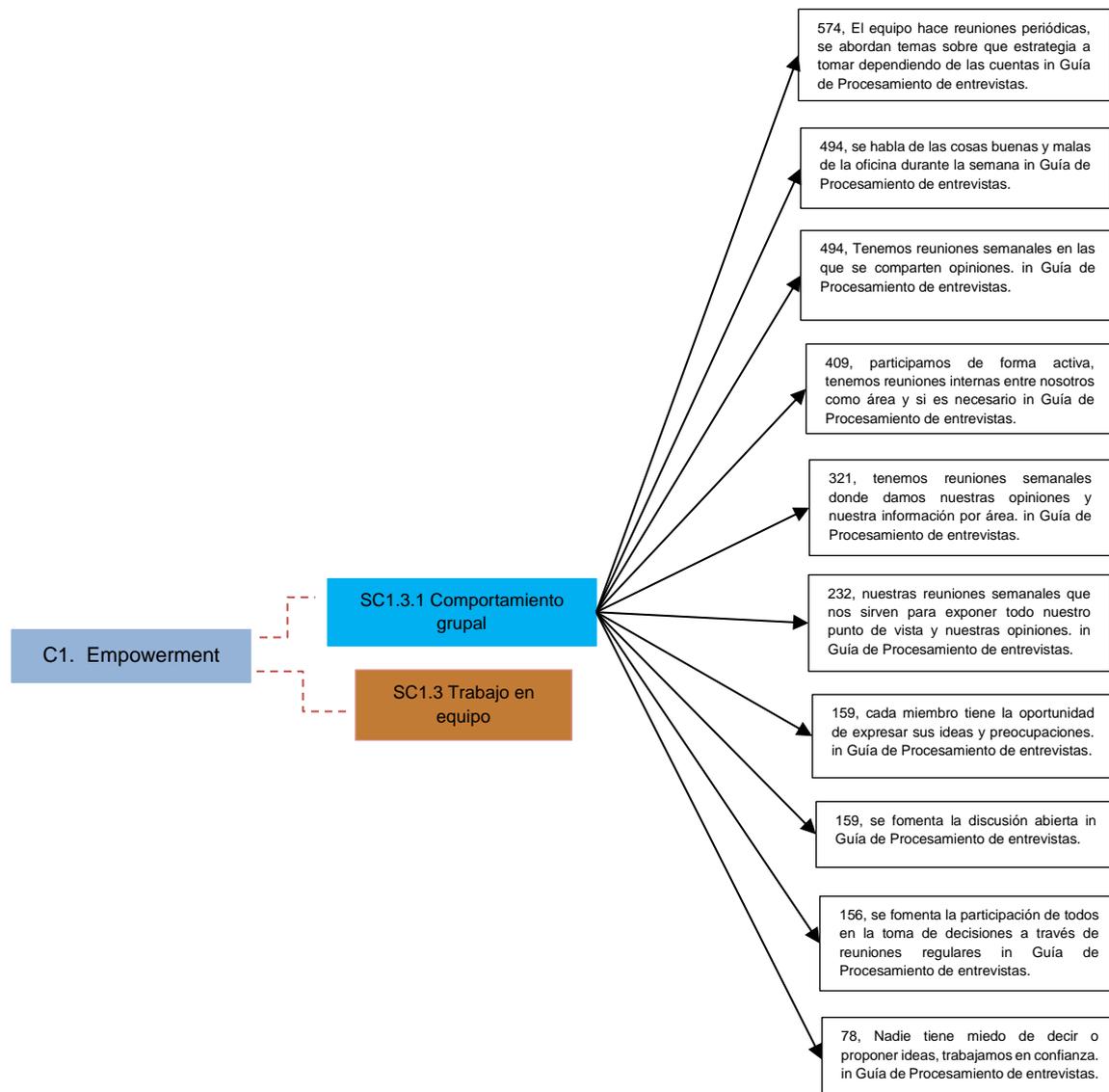


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 13, ¿cómo tu equipo de trabajo tiene un ambiente donde se fomenta la participación de todos en la toma de decisiones? Los entrevistados coincidieron en que se fomenta la participación de todos en la toma de decisiones a través de un ambiente de confianza donde nadie tiene miedo de proponer ideas. Se realizan reuniones semanales en las que cada miembro puede exponer su punto de vista y compartir información relevante de su área, discutiendo tanto los aspectos positivos como los negativos, asegurando que todos participen activamente y colaboren en la definición de estrategias según las necesidades de cada cuenta.

Figura 13

Resultados de SC1.3.1. Comportamiento grupal

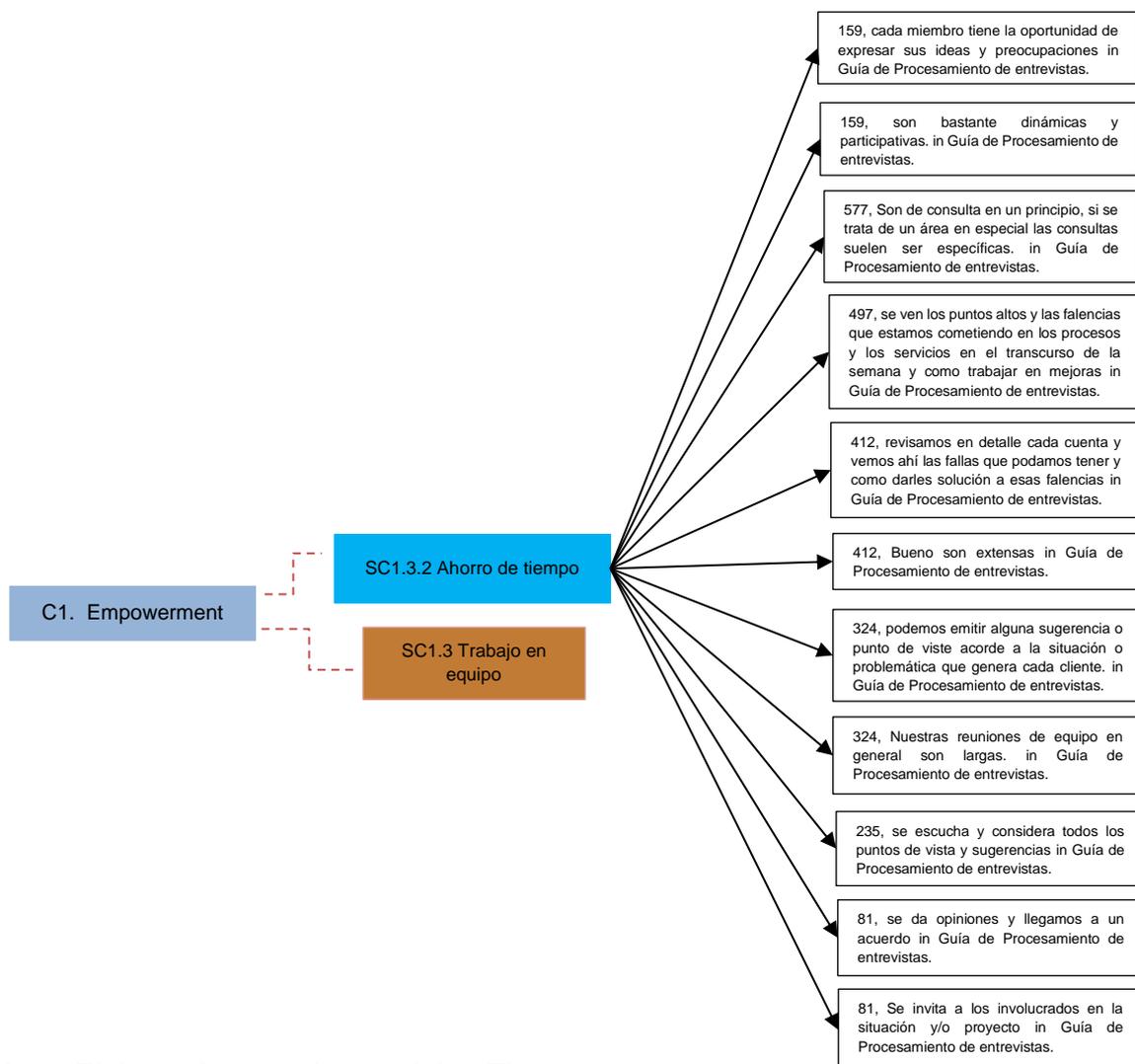


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 14, ¿cómo son las reuniones de equipo para la toma de decisiones? Demostró que las reuniones son dinámicas y participativas. De acuerdo a los entrevistados, nadie tiene miedo de proponer ideas, ya que trabajan en un ambiente de confianza. Inicialmente, son de consulta, y si se trata de un área específica, las consultas son más detalladas. Los involucrados en la situación o proyecto, exponen todos los puntos, dan opiniones y llegamos a un acuerdo. Se fomenta la discusión abierta y cada miembro tiene la oportunidad de expresar sus ideas y preocupaciones. Escuchan y consideran todos los puntos de vista y sugerencias, revisan en detalle cada cuenta para identificar fallas y encontrar soluciones, y analizan los puntos altos y las falencias en los procesos y servicios para trabajar en mejoras continuas.

Figura 14

Resultados de SC1.3.2. Ahorro de tiempo

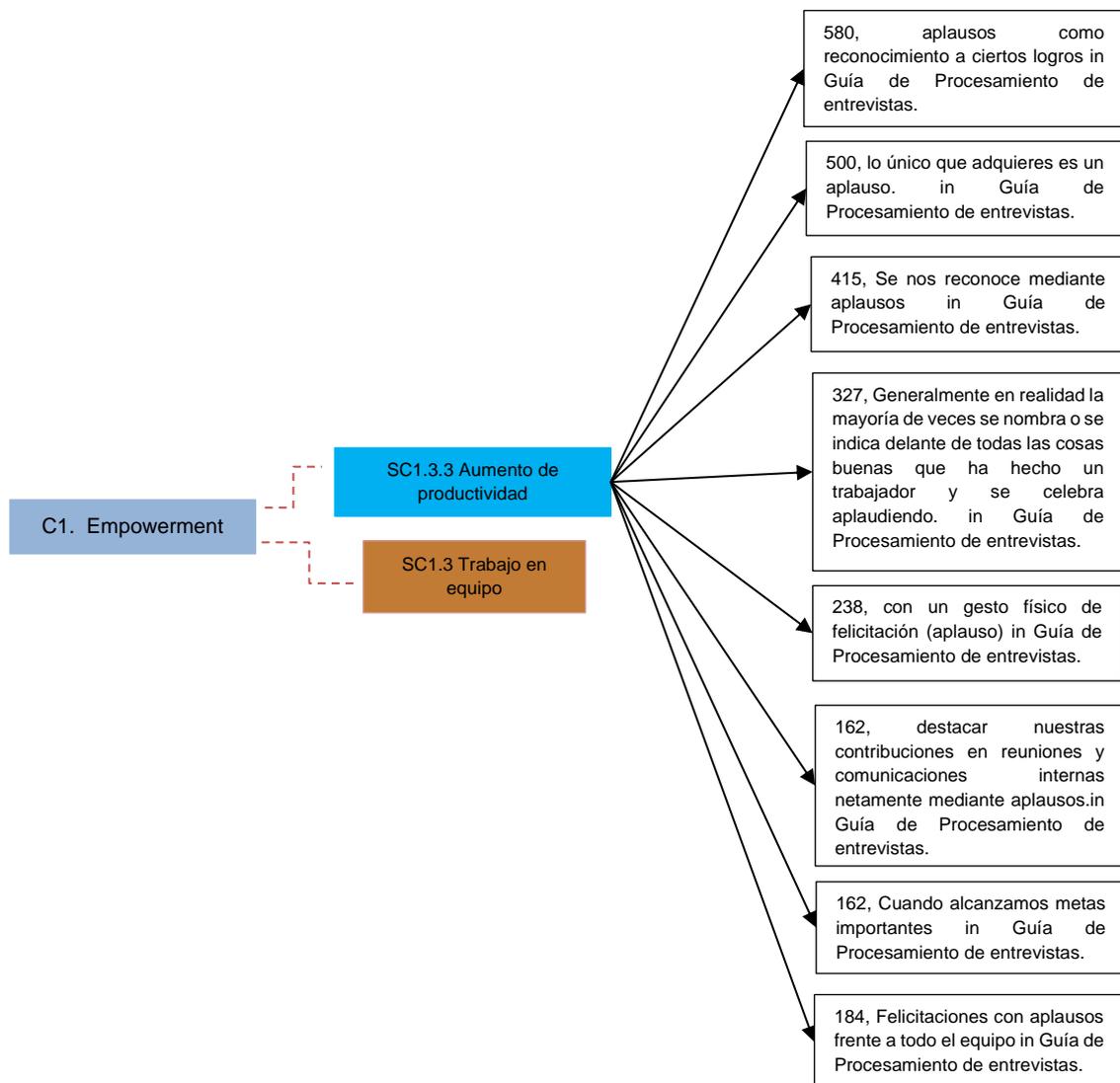


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 15, ¿cómo se reconoce y celebra los logros del equipo para motivar a los miembros a mantener altos niveles de desempeño? Brindó como resultados, que los logros del equipo se reconocen y celebran principalmente a través de aplausos. Cuando un miembro del equipo alcanza una meta importante o realiza una contribución significativa, se le felicita públicamente frente a todo el equipo mediante aplausos. El director y el equipo se aseguran de destacar estas contribuciones en reuniones y comunicaciones internas, enfatizando lo bueno que ha hecho el trabajador y celebrándolo con aplausos.

Figura 15

Resultados de SC1.3.3. Aumento de productividad

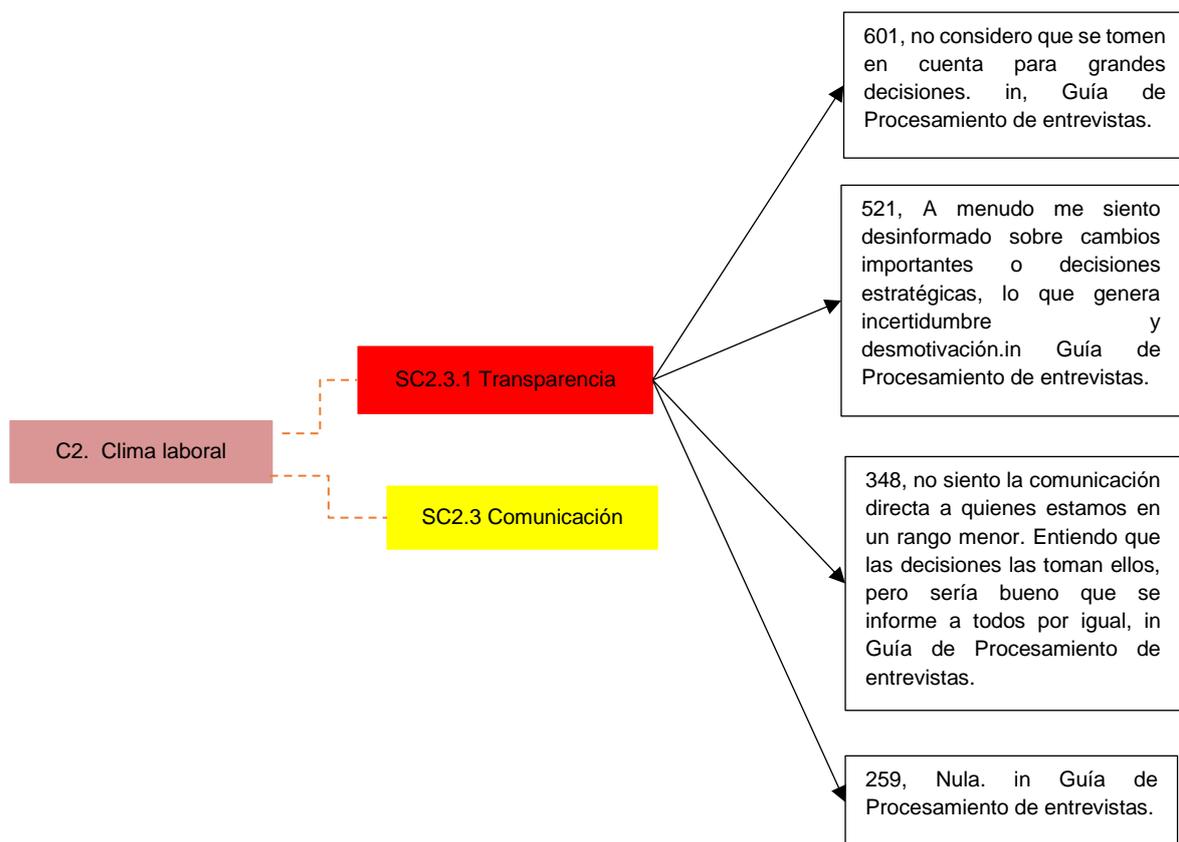


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 16, ¿cómo percibes la comunicación de la dirección de la empresa respecto a las decisiones relevantes? Los entrevistados concordaron que la comunicación de la dirección de la empresa respecto a las decisiones relevantes como nula. Ellos consideran que no hay una comunicación directa hacia quienes están en un rango menor. Si bien entienden que las decisiones las toman ellos, consideran que sería bueno que se informara a todos por igual, ya que a menudo se sienten desinformados sobre cambios importantes o decisiones estratégicas, lo que genera incertidumbre y desmotivación.

Figura 16

Resultados de SC2.3.1. Transparencia

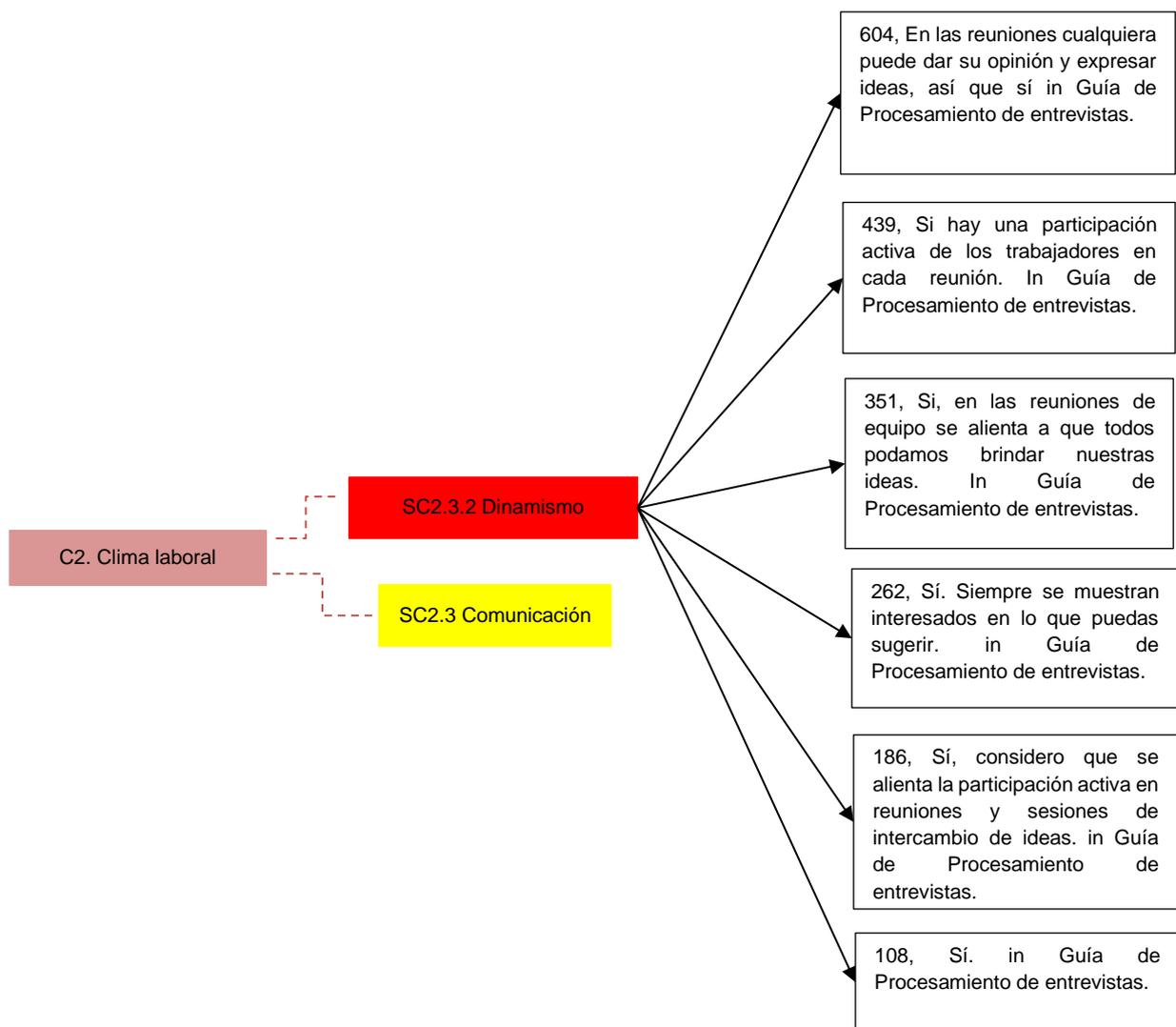


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

La pregunta 17, ¿consideras que se alienta la participación activa en reuniones y sesiones de intercambio de ideas?, los participantes coincidieron en que sí consideran que se alienta la participación activa en reuniones y sesiones de intercambio de ideas. Los directivos, siempre se muestran interesados en lo que un empleado pueda sugerir. En las reuniones de equipo se alienta a que todos puedan brindar sus ideas, permitiendo que cualquiera pueda dar su opinión y expresar sus ideas, asegurando así una participación activa de los trabajadores en cada reunión.

Figura 17

Resultados de SC2.3.2. Dinamismo

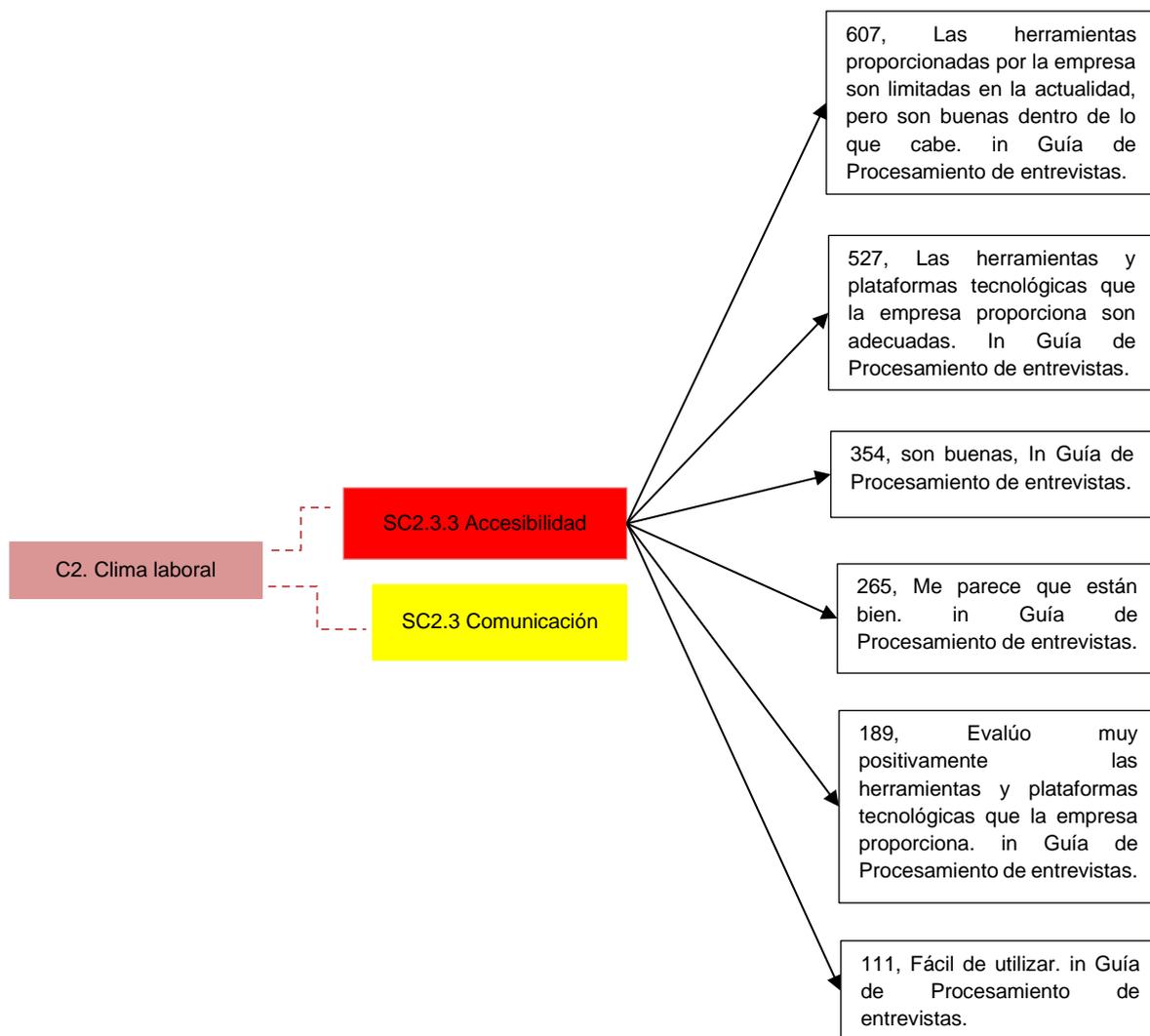


Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

Finalmente, la pregunta 18, ¿cómo evalúas las herramientas y plataformas tecnológicas que la empresa proporciona para facilitar la comunicación y colaboración entre los empleados?, los entrevistados evaluaron positivamente las herramientas y plataformas tecnológicas que la empresa proporciona para facilitar, mencionado que estos fáciles de utilizar, bastante efectivas y adecuadas para solventar sus necesidades actuales, aunque también coincidieron en que estas podrían mejorarse.

Figura 18

Resultados de SC2.3.3. Accesibilidad



Nota: Elaboración propia con Atlas Ti v.9

IV. DISCUSIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general explicar cómo afecta el empowerment al clima laboral de una agencia de marketing digital en Lima 2024. Para alcanzar este propósito, se llevó a cabo entrevistas a especialistas en el tema, quienes proporcionaron insights fundamentales sobre los mecanismos mediante los cuales el empowerment influye en la dinámica organizacional y el bienestar de los empleados en este contexto.

Los resultados obtenidos refieren que el empowerment es una herramienta valiosa que fomenta un clima laboral agradable y estable dentro de una agencia de marketing digital, ya que permite a los empleados asumir responsabilidades y tomar decisiones de manera autónoma. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la confianza y la satisfacción de los colaboradores, creando un entorno donde la innovación y la creatividad pueden florecer. Esta conclusión se alinea a los resultados de la investigación de Rios-Manriquez (2019), quienes manifiestan que el éxito de una empresa depende principalmente de su capital humano, puesto que las acciones de este grupo tienen un impacto directo en los resultados de crecimiento empresarial y estabilidad en el entorno laboral en pro de un mejor rendimiento.

Con respecto a la confianza en el liderazgo, todos los empleados concuerdan en que existe una buena relación entre ambas variables, propiciando un ambiente abierto donde la comunicación honesta y libre de juicios prevalece. Esta cultura ayuda a reforzar el compromiso y la sensación de ser valorado por parte de los empleadores, además de que también impulsa la cohesión hacia objetivos comunes. Esto concuerda con lo establecido por Torres (2021) y Marcelo y Castillo (2019), quienes concluyen que el 60% de los empleados considera crucial implementar el empoderamiento para aumentar el compromiso organizacional. De esta manera se cultiva un ambiente positivo, incrementando significativamente la motivación y desarrollo de habilidades laborales. De igual modo, disponen de los medios y recursos adecuados para desempeñar sus funciones con eficiencia, incluyendo acceso a tecnología actualizada y software especializado para cada área. Esta infraestructura crea un entorno laboral organizado y eficaz, manteniendo al equipo al día con las últimas innovaciones del sector. Asimismo, el aprendizaje continuo se fomenta

mediante recursos internos básicos, promoviendo la autogestión y la iniciativa entre los empleados. Sin embargo, de los participantes, seis concordaron en que es necesario implementar cursos seniors para poder complementar a gran escala los conocimientos técnicos competentes en cada área, siendo que muchas veces suelen correr por cuenta propia. Ello ratifica lo expuesto por Román et al. (2019), quienes destacan la importancia de proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo, acceso a información y recursos clave para fomentar su empoderamiento, contribuyendo tanto a la empresa como a su entorno comunitario.

Por su parte, el reconocimiento profesional respecto a las recompensas y remuneración de los empleados, destaca la retroalimentación constructiva, proporcionada regularmente en reuniones semanales, que no solo mejora los procesos y flujos de trabajo, sino que también optimiza el desempeño individual y colectivo. Dichas reuniones amparan el estudio de García et al. (2021), donde se evidencia que la implementación efectiva del coaching y el empowerment es capaz de potenciar el capital humano en diferentes sectores empresariales puesto que permite a los miembros del equipo participar de manera eficiente en entornos competitivos y resolver situaciones organizacionales complejas, generando así valor agregado para el cumplimiento de objetivos y metas. De igual modo, las compensaciones no monetarias son altamente valoradas ya que les permite equilibrar su vida laboral y personal. Para mitigar la falencia del correcto equilibrio salarial en los puestos y funciones ejercidas, la empresa complementa esto con beneficios no monetarios como flexibilidad horaria y reconocimiento continuo, lo que, de acuerdo a las entrevistas, mantiene altos niveles de satisfacción y bienestar ya que, a raíz de la confianza depositada por los superiores, ellos pueden continuar ejerciendo sus labores aun estando fuera de las instalaciones de la empresa. Esto refuerza lo que dice Díaz (2022), quien revela en su investigación que tanto el empoderamiento como el compromiso con el desempeño y calidad de vida laboral en los puestos de trabajo influyen directamente en situaciones del bienestar laboral, como la carga de trabajo, la motivación intrínseca y el apoyo recibido de los superiores. Asimismo, comparte lo expuesto por Daza et al. (2021) quién determina que, la satisfacción en el entorno laboral abarca aspectos como la equidad salarial, condiciones físicas, productividad, equipamiento y herramientas disponibles. Además, observa que a medida que los

empleados permanecen más tiempo en sus puestos de trabajo con estos factores de por medio, su nivel de satisfacción laboral aumenta.

En cuanto al trabajo en equipo y la comunicación entre empleados, se observa que se promueve un ambiente de confianza y participación activa, donde todos los miembros se sienten a gusto proponiendo ideas y colaborando en la toma de decisiones. De acuerdo a Olivera-Garay et al (2021), elementos como la capacidad de adaptación, la estabilidad laboral y la comunicación interna son cruciales para mejorar la eficiencia y productividad de una organización. Es un recordatorio de que un entorno laboral positivo no solo beneficia a los empleados, sino también al éxito general de la empresa. También se identifica que las reuniones semanales son fundamentales. En ellas, cada miembro comparte información relevante y perspectivas, facilitando discusiones abiertas sobre aspectos positivos y desafíos. Este intercambio asegura una participación activa en la definición de estrategias adaptadas a las necesidades de las cuentas manejadas. Se anima a cada miembro a expresar sus ideas y preocupaciones en detalle, buscando consensos que consideren todos los puntos de vista y sugerencias. Precisamente Montoya et al (2020), resaltan la importancia del empowerment y la identificación de los empleados con sus equipos de trabajo en pro de un clima de innovación. Los autores declaran que, cuando los trabajadores se sienten empoderados e identificados con sus equipos por medio del intercambio de información, se produce un ambiente que facilita la innovación que, con el transcurso del tiempo, origina éxito organizacional. El aumento del compromiso y la capacidad de alcanzar las metas del equipo son beneficios directos que fortalecen el rendimiento general de la organización.

La cultura de reconocimiento es destacable, celebrando públicamente los logros del equipo para mantener altos niveles de desempeño y motivación. Sin embargo, se identifican áreas de mejora en la comunicación interna, especialmente la transmisión de decisiones estratégicas desde la dirección hacia todos los niveles, lo que a veces genera desinformación e incertidumbre. Cabe reconocer que, al ser una empresa enfocada en el negocio del marketing digital, los procesos realizados por un área determinada no son individuales, si no que, de algún modo u otro, pueden afectar los procesos de otra área, provocando un conflicto en el correcto desarrollo del trabajo. Por lo que es necesario que aquellas decisiones que influyeran directamente en el trabajo de los empleados puedan ser comunicadas de manera oportuna para que no

genere rechazo a la valoración de sus funciones por parte de los jefes. Precisamente, Pilligua y Arteaga (2019), al evaluar el ambiente laboral como un elemento significativo en el rendimiento productivo de una compañía dedicada a la exportación de harina de pescado, concluyen que el clima laboral que se desarrolló en la organización afectó negativamente la productividad en los empleados, ya que se observa apatía entre directivos y subordinados con ambas partes actuando de forma independiente y estableciendo barreras que limitan la colaboración y, en consecuencia, la productividad. Los autores sugieren que se fomente una comunicación fluida, independientemente de los niveles jerárquicos, así como la colaboración entre empleados, la autonomía y un liderazgo visionario por parte de los directivos; lo que deriva en resultados prósperos.

V. CONCLUSIONES

En consecuencia, al análisis realizado en la presente investigación, basándose en la recopilación de datos mediante entrevistas a especialistas en el tema y tras ser procesadas en el software Atlas Ti, podemos concluir lo siguiente:

Primero, el empowerment afecta positivamente el clima laboral de una agencia de marketing digital, Lima 2024, ya que permite a los trabajadores asumir mayores responsabilidades y tomar decisiones de manera autónoma. El poder asumir decisiones, incrementa su motivación y satisfacción laboral, fomentando un sentido de propiedad y compromiso con los proyectos de la agencia. Asimismo, el empowerment promueve una comunicación abierta y transparente, fortaleciendo la colaboración y el trabajo en equipo. Esto contribuye a crear un ambiente laboral más positivo y productivo, donde los empleados se sienten más valorados y respaldados en su desarrollo como profesionales.

Segundo, se evidenció que los empleadores de una agencia de marketing digital, Lima 2024, sí confían en su equipo de trabajo. Esta confianza se refleja no solo con palabras de afirmación, sino también en la delegación de responsabilidades clave, permitiéndoles tomar decisiones importantes y emitir opiniones de manera libre y profesional siempre que las mismas se adecúen a los intereses de su área de trabajo como de la empresa en general. Los empleadores valoran la capacidad de los empleados para guiar equipos, gestionar recursos eficientemente y alcanzar objetivos. En paralelo, dicha confianza fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador, ideal para el correcto desarrollo del personal.

Tercero, se determinó que existe un reconocimiento profesional basado en el agradecimiento moral con respecto a las recompensas y remuneración de los empleados de una agencia de marketing digital, Lima 2024. No existe un programa de incentivos monetarios o bonos por metas y gran parte de los entrevistados concordaron que hay un desbalance entre sus funciones laborales y el salario que reciben por su puesto de trabajo. Sin embargo, reconocieron que la flexibilidad horaria y el tiempo para ejercer otras actividades ajenas a la empresa siempre y cuando cumplan con sus responsabilidades asignadas, es altamente valorada por ellos para considerar su permanencia. Es decir, que, si bien sienten que su sueldo es

relativamente inferior a sus funciones, los beneficios que les brinda la empresa son lo suficientemente buenos como para crear un balance.

Cuarto, se concluyó que el trabajo en equipo que se demuestra en las reuniones semanales contribuye significativamente al modo de comunicación de los empleados y las diferentes áreas que se desarrollan en una agencia de marketing digital, Lima 2024. Cada miembro tiene el poder y la capacidad de compartir información, expresar sus inquietudes, así como posibles soluciones para cualquier tipo de problemas que surja en torno al trabajo. Ello permite llegar en conjunto a estrategias que se alineen a la satisfacción de los clientes manejados por la empresa. Aun así, cabe resaltar que, en cuanto a la comunicación interna, particularmente en la transmisión de decisiones estratégicas desde la dirección hacia todos los niveles. Esta deficiencia a veces provoca desinformación e incertidumbre entre los empleados.

VI. RECOMENDACIONES

Primero, promover una evaluación salarial periódica que compare los salarios internos con las tendencias del mercado. Este sistema debe incluir análisis detallados y actualizados sobre las remuneraciones ofrecidas por otras empresas del sector, permitiendo ajustar los salarios de los empleados de manera justa y competitiva. Este enfoque no solo contribuirá a mantener la equidad y la motivación dentro de la organización, sino que también reforzará el compromiso y la satisfacción laboral, reteniendo a los talentos y atrayendo a nuevos profesionales altamente calificados.

Segundo, implementar un sistema de mentoría en el que los empleados con más experiencia puedan orientar a sus compañeros en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo y toma de decisiones. Este enfoque no solo potenciará las capacidades individuales, sino que también promoverá una cultura de aprendizaje continuo y apoyo mutuo. Adicionalmente, se recomienda establecer un programa regular de evaluaciones y retroalimentación, que permita a los empleados recibir comentarios constructivos sobre su desempeño y áreas de mejora.

Tercero, crear un programa de incentivos monetarios que incluya bonos por metas alcanzadas y recompensas financieras basadas en el desempeño. Esto ayudará a equilibrar la percepción de desbalance entre las responsabilidades laborales y la remuneración. También se puede considerar la introducción de reconocimientos no monetarios, como premios, días libres adicionales, y oportunidades de desarrollo profesional, para valorar y motivar a los empleados de manera integral.

Cuarto, se sugiere fortalecer los canales de comunicación interna para asegurar una transmisión clara y efectiva de decisiones estratégicas desde la dirección hacia todos los niveles de la agencia. Esto puede lograrse mediante la implementación de reuniones regulares de alineación y sesiones informativas donde se discutan abiertamente los objetivos estratégicos y las iniciativas clave. Además, es importante establecer plataformas digitales o intranets que faciliten el acceso a la información relevante y documentos actualizados para todos los empleados.

REFERENCIAS

- Akhtar, N. (2024). Elevating Industry IQ: The Dance of Empowerment, Resourcefulness, and Innovation in Petrochemical Realms. *International Review of Management and Marketing*, 14(3), 56-64. <https://doi.org/10.32479/irmm.16041>
- Al, H., Al-Sulaiti, K., AlAbri, S., y Al-Sulaiti, I. (2023). Individual and psychological factors influencing hotel employee's work engagement: The contingent role of self-efficacy. *Cogent Business y Management*, 10(3), 1-24. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2254914>
- Almeida, L., Álvarez, A., y Véliz, A. (2018). Estilos de liderazgo. Jefe vs Empleados. *Ciencia Sociales y Económicas*, 2(2), 160–175. <https://doi.org/10.18779/csye.v2i2.278>
- Amezcuca, E., Pérez, V., y Quiroz, E. (2019). El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. *Revista Ciencia Administrativa*, 2019(1), 33+. <https://link.gale.com/apps/doc/A671307447/IFME?u=univcvysid=bookmarkIFMEyxd=81cae205>
- Angulo, S., Fuster-Guillén, D., Sánchez, A., Bautista, E., y Cabezas, T. (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Propósitos y Representaciones*, 9(1). <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1035>
- Arredondo, F., De la Garza, J., y Vázquez, J. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 408-418. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.007>
- Baird, K., Tung, A., y Su, S. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31(4), 451-474. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00307-y>
- Bautista, N. (2021). Proceso de la Investigación cualitativa. Manual Moderno. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=20740>

- Bazalar, M., y Choquehuanca, C. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *Llamkasun*, 1(2), 35–51. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i2.12>
- Bernal, C., Paipa, L., Yavar, J. N., Agudelo, L., y Millán, J. (2021). Continuous improvement and business sustainability in companies of an emerging market: Empirical analysis. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(4), 771-787. <https://doi.org/10.3926/jiem.3610>
- Bernal, I., Pedraza, N., y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales*, 31(134), 8–19. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Cáceres, L., Cañari, B., y Geraldo, L. (2022). El empowerment como oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 15(25), 131–138. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521273720220001000012&lng=esytlng=es
- Camelo Rincón, M. S. (2020). Análisis de la transparencia organizacional y el poder económico a partir la teoría de juegos. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 257-278. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa>
- Cañar, E., Quinga, E., y Caisa, E. (2023). Clima organizacional del sector manufacturero de Tungurahua: expectativa y realidad del capital humano. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35), e2301007. <https://doi.org/10.46652/rqn.v8i35.1007>
- Chacón-Henao, J., López-Zapata, E., y Arias-Pérez, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32-44. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>
- Chenet-Zuta, M., Salazar-Garces, G., Garcés-Garcés, N., Lagos-Reinoso, G., y Bastidas-Guerrón, J. (2022). *Fundamentos del comportamiento*

organizacional. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
<https://www.digitaliapublishing.com/a/126793>

Chicaiza, E., Salazar, C., y Chávez, H. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio “Lácteos Maribella.” *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35), e2301002.
<https://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1002>

Chunga-Luzardo, R., Arteaga-Lino, C., y Delgado-Vera, E. (2022). Remuneración Salarial y su Incidencia en la Calidad de Vida de la Zona Urbana del Cantón Jipijapa. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 384–402.
<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2578>

Consecuencias del mal ambiente laboral y cómo lidiar con él. (27 de julio de 2022). Great Place To Work Spain. <https://greatplacetowork.es/consecuencias-mal-ambiente-laboral/>

Colina, F. y Albites, J. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. *Desde el Sur*, 12(1), pp. 167-176. <https://doi.org/10.21142/DES-1201-2020-0011>

Coluccio, G., Pedraja-Rejas, L., Fredes, C., y Miranda, C. (2022). Estilos de liderazgo y surgimiento de liderazgo compartido en equipos de estudiantes universitarios. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30(4), 650-658.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052022000400650>

Cota, A. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de Cd. Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas*, 5(10), 39-45. <https://doi.org/10.24215/23143738e010>

Da Silva, A., Veiga, A., Lima, A., y Cartaxo, A. (2019). Correlations between power and affective organizational commitment. *Revista De Gestão E Secretariado*, 10(1), 91–118. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i1.843>

Davidson, S. (2023). Compensation in DAOs: A Proposal. *The JBBA*, 6(2), 1–6.
[https://doi.org/10.31585/jbba-6-2-\(4\)2023](https://doi.org/10.31585/jbba-6-2-(4)2023)

- Daza, A., Beltrán, L., y Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65–76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional (1a ed.)*. Universidad Del Norte.
- De la Cruz, O. (2023). El impacto del liderazgo en las empresas: una revisión de la literatura 2018 –2022. *Revista Científica Disciplinadas*, 2(3), 1-24. <https://doi.org/10.58552>
- De la Rosa-Navarro, M., y Carmona- Lavado, A. (2010). *Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización*. *UCJC Business and Society Review*, 2(26), 112-132. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315587006>
- Díaz, L. (2022). Empowerment y compromisos de desempeño en la calidad de vida laboral de los directores de la UGEL Aija, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 231-248. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2546
- Elhadidy, I., y Gao, Y. (2024). The impact of humble leadership on employee agility: unveiling the mediating role of employees' self-efficacy. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(1), 200-209. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3145>
- Espinoza Freire, E. E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Revista Conrado*, 16(75), 103-110. <https://orcid.org/0000-0002-0537-4760>
- Espinoza, F., Rascón, A., Rochín, F., Olivares, A. (2018). *Gestión estratégica organizacional para la competitividad, innovación y sustentabilidad*. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9475>
- Fuster Guillen, Doris Elida. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>

- Gara, G., y La Porte, J. (2020). Processes of building trust in organizations: internal communication, management, and recruiting. *Church, Communication and Culture*, 5(3), 298-319. <https://doi.org/10.1080/23753234.2020.1824581>
- García, J., Paz, A., y Pinto, E. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista de Ciencias Sociales* 27(3), 219-234. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36766>
- García-Juan, B., Escrig-Tena, A., y Roca-Puig, V. (2019). The empowerment–organizational performance link in local governments. *Personnel Review*, 48(1), 118-140. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0273>
- Geraldo, L., Mera, A., y Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- González - Castro, Y., Manzano - Durán, O., y Torres - Zamudio, M. (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 64–72. <https://doi.org/10.22463/24221783.3161>
- Govea, K., y Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*, 13(21), 15-22. <https://doi.org/10.38147/invyneq.v13i21.80>
- Griffin, R., Phillips, J., Gully, S. (2020). *Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones*. Cengage Learning. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9979>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740–760. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24500>
- Jáuregui, K. y Louffat, E.(2019). *Cultura y clima organizacional: fundamentos e instrumentos*. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=10382>

- Khaskheli, S., y Ali, T. (2023). Impact of Salary on Employees' Motivation of the Textile Industry: A Comparative Study of the Leading Textile Companies in Pakistan. *International Journal of Global Business*, 16(1), 16-36. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-salary-on-employees-motivation-textile/docview/2829875239/se-2>
- Kucharčíková, A., Mičiak, M., Tokarčíková, E., y Štaffenová, N. (2023). The Investments in Human Capital within the Human Capital Management and the Impact on the Enterprise's Performance. *Sustainability*, 15(6), 5015. <https://doi.org/10.3390/su15065015>
- Lezcano, K., Ramírez, D., y Vega, S. (2019). Análisis cualitativo del clima organizacional del personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar de la Universidad Nacional y su relación con los principios humanistas implícitos en la política institucional, período 2017. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Costa Rica] <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/20274>
- Loli, A., Navarro V., Del Carpio., J., Vergara, A., Bazán, F., Sierra, D., Borja, O., y Gómez C. (2017). Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima. *Revista de Investigación En Psicología*, 19(2), 163. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v19i2.12896>
- López, N. y Castiblanco, K. (2021). Clima laboral como factor influyente en el nivel de productividad: caso Unión Soluciones S.A.S. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 15(1), 78-91. <https://rches.utem.cl/?p=1686>
- Mata, M., Sohail, M., Haider, S., Martins, J., Sheraz, F., Rita, J., Dantas, R., y Correia, A. (2021). The relationship between time management, work stress and work performance-a quantitative study in portugal. *Academy of Strategic Management Journal*, 6(20), 1-11. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/relationship-between-time-management-work-stress/docview/2599947055/se-2>
- Montenegro, D. (2021). Diseño de un modelo para el dinamismo empresarial: personas, innovación y tecnología como elementos críticos. *3C Empresa*.

Investigación y pensamiento crítico, 10(3), 51-85.
<https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100347.51-85>

Montoya, M., Ostos, J., y Saenz, A. (2020). Role of empowerment and Identification with work teams in innovation climate. *RAE-Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management)*, 60(3), 183–194.
<https://doi.org/10.1590/s0034-759020200302>

Morawski, R. (2010). Ethical Aspects of Research in Technoscience. *Metrology and Measurement Systems*, 18(4), 511. <https://doi.org/10.2478/v10178-010-0042-4>

Müller, J. (2021). Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador. [Tesis de Maestría, Universidad de Granada]. <http://hdl.handle.net/10481/67219>

Ochoa, P., Coello-Montecel, D., y Tello, M. (2023). Psychological Empowerment and Job Performance: Examining Serial Mediation Effects of Self-Efficacy and Affective Commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 76. <https://doi.org/10.3390/admsci13030076>

OECD (2018), Manual de Frascati 2015: Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental, OECD Publishing, Paris/FEYCT, Madrid, <https://doi.org/10.1787/9789264310681-es>.

Olivera-Garay, Y., Leyva-Cubillas, L., y Napán-Yactayo, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista científica de la UCSA*, 8(2), 3–12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

Pacheco-Rodríguez, M., y Alvarez-Avilés, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 51–71.
<https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>

- Palma, J., Sangama, C., y Pacheco, I. (2023). Clima Organizacional y desempeño laboral en las empresas públicas de Latinoamérica. *Revista Científica Horizonte Empresarial*, 10(1), 229–237. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2488>
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Peráček, T. (2023). The link between knowledge management and the implementation of a working time recording system in the home office. *Cogent Social Sciences*, 9(2). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2281287>
- Pham, N. (2022). The Impacts of Organizational Culture on Organizational Commitment: Evidence from Vietnamese Garment Companies. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(9), 339–350. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2022.VOL9.NO9.0339>
- Piguave-Bello, M., y Vegas-Meléndez, H. (2021). Empowerment como herramienta de gestión estratégica efectiva en el desempeño laboral en equipos de trabajo. *Revista científica multidisciplinaria arbitrada Yachasun*, 5(8), 21–38. <https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0089>
- Pilligua, C., y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV (28). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Plaza, P., Bermeo, C. y Moreira, M. (2019). Metodología de la investigación. Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- Polo Vargas, J., Madrid Contrera, J., Gómez Franco, L., Muñoz Álvis, A., y Millan de Lange, A. (2022). *Psicología organizacional y del trabajo: Miradas actuales*. Universidad del Norte. <https://www.digitaliapublishing.com/a/115408>
- Purwani, R., Muamar, K., y Susilo, P. (2023). Sustainable SMEs performance and green competitive advantage: The role of green creativity, business

- independence and green IT empowerment. *Sustainability*, 15(15), 12096. <https://doi.org/10.3390/su151512096>
- Quijia-Pillajo, J., Guevara, C., y Ramírez-Álvarez, J. (2021). Determinantes de la Productividad Laboral para las Empresas Ecuatorianas en el Periodo 2009-2014. *Revista Politécnica*, 47(1), 17–26. <https://doi.org/10.33333/rp.vol47n1.02>
- Rey Romero, M., y Peña Lapeira, C. (2022). *Las competencias blandas en el emprendimiento*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://www.digitaliapublishing.com/a/131365>
- Ríos-Manríquez, M., López-Mateo, C., y Sánchez-Fernández, M. (2019). El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: Una visión desde el empowerment. *Revista De Gestão E Secretariado*, 10(3), 69–88. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i3.914>
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., y Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 28(1), 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Román, J., Pereira, P. A., y Ribeiro, C. (2019). Empowerment estructural: potenciando la capacidad innovadora de las organizaciones. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 55–80. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.374>
- Roswag, M., Häusser, J., Abdel, S., Hubert, P., y Mojzisch, A. (2023). Organizations affect their employees' vaccine readiness: A self-perception theory perspective. *Applied Psychology. Health and Well-Being*, 15(4), 1603–1618. <https://doi.org/10.1111/aphw.12457>
- Salazar-Escorcia, L. (2020). Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales Educativas. *CIENCIAMATRIA*, 6(11), 101–110. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i11.327>
- Scarsi, R., Pérez, G., y Cristobal, C. (2021). Empoderamiento en estudiantes universitarios de enfermería desde la percepción del clima organizacional. *Revista Vive*, 4(12), 647–658. <https://doi.org/10.33996/revistavive.v4i12.121>

- Snell, S., Morris, S., y García, M. (2020). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=10763>
- Stefańska, M., y Grabowski, G. (2023). Empowerment and the quality of superior-subordinate relationships in the international business environment. *e-mentor*, 4(101), 11–17. <https://doi.org/10.15219/em101.1624>
- Suárez-Morales, L., Narvaez, G., Suárez, S., y León, R. (2021). Trust: Tacit Strategy in Organizational Management. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação*, 46(11), 353-365. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/confianza-estrategia-tácita-en-la-gestión/docview/2647406870/se-2>
- Sudarmo, Pratiwi, D., y Prasetyanto, W. (2022). Servant leadership and employee productivity: a mediating and moderating role. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3488-3506. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2020-0658>
- Sumba-Bustamante, R., Chóez-Reyes, S., y Pico-Delgado, Y. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 262–279. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2570>
- Suminah, S., Anantanyu, S., Suwanto, S., Sugihardjo, S., y Padmaningrum, D. (2023). The influence of empowerment towards agricultural business actors' ability in Surakarta, Indonesia. *Social Sciences (Basel, Switzerland)*, 12(2), 76. <https://doi.org/10.3390/socsci12020076>
- Tinoco, C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial data*, 26(2), 217–237. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Torres, L. (2021). Empowerment como estrategia para lograr el compromiso organizacional en la Gerencia Regional de Educación Lambayeque - 2019. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/9407>
- Utami, N., Sapta, I., Verawati, Y., y Astakoni, I. (2021). Relationship between Workplace Spirituality, Organizational Commitment and Organizational

- Citizenship Behavior. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 507–517. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO1.507>
- Vásconez-Barrera, F., Oleas, M., Bastidas, F., Vásquez, U., y Condo, L. (2020). La gestión de la información y del conocimiento en empresas industriales. *Revista Espacios*, 41 (19) 309-318. <https://doi.org/0798-1015>
- Vásquez-Trespacios, E., Gómez-Jaramillo, V., Palacio-Orozco, S., y Atehortua-Salazar, S. (2023). Apoyo organizacional percibido y comportamientos de empoderamiento en mujeres supervivientes de cáncer de mama reincorporadas laboralmente. *Global Health Promotion*, 30(3), 61-70. <https://doi.org/10.1177/17579759221139860>
- Vera-Noriega, J., Borbón-Morales, C., Mejía-Trejo, J., y Durazo-Salas, F. (2023). Relación y comparación entre las variables de clima organizacional, satisfacción y calidad de vida en una empresa de ventas por teléfono en el noroeste de México. *Scientia Et PRAXIS*, 3(5), 83-109. <https://doi.org/10.55965/setp.3.05.a4>
- Vesga, J., García, M., y Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia. <https://www.digitaliapublishing.com/a/102363>
- Viloria-Escobar, J., Pedraza-Álvarez, L., Cuesta-Tamayo, K., y Pérez-Correa, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Clío América*, 10(19), 31. <https://doi.org/10.21676/23897848.1658>
- Vu, H. P., y Tiep, N. D. (2024). Factors affecting labor productivity in manufacturing enterprises in vinh phuc province, Vietnam. *Revista De Gestão Social e Ambiental*, 18(6), 1-21. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-040>
- Wilson, T. (2004). *Manual Del Empowerment Como Conseguir Lo Mejor De Sus Colaboradores (1a ed.)*. Gestion 2000.
- Yorulmaz, Y., Püsküllüoğlu, E., Çolak, İ., y Altınkurt, Y. (2021). The Relationship of Organizational Trust with Organizational Justice, Organizational Commitment,

and Organizational Citizenship Behaviors in Educational Organizations: A Meta-Analysis. *Egitim Ve Bilim*, 46(208), 237-277.
<https://doi.org/10.15390/EB.2021.9806>

Zaman, R., y Ali, T. (2023). Impact of Employee's Compensation and Benefits on Sales in the Pharmaceutical Industry (A Case Study of Leading Pharmaceutical Companies of Pakistan). *International Journal of Global Business*, 16(1), 1-15.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-employees-compensation-benefits-on-sales/docview/2829877676/se-2>

Zighan, S., y Ruel, S. (2023). SMEs' resilience from continuous improvement lenses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(2), 233-253.
<https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2021-0235>

ANEXOS

Anexo 1: Tabla de categorización

CATEGORÍA DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES
Empowerment	El empowerment es un modelo que reconoce y fomenta el poder de los empleados en términos de su motivación interna y conocimientos útiles, facilitando su desarrollo personal en beneficio de la organización (Polo et al, 2022).	Confianza de los empleadores	Generación de confianza Compromiso organizacional Autopercepción de los empleados
		Reconocimiento profesional	Mejora continua del talento humano Tiempo de aprendizaje Relación jefe - trabajador
		Trabajo en equipo	Comportamiento grupal Ahorro de tiempo Aumento en la productividad
Clima Organizacional	Jáuregui y Louffat (2019) afirman que los empleados viven distintos entornos dentro de las organizaciones, los cuales influirán principalmente en su motivación, rendimiento y productividad.	Liderazgo	De formalidad De cooperación De productividad
		Recompensas y remuneración	Remuneraciones Compensaciones Beneficios
		Comunicación	Transparencia Dinamismo Accesibilidad

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

GUIA DE ENTREVISTA PARA TRABAJADORES DE UNA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL

Fecha: __/__/__

Objetivo: El propósito de esta entrevista es recopilar información que explique cómo afecta el empowerment el clima laboral de una agencia de marketing digital, Lima 2024.

1. ¿Cómo la dirección toma medidas concretas para construir un ambiente de confianza en el lugar de trabajo?
2. ¿De qué manera la confianza de tus superiores afecta tu compromiso con tu trabajo?
3. ¿Cómo percibes que tus opiniones y contribuciones son valoradas por tus compañeros y superiores?
4. ¿Con qué frecuencia recibes retroalimentación constructiva sobre tu desempeño y cómo te ayuda a mejorar?
5. ¿De qué manera tienes acceso a recursos y herramientas que faciliten tu aprendizaje continuo en el trabajo?
6. ¿De qué manera tienes la libertad para expresar tus opiniones y preocupaciones a tu jefe sin temor a represalias?
7. ¿Cómo tu equipo de trabajo tiene un ambiente donde se fomenta la participación de todos en la toma de decisiones?
8. ¿Cómo son las reuniones de equipo para la toma de decisiones?

9. ¿Cómo se reconoce y celebra los logros del equipo para motivar a los miembros a mantener altos niveles de desempeño?

10. ¿De qué forma los líderes promueven un ambiente donde se respetan las normas de conducta establecidas?

11. ¿Qué acciones crees que podrían implementarse para mejorar la cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa?

12. ¿Cómo los líderes proporcionan las herramientas y recursos necesarios para que los colaboradores realicen su trabajo de manera eficiente?

13. ¿Cómo percibes la relación entre tu salario y tus responsabilidades y desempeño laboral?

14. ¿Cómo evalúas las compensaciones no monetarias (como tiempo libre, flexibilidad horaria, etc.) referente al equilibrio entre tu vida laboral y personal?

15. ¿Cómo afectan los beneficios que ofrece la empresa a tu decisión de permanecer en tu puesto actual o buscar otras oportunidades laborales?

16. ¿Cómo percibes la comunicación de la dirección de la empresa respecto a las decisiones relevantes?

17. ¿Consideras que se alienta la participación activa en reuniones y sesiones de intercambio de ideas?

18. ¿Cómo evalúas las herramientas y plataformas tecnológicas que la empresa proporciona para facilitar la comunicación y colaboración entre los empleados?

Gracias por su participación

Anexo 3: Fichas de validación de instrumentos para la recolección de datos

Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Guía de entrevista) que permitirá recoger la información en la presente investigación: El empowerment en el clima laboral de una agencia de marketing digital, Lima 2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuada.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

Matriz de validación de la guía de entrevista de la variable/categoría: Empowerment

Definición de la variable/categoría: Modelo que reconoce y fomenta el poder de los empleados en términos de su motivación interna y conocimientos útiles, facilitando su desarrollo personal en beneficio de la organización (Polo et al, 2022).

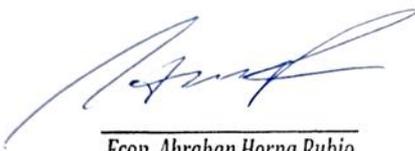
Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Cohere ncia	Relevancia	Observación
Confianza de los empleadores	Generación de confianza	¿Cómo la dirección toma medidas concretas para construir un ambiente de confianza en el lugar de trabajo?	1	1	1	1	
	Compromiso organizacional	¿De qué manera la confianza de tus superiores afecta tu compromiso con tu trabajo?	1	1	1	1	
	Autopercepción de los empleados	¿Cómo percibes que tus opiniones y contribuciones son valoradas por tus compañeros y superiores?	1	1	1	1	
Reconocimiento profesional	Mejora continua del talento humano	¿Con qué frecuencia recibes retroalimentación constructiva sobre tu desempeño y cómo te ayuda a mejorar?	1	1	1	1	
	Tiempo de aprendizaje	¿De qué manera tienes acceso a recursos y herramientas que faciliten tu aprendizaje continuo en el trabajo?	1	1	1	1	
	Relación jefe - trabajador	¿De qué manera tienes la libertad para expresar tus opiniones y preocupaciones a tu jefe sin temor a represalias?	1	1	1	1	
Trabajo en equipo	Comportamiento grupal	¿Cómo tu equipo de trabajo tiene un ambiente donde se fomenta la participación de todos en la toma de decisiones?	1	1	1	1	
	Ahorro de tiempo	¿Cómo son las reuniones de equipo para la toma de decisiones?	1	1	1	1	
	Aumento en la productividad	¿Cómo se reconoce y celebra los logros del equipo para motivar a los miembros a mantener altos niveles de desempeño?	1	1	1	1	

Matriz de validación de la guía de entrevista de la variable/categoría: Clima laboral

Definición de la variable/categoría: Jáuregui y Louffat (2019) afirman que los empleados viven distintos entornos dentro de las organizaciones, los cuales influirán principalmente en su motivación, rendimiento y productividad.

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Liderazgo	De formalidad	¿De qué forma los líderes promueven un ambiente donde se respetan las normas de conducta establecidas?	1	1	1	1	
	De productividad	¿Qué acciones crees que podrían implementarse para mejorar la cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa?	1	1	1	1	
	De productividad	¿Cómo los líderes proporcionan las herramientas y recursos necesarios para que los colaboradores realicen su trabajo de manera eficiente?	1	1	1	1	
Recompensas y remuneración	Remuneraciones	¿Cómo percibes la relación entre tu salario y tus responsabilidades y desempeño laboral?	1	1	1	1	
	Compensaciones	¿Cómo evalúas las compensaciones no monetarias (como tiempo libre, flexibilidad horaria, etc.) referente al equilibrio entre tu vida laboral y personal?	1	1	1	1	
	Beneficios	¿Cómo afectan los beneficios que ofrece la empresa a tu decisión de permanecer en tu puesto actual o buscar otras oportunidades laborales?	1	1	1	1	
Comunicación	Transparencia	¿Cómo percibes la comunicación de la dirección de la empresa respecto a las decisiones relevantes?	1	1	1	1	
	Dinamismo	¿Consideras que se alienta la participación activa en reuniones y sesiones de intercambio de ideas?	1	1	1	1	
	Accesibilidad	¿Cómo evalúas las herramientas y plataformas tecnológicas que la empresa proporciona para facilitar la comunicación y colaboración entre los empleados?	1	1	1	1	

Ficha de validación de juicio de expertos

Nombre del instrumento	Guía de entrevista
Objetivo del instrumento	Recolectar y procesar información; y presentar informe en el proceso de elaboración de la investigación.
Nombres y apellidos del experto	Abraham Horna Rubio
Documento de identidad	06117267
Años de experiencia en el área	25
Máximo Grado Académicos	Doctor
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Coordinador de Posgrado
Número telefónico	954854415
Firma	 <i>Econ. Abraham Horna Rubio</i> COLEGIO DE ECONOMISTAS DE ANCASH Registro N° 016
Fecha	13 de junio de 2024

Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Guía de entrevista) que permitirá recoger la información en la presente investigación: El empowerment en el clima laboral de una agencia de marketing digital, Lima 2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuada.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

Matriz de validación de la guía de entrevista de la variable/categoría: Empowerment

Definición de la variable/categoría: Modelo que reconoce y fomenta el poder de los empleados en términos de su motivación interna y conocimientos útiles, facilitando su desarrollo personal en beneficio de la organización (Polo et al, 2022).

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Cohere ncia	Relevancia	Observación
Confianza de los empleadores	Generación de confianza	¿Cómo la dirección toma medidas concretas para construir un ambiente de confianza en el lugar de trabajo?	1	1	1	1	
	Compromiso organizacional	¿De qué manera la confianza de tus superiores afecta tu compromiso con tu trabajo?	1	1	1	1	
	Autopercepción de los empleados	¿Cómo percibes que tus opiniones y contribuciones son valoradas por tus compañeros y superiores?	1	1	1	1	
Reconocimiento profesional	Mejora continua del talento humano	¿Con qué frecuencia recibes retroalimentación constructiva sobre tu desempeño y cómo te ayuda a mejorar?	1	1	1	1	
	Tiempo de aprendizaje	¿De qué manera tienes acceso a recursos y herramientas que faciliten tu aprendizaje continuo en el trabajo?	1	1	1	1	
	Relación jefe - trabajador	¿De qué manera tienes la libertad para expresar tus opiniones y preocupaciones a tu jefe sin temor a represalias?	1	1	1	1	
Trabajo en equipo	Comportamiento grupal	¿Cómo tu equipo de trabajo tiene un ambiente donde se fomenta la participación de todos en la toma de decisiones?	1	1	1	1	
	Ahorro de tiempo	¿Cómo son las reuniones de equipo para la toma de decisiones?	1	1	1	1	
	Aumento en la productividad	¿Cómo se reconoce y celebra los logros del equipo para motivar a los miembros a mantener altos niveles de desempeño?	1	1	1	1	

Matriz de validación de la guía de entrevista de la variable/categoría: Clima laboral

Definición de la variable/categoría: Jáuregui y Louffat (2019) afirman que los empleados viven distintos entornos dentro de las organizaciones, los cuales influirán principalmente en su motivación, rendimiento y productividad.

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Liderazgo	De formalidad	¿De qué forma los líderes promueven un ambiente donde se respetan las normas de conducta establecidas?	1	1	1	1	
	De productividad	¿Qué acciones crees que podrían implementarse para mejorar la cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa?	1	1	1	1	
	De productividad	¿Cómo los líderes proporcionan las herramientas y recursos necesarios para que los colaboradores realicen su trabajo de manera eficiente?	1	1	1	1	
Recompensas y remuneración	Remuneraciones	¿Cómo percibes la relación entre tu salario y tus responsabilidades y desempeño laboral?	1	1	1	1	
	Compensaciones	¿Cómo evalúas las compensaciones no monetarias (como tiempo libre, flexibilidad horaria, etc.) referente al equilibrio entre tu vida laboral y personal?	1	1	1	1	
	Beneficios	¿Cómo afectan los beneficios que ofrece la empresa a tu decisión de permanecer en tu puesto actual o buscar otras oportunidades laborales?	1	1	1	1	
Comunicación	Transparencia	¿Cómo percibes la comunicación de la dirección de la empresa respecto a las decisiones relevantes?	1	1	1	1	
	Dinamismo	¿Consideras que se alienta la participación activa en reuniones y sesiones de intercambio de ideas?	1	1	1	1	
	Accesibilidad	¿Cómo evalúas las herramientas y plataformas tecnológicas que la empresa proporciona para facilitar la comunicación y colaboración entre los empleados?	1	1	1	1	

Ficha de validación de juicio de expertos

Nombre del instrumento	Guía de entrevista
Objetivo del instrumento	Recolectar y procesar información; y presentar informe en el proceso de elaboración de la investigación.
Nombres y apellidos del experto	Sebastián Sanchez Díaz
Documento de identidad	09834807
Años de experiencia en el área	15
Máximo Grado Académicos	Doctor
Nacionalidad	Peruana
Institución	UCV
Cargo	Docente Renacyt
Número telefónico	965745299
Firma	
Fecha	14.06.24

Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Guía de entrevista) que permitirá recoger la información en la presente investigación: El empowerment en el clima laboral de una agencia de marketing digital, Lima 2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuada.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

Matriz de validación de la guía de entrevista de la variable/categoría: Empowerment

Definición de la variable/categoría: Modelo que reconoce y fomenta el poder de los empleados en términos de su motivación interna y conocimientos útiles, facilitando su desarrollo personal en beneficio de la organización (Polo et al, 2022).

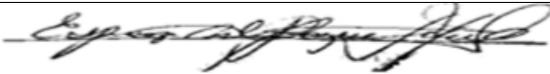
Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Cohere ncia	Relevancia	Observación
Confianza de los empleadores	Generación de confianza	¿Cómo la dirección toma medidas concretas para construir un ambiente de confianza en el lugar de trabajo?	1	1	1	1	
	Compromiso organizacional	¿De qué manera la confianza de tus superiores afecta tu compromiso con tu trabajo?	1	1	1	1	
	Autopercepción de los empleados	¿Cómo percibes que tus opiniones y contribuciones son valoradas por tus compañeros y superiores?	1	1	1	1	
Reconocimiento profesional	Mejora continua del talento humano	¿Con qué frecuencia recibes retroalimentación constructiva sobre tu desempeño y cómo te ayuda a mejorar?	1	1	1	1	
	Tiempo de aprendizaje	¿De qué manera tienes acceso a recursos y herramientas que faciliten tu aprendizaje continuo en el trabajo?	1	1	1	1	
	Relación jefe - trabajador	¿De qué manera tienes la libertad para expresar tus opiniones y preocupaciones a tu jefe sin temor a represalias?	1	1	1	1	
Trabajo en equipo	Comportamiento grupal	¿Cómo tu equipo de trabajo tiene un ambiente donde se fomenta la participación de todos en la toma de decisiones?	1	1	1	1	
	Ahorro de tiempo	¿Cómo son las reuniones de equipo para la toma de decisiones?	1	1	1	1	
	Aumento en la productividad	¿Cómo se reconoce y celebra los logros del equipo para motivar a los miembros a mantener altos niveles de desempeño?	1	1	1	1	

Matriz de validación de la guía de entrevista de la variable/categoría: Clima laboral

Definición de la variable/categoría: Jáuregui y Louffat (2019) afirman que los empleados viven distintos entornos dentro de las organizaciones, los cuales influirán principalmente en su motivación, rendimiento y productividad.

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Liderazgo	De formalidad	¿De qué forma los líderes promueven un ambiente donde se respetan las normas de conducta establecidas?	1	1	1	1	
	De productividad	¿Qué acciones crees que podrían implementarse para mejorar la cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa?	1	1	1	1	
	De productividad	¿Cómo los líderes proporcionan las herramientas y recursos necesarios para que los colaboradores realicen su trabajo de manera eficiente?	1	1	1	1	
Recompensas y remuneración	Remuneraciones	¿Cómo percibes la relación entre tu salario y tus responsabilidades y desempeño laboral?	1	1	1	1	
	Compensaciones	¿Cómo evalúas las compensaciones no monetarias (como tiempo libre, flexibilidad horaria, etc.) referente al equilibrio entre tu vida laboral y personal?	1	1	1	1	
	Beneficios	¿Cómo afectan los beneficios que ofrece la empresa a tu decisión de permanecer en tu puesto actual o buscar otras oportunidades laborales?	1	1	1	1	
Comunicación	Transparencia	¿Cómo percibes la comunicación de la dirección de la empresa respecto a las decisiones relevantes?	1	1	1	1	
	Dinamismo	¿Consideras que se alienta la participación activa en reuniones y sesiones de intercambio de ideas?	1	1	1	1	
	Accesibilidad	¿Cómo evalúas las herramientas y plataformas tecnológicas que la empresa proporciona para facilitar la comunicación y colaboración entre los empleados?	1	1	1	1	

Ficha de validación de juicio de expertos

Nombre del instrumento	Guía de entrevista
Objetivo del instrumento	Recolectar y procesar información; y presentar informe en el proceso de elaboración de la investigación.
Nombres y apellidos del experto	Roque Juan Espinoza Casco
Documento de identidad	07766626
Años de experiencia en el área	5 años
Máximo Grado Académicos	Doctor
Nacionalidad	Peruano
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente
Número telefónico	959514577
Firma	
Fecha	13 de junio de 2024

Anexo 5: Consentimiento o asentimiento informado UCV

Consentimiento Informado

Título de la investigación: El empowerment en el clima laboral de una agencia de marketing digital, Lima 2024

Investigador (a): Cardenas Nuñez, Alessandra Briseys

Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada “El empowerment en el clima laboral de una agencia de marketing digital, Lima 2024” cuyo objetivo es explicar cómo afecta el empowerment en el clima laboral de una agencia de marketing digital, Lima 2024. Esta investigación es desarrollada por una estudiante del programa de estudio Posgrado en Administración de Negocios - MBA de la Universidad César Vallejo del campus Lima Este, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad.

Describir el impacto del problema de la investigación: Conocer como es el empowerment en el clima laboral de una agencia de marketing digital.

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas.
2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de 20 minutos y se realizará en las oficinas de la institución. Las respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Participación voluntaria (principio de autonomía):

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

Riesgo (principio de No maleficencia):

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

Beneficios (principio de beneficencia):

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

Confidencialidad (principio de justicia):

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el investigador Alessandra Cardenas Nuñez con email: acardenasn@ucvvirtual.edu.pe y asesores Dr. Roque Juan Espinoza Casco con email jespinoza@ucvvirtual.edu.pe y Sebastián Sánchez Díaz con email: ssanchezdi@ucvvirtual.edu.pe .

Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada. Nombre y apellidos: [colocar nombres y apellidos] Fecha y hora: [colocar fecha y hora].

Nombre y apellidos: Alessandra Briseys Cardenas Nuñez

Firma:



Fecha y hora: 14/06/2024 17:00

Anexo 6: Reporte de similitud en software Turnitin

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?s=1&o=2421850713&lang=es&u=1088032488&ro=103

feedback studio ALESSANDRA BRISEYS CARDENAS NUÑEZ | EL EMPOWERMENT EN EL CLIMA LABORAL DE UNA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL, LIMA 2024 /100 1 de 11



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA

El Empowerment en el Clima Laboral de una Agencia de Marketing Digital, Lima 2024

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:
Maestra en Administración de Negocios

AUTORA:
Cardenas Nuñez, Alessandra Briseys (orcid.org/0000-0002-3780-6580)

ASESORES:
Dr. Espinoza Casco, Roque Juan (orcid.org/0000-0002-1637-9815)
Dr. Sanchez Diaz, Sebastian (orcid.org/0000-0002-0099-7694)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:
Desarrollo Económico, Empleo y Emprendimiento

LIMA – PERÚ
2024

Resumen de coincidencias

6 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés

Coincidencias

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	2 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
5	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
6	Entregado a Pontificia ... Trabajo del estudiante	<1 %
7	www.institucional.men... Fuente de Internet	<1 %
8	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
9	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
10	Entregado a University ... Trabajo del estudiante	<1 %
11	psicoportal.com Fuente de Internet	<1 %

Página: 1 de 51 Número de palabras: 15033 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado

12:08 24/07/2024

Anexo 7: Otras evidencias

Matriz de desgravado de entrevistas

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
CATEGORÍA 1: Empowerment						
Subcategorías						
I. Subcategoría: Confianza de los empleadores						
1. ¿Cómo la dirección toma medidas concretas para construir un ambiente de confianza en el lugar de trabajo?						
Generando comunicación directa y honesta así sean malas noticias. Dando la confianza de poner cualquier tema sobre la mesa sin miedo a ser juzgados y/o reprochados. Toda opinión del personal es escuchada. No existen jerarquías. Alentamos al equipo a hacer y sabemos que si se equivocan aprenden. Demostrar aprecio a cada uno del equipo. Conocer a todo el equipo de manera profesional y personal. Ser líder antes que jefe.	La dirección aquí se enfoca en crear un ambiente de confianza siendo abiertos y transparentes con todos. Siempre reconocen y valoran nuestro trabajo, nos incluyen en decisiones importantes y nos ofrecen oportunidades para crecer	Bueno, yo creo que a través de una comunicación horizontal ya que nos depositan la confianza a nosotros y nosotros ya por compromiso personal con la empresa y por la confianza en nosotros depositada, sentimos que más allá de una obligación es un compromiso y nuestro preciso como profesional está en juego aquí. Entonces es por eso que nosotros mismos somos autosuficientes en nuestras labores.	Yo creo que somos acertados, en concreto, de tomar decisiones, porque le brinda la confianza al trabajador para que tenga la autonomía de poder manejar sus tiempos y poder manejar sus estrategias adecuadas sin la necesidad de entender este, que estar requiriendo permisos a cada momento.	Dentro de nuestra área, en realidad tenemos el área de redacción, tenemos esa oportunidad de manejar nuestros tiempos. Generalmente, el jefe nos dice algo que tenemos que hacer, nosotros nos organizamos, ponemos nuestros tiempos y cumplimos con un buen orden. Eso hace que nuestra área no se lleve muy bien. También que complementa el área de cero, entonces llevamos al equipo de la mano.	La directiva de la empresa crea situaciones en las que uno como trabajador puede compartir entre todos. Y regularmente cada viernes nos damos un espacio de integración entre todos los compañeros. Así que es una forma apropiada en la que todos, incluso incluyendo los nuevos integrantes del trabajo, logran, como dice la palabra, integrarse de manera óptima. Y resulta agradable de esa manera.	En una agencia, lo más importante es construir un ambiente seguro, temas como la seguridad de la data se va mejorando en un proceso continuo, aún falta implementar algunos procesos.
2. ¿De qué manera la confianza de tus superiores afecta tu compromiso con tu trabajo?						
En este punto, la confianza en lo personal y profesional es lo más importante en cara a tu jefe directo, si esta es afectada o simplemente retirada es mejor buscar otras	La confianza de mis superiores impacta enormemente en mi compromiso con el trabajo. Cuando siento que confían en mí y en mis habilidades, me motiva a dar lo mejor	Tiene mucho impacto, ya que, si el buen trabajo que puedo hacer no viene acompañado de una motivación provocada por la confianza que ellos me transmiten, sería un poco	Al contar con confianza podemos indicarles a nuestros superiores lo que dentro del trabajo los problemas que nos pueden hacer demorar en las entregas. De esta manera,	Otorgándome la facilidad de proponer mis ideas o piezas creativas en este caso por ser el área de diseño.	En lo personal, no siento que afecte demasiado porque, con confianza o no, siempre entregaré mi 100% en el trabajo que se me encomiende. No obstante, sí reconozco	Definitivamente la confianza en el trabajo es importante, la confianza impacta en productividad, mayor autonomía en la toma de decisiones y en la

<p>opciones laborales. Es mi punto de vista.</p>	<p>de mí y a ser más proactivo. Esa confianza me hace sentir valorado y me impulsa a asumir más responsabilidades y a esforzarme más por alcanzar los objetivos de la empresa.</p>	<p>frustrante y podría afectar mi compromiso con el trabajo</p>	<p>en equipo podemos realizar propuestas de mejoras para poder seguir con nuestro trabajo sin problemas. Además, ayuda a que tengamos una comunicación más fluida y también más seguridad en realizar nuestras tareas diarias. Así que afecta de manera positiva.</p>		<p>que, sintiendo más confianza de su parte, me sentiría más relajado al momento de trabajar en la oficina o en mi casa, bajo la modalidad de home office. Aunque, entiendo que la confianza es algo que se gana y que tampoco se lo dan a cualquiera. Por lo menos, en las empresas regulares.</p>	<p>ejecución de tareas. La confianza de los superiores contribuye a un ambiente de trabajo positivo.</p>
--	--	---	---	--	---	--

3. ¿Cómo percibes que tus opiniones y contribuciones son valoradas por tus compañeros y superiores?

<p>En mi caso siento que son muy valoradas.</p>	<p>Percibo que mis opiniones y contribuciones son valoradas cuando mis compañeros y superiores me escuchan atentamente y toman en cuenta mis ideas en proyectos y decisiones</p>	<p>Me parece que el nivel de percepción se basa en qué acciones se realizan en base a las opiniones que tenemos nosotros como equipo. Y según lo que hemos estado pasando los últimos tiempos, se está aplicando bastante eso, en las reuniones generales cuando tenemos una lluvia de ideas, se toman en cuenta todas las opiniones, todos los puntos de vista de nosotros. Y después, cuando se aplican estas opiniones, propuestas de mejora y etcétera, es cuando nosotros realmente percibimos que nos toman en cuenta para tomar decisiones importantes. No solamente se basa en los altos mandos para hacerlo.</p>	<p>La cabeza del grupo que viene a ser nuestro jefe, siempre está pidiendo nuestras opiniones, generalmente cada uno tiene la posibilidad de poder expresar lo que consideran mejor para su trabajo. Si bien es cierto, algunas opciones son tomadas y otras no, siempre tenemos la oportunidad de decirlas.</p>	<p>Yo creo que siempre es importante en el momento en el que solicitan las opiniones de todos, porque por más que se segmenten por áreas y se dividan los trabajos por grupos, siempre es importante que todas las áreas podamos opinar y empujamos la agencia de una manera unilateral. Todos empujamos al mismo lado y siempre toman en cuenta las opiniones. Por más que no se tomen en cuenta todas, siempre son escuchadas de la mejor manera.</p>	<p>Se percibe a través del reconocimiento que dan los días viernes. Solemos tener reuniones a primera hora del día. En el que todos tenemos un feedback de los pormenores, logros y demás actividades que hemos realizado en esa semana. Es ahí en el que, si uno hace bien las cosas, póngase en el caso de un redactor, que es mi cargo logra tener las felicitaciones de un cliente o cumplió con todos los plazos a tiempo, etc., lo aplauden o lo felicitan.</p>	<p>Mis opiniones son escuchadas y se perciben valoradas cuando se recibe reconocimiento verbal. La delegación de responsabilidades, un ambiente de respeto y escucha activa.</p>
---	--	---	--	---	---	--

I. Subcategoría: Reconocimiento profesional						
4. ¿Con qué frecuencia recibes retroalimentación constructiva sobre tu desempeño y cómo te ayuda a mejorar?						
Nunca	Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño de manera regular, generalmente en reuniones semanales. Esta retroalimentación me ayuda a identificar áreas donde puedo mejorar y me da una guía clara sobre cómo hacerlo	Yo creo que el tema de retroalimentación está, podría ser mejor, pero está, y al menos, desde mi punto de vista, lo percibo como por ahí tengo una idea para hacer un proceso u optimizar un flujo de trabajo y durante todo eso se me pasa algún detalle o alguna observación que no hice, y como todos saben, dos o más cabezas piensan mejor que uno. Entonces ahí yo creo que no toda la retroalimentación en nuestro ambiente de trabajo. Porque por ahí yo estoy haciendo un proceso que me toma más tiempo, entonces viene un compañero mío, le explico la situación y me dice que, ya sabes que yo pienso que podría ser mejor así desde mi punto de vista, depende de ti como lo acoples. Y lo que me dice puede servirme.	Bueno, en general, semanalmente tenemos reuniones con todo el equipo de trabajo y es ahí donde se toca punto por punto en los clientes o las cosas que tenemos que hacer y crecimos en sí lo que faltaría para mejorar nuestro trabajo. Y bueno, tenemos generalmente nuestra retroalimentación de forma constructiva semanalmente. Eso me ayuda a organizarme, a tener un buen flujo de trabajo, a mejorar las cosas que el cliente pide, información general de los diferentes clientes.	"Yo creo que siempre es importante el tema de la retroalimentación, porque de esa manera nos ayuda a mejorar de manera individual como equipo. No solo es de manera semanal el tema de la retroalimentación, sino también recibir el feedback de los clientes ayuda para que en tiempo real podamos mejorar y automatizar los datos. El servicio no siempre es el feedback de manera positiva o de manera adecuada de parte del área administrativa y de parte de los clientes, pero siempre se puede reaccionar de la manera más óptima para poder trabajar con lo mejor que nos puedan pintar.	Muy ligado a la anterior pregunta. Usualmente son, si no cada viernes, cada oportunidad en la que un cliente demuestra activamente lo feliz que está con el servicio prestado. Tanto en el área en el que yo me encuentro como en las áreas de varios de mis compañeros. Usualmente es así. Es la retroalimentación constructiva. Y cuando hay observaciones, hacia nuestro trabajo, siempre los superiores son quienes nos dicen, oye, tienes que hacer esto, pero de esta manera.	Retroalimentación sobre desempeño no hay.
5. ¿De qué manera tienes acceso a recursos y herramientas que faciliten tu aprendizaje continuo en el trabajo?						
De manera autodidacta.	Tengo acceso a recursos y herramientas para facilitar mi aprendizaje continuo a través de varias iniciativas de la empresa. Por	Bueno, cierto es que acá nos ofrecen herramientas para aprender, pero eso es hasta cierto punto, porque al menos en el área a la	Bueno, creo que la herramienta más utilizada para mejorar en si el trabajo es Internet. Tenemos el acceso a	Yo creo que la misma agencia sí te brinda las herramientas, porque no solo te brinda las herramientas físicas que	Bueno, de por sí la empresa, paga sus propias herramientas digitales, bancos de imágenes.	La empresa impulsa cursos, pero debería implementar consultorías seniors.

	<p>ejemplo, la empresa ofrece acceso a cursos en línea, talleres y seminarios</p>	<p>que pertenezco, hay muchas cosas que han tenido que ser autogestionadas y felizmente he podido encontrar muchos cursos de manera gratuita, pero hay otros muchos más completos que en realidad sí me ayudarían bastante a complementar y a aprender más de lo que sé y de lo que me dedico, y lamentablemente eso no lo tenemos aquí. Entonces, yo creo que ahí es un punto débil a tomar en cuenta para una mejora futura.</p>	<p>Internet libre, donde podemos buscar información de nuestro trabajo, mejorar nuestra información que tenemos nosotros mismos de los procesos, buscar tutoriales quizás, alguna charla informativa en Youtube. De esa forma mejoramos también nuestro proyecto. Si hablamos de gerencia o ellos mismos envían los recursos, en realidad ha sido muy pocas las veces que nos han otorgado algún tipo de recursos que utilicemos de forma consecuente, porque hay cosas que en sí no nos ayudaría del todo en las áreas. Utilizamos algunas cosas por un tiempo, pero nuevamente va cambiando, se va actualizando algún tipo de plataforma y al fin y al cabo comienzas a utilizar otra que no viene a ser directamente de gerencia.</p>	<p>son una computadora, el tema del internet, sino también herramientas dentro de la web, que son el Chat de Google y los programas que requieren para poder trabajar, ya sean de diseño, de edición, el mismo office que te permite poder trabajar. Sin embargo, por más que sean herramientas que nos brindan, la facilidad de poder trabajar, no siempre nos facilitan la oportunidad de seguir aprendiendo para mejorar nuestro trabajo. Una vez al año nos solicitamos un curso de Google para poder utilizar nuestro aprendizaje. Sin embargo, eso no es de manera muy superficial. Yo creo que por más que te brinde las herramientas para poder trabajar, no siempre te brinda las herramientas para seguir aprendiendo. Y, aun así, cuando de alguna manera tú decides seguir aprendiendo, no te facilitan el tiempo si lo puedes hacer dentro del horario laboral.</p>	<p>Eventualmente nos capacitan para llevar talleres o cursos en línea. Nos facilitan las herramientas para hacerlo. A veces es uno quien quizá no lo termina aprovechando al completo por, no sé, agenda, temas de agenda. Pero sí. Y sí, la empresa sí ha logrado hacer eso. Yo he percibido eso y se ha favorecido de cierta manera.</p>	
--	---	--	--	--	--	--

6. ¿De qué manera tienes la libertad para expresar tus opiniones y preocupaciones a tu jefe sin temor a represalias?						
Totalmente libre de expresar opiniones y preocupaciones.	Tengo la libertad de expresar mis opiniones y preocupaciones a mi jefe sin temor a represalias porque se fomenta una cultura de comunicación abierta y respetuosa en nuestra empresa. Mi jefe siempre está disponible para reuniones uno a uno y nos alienta a compartir nuestros pensamientos honestamente.	Siento que sí nos dan libertad para mostrar nuestras opiniones y también para modificar ciertos procesos, pero no se termina de cerrar el círculo. Porque muchas veces cuando nosotros proponemos algo para entregarle ya al cliente final, algún informe o algún tipo de reporte, la mayoría de veces los altos mandos se excusan en la idea de "tenemos que darle más enfoque comercial o desde el punto de vista comercial esto no es lo adecuado", entonces nos termina frustrando porque nosotros somos los que hacemos el trabajo y nosotros somos los mayores expertos en lo que hacemos.	Bueno, en realidad estamos abiertos a dar nuestra opinión, Cada uno puede dar su opinión, pero en general cuando se toma una decisión de los altos mandos, se quedan con lo que ellos piensan que es correcto. Entonces, cuando damos una opinión que quizá pueda cambiar lo que ellos indican, puede cuestionar nuestro método cuando nosotros somos los que hacemos el trabajo.	Tenemos la libertad de emitir opiniones, más no se quedan en eso, una mera opinión que no se toma en cuenta. De manera personal, he brindado alguna opinión para algún cambio con resultados demostrados, no me han permitido proseguir con los cambios por un tema que no va del gusto de la gerencia. Considero que tenemos libertad para opinar, pero no queda más que en una simple opinión.	Pues en la reunión de los viernes o incluso sin ser mismo el mismo viernes, en cualquier día de la semana. Si veo que algo malo está pasando o hay una oportunidad de mejora que otros no están viendo, me acerco a un encargado y le digo, oye, mira, esto está pasando. He visto esto, sería mejor hacerlo de esta manera. Y lo aplican. No siempre es así. No siempre es como que dicen, oye, no, está bien, voy a seguir tu opinión. No siempre, pero sí hubo oportunidades en las que se han presentado y también me han felicitado por eso o a otro compañero que también pudo verlo.	En la agencia los canales de comunicaciones son las normales y que conozca nunca se negaron a una reunión. No hay represalias simplemente te vas.
II. Subcategoría: Trabajo en equipo						
7. ¿Cómo tu equipo de trabajo tiene un ambiente donde se fomenta la participación de todos en la toma de decisiones?						
Nadie tiene miedo de decir o proponer ideas, trabajamos en confianza.	En nuestro equipo de trabajo se fomenta la participación de todos en la toma de decisiones a través de reuniones regulares donde cada miembro puede compartir sus ideas y opiniones	Bueno, aparte de nuestras reuniones semanales que nos sirven para exponer todo nuestro punto de vista y nuestras opiniones. También realizamos una que otra actividad los días viernes, bajo un entorno sano y de respeto que	Bueno, como había mencionado antes, tenemos reuniones semanales donde, entre comillas, damos nuestras opiniones y nuestra información por área, por acá hay un manejo fluido	Tenemos reuniones semanales en las que se comparten opiniones. Es un ambiente en el que se habla de las cosas buenas y malas de la oficina durante la semana, no solo en el tema laboral, sino	Todos participamos de forma activa, tenemos reuniones internas entre nosotros y decimos oye hay que mejorar de esta manera, oye nos han pedido esto, lo otro y todos los alcances que tengamos entre nosotros	El equipo hace reuniones periódicas, se abordan temas sobre que estrategia a tomar dependiendo de las cuentas.

		también fomenta la creatividad y permite a nosotros decirnos algunos puntos y seguir trabajando bien en la semana, pero más allá de eso es algo recreativo, no se toma tan en cuenta como en las reuniones que ya de por sí, en un principio se dice que van a tomar en cuenta los puntos de vista y las opiniones y las sugerencias, pero al final no todo resulta así.		también en el tema convivencial. En el podemos opinar, sin embargo, como lo mencioné anteriormente, no necesariamente las opiniones valen o son importantes porque no todos tienen el mismo peso dirigencial, por así decirlo. Las opiniones de arriba pesan el triple que la de los técnicos	como área igual los derivamos al área directiva, el área principal y le decimos oye mira hemos llegado a esto, lo otro de esta manera estamos trabajando, vamos a aplicarlo de esta manera damos estos plazos de tiempo y lo ejecutamos.	
--	--	--	--	---	--	--

8. ¿Cómo son las reuniones de equipo para la toma de decisiones?

Se invita a los involucrados en la situación y/o proyecto, se ponen las cartas sobre la mesa, se da opiniones y llegamos a un acuerdo.	Las reuniones de equipo para la toma de decisiones son bastante dinámicas y participativas. Generalmente, comenzamos con una agenda clara que se comparte previamente para que todos lleguen preparados. Durante la reunión, se fomenta la discusión abierta y cada miembro tiene la oportunidad de expresar sus ideas y preocupaciones.	La dinámica de las reuniones es tocar todos los clientes por orden de mayor prioridad a menor. Y, básicamente se escucha y considera todos los puntos de vista y sugerencias, pero a la hora de la hora las decisiones siempre las toman los superiores en base al criterio que ellos crean mejor	Bueno, nuestras reuniones de equipo en general son largas. Se realizan tomando punto a punto a todos los clientes que tenemos ahora en agencia y algunas veces puede ser un poco cansado, se realiza de mayor el cliente de mayor rango al menor, tenemos prioridades, justamente por eso, por el rango. Tocamos punto a punto cada cliente las falencias que podamos tener o algún tipo de retraso en la gestión de cada uno.	Sí, es una reunión en la que se ve junto a todos los clientes que manejamos por servicio y por área en los cuales se ven los puntos altos y las falencias que estamos cometiendo en los procesos y los servicios en el transcurso de la semana y se puede trabajar en mejoras para seguir trabajando las siguientes semanas y en lo que va del mes.	Bueno son un poco extensas y a veces se extienden demasiado porque también son varias las cuentas que maneja la empresa, las revisamos en detalle una a una, tanto en el área no sé de redacción, el área SEO, el área de campañas el área comercial, punto por punto los vamos evaluando y vemos ahí las fallas que podamos tener porque siempre se presentan fallas pero precisamente es bueno observarlo para poder corregirlas son reuniones así dinámicas un poco prolongadas por momentos pero desde	Son de consulta en un principio, si se trata de un área en especial las consultas suelen ser específicas.
--	--	---	--	---	--	---

					mi punto de vista es mejor que sea así porque nos da margen de un mejor campo de visión y margen de mejora para no volver a cometer esos mismos errores tanto en el área en el que me encuentro como el de mis compañeros.	
9. ¿Cómo se reconoce y celebra los logros del equipo para motivar a los miembros a mantener altos niveles de desempeño?						
Felicitaciones con aplausos frente a todo el equipo.	Los logros del equipo se reconocen y celebran de varias maneras para mantener alta la motivación. Cuando alcanzamos metas importantes, nuestro líder se asegura de destacar nuestras contribuciones en reuniones y comunicaciones internas. A veces, organizamos pequeñas celebraciones, como almuerzos de equipo o eventos sociales	Con un gesto físico de felicitación (aplausos). Más allá de eso no existe un programa de recompensas o algo parecido	Generalmente en realidad la mayoría de veces se nombra o se indica delante de todas las cosas buenas que ha hecho un trabajador y se celebra aplaudiendo. No hay más reconocimiento que es en realidad.	Un logro realizado en la empresa lo único que adquieres es un aplauso frío y triste y desolado. Solo genera ansiedad a que tu próximo logro se lo debes en otro aplauso triste de tu compañero,	Se nos reconoce mediante incentivos, salidas grupales, reuniones después del trabajo, en plan, no sé, en una casa de algún compañero, nos juntamos, tomamos algo, comemos. A veces el jefe también trae comida, no se pide pizzas. Cosas así, ¿no? No es que pase siempre, pero cuando pasa, se siente agradable porque compartimos entre todos un momento bonito entre compañeros. Y de esa manera también eleva nuestras expectativas y mantenemos a posteriori nuestros niveles de desempeño laboral.	La agencia siempre hace énfasis en el crecimiento profesional.
CATEGORÍA 2: Clima Organizacional						
III. Subcategoría: Liderazgo						

10. ¿De qué forma los líderes promueven un ambiente donde se respetan las normas de conducta establecidas?						
Haciendo entender que esta es su casa.	Promueven un ambiente de respeto hacia las normas de conducta establecidas mediante el ejemplo y la comunicación constante. Ellos mismos cumplen estrictamente con las normas, demostrando su importancia. Además, organizan sesiones de capacitación y recordatorios periódicos sobre las políticas y valores de la empresa	Otorgan cierta libertad para ser tú mismo y decir lo que piensas, siempre y cuando te responsabilices de las consecuencias que eso a veces puede traer en un ambiente laboral. La verdad que no hay ningún programa de incentivos o bonos o motivación adicional a una felicitación concreta y precisa, y más que todo es un gesto. Pero fuera de eso, como digo, no hay mayor cosa.	Bueno, tenemos nuestras normas de convivencia y no se envían por correo y lo tenemos implementado dentro de la oficina	Yo creo que el tema de las normas de convivencia está bien que partan del líder. Está bien que partan del líder y en la parte del alto mando de la agencia, porque la mejor manera es predicar con el ejemplo y si desde la parte más alta se brindan las normas de convivencia de manera ética y correcta, el resto de la empresa trabaja de manera más óptima.	Aunque parezca incongruente, la mejor forma en la que yo creo que los jefes o supervisores hacen respetar las normas de conducta en la oficina, es a través de las bromas, del buen trato, de la chacota.	No tiene sistematizado algunos escenarios.
11. ¿Qué acciones crees que podrían implementarse para mejorar la cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa?						
No existen jerarquías.	Para mejorar la cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos, se podrían organizar reuniones regulares interdepartamentales, implementar programas de mentoría, y fomentar una comunicación abierta. Además, actividades de team building y el uso de herramientas de colaboración digital pueden facilitar el intercambio de ideas. Promover el feedback bidireccional y reconocer públicamente las contribuciones de todos	Mejores condiciones salariales y programas de recompensa	Una comunicación directa y amable entre las diferentes personas que ocupan los niveles jerárquicos. De esa manera, las opiniones o pensamientos pueden ser tomados en cuenta para quienes están en un nivel distinto a otros. No solo las comunicaciones entre ambos rangos pueden ser por email o mensajes en el grupo de trabajo, también de forma personal en reuniones con las diferentes áreas.	Creo que se podrían implementar sesiones regulares de intercambio de ideas y feedback entre los distintos niveles jerárquicos. Estas sesiones podrían ser espacios seguros donde todos puedan expresar sus opiniones y sugerencias sin temor a reclamos. Además, sería útil tener programas de mentoría donde los líderes puedan guiar y apoyar a los empleados, creando una relación más cercana y de confianza con el resto de trabajadores.	Considero que acciones como reuniones post trabajo o fomentar un compartir dentro de la empresa ayudan a mejorar la relación y la cooperación entre compañeros de diferentes niveles jerárquicos. En OPT Media, por ejemplo, los superiores suelen organizar eventualmente reuniones los viernes por la tarde media o una hora antes de que acabe el día de trabajo para brindar por los logros de la semana. El jefe también nos invita a	Entre otras cosas, un sistema de gestión y otro de conocimiento ayudaría mucho. Si la agencia apunta a clientes más grandes necesitará alguna certificación del tipo ISO para gestión y seguridad, además de convertirse en Google Partners premier.

	también contribuiría a un ambiente más colaborativo y eficiente.				celebraciones por aniversarios o cumpleaños, gestos que suman en la relación y que hacen que seamos más que solo compañeros que comparten un lugar de trabajo. Nos vuelve una familia, algo que en OPT se encargan de preservar, a pesar de tener alguna que otra deficiencia.	
--	--	--	--	--	--	--

12. ¿Cómo los líderes proporcionan las herramientas y recursos necesarios para que los colaboradores realicen su trabajo de manera eficiente?

Se envía informaciones y actualizaciones	Los líderes proporcionan las herramientas y recursos necesarios asegurándose de que tengamos acceso a la tecnología adecuada, como software actualizado y equipos necesarios. Además, ofrecen capacitaciones regulares para que estemos al tanto de las mejores prácticas y novedades en nuestro campo	Contamos con computadoras a la altura de lo que hacemos, además de ciertas herramientas que nos ayudan para realizar el trabajo, pero estas son algo limitadas y cuando se requiere indagar en algo más complejo, nosotros tenemos que autogestionarnos	Nos proporcionan herramientas de trabajo para poder hacer nuestros trabajos de una forma ordenada y agilizada, comprando programas que son de utilidad en las áreas. Sin embargo, muchas de estas herramientas no son las esperadas por las que se deben buscar otras alternativas.	En general, los líderes proporcionan las herramientas y recursos necesarios, pero a veces parece que no están completamente alineados con nuestras necesidades diarias. Sería beneficioso que consultaran más con los equipos sobre qué herramientas o recursos específicos podrían mejorar nuestra eficiencia, en lugar de asumir qué es lo mejor sin nuestra opinión.	La forma en la que se nos facilitan las herramientas es, al menos, ¿en el área de redacción que es en la que yo me involucro? Es mediante la apreciación de los reconocimientos. En este caso, se nos facilita el poder trabajar parcialmente desde casa, ya saber cómo somos nosotros como área. Es una forma en la que ellos nos reconocen. Al fin y al cabo, cada trabajador sigue siendo un recurso para la empresa y que ellos se desprendan de ese recurso confiando en que son responsables y que no van a fallarles al final de semana. Habla	Cuando el equipo solicita alguna herramienta, existen limitaciones presupuestarias.
--	--	---	---	---	---	---

					del grado de confianza que tienen nuestros supervisores para con nosotros.	
IV. Subcategoría: Recompensas y remuneración						
13. ¿Cómo percibes la relación entre tu salario y tus responsabilidades y desempeño laboral?						
Muy bajo	La relación entre mi salario y mis responsabilidades y desempeño laboral es equilibrada cuando siento que mi remuneración refleja adecuadamente el esfuerzo, habilidades y resultados que apporto. Si bien siempre hay espacio para mejoras, considero que un salario justo y alineado con mis responsabilidades y desempeño me motiva a seguir dando lo mejor de mí en mi trabajo.	Desequilibrado. Todas las áreas técnicas requieren de una responsabilidad y compromiso muy altos, y el salario no está acorde con eso	Considero que el salario que recibo no corresponde a las responsabilidades y tareas que realizo, no solo por la cantidad trabajo, sino porque cumplo con una parte importante dentro del flujo de marketing. Siempre es bueno aspirar a más, sobre todo, porque sabemos que nos esforzamos por hacerlo.	Percibo que mi salario está algo lejano respecto a mis responsabilidades y desempeño laboral. Aunque mi sueldo es competitivo, siento que el esfuerzo adicional y las responsabilidades que he asumido en estos dos años no siempre se reflejan adecuadamente en mi compensación a comparación de otros rangos que ganan 3 veces mi salario haciendo la 3ra parte de labores.	En cuanto a la percepción de mi salario, también hay que ser honestos, uno nunca se siente tal vez satisfecho con su paga, considerábamos humor, paga responsabilidades. En mi caso, siento que está en un balance equilibrado, me gustaría ganar más. Eso sí, es una gran verdad, creo que todos nos gustaría eso, pero enfocándome solo en mí, me gustaría a ver si ganar más.	La agencia debe mejorar los salarios, a mayor responsabilidad y mejor desempeño debe tener mejor salario.
14. ¿Cómo evalúas las compensaciones no monetarias (como tiempo libre, flexibilidad horaria, etc.) referente al equilibrio entre tu vida laboral y personal?						
Mucha flexibilidad.	Valoro mucho las compensaciones no monetarias, como el tiempo libre y la flexibilidad horaria, ya que son esenciales para mantener un buen equilibrio entre mi vida laboral y personal. Estas compensaciones me permiten manejar mejor mis responsabilidades personales y laborales,	Son bastante flexibles con los permisos y horarios. Me siento satisfecho en ese aspecto.	Dentro de todo, la empresa es flexible si se refiere a falta por enfermedades o temas delicados. También son considerados a temas de tardanzas, dan la confianza de poder comunicar cualquier problema que puede ocurrir dentro del transcurso al trabajo, lo que hace que	Las compensaciones no monetarias son uno de los puntos débiles de la empresa. La flexibilidad horaria es lo único que permite un equilibrio entre mi vida laboral y personal, lo cual valoro enormemente. Sin embargo, creo que siempre hay espacio para mejorar, como	En la oficina existen tiempos, obviamente, como refrigerio o pausas activas en las que tranquilamente uno puede levantarse de su lugar y caminar un poco, conversar, sin excederse tampoco. Pero sí se puede, también se puede uno, no sé, ir a la cocina, prepararse un	Un sistema híbrido de horarios depende de las áreas en algunas es más fácil de llevar.

	reduciendo el estrés y aumentando mi bienestar general		mantengamos un respeto mutuo.	permitir más días de trabajo remoto o tener más opciones de desarrollo personal y profesional.	café o desayuno. Uno siempre que esté con los tiempos del trabajo correcto y sepa que no tenga más pendientes, puede hacer sus horarios como mejor le parezcan. La empresa los respeta y siempre lo hace, siempre y cuando uno le cumpla de esa manera.	
15. ¿Cómo afectan los beneficios que ofrece la empresa a tu decisión de permanecer en tu puesto actual o buscar otras oportunidades laborales?						
Siento que es un ambiente muy bueno y es lo que genera que no busque otras oportunidades.	Los beneficios que ofrece la empresa juegan un papel crucial en mi decisión de permanecer en mi puesto actual. Aspectos como el seguro de salud, la flexibilidad horaria, las oportunidades de desarrollo profesional y el ambiente de trabajo positivo son factores que me hacen sentir valorado y satisfecho	No existen beneficios más allá del aprendizaje que adquieres cuando trabajas clientes de diferentes rubros. El ambiente laboral es excelente salvo ciertos elementos, pero de la amistad no se come. Constantemente busco otras ofertas laborales	En realidad, no hay muchos beneficios dentro de la empresa como incentivos monetarios. Pero, el ambiente no es malo en su totalidad, se debe mejorar puntos importantes, pero sino es así, nada me impide buscar otro trabajo.	Los beneficios son un factor importante en mi decisión de permanecer en mi puesto actual. Sin embargo, si no hay una mejora en la comunicación y en el reconocimiento de mi trabajo, podría considerar buscar otras oportunidades que valoren más estos aspectos.	Hay motivos en los que, a mí, personalmente, no me terminan por deslindar de la empresa, si bien es cierto, no es una de las empresas actualmente en el mercado que paguen más o que tienen mayores facilidades, lo cierto es que en comparación a otros y les gana por mucho, dejando el tema salarial de costado por un momento. Por ejemplo, su horario de trabajo sólo es de lunes a viernes, fines de semana no se trabaja. Si llevas mucho tiempo y tu trabajo es eficiente, te pueden dar la opción del trabajo híbrido.	La empresa no tiene un sistema de bonos por metas.
V. Subcategoría: Comunicación						

16. ¿Cómo percibes la comunicación de la dirección de la empresa respecto a las decisiones relevantes?						
Muy buena comunicación	Percibo que la comunicación de la dirección de la empresa respecto a las decisiones relevantes es bastante clara y transparente. Nos mantienen informados a través de reuniones regulares, correos electrónicos y boletines internos. Además, suelen explicar el razonamiento detrás de las decisiones importantes, lo que nos ayuda a entender el contexto y sentirnos incluidos en el proceso	Nula. Los altos mandos nunca nos consideran en decisiones de ese calibre	Personalmente, no siento la comunicación directa a quienes estamos en un rango menor. Entiendo que las decisiones las toman ellos, pero sería bueno que se informe a todos por igual, ya que algunos tardan en enterarse de algunas cosas más que otros, y la idea es que como equipo estemos todos con el mismo conocimiento de noticias que pasen en la empresa.	La comunicación de la dirección respecto a las decisiones relevantes podría mejorar. A menudo me siento desinformado sobre cambios importantes o decisiones estratégicas, lo que genera incertidumbre y desmotivación. Sería útil que la dirección compartiera más información y con mayor transparencia para que todos estemos alineados y entendamos hacia dónde va la empresa.	Siempre está esa comunicación directa, sobre todo los viernes, entre el director con sus trabajadores, entre los que me incluyo. Siempre el director analiza todo, escucha detalladamente qué es lo que ha sucedido con cada firma y da su punto de vista. No siempre toma decisiones como quien dice, haz esto o lo otro, no siempre dice eso porque al final él cuenta con trabajadores en los que confía sus manos derechas, como quien le llama, para que tomen esa capacidad resolutive.	La empresa tiene personal para diferentes áreas, en el área que es de tu competencia tu opinión es escuchada.
17. ¿Consideras que se alienta la participación activa en reuniones y sesiones de intercambio de ideas?						
Si.	Sí, considero que se alienta la participación activa en reuniones y sesiones de intercambio de ideas. Los líderes suelen crear un ambiente abierto y receptivo donde se valora la opinión de todos. Nos animan a compartir nuestras ideas y sugerencias, y a menudo se utilizan dinámicas de grupo como brainstorming para fomentar la	Sí. Siempre se muestran interesados en lo que puedas sugerir	Si, en las reuniones de equipo se alienta a que todos podamos brindar nuestras ideas. Pero como mencioné en preguntas anteriores, ellos eligen el flujo de trabajo y los cambios que podemos indicar muchas veces solo quedan en opciones.	No siempre siento que se aliente la participación activa en reuniones y sesiones de intercambio de ideas. A veces, parece que solo se escucha a los mismos pocos, y las ideas del resto no se consideran con seriedad. Sería beneficioso establecer un ambiente más inclusivo donde todas las voces se escuchen y se	Por supuesto, como ya le he mencionado en otras preguntas. Si hay una participación activa de los trabajadores en cada reunión que genera o que se genera en los medios. Intercambiamos ideas, no solamente de manera general como empresa, sino también entre las diferentes áreas. Ninguna idea es mala, todo suma,	En las reuniones cualquiera puede dar su opinión y expresar ideas.

	creatividad y la colaboración			valoren por igual.	siempre que haya la intención de aportar.	
18. ¿Cómo evalúas las herramientas y plataformas tecnológicas que la empresa proporciona para facilitar la comunicación y colaboración entre los empleados?						
Fácil de utilizar	<p>Evalúo muy positivamente las herramientas y plataformas tecnológicas que la empresa proporciona para facilitar la comunicación y colaboración entre los empleados. Utilizamos software de gestión de proyectos, aplicaciones de mensajería instantánea y plataformas de videoconferencia que hacen que la coordinación y el trabajo en equipo sean mucho más eficientes</p>	<p>Me parece que están bien. Tenemos diferentes espacios de comunicación para tratar cada cliente, además de otros netamente para nosotros donde tocamos temas de convivencia, observaciones, etc.</p>	<p>Considero que las plataformas tecnológicas que tenemos a la mano para comunicarnos entre el equipo son buenas, ya que contamos con diferentes grupos y chats individuales. Además, creo que se puede buscar una unificación de las plataformas que usamos para los trabajos de grupos.</p>	<p>Las herramientas y plataformas tecnológicas que la empresa proporciona son adecuadas, pero tienen margen de mejora. A veces, las plataformas que usamos no son las más intuitivas o eficientes, y eso puede obstaculizar la colaboración. Sería útil evaluar y actualizar estas herramientas regularmente, asegurándonos de que sean las más adecuadas para nuestras necesidades y que todos los empleados estén bien capacitados para utilizarlas de manera efectiva.</p>	<p>Son herramientas bastante efectivas. Aún medio cuenta con bancos de imágenes, cuenta con herramientas de analítica SEO, cuenta con inteligencia artificial también, pagados, no las versiones gratuitas. Cuenta con herramientas accesibles y nos la brindan desde el minuto uno. No sé, se me ocurren un montón de cosas cuyos nombres son un poco complejos de mencionar, pero tienen herramientas muy efectivas y en caso de que alguna ya no le funcione, siempre están en la búsqueda de nuevas oportunidades. Y también nos permiten a nosotros sugerir algunas.</p>	<p>Las herramientas proporcionadas por la empresa son limitadas en la actualidad, una herramienta de gestión ayudaría mucho.</p>

Resultados de ATLAS. Ti

Imagen 1

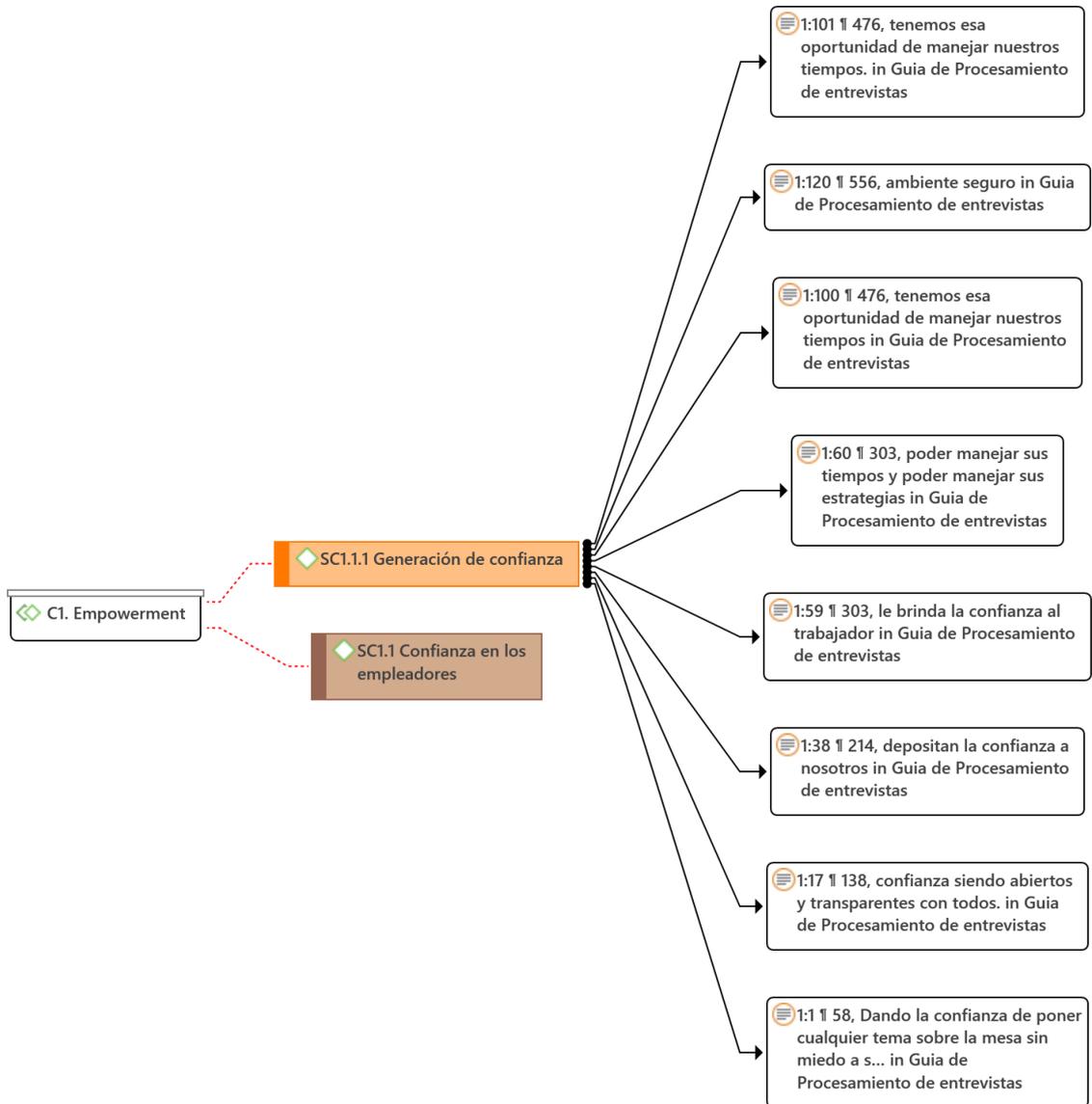


Imagen 2

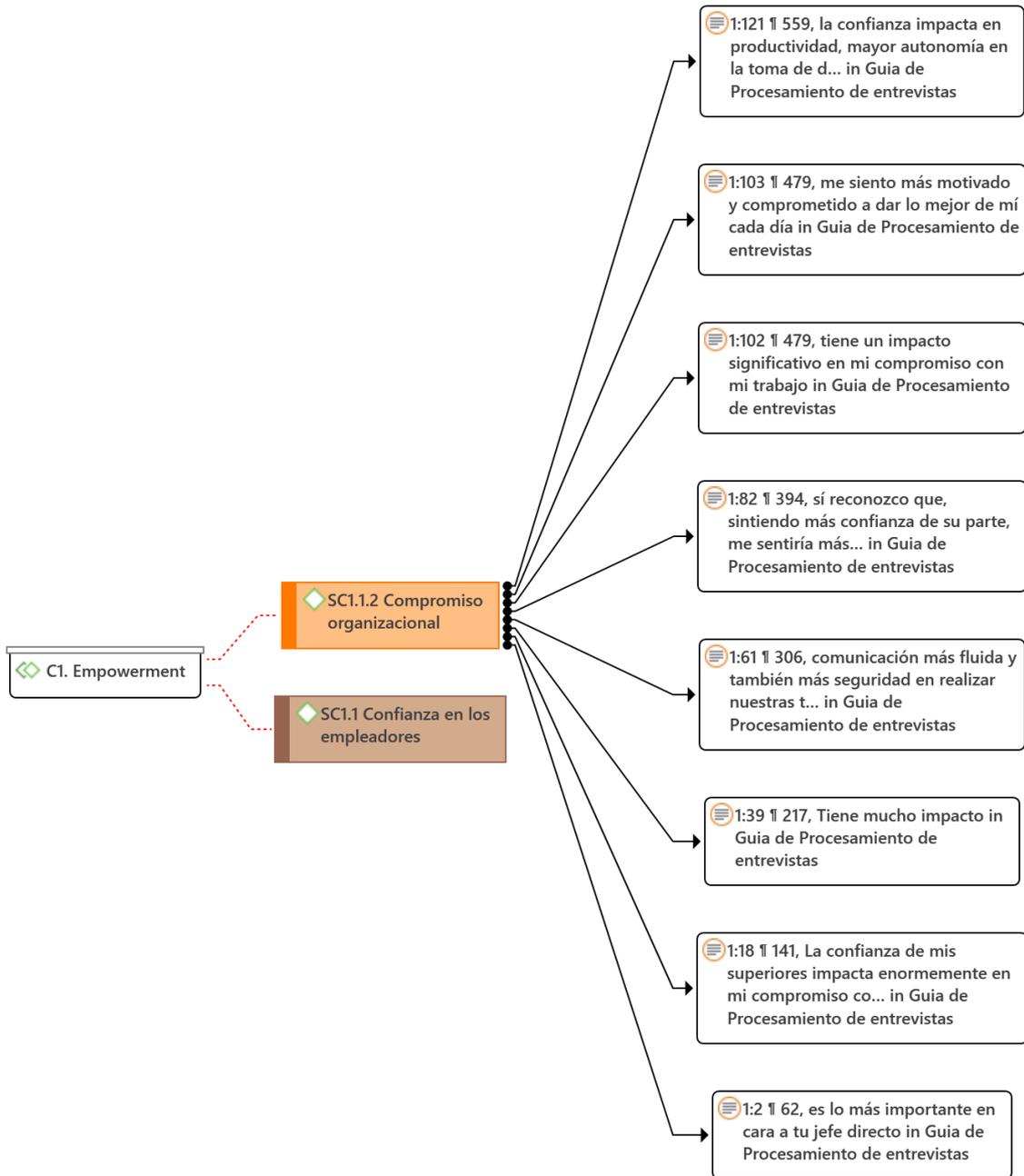


Imagen 3

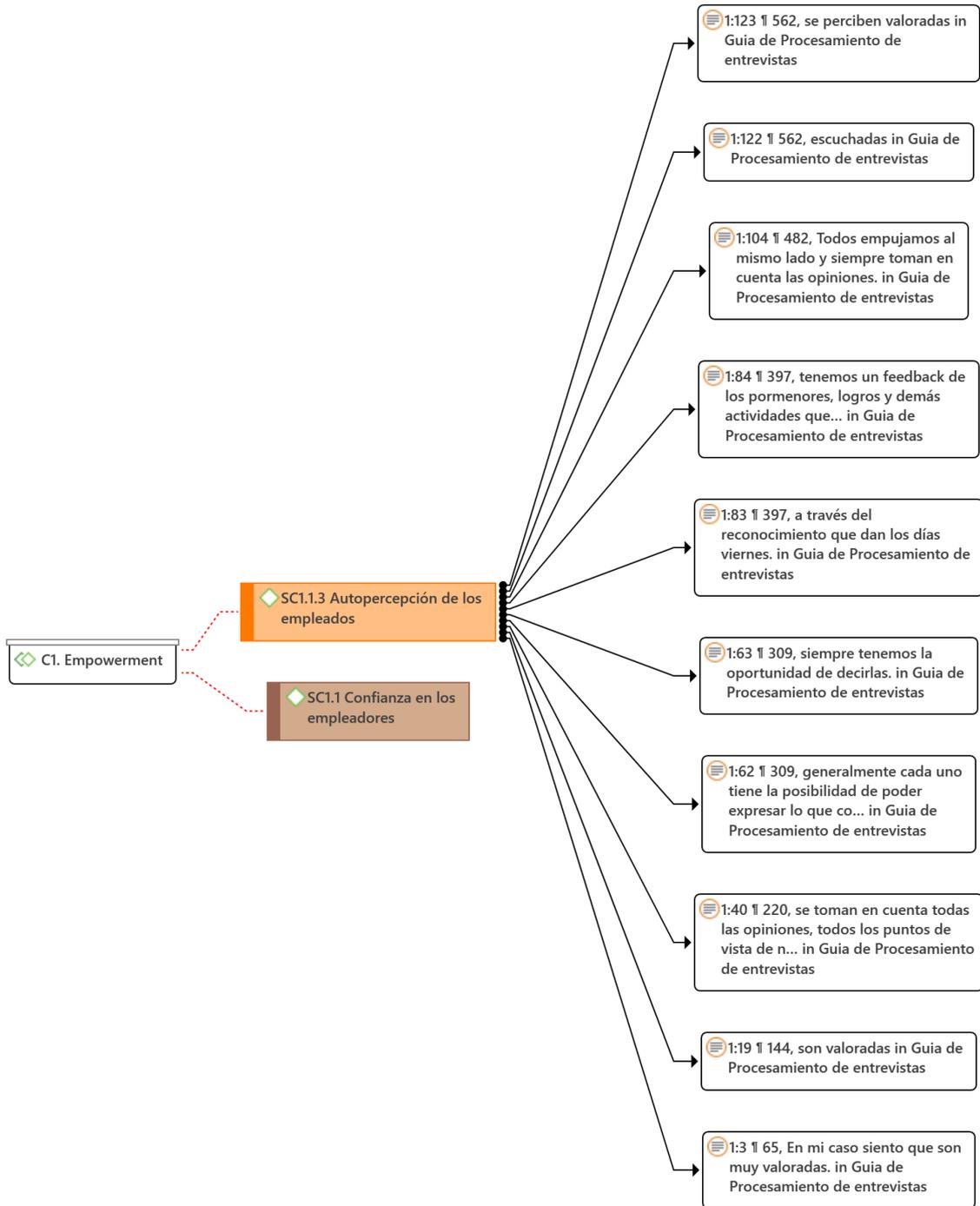


Imagen 4

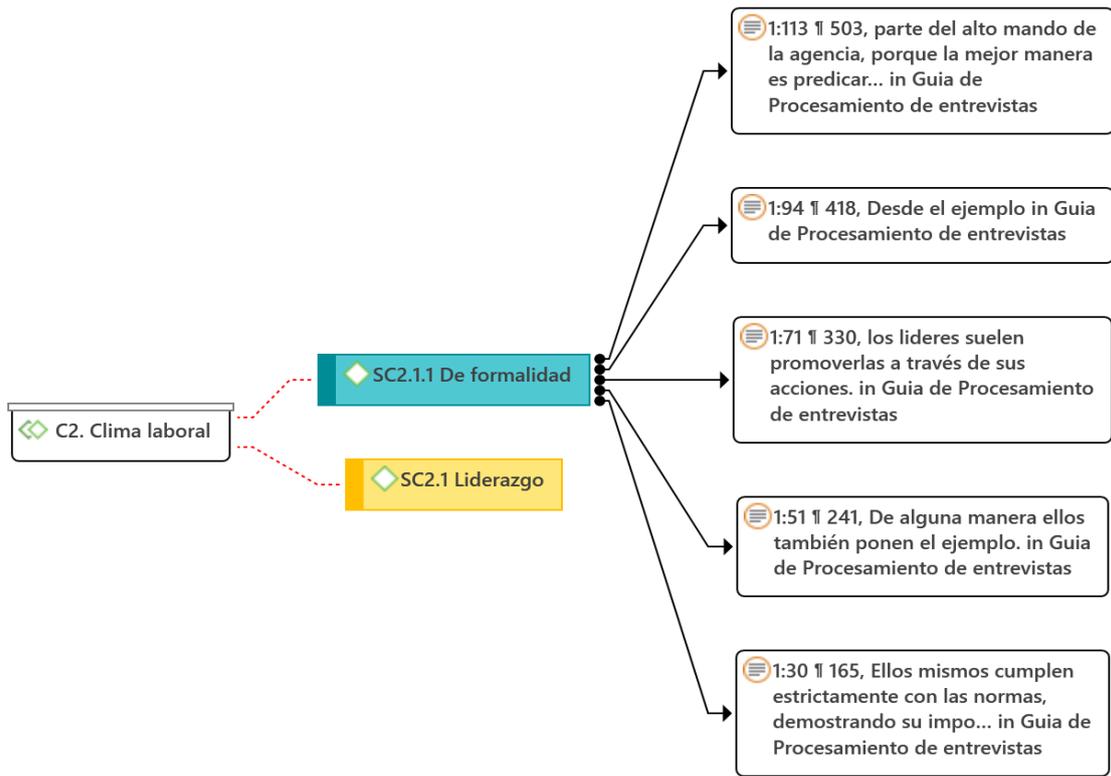


Imagen 5

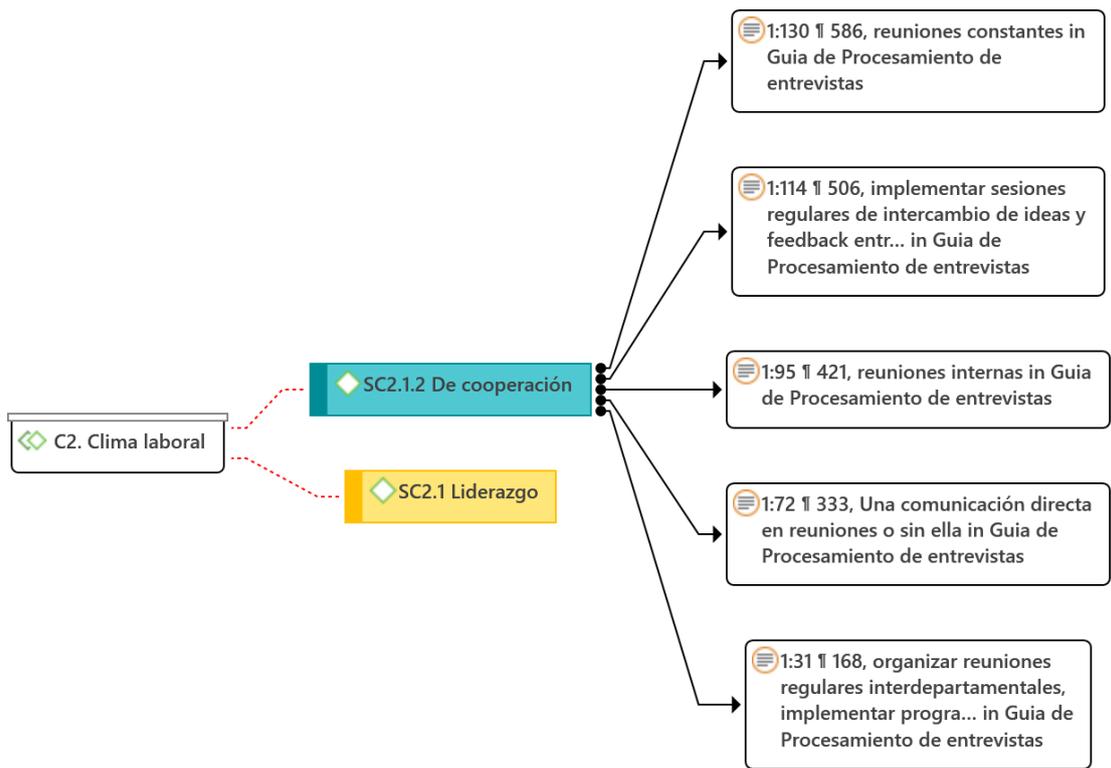


Imagen 6

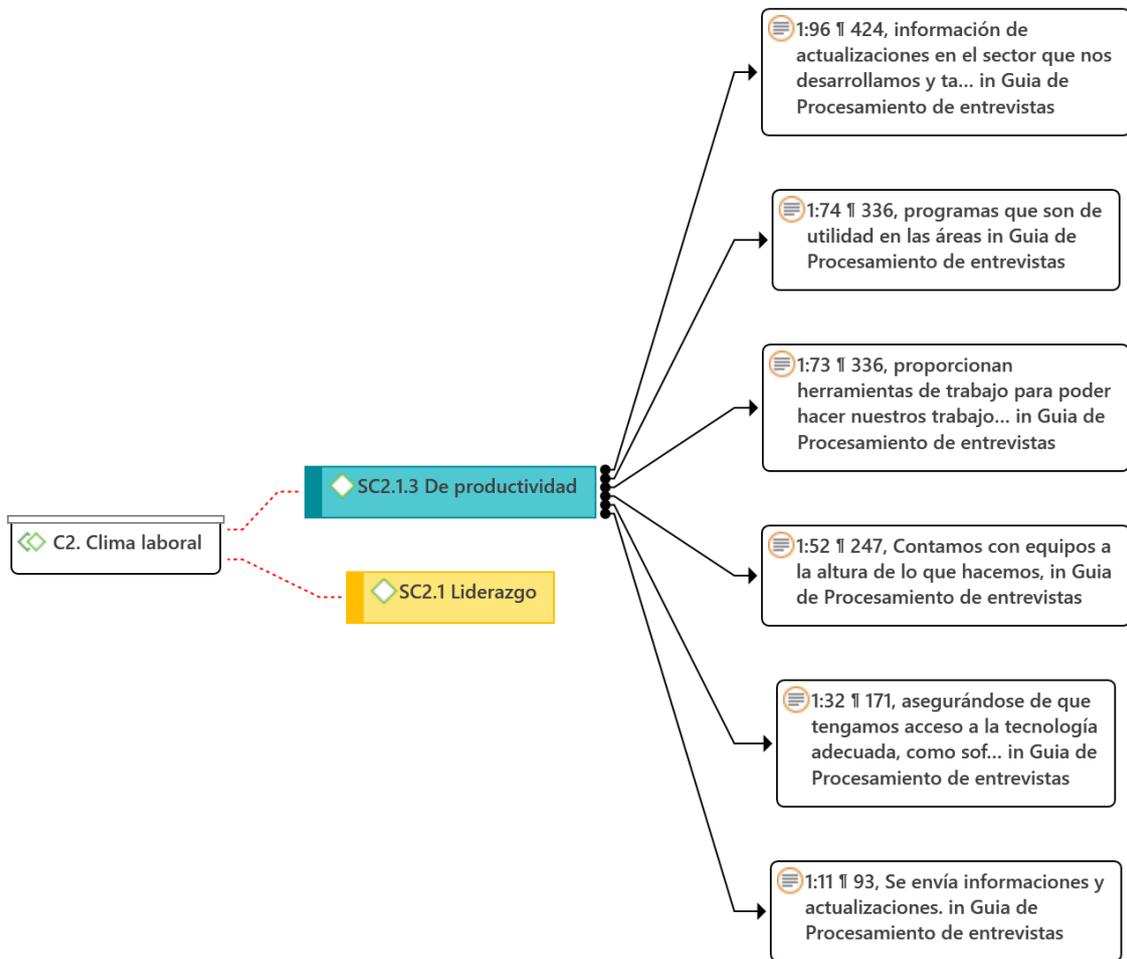


Imagen 7

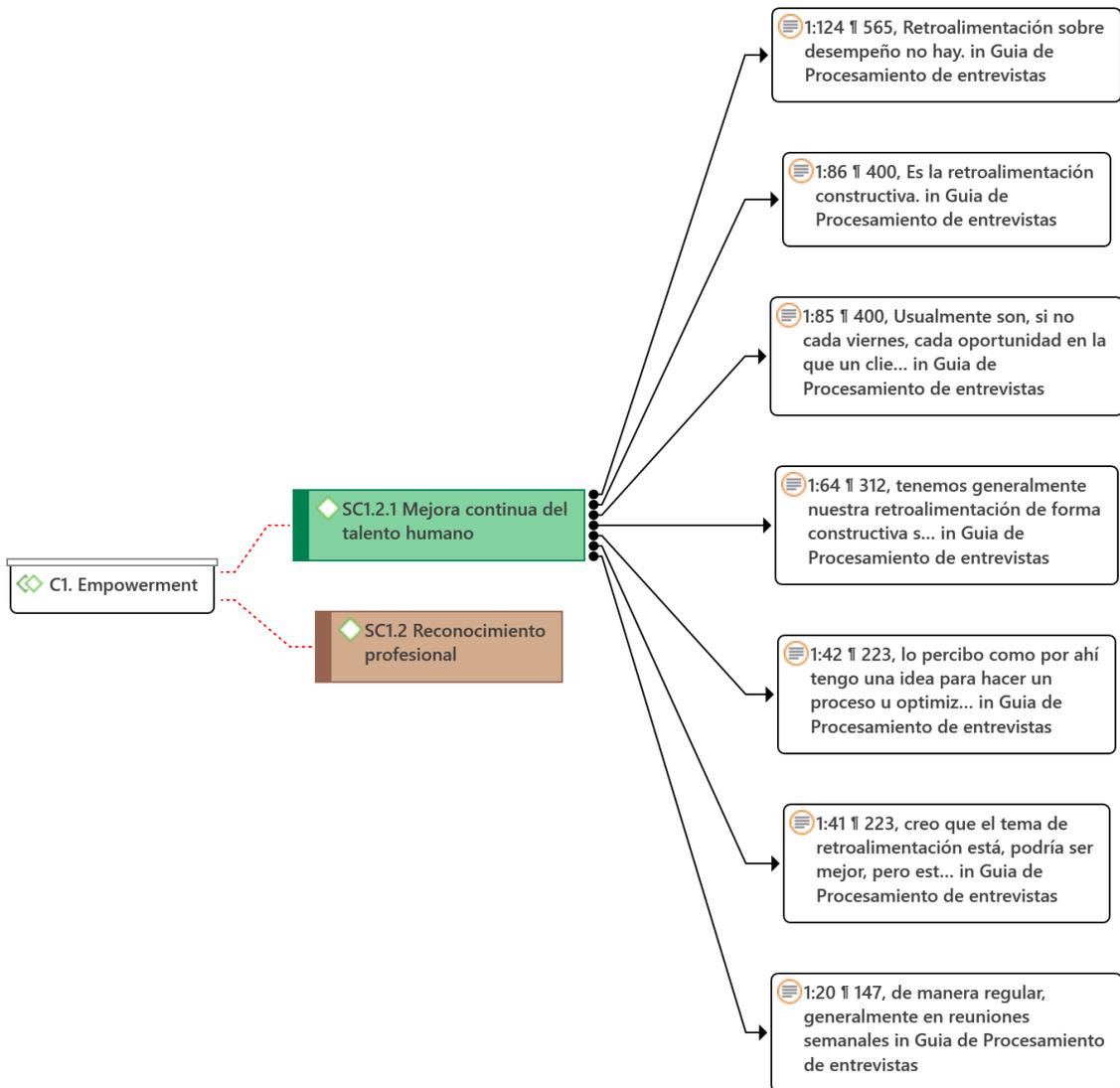


Imagen 8

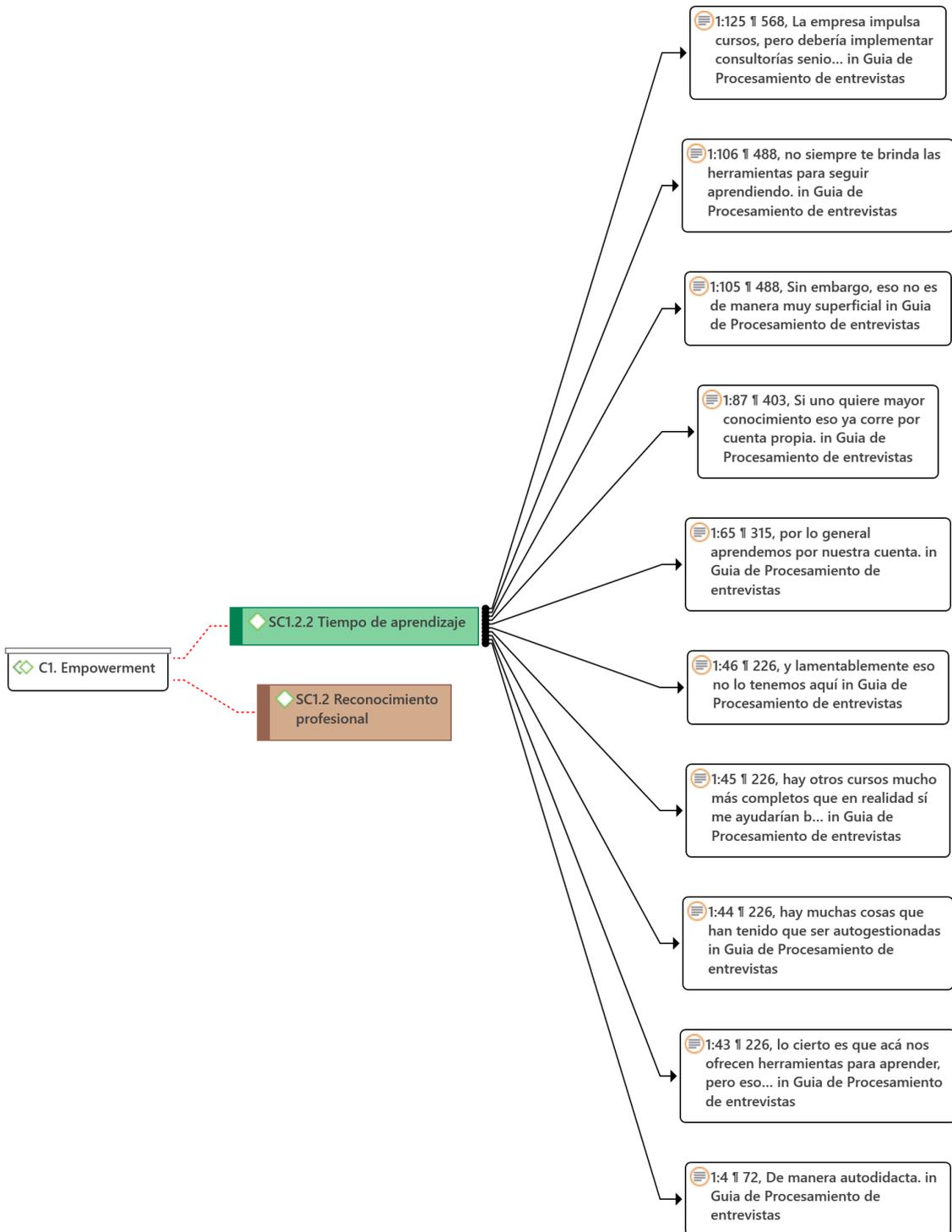


Imagen 9

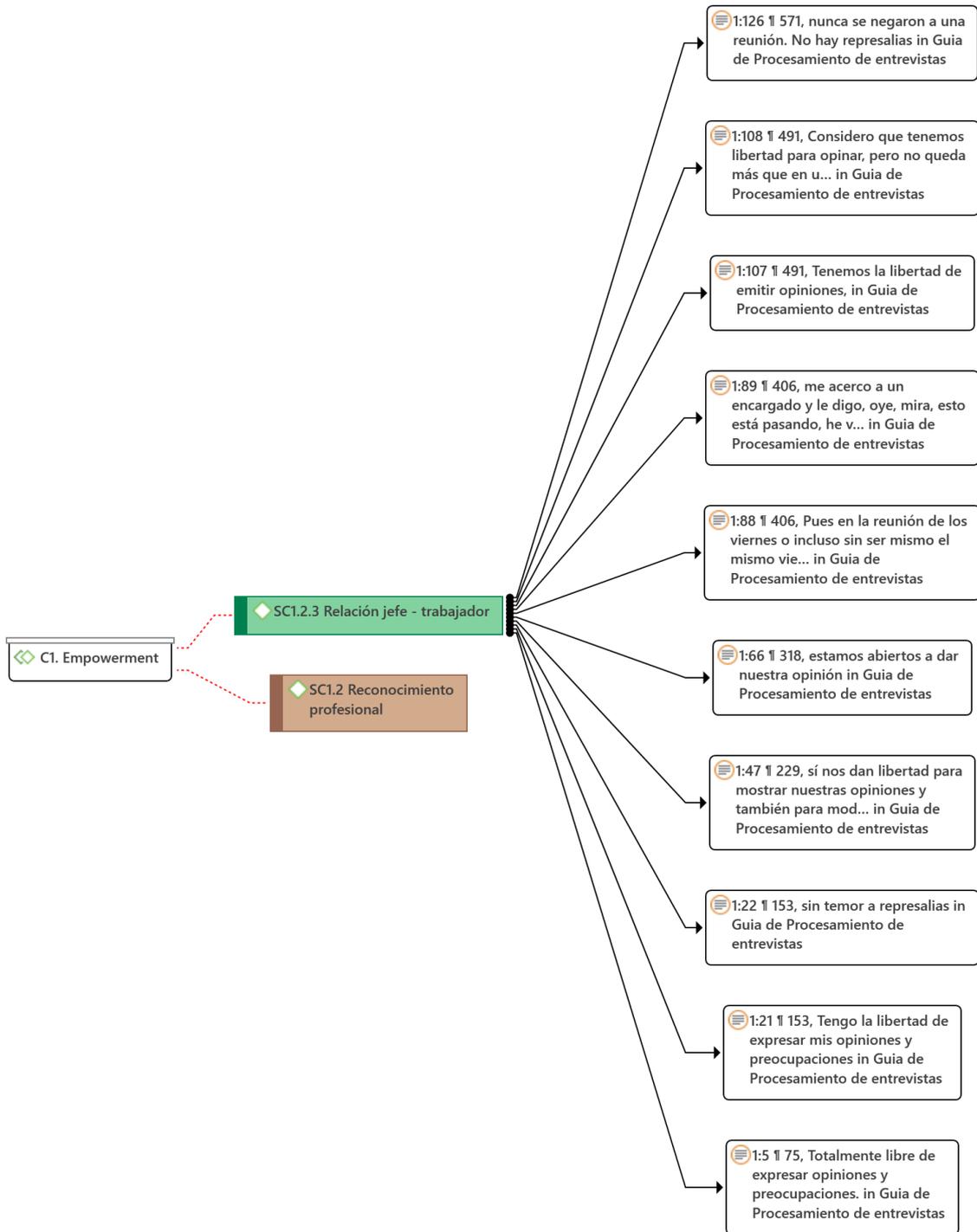


Imagen 10

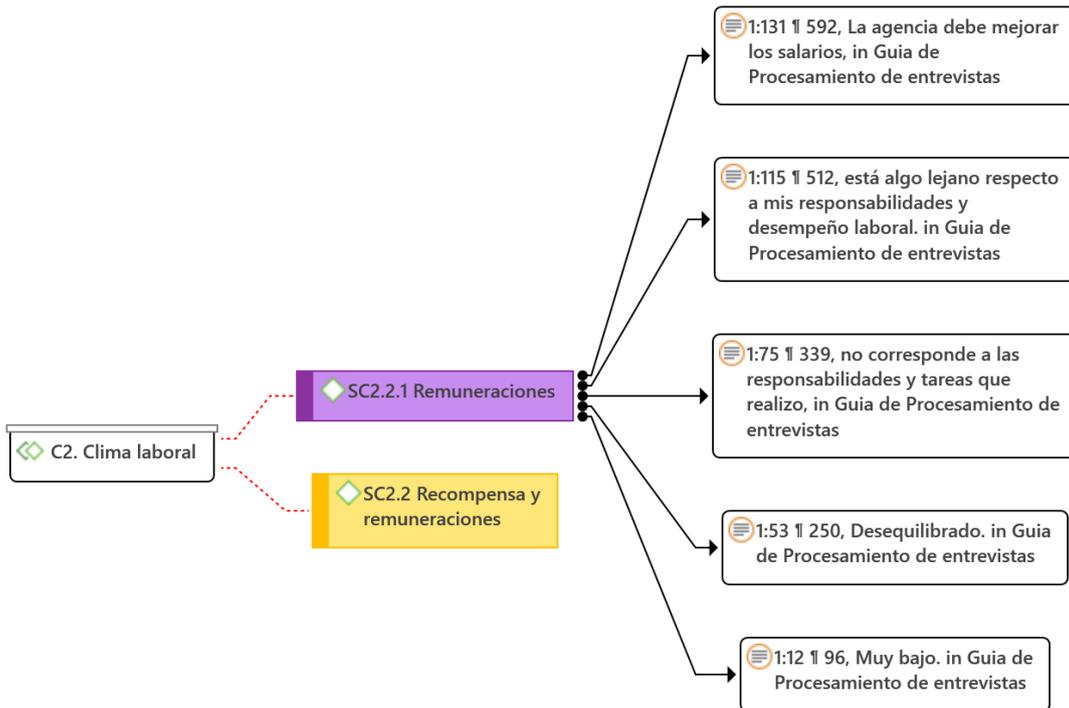


Imagen 11

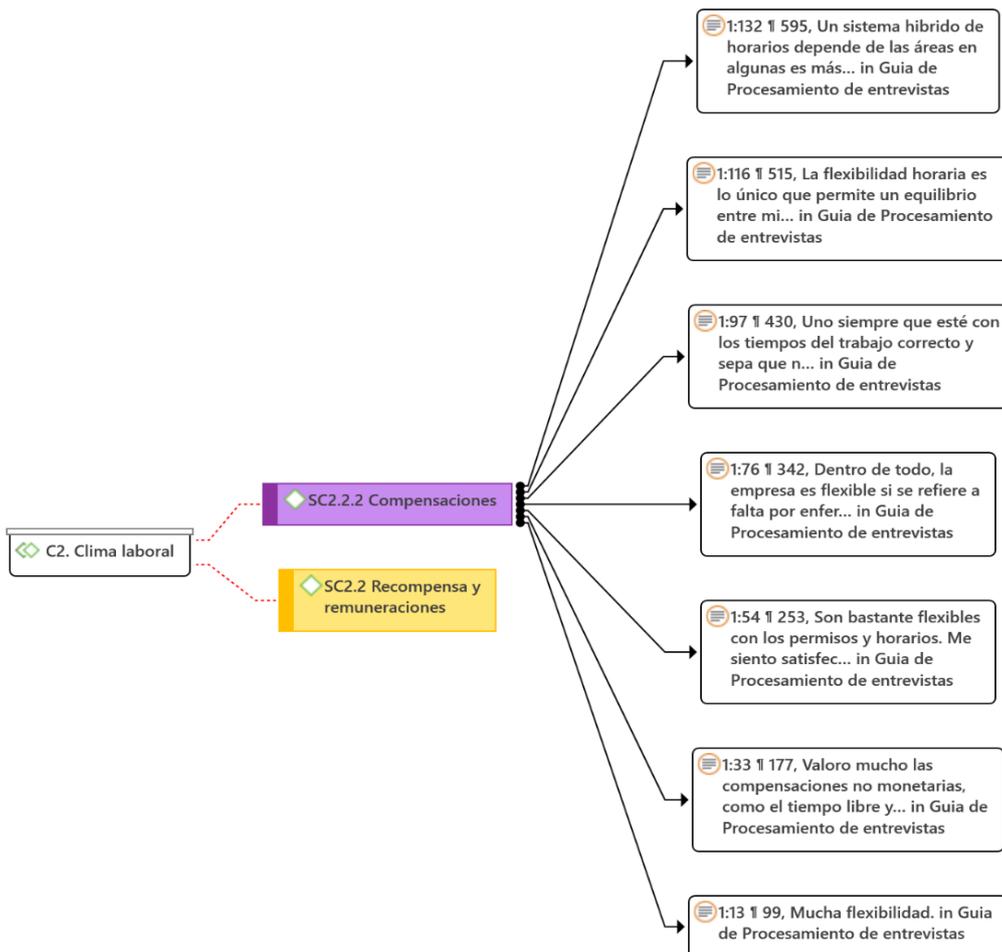


Imagen 12

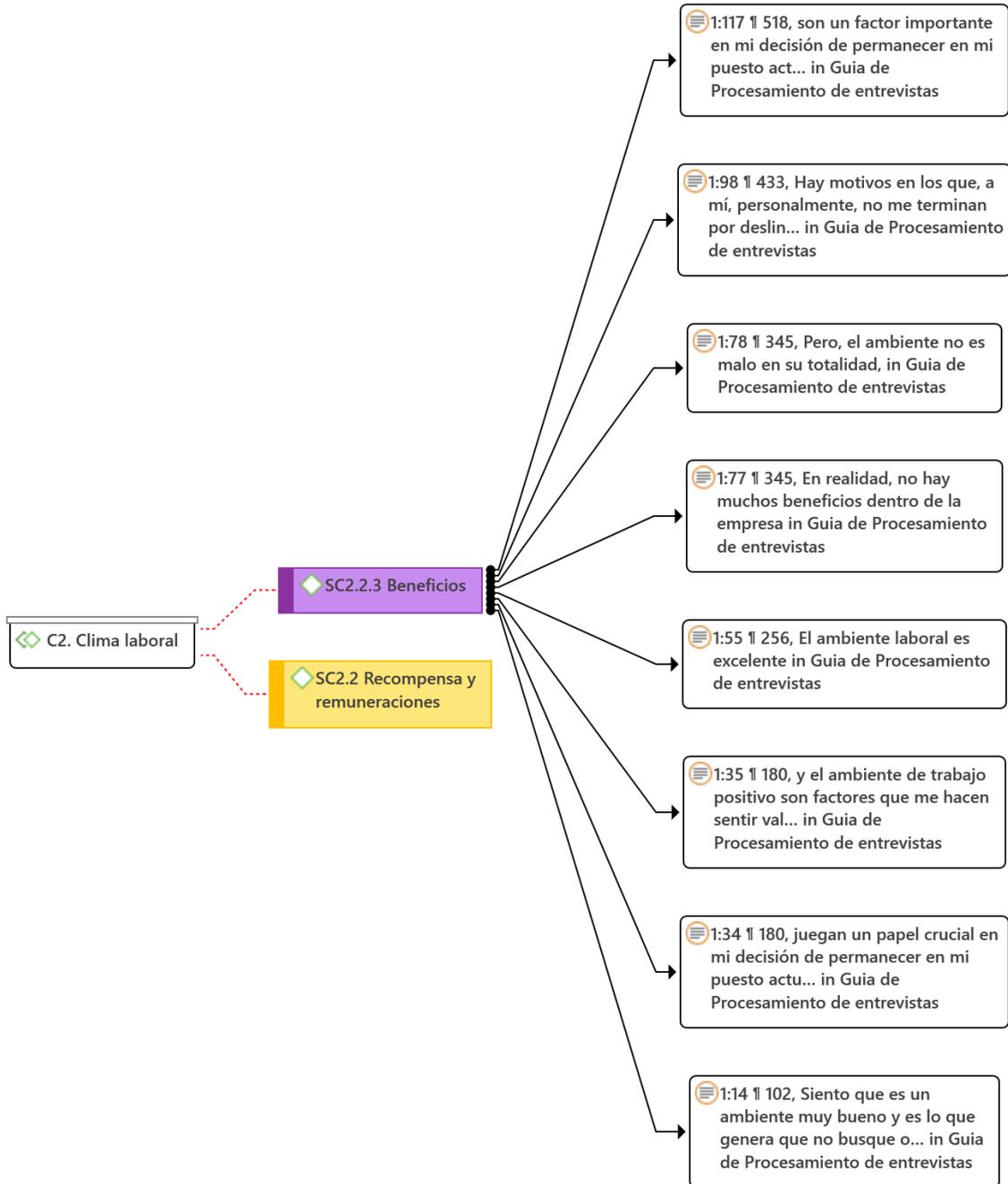


Imagen 13

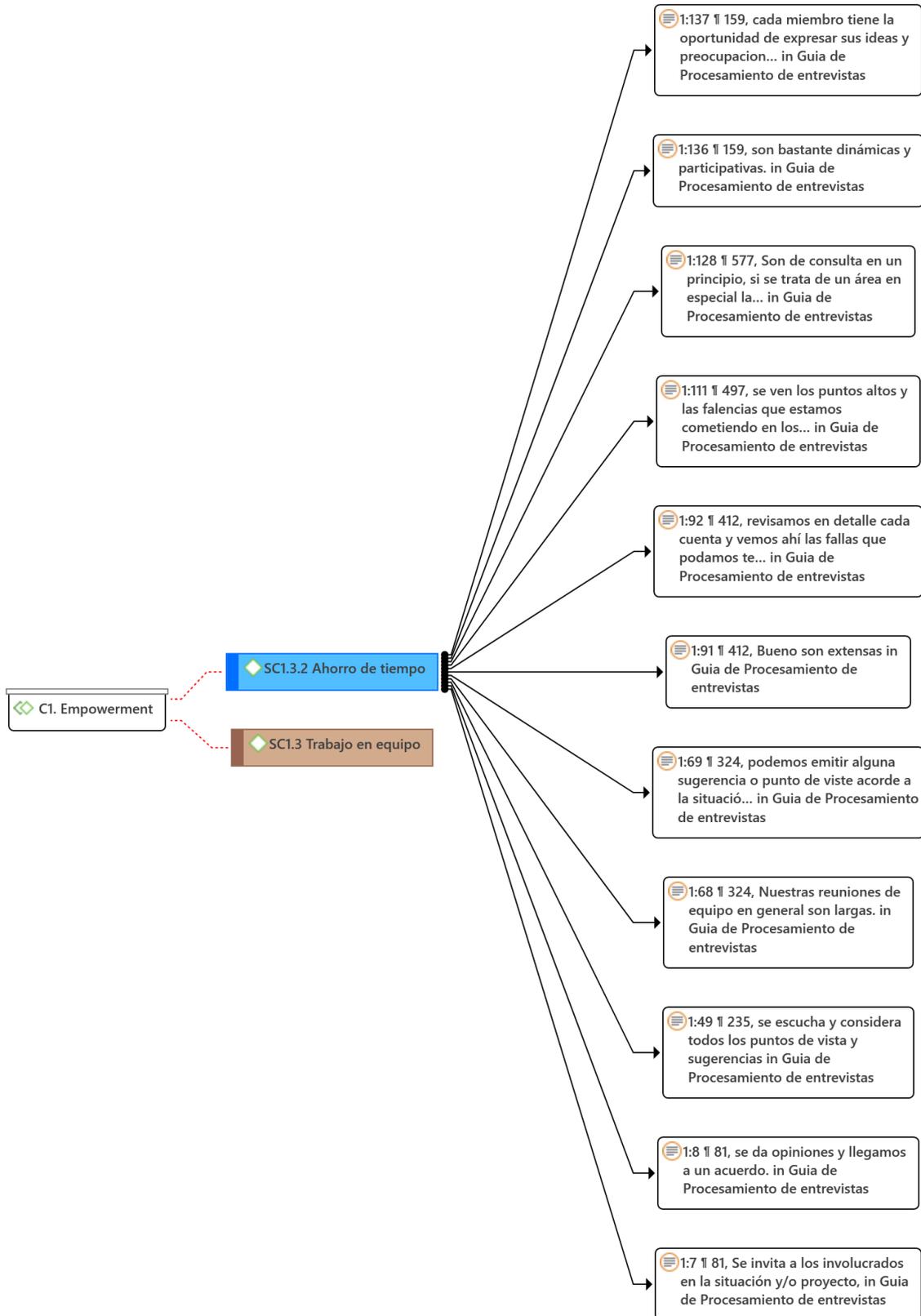


Imagen 14

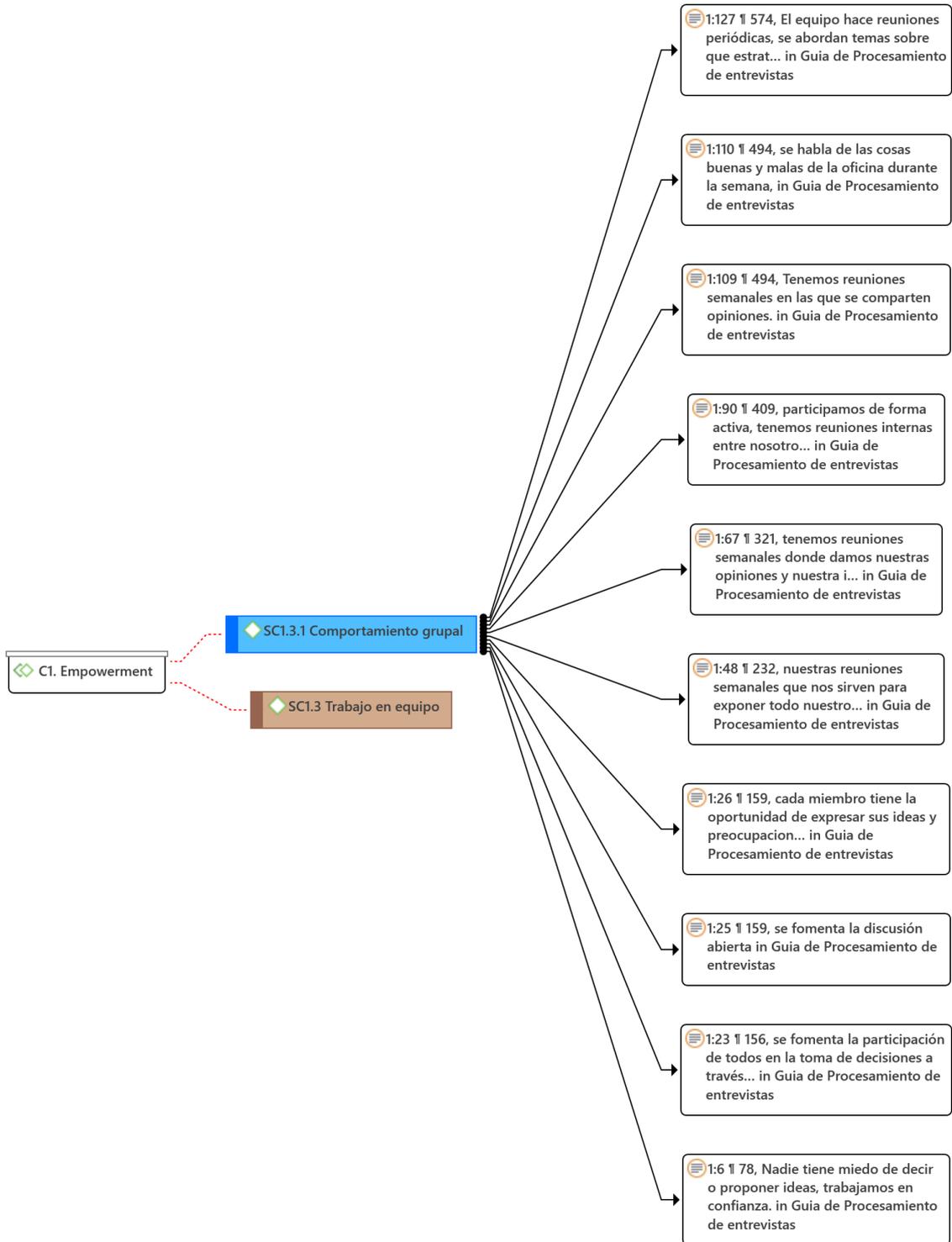


Imagen 15

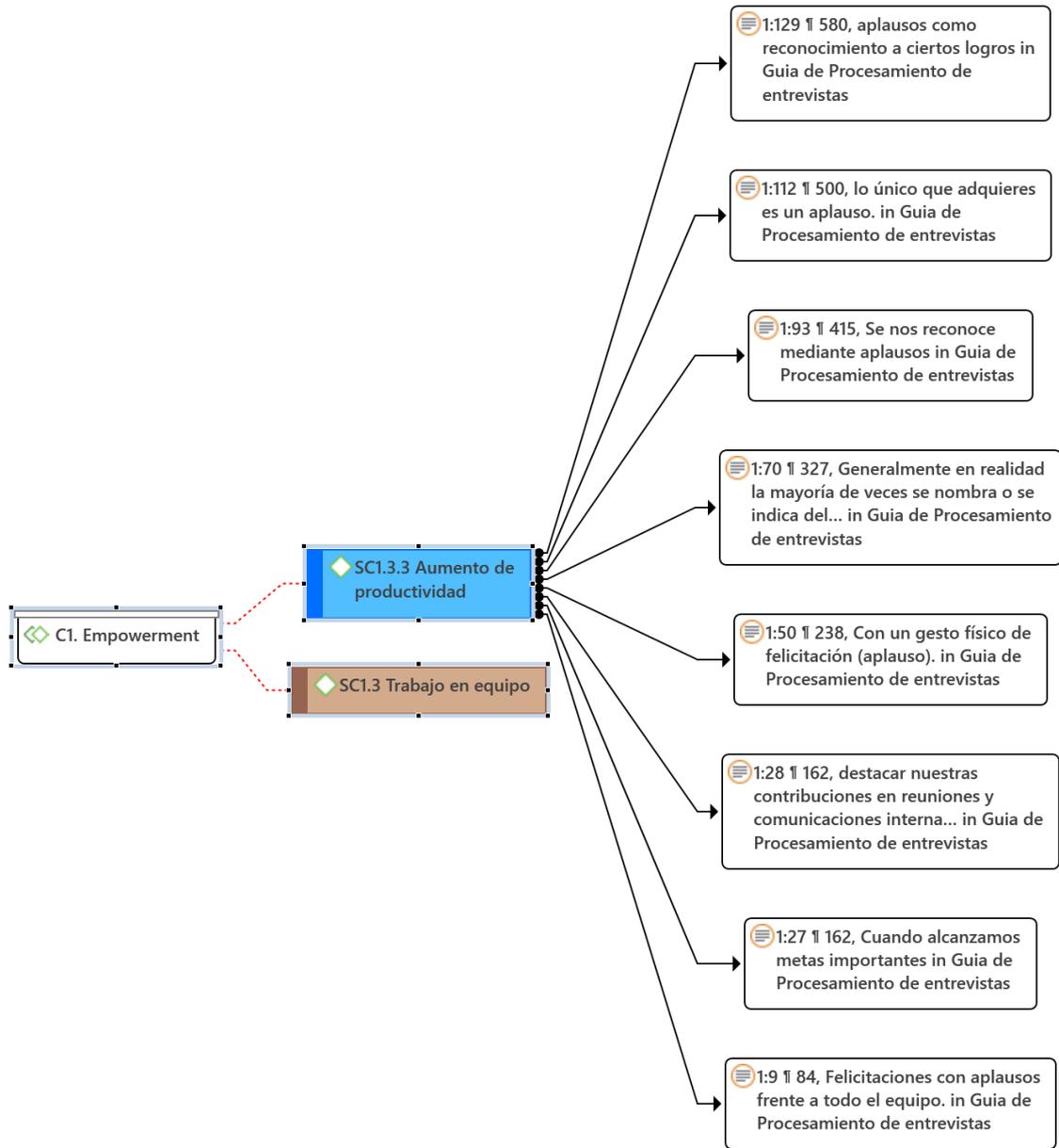


Imagen 16

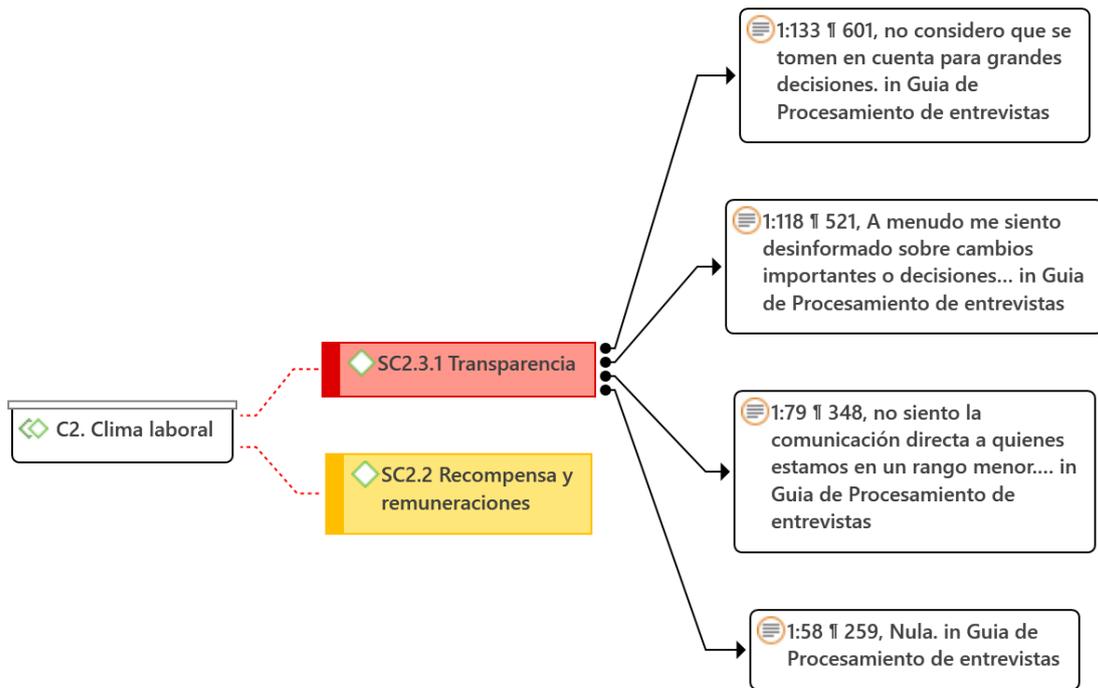


Imagen 17

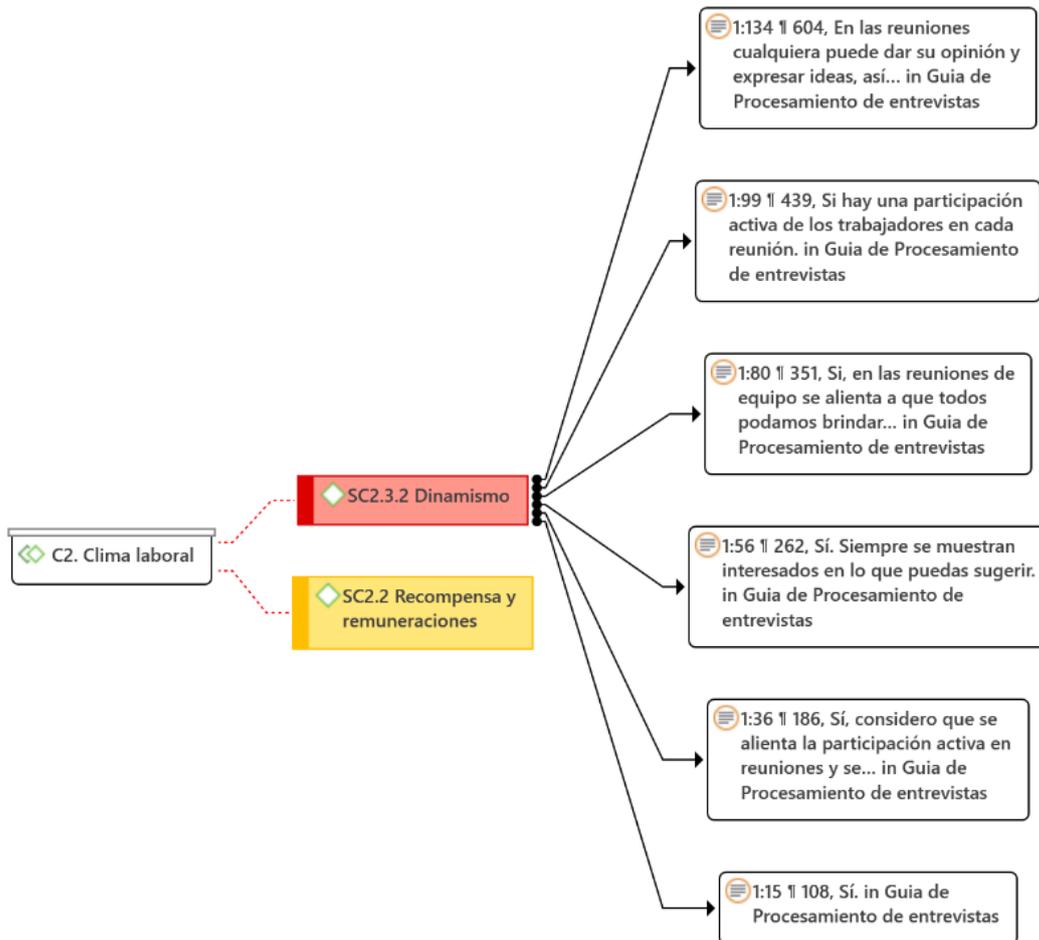


Imagen 18

