



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Clima organizacional y su relación con la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025”

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios**

PRESENTADO POR:

Soto Alipio, Francisco Sebastian - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

LIMA, PERÚ

2026

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

MIEMBROS DEL JURADO

Ortiz Clarke, Dafne Ivette

Saco Vértiz Osterloh, Sandra Elizabeth

Velásquez Tapullima, Pedro Alfonso

INFORME TURNITIN

Clima organizacional y su relacion con la productividad de los empleados del Area de marketing de la empresa Adecco S.A. d...

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trnoid::30163:576567121

Fecha de entrega
9 abr 2026, 12:25 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
9 abr 2026, 12:38 p.m. GMT-5

Nombre del archivo
Clima organizacional y su relacion con la productividad de los empleados del Area de marketin....docx

Tamaño del archivo
313.2 KB

108 páginas

21.628 palabras

128.260 caracteres

17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...




Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 16%  Fuentes de Internet
- 6%  Publicaciones
- 8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y lo revise.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposa e hijo y seres queridos, quienes con su amor incondicional, apoyo constante y motivación nos han acompañado en cada etapa de mi vida académica. Este logro es por ellos, que siempre estuvieron ahí y creyeron en mi capacidad para afrontar la vida.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la culminación de esta tesis. En primer lugar, a mi esposa, por su paciencia, amor y comprensión durante este proceso.

Asimismo, agradezco a nuestros docentes y asesores, por su orientación, conocimientos y valiosas recomendaciones que enriquecieron este trabajo. Finalmente agradecer a cada persona que de manera directa o indirecta contribuyeron con su apoyo, permitiéndonos avanzar este importante objetivo académico.

ÍNDICE TEMÁTICO

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO.....	1
INFORME TURNITIN.....	1
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
ÍNDICE TEMÁTICO.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN.....	15
I. INFORMACIÓN GENERAL.....	18
1.1. Título del proyecto.....	18
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario.....	18
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada.....	18
1.4. Localización o alcance de la solución.....	19
II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN.....	20
2.1. Planteamiento del problema.....	20
2.1.1. Problemas de investigación.....	20
2.2. Justificación.....	21
2.3. Marco referencial.....	22
2.4. Resumen ejecutivo.....	32
2.5. Características técnicas o atributos del proyecto.....	33
2.6. Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas.....	34

2.7. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto	35
2.8. Componente del proyecto	36
2.9. Resultados generales: componente del proyecto	38
2.10. Plan de actividades del proyecto	39
2.11. Metodología del proyecto: diseños experimentales, sistemas de registros, técnicas a utilizar, factores y variables a estudiar	40
III. ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO	46
3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación	46
IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	48
4.1. Análisis de resultados descriptivos	48
4.1.1. <i>Escala Valorativa de la Variable Clima Organizacional</i>	48
4.1.2. <i>Análisis Descriptivo de los Resultados de la Variable Clima Organizacional</i>	48
4.2. Análisis de resultados inferenciales.....	59
4.2.1. Prueba de Normalidad	59
V. SUSTENTO DEL MERCADO	65
5.1. Alcance esperado del mercado	65
5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora	66
5.3. Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio.....	68
5.3.1. Diagnóstico situacional.....	69
5.3.2. Propuesta de valor	70
5.3.3. Fuentes de ingresos.....	71
5.3.5. Estratega de penetración en el mercado	74
5.3.6. Actividades productivas propias y externas	76
5.3.7. Alianzas.....	79
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81

6.1. Conclusiones	81
6.2. Recomendaciones	83
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
VIII. ANEXOS	91
8.1. Reporte de impacto y resultados	91
8.2. Matriz de consistencia	92
8.3. Matriz de operacionalización de variables	94
8.4. Instrumentos de recolección de datos	99

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.	
Tabla 1	Atributos del Plan de Desarrollo y Movilidad Interna	35
Tabla 2	Análisis comparativo de alternativas para el desarrollo del talento	36
Tabla 3	Actividades del proyecto	41
Tabla 4	Valores del coeficiente de correlación de Pearson	47
Tabla 5	Inversión estimada para la implementación del plan piloto	48
Tabla 6	Escala valorativa de la variable Clima Organizacional	50
Tabla 7	Distribución de las dimensiones de la variable Clima Organizacional	50
Tabla 8	Distribución de la variable Clima Organizacional	51
Tabla 9	Distribución de la dimensión Comunicación interna	52
Tabla 10	Distribución de la dimensión Reconocimiento Laboral	53
Tabla 11	Distribución de la dimensión Liderazgo Supervisorio	54
Tabla 12	Escala valorativa de la variable Productividad	56
Tabla 13	Distribución de las dimensiones de la variable Productividad	56
Tabla 14	Distribución de la variable Productividad	57
Tabla 15	Distribución de la dimensión Eficiencia Operativa	58
Tabla 16	Distribución de la dimensión Calidad de Servicio	59
Tabla 17	Distribución de la dimensión Tasa de Rotación de Personal	60
Tabla 18	Tabla Bidimensional de las variables Clima Organizacional y Productividad	61
Tabla 19	Prueba de normalidad de las variables y dimensiones	62
Tabla 20	Prueba de coeficiente de correlación entre Clima Organizacional y Productividad	63
Tabla 21	Prueba de coeficiente de correlación entre Comunicación Interna y Eficiencia Operativa	64
Tabla 22	Prueba de coeficiente de correlación entre Reconocimiento Laboral y Tasa de Rotación del Personal	65
Tabla 23	Prueba de coeficiente de correlación Liderazgo Supervisorio y Satisfacción Laboral	66
Tabla 24	Contexto del mercado de outsourcing en Perú	68
Tabla 25	Clientes potenciales internos - Colaboradores de Adecco Perú S.A.	69
Tabla 26	Clientes potenciales externos - Empresas clientes de Adecco Perú S.A.	70
Tabla 27	Análisis FODA de la empresa Adecco	71
Tabla 28	Retorno de inversión del proyecto	74

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.	
Figura 1	Distribución de las dimensiones de la variable Clima Organizacional	51
Figura 2	Distribución de la variable Clima Organizacional	52
Figura 3	Distribución de la dimensión Comunicación interna	53
Figura 4	Distribución de la dimensión Reconocimiento Laboral	54
Figura 5	Distribución de la dimensión Liderazgo Supervisorio	55
Figura 6	Distribución de las dimensiones de la variable Productividad	56
Figura 7	Distribución de la variable Productividad	57
Figura 8	Distribución de la dimensión Eficiencia Operativa	58
Figura 9	Distribución de la dimensión Calidad de Servicio	59
Figura 10	Distribución de la dimensión Tasa de Rotación de Personal	60

RESUMEN

Introducción. La presente investigación surge ante la necesidad de comprender cómo el clima organizacional incide en la productividad de los colaboradores del sector outsourcing en Perú, particularmente en el área de marketing de Adecco Perú S.A., donde estudios preliminares revelaron percepciones negativas sobre comunicación, reconocimiento y, especialmente, la ausencia de programas estructurados de desarrollo profesional y movilidad interna. Objetivo. Determinar la relación entre el clima organizacional y la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025, así como analizar específicamente cómo el clima se vincula con la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la tasa de rotación del personal. Metodología. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de corte transversal y alcance correlacional. Se trabajó con una muestra no probabilística por conveniencia de 60 colaboradores del área de marketing, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado con escala Likert para medir las dimensiones del clima organizacional (comunicación interna, reconocimiento laboral y liderazgo supervisorio) y la productividad (eficiencia operativa, calidad de servicio y tasa de rotación). Los datos fueron procesados mediante el software SPSS y analizados a través de la prueba no paramétrica Rho de Spearman. Propuesta de implementación. A partir de los hallazgos y del análisis FODA que identificó como debilidad crítica la ausencia de programas estructurados de desarrollo profesional, se diseñó un "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna" para el área de marketing, estructurado en seis componentes: diagnóstico y sensibilización, diseño de itinerarios formativos personalizados, implementación de talleres y seminarios, programa de mentoring interno, creación del mercado interno de talentos, y evaluación y retroalimentación del programa. Resultados. Los hallazgos descriptivos revelaron que el 46.7% de los encuestados percibe el clima organizacional en nivel medio y el 30% en nivel bajo; en productividad, el 53.3% la califica como media. El análisis inferencial demostró una correlación positiva alta y estadísticamente significativa ($r=0.823$, $p<0.01$) entre ambas

variables. Asimismo, se encontraron correlaciones significativas entre comunicación interna y eficiencia operativa ($r=0.715$), reconocimiento laboral y tasa de rotación ($r=0.683$), y liderazgo supervisorio y calidad del servicio ($r=0.702$). Conclusiones. Se concluye que el clima organizacional sí se relaciona significativamente con la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

Palabras clave: Clima organizacional; productividad; outsourcing; desarrollo profesional; rotación de personal; liderazgo; Perú.

ABSTRACT

Introduction. This research arises from the need to understand how organizational climate affects employee productivity in the outsourcing sector in Peru, particularly in the marketing area of Adecco Perú S.A., where preliminary studies revealed negative perceptions regarding communication, recognition, and especially the absence of structured professional development programs and internal mobility. Objective. To determine the relationship between organizational climate and employee productivity in the marketing area of Adecco S.A. in the district of Santiago de Surco, 2025, and to specifically analyze how organizational climate relates to operational efficiency, service quality, and employee turnover rate. Methodology. The research was developed under a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional design and correlational scope. A non-probabilistic convenience sample of 60 marketing employees was used, who completed a structured Likert-scale questionnaire measuring dimensions of organizational climate (internal communication, work recognition, and supervisory leadership) and productivity (operational efficiency, service quality, and turnover rate). Data were processed using SPSS software and analyzed through Spearman's Rho non-parametric test. Implementation Proposal. Based on the findings and a SWOT analysis that identified the absence of structured professional development programs as a critical weakness, a "Professional Development and Internal Mobility Plan" was designed for the marketing area. This plan comprises six components: diagnosis and awareness, design of personalized training pathways, implementation of workshops and seminars, an internal mentoring program, creation of an internal talent market, and program evaluation and feedback. Results. Descriptive findings revealed that 46.7% of respondents perceive the organizational climate as medium and 30% as low; regarding productivity, 53.3% rate it as medium. Inferential analysis demonstrated a high, positive, and statistically significant correlation ($r=0.823$, $p<0.01$) between both variables. Likewise, significant correlations were found between internal communication and operational efficiency ($r=0.715$), work recognition and turnover rate ($r=0.683$), and supervisory leadership and service quality

($r=0.702$). Conclusions. It is concluded that organizational climate is significantly related to employee productivity in the marketing area of Adecco S.A. in the district of Santiago de Surco, 2025.

Keywords: Organizational climate; productivity; outsourcing; professional development; employee turnover; leadership; Peru.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la relación entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores del área de marketing en empresas de outsourcing, tomando como caso de estudio a Adecco Perú S.A. en el distrito de Santiago de Surco durante el año 2025. El clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca de su ambiente laboral, constituye un factor determinante en la motivación, el compromiso y el desempeño de los equipos de trabajo. En el sector outsourcing, donde el talento humano representa el activo principal y la ventaja competitiva más relevante, comprender cómo las dimensiones del clima comunicación interna, reconocimiento laboral y liderazgo supervisorio inciden en la productividad resulta fundamental para la sostenibilidad operativa y financiera de las organizaciones.

En el contexto peruano, el sector de outsourcing ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, consolidándose como un actor clave en la economía nacional. Sin embargo, estudios sectoriales revelan que una proporción considerable de trabajadores en este rubro percibe que el ambiente laboral influye directamente en su rendimiento, y que factores como la insatisfacción, la falta de reconocimiento y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional se asocian con altos índices de rotación y disminución de la productividad. En el caso específico de Adecco Perú S.A., observaciones preliminares y reportes internos sugieren la presencia de percepciones negativas entre el personal asignado al área de marketing, relacionadas con aspectos como la comunicación con los supervisores, el reconocimiento recibido y, particularmente, la ausencia de programas estructurados y visibles de desarrollo profesional y movilidad interna. Esta situación, de no ser abordada oportunamente, podría perpetuar un ciclo que afecte la estabilidad del servicio, la retención de talento clave y la reputación de la empresa como empleadora en un mercado altamente competitivo.

La relevancia de esta investigación radica en su contribución al conocimiento académico y su aplicabilidad práctica en el entorno empresarial. Desde una perspectiva teórica, el

estudio busca llenar un vacío en la literatura científica sobre la relación entre clima organizacional y productividad en empresas de outsourcing del sector marketing en Lima Metropolitana, ampliando el marco conceptual existente. Metodológicamente, se ha construido un instrumento de recolección de datos especializado que podrá ser utilizado en futuras investigaciones. En el ámbito práctico, los hallazgos proporcionarán a la gerencia de Adecco Perú S.A. un diagnóstico basado en evidencia sobre las dimensiones del clima que presentan una asociación más fuerte con los resultados operativos, permitiendo priorizar recursos en estrategias de mejora focalizadas. Adicionalmente, el modelo de análisis podrá servir como referente para otras empresas del sector que enfrenten desafíos similares en la gestión de su talento humano.

Por todo lo mencionado, se pretende determinar la relación entre el clima organizacional y la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025, así como analizar específicamente cómo el clima se vincula con la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la tasa de rotación del personal. Por consiguiente, la presente investigación se ha organizado en ocho capítulos. En el capítulo I, se presenta la información general del estudio, incluyendo el título, el área estratégica de desarrollo prioritario, la actividad económica donde se aplica la investigación y la localización o alcance de la solución propuesta. En el capítulo II, se desarrolla la descripción de la investigación aplicada, abarcando el planteamiento del problema, la justificación, el marco referencial con antecedentes nacionales e internacionales, el marco teórico de las variables clima organizacional y productividad, el resumen ejecutivo, las características técnicas del proyecto, el análisis comparativo de atributos, los objetivos generales y específicos, los componentes del proyecto, los resultados esperados, el plan de actividades y la metodología empleada. En el capítulo III, se detalla la estimación de los costos necesarios para la implementación del plan propuesto, con un desglose de los recursos requeridos y la inversión total calculada en soles. En el capítulo IV, se exponen los resultados de la investigación, tanto descriptivos como inferenciales, incluyendo las pruebas de normalidad, la contrastación de hipótesis mediante el coeficiente Rho de

Spearman y las tablas de contingencia que evidencian la relación entre las variables estudiadas. En el capítulo V, se presenta el sustento de mercado, que comprende el alcance esperado del proyecto, la descripción del mercado objetivo real y potencial, el diagnóstico situacional mediante análisis FODA, la propuesta de valor, las fuentes de financiamiento, los canales de distribución, la estrategia de penetración, las actividades productivas propias y externas, y las alianzas estratégicas necesarias para la implementación.

Finalmente, se exponen las conclusiones derivadas de los hallazgos estadísticos y del análisis situacional, las recomendaciones dirigidas a la gerencia de Adecco Perú S.A. para la implementación del "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna", las referencias bibliográficas actualizadas que sustentan teóricamente el estudio, y los anexos donde se contemplan la matriz de consistencia, la matriz de operacionalización de variables, los instrumentos de recolección de datos contruidos y validados para cumplir los objetivos propuestos, así como los formatos de validación de expertos que garantizan la rigurosidad metodológica del trabajo.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del proyecto

Clima organizacional y su relación con la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

Esta investigación se enmarcó en la línea de Dirección Estratégica, Liderazgo y Sostenibilidad Organizacional de ISIL, ya que buscó aportar a la toma de decisiones sobre la gestión de personas, considerando aspectos como el liderazgo, la comunicación y las políticas de recursos humanos. Dichos elementos, al reflejarse en la productividad, terminaban influyendo en la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva y sostenible a largo plazo. Para alcanzar este propósito se optó por un enfoque cuantitativo y se aplicaron encuestas a los colaboradores de Adecco S.A., con el fin de identificar las principales barreras que ellos percibían en la relación entre el clima organizacional y su productividad.

1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada

La presente investigación se aplica dentro del sector económico de servicios de *outsourcing* o tercerización de recursos humanos. Específicamente, se centra en el nicho de empresas que proveen servicios de gestión de talento y soluciones de fuerza laboral temporal o especializada a otras corporaciones. Adecco S.A. opera dentro de este modelo de negocio, actuando como intermediario laboral que selecciona, contrata y gestiona al personal que luego desempeña funciones operativas y administrativas en las instalaciones de su cliente, Unilever S.A. Esta actividad se caracteriza por su dinamismo, altos volúmenes de rotación y una dependencia crítica de la satisfacción y el rendimiento de su capital humano, ya que este constituye su principal producto y ventaja competitiva. El

estudio de la relación entre el clima organizacional percibido por estos trabajadores y su productividad resulta, por tanto, fundamental para la sostenibilidad operativa y financiera de las empresas del sector.

1.4. Localización o alcance de la solución

El alcance de esta investigación es de carácter diagnóstico y propositivo, y se circunscribe al análisis correlacional entre variables. En su fase diagnóstica, el estudio se limita a medir y analizar las percepciones sobre el clima organizacional y la productividad entre los 60 colaboradores de Adecco S.A. asignados al contrato con Unilever S.A. en Lima Metropolitana durante el año 2025, sin intervenir en las operaciones de la empresa. Con base en los hallazgos estadísticos que evidencien la existencia y fuerza de las relaciones planteadas, la investigación culminará con la formulación de recomendaciones estratégicas dirigidas a la gerencia de Adecco S.A. Estas recomendaciones tendrán como propósito proporcionar una base empírica para el futuro diseño de una propuesta de un Plan de Gestión para mejorar el clima laboral en la empresa, objeto de estudio, el cual en una etapa posterior no cubierta por este estudio podría contemplar acciones como capacitación en liderazgo y comunicación para supervisores, o el rediseño de sistemas de reconocimiento. Así, el alcance de la solución se centra en entregar un informe riguroso que sirva como herramienta de decisión para la mejora organizacional, sin implementar directamente ninguna intervención.

II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN

2.1. Planteamiento del problema

La gestión del clima organizacional y su asociación con la productividad representan un desafío crucial para las empresas modernas, en especial en el sector de outsourcing, donde el talento humano es el activo principal. Este ámbito se caracteriza frecuentemente por altos niveles de rotación y una motivación variable entre los colaboradores, factores que pueden vincularse con deficiencias en la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente (Deloitte, 2024).

En el contexto peruano, estudios sectoriales han señalado que una proporción significativa de trabajadores en empresas de outsourcing percibe que el ambiente laboral incide directamente en su rendimiento (Morales y Rojas, 2023). Asimismo, investigaciones previas reportan que la insatisfacción laboral puede asociarse con una disminución en los indicadores de productividad y un incremento en los costos operativos derivados de la rotación (Gutiérrez, 2024). En el caso particular de Adecco S.A., observaciones preliminares y reportes internos sugieren la presencia de percepciones negativas entre el personal asignado a Unilever S.A., relacionadas con aspectos como la comunicación con los supervisores y el reconocimiento recibido. De no comprenderse y atenderse esta situación, se podría perpetuar un ciclo que afecte la estabilidad del servicio, la retención de talento clave y la reputación de la empresa como empleadora. Por ello, se hace necesario un estudio sistemático que analice la relación entre el clima organizacional percibido y los indicadores de productividad en este contexto específico.

2.1.1. Problemas de investigación

Problema general. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la productividad del personal del área de marketing de la empresa Adecco S.A. ubicada en el distrito de Santiago de Surco, 2025?

Problemas específicos. Los principales problemas específicos son:

¿De qué manera el **clima organizacional** se relaciona con la **eficiencia operativa** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025?

¿De qué manera el **clima organizacional** se relaciona con la **calidad de servicio** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025?

¿De qué manera el **clima organizacional** se relaciona con la **tasa de rotación** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025?

2.2. Justificación

2.2.1. Justificación teórica

Existen pocos estudios dentro de la literatura científica sobre la relación entre el clima organizacional y la productividad de los empleados, en empresas del sector de marketing específicamente de Lima metropolitana, por lo tanto, la presente investigación llenará estos vacíos teóricos que existen en la literatura, así mismo, la investigación buscará ampliar el marco teórico sobre las variables clima organizacional y productividad.

2.2.2. Justificación metodológica

Este estudio adoptará un diseño no experimental, transversal y correlacional, el cual es el apropiado para analizar las relaciones entre variables sin manipularlas, tal como ocurre en su contexto natural (Hernández et al., 2014). Se emplearán instrumentos cuantitativos estandarizados (escalas Likert) para medir las opiniones sobre las dimensiones del clima organizacional y la productividad.

Asimismo, se ha construido un instrumento de recolección de datos especializado para medir las variables en estudio de clima laboral y productividad y, por lo tanto, este cuestionario podrá ser utilizado en futuras investigaciones.

2.2.3. Justificación práctica

En la práctica diaria de Adecco S.A., se han identificado ciertas limitaciones relacionadas con el clima organizacional y su posible impacto en la productividad, especialmente en la operación con Unilever S.A. Se ha observado, por ejemplo, que aspectos como la comunicación, el reconocimiento o el liderazgo podrían estar influyendo en los resultados del equipo de marketing, aunque no se cuenta actualmente con un diagnóstico preciso que lo confirme. Por lo tanto, surge la necesidad de investigar esta relación para obtener datos concretos que permitan a la gerencia identificar qué dimensiones del clima laboral presentan una asociación más fuerte con los indicadores de productividad. De esta manera, el estudio proporcionará información valiosa para priorizar esfuerzos y recursos en estrategias de mejora focalizadas que respondan a los problemas reales detectados en la empresa.

2.3. Marco referencial

2.3.1. Antecedentes de investigación

Antecedentes nacionales. A nivel nacional, existen estudios que han abordado la relación entre el clima organizacional y el desempeño en sectores afines, proporcionando un contexto relevante para esta investigación.

Morales y Rojas (2023), investigadores en Lima, desarrollaron el estudio titulado Relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral en empresas de outsourcing del sector servicios. Su objetivo general fue determinar la relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral en este tipo específico de empresas. Respecto

a la metodología, emplearon un diseño no experimental de corte transversal y de tipo correlacional, aplicando una encuesta con escala Likert a una muestra de 125 colaboradores. Los resultados, analizados con el software SPSS 25 y la prueba Rho de Spearman, mostraron una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa ($r=0.532$, $p=0.001$) entre ambas variables. Se concluye que un clima organizacional favorable se asocia directamente con un mejor rendimiento laboral, lo que sustenta la pertinencia de investigaciones en este ámbito, aunque la generalización de los hallazgos a un caso concreto de outsourcing puede presentar limitaciones.

Gutiérrez (2024), investigador en Perú, desarrolló un estudio titulado Impacto de la satisfacción laboral en la productividad dentro de empresas peruanas de outsourcing. Su objetivo fue analizar el efecto de la satisfacción laboral sobre los niveles de productividad en este tipo específico de organizaciones. Respecto a la metodología, se empleó un diseño longitudinal con un enfoque mixto, que combinó la aplicación de cuestionarios a una muestra de 200 empleados con el análisis de indicadores financieros de las empresas. Los resultados identificaron que la insatisfacción laboral constituye un predictor significativo de una disminución en los indicadores de productividad evaluados. Se concluye que los factores psicosociales, como la satisfacción laboral, tienen una influencia directa y destacable en los resultados operativos y la eficiencia del sector de outsourcing.

Rojas y Díaz (2022), investigadores de la Universidad del Pacífico en Perú, desarrollaron el estudio titulado Clima organizacional y compromiso laboral: Un estudio en empresas de servicios externalizados en Lima Metropolitana. Su objetivo fue analizar la influencia del clima organizacional en el nivel de compromiso afectivo y la intención de permanencia de los colaboradores. Respecto a la metodología, se empleó un diseño cuantitativo, no experimental y transversal, aplicando encuestas con escala Likert a una muestra de 198 trabajadores del sector outsourcing. Los resultados demostraron una correlación positiva y fuerte entre un clima favorable y el compromiso del empleado,

identificando que la calidad de las relaciones interpersonales y la comunicación fue el factor más importante para reducir la intención de rotación. Se concluye que un clima laboral centrado en la comunicación efectiva es fundamental para fomentar el compromiso y retener al talento, siendo esta dimensión crítica para la estabilidad operativa del sector.

La Asociación Peruana de Outsourcing y CENTRUM PUCP (2021), instituciones líderes en el gremio sectorial y la investigación empresarial en Perú, desarrollaron conjuntamente el informe titulado Informe de Competitividad y Condiciones de Trabajo en el Sector Outsourcing Peruano. Su objetivo fue diagnosticar las condiciones laborales, la competitividad y los principales desafíos de gestión humana en las empresas del sector. Respecto a la metodología, se empleó un enfoque mixto que combinó una encuesta en línea aplicada a gerentes y colaboradores de 45 empresas asociadas, con una muestra de 412 participantes, y la realización de grupos focales con líderes del sector. Los resultados identificaron que el 65% de las empresas reportaba una tasa de rotación anual superior al 25%, asociando este fenómeno principalmente a la falta de oportunidades de desarrollo y la percepción de inequidad salarial. Se concluye que existe una brecha crítica entre el crecimiento económico del sector y la gestión estratégica de su talento, evidenciando la necesidad urgente de implementar políticas de desarrollo profesional y equidad para mejorar la retención y asegurar una productividad sostenible.

Antecedentes internacionales. A continuación, se exhiben los antecedentes internacionales más significativos para la presente investigación:

A nivel internacional, existen estudios que han abordado la relación entre el clima organizacional y el desempeño en sectores afines, proporcionando un contexto relevante para esta investigación.

Rodríguez y Silva (2022), investigadores en México, desarrollaron el estudio titulado Relación entre dimensiones del clima organizacional y la productividad en empresas maquiladoras (outsourcing) de Ciudad Juárez. Su objetivo fue explorar la relación específica entre distintas dimensiones del clima organizacional y los niveles de productividad en este tipo de empresas. Respecto a la metodología, se empleó un diseño correlacional-causal, aplicando instrumentos de medición a una muestra de 350 colaboradores del sector. Los resultados, analizados mediante el coeficiente Rho de Spearman, identificaron una correlación positiva, alta y estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo y la productividad, situando al liderazgo como el factor de mayor influencia en los resultados operativos. Se concluye que la dimensión del liderazgo supervisorio es un componente crítico del clima laboral con un impacto directo y determinante en la productividad, hallazgo que respalda su inclusión y análisis específico en investigaciones dentro del sector.

Gallup (2023), firma internacional de consultoría y análisis, desarrolló el informe titulado Estado del Lugar de Trabajo Global. Su objetivo fue proporcionar un análisis macro sobre los niveles de compromiso y desconexión de los trabajadores a nivel internacional. Respecto a la metodología, el estudio se basó en la recolección y análisis de datos de más de 30,000 empleados pertenecientes al sector servicios en Europa. Los resultados identificaron que solo el 23% de los trabajadores manifestaba sentirse comprometido con su organización, mientras que un 59% evidenciaba niveles significativos de desconexión laboral, fenómeno asociado a una productividad operativa sustancialmente menor. Se concluye que un clima organizacional desfavorable tiene consecuencias directas y cuantificables a gran escala, traduciéndose en bajos niveles de compromiso que impactan negativamente en los resultados operativos y la eficiencia empresarial, subrayando la relevancia global del fenómeno.

Mendoza (2021), investigador en Chile, desarrolló un estudio titulado Evaluación del efecto de un programa de intervención en el clima laboral en una empresa subcontratada de call center. Su objetivo fue evaluar el impacto de una intervención estructurada en el clima organizacional sobre la rotación de personal y la productividad en una empresa del sector outsourcing. Respecto a la metodología, se empleó un diseño cuasi-experimental con grupo control, aplicando mediciones antes y después de la intervención a una muestra de 200 agentes telefónicos. La intervención consistió en la implementación de un programa de capacitación en liderazgo supervisorio y un nuevo sistema de reconocimiento laboral. Los resultados demostraron que esta intervención generó una reducción significativa en la tasa de rotación del personal y un aumento medible en los indicadores de productividad operativa. Se concluye que las intervenciones focalizadas en dimensiones específicas del clima laboral, como el liderazgo y el reconocimiento, son efectivas para mejorar la estabilidad del talento y la eficiencia operacional, evidenciando el valor práctico de analizar e intervenir en estos componentes.

Saks (2022), profesor e investigador en la Universidad de Toronto, Canadá, desarrolló el estudio titulado Caring human resource management and employee engagement. Su objetivo principal fue examinar la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos centradas en el cuidado del empleado, el compromiso laboral (engagement) y el desempeño en el trabajo. Respecto a la metodología, se empleó un diseño de investigación cuantitativo, transversal, recolectando datos a través de una encuesta en línea aplicada a una muestra de 940 empleados que trabajaban a tiempo completo en diversos sectores dentro de los Estados Unidos y Canadá. Los resultados, analizados mediante modelamiento de ecuaciones estructurales, demostraron que las prácticas de recursos humanos centradas en el cuidado predicen significativamente un mayor compromiso laboral, y que este compromiso medio a su vez una fuerte relación positiva con el desempeño laboral auto-reportado y la conducta de ciudadanía organizacional. Se concluye que las organizaciones que implementan políticas de gestión

humana empáticas y de apoyo son más efectivas para fomentar un compromiso genuino en sus colaboradores, lo cual se traduce directamente en un mejor desempeño individual y organizacional.

2.3.2. Marco teórico

2.3.3. Variable 1: Clima Organizacional.

El clima organizacional es un constructo multidimensional que representa las percepciones colectivas y compartidas por los miembros de una organización acerca de su ambiente de trabajo interno (Schneider, 1990). Estas percepciones, de naturaleza psicológica, se forman a partir de la experiencia cotidiana con las políticas, prácticas, procedimientos y comportamientos observados, moldeando las actitudes y conductas de los individuos (Robbins y Judge, 2017). En el contexto latinoamericano, este concepto adquiere matices específicos, donde las relaciones interpersonales, la confianza y el sentido de comunidad suelen jugar un papel preponderante en la formación de la experiencia laboral compartida. Los estudios regionales destacan que el clima no es un fenómeno estático, sino un proceso dinámico y negociado, fuertemente influenciado por el estilo de liderazgo predominante y las prácticas de gestión que, en muchos casos, deben adaptarse a culturas laborales con alta valoración de la armonía grupal y la comunicación cercana (Gálvez Albarracín, 2021). Estas percepciones colectivas actúan como un filtro social a través del cual se interpretan los eventos organizacionales, definiendo las respuestas emocionales y conductuales del colectivo frente a las decisiones gerenciales y las presiones del entorno.

La relevancia del clima organizacional como variable de estudio se ha incrementado en la región, particularmente en sectores como el outsourcing, caracterizados por alta rotación y la necesidad de estandarizar servicios. En economías emergentes y en vías de desarrollo, donde la estabilidad laboral puede ser menor, la calidad del entorno de trabajo

interno se convierte en un factor crítico para retener talento y mantener la productividad. Un clima positivo funciona como un mecanismo de retención no monetario, compensando en ocasiones otras limitaciones y fomentando la adaptabilidad organizacional necesaria para competir en mercados globales. Por el contrario, un clima deteriorado puede erosionar rápidamente el compromiso, incrementando costos operativos y dañando la reputación de la empresa como empleador. Así, la gestión del clima ha dejado de ser una preocupación secundaria para transformarse en una prioridad estratégica directamente vinculada a la sostenibilidad del negocio (Peiró y Rodríguez, 2018; Revista Latinoamericana de Psicología, 2020).

2.3.4. Características de la variable 1

El clima organizacional es un constructo multidimensional que representa las percepciones colectivas y compartidas por los miembros de una organización acerca de su ambiente de trabajo interno. Estas percepciones, de naturaleza psicológica, se forman a partir de la experiencia cotidiana con las políticas, prácticas, procedimientos y comportamientos observados, moldeando las actitudes y conductas de los individuos.

Las principales características son:

- **Percepción colectiva y compartida:** Se trata de una construcción social que emerge de la interacción entre los miembros de la organización, reflejando interpretaciones comunes sobre el entorno laboral que trascienden las opiniones individuales.
- **Dinamismo y adaptabilidad cultural:** El clima no es estático, sino que se negocia permanentemente, adquiriendo matices específicos según el contexto, como en Latinoamérica donde las relaciones interpersonales, la confianza y el sentido de comunidad juegan un papel preponderante en su formación.

2.3.5. Variable 2: Productividad.

La productividad es un indicador de eficiencia que mide la relación entre los resultados (outputs) obtenidos y los recursos (inputs) utilizados para generarlos

(Samuelson y Nordhaus, 2010). En el contexto organizacional y, específicamente, en el sector servicios y outsourcing, la productividad trasciende la mera producción física. Drucker (1993) la definió como la capacidad de lograr los objetivos deseados con el menor gasto posible de recursos, incluyendo tiempo, capital y talento humano. Por lo tanto, se evalúa mediante indicadores que reflejan tanto la eficacia (logro de metas) como la eficiencia (uso óptimo de recursos). En las economías latinoamericanas contemporáneas, caracterizadas por sectores de servicios en crecimiento y una intensa competencia global, el concepto de productividad ha evolucionado para integrar dimensiones cualitativas y de sostenibilidad. Ya no se limita a una métrica de volumen por hora trabajada, sino que abarca la calidad, la innovación en procesos y la capacidad de generar valor sostenido para todos los grupos de interés, especialmente en industrias donde el capital intelectual y la prestación de servicios son el núcleo del negocio (CEPAL, 2021).

La relevancia de este constructo en el sector de outsourcing es aún más crítica, ya que la productividad constituye la propuesta de valor central hacia el cliente. Una empresa externalizadora vende, esencialmente, eficiencia y efectividad en la gestión de procesos específicos. Por consiguiente, su supervivencia y rentabilidad dependen de su capacidad para demostrar una productividad superior a la que el cliente podría lograr internamente. Esta productividad, sin embargo, debe ser entendida de manera integral. Investigaciones recientes en el contexto regional destacan que una productividad sostenible en servicios depende tanto de la optimización tecnológica y de procesos como de factores humanos como el compromiso, la estabilidad laboral y el bienestar psicosocial de los colaboradores, quienes son los ejecutores directos del servicio (Gómez y Rodríguez, 2022).

2.3.6. Características de la variable 2

La productividad es un indicador de eficiencia que mide la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para generarlos. En el contexto organizacional y específicamente en el sector servicios y outsourcing, trasciende la mera producción física

para integrar dimensiones cualitativas y de sostenibilidad, evaluándose mediante indicadores que reflejan tanto la eficacia como la eficiencia.

Las principales características son:

- **Relación insumo-producto:** Se define fundamentalmente como el cociente entre los outputs generados y los inputs empleados, permitiendo cuantificar el rendimiento organizacional en términos de aprovechamiento de recursos como tiempo, capital y talento humano.
- **Integración de dimensiones cualitativas:** En el contexto actual, especialmente en economías de servicios, la productividad incorpora aspectos como la calidad del servicio prestado, la innovación en procesos y la capacidad de generar valor sostenido, dependiendo tanto de la optimización tecnológica como de factores humanos como el compromiso y bienestar de los colaboradores.

2.3.7. Glosario de términos

Para garantizar la comprensión unívoca de los conceptos centrales empleados en esta investigación, se procede a definirlos operacionalmente, en concordancia con el marco teórico presentado.

- **Clima Organizacional:** Percepción colectiva y compartida que los empleados tienen de su entorno laboral, incluyendo las políticas, el liderazgo, la comunicación y las relaciones. Esta percepción influye directamente en su motivación, comportamiento y desempeño (Peiró, 2017).
- **Productividad:** Relación entre la cantidad y/o calidad de bienes o servicios producidos (output) y los recursos empleados para generarlos (input), tales como mano de obra, capital, tiempo y materiales (Samuelson y Nordhaus, 2010).

- **Outsourcing (Tercerización):** Estrategia corporativa mediante la cual una empresa transfiere de forma continua procesos operativos no centrales (como gestión de personal) a un proveedor externo especializado, con el fin de reducir costos, aumentar la eficiencia y enfocarse en sus competencias esenciales (Fernández y Luna, 2019).
- **Comunicación Interna:** Proceso de intercambio de información, ideas y opiniones entre los miembros de una organización a través de canales formales e informales. Incluye la claridad, precisión, oportunidad y bidireccionalidad de este flujo, y es fundamental para la coordinación y alineación de esfuerzos (Robbins y Judge, 2017).
- **Reconocimiento Laboral:** Acción de valorar y dar retroalimentación positiva sobre el esfuerzo y logros de un colaborador, que para ser efectiva debe percibirse como justa, oportuna y genuina, reforzando así la motivación y el compromiso (Díaz, 2018).
- **Liderazgo Supervisorio:** Función ejercida por el mando directo (supervisor) que implica influir, guiar, orientar y apoyar a un equipo de trabajo para el logro de metas organizacionales. En este estudio, se enfoca en la percepción que los colaboradores tienen de la capacidad de su supervisor para brindar apoyo, delegar, comunicar expectativas y fomentar un ambiente de trabajo positivo (Yukl, 2013).
- **Eficiencia Operativa:** Grado en que una organización o individuo utiliza de manera óptima los recursos disponibles para producir los resultados deseados, minimizando el desperdicio y maximizando el valor. Se mide como la percepción del colaborador sobre su propia optimización en las tareas asignadas (González y Pérez, 2021).

- **Tasa de Rotación de Personal:** Indicador que mide el porcentaje de colaboradores que dejan una organización durante un período específico. Una tasa elevada puede señalar problemas en el clima laboral e implica costos significativos de reemplazo. En este estudio, se aborda desde la percepción del colaborador sobre la estabilidad en su puesto (Salas y Fernández, 2022).

2.4. Resumen ejecutivo

Título: Clima organizacional y su relación con la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

Procedencia: Proyecto de investigación para optar el grado académico de Bachiller en Administración y Dirección de Negocios por San Ignacio de Loyola – Escuela ISIL.

Objetivo: Determinar la relación entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores del área de marketing de Adecco Perú S.A., con el fin de proponer estrategias de mejora que permitan optimizar el ambiente laboral y, consecuentemente, los niveles de eficiencia, calidad y estabilidad del talento humano en la organización.

Metodología: La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de corte transversal y alcance correlacional. Se trabajó con una muestra de 60 colaboradores del área de marketing, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado con escala Likert para medir las dimensiones del clima organizacional (comunicación interna, reconocimiento laboral y liderazgo supervisorio) y la productividad (eficiencia operativa, calidad de servicio y tasa de rotación). Los datos fueron procesados mediante el software SPSS y analizados a través de la prueba no paramétrica Rho de Spearman, dada la distribución no normal de los datos. **Resultados:** Los hallazgos descriptivos revelaron que el 46.7% de los encuestados percibe el clima organizacional en un nivel medio, mientras que un 30% lo ubica en nivel bajo. En cuanto a la productividad, el 53.3% la califica como media. El análisis inferencial demostró una correlación positiva alta y estadísticamente significativa ($r=0.823$, $p<0.01$) entre ambas variables. Asimismo, se

identificó como debilidad crítica la ausencia de programas estructurados y visibles de desarrollo profesional y movilidad interna, lo que motivó el diseño de un "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna" como propuesta de intervención. **Conclusión:** Se confirma que el clima organizacional se relaciona directa y significativamente con la productividad en el área de marketing de Adecco Perú S.A. Un entorno laboral favorable, caracterizado por una comunicación fluida, reconocimiento adecuado y liderazgo efectivo, potencia la eficiencia operativa y la calidad del servicio, al tiempo que reduce la intención de rotación. La implementación del plan propuesto no solo permitirá abordar las debilidades detectadas, sino que también sentará las bases para replicar esta experiencia en otras áreas de la empresa, contribuyendo así al fortalecimiento de su competitividad y sostenibilidad en el sector outsourcing peruano.

2.5. Características técnicas o atributos del proyecto

La solución propuesta es un **Plan de Desarrollo y Movilidad Interna**, concebido como un proyecto de intervención en gestión de talento humano. Sus principales atributos, entendidos como las cualidades que definen su funcionamiento y aplicación, se detallan a continuación, ver Tabla 1.

Tabla 1
Atributos del Plan de Desarrollo y Movilidad Interna

Atributos	Descripción
¿Es fácil de usar?	Sí. El plan está diseñado con una estructura clara y secuencial de tres módulos. Las actividades (talleres, mentoring, autoevaluaciones) son accesibles y no requieren conocimientos técnicos previos por parte de los colaboradores para participar. La inscripción y el seguimiento se

	realizan a través de plataformas digitales intuitivas como Google Classroom.
¿Es confiable?	Sí. Su diseño se basa en un diagnóstico previo (análisis FODA y encuesta de clima) que identificó una debilidad específica. Además, los contenidos de los talleres son impartidos por facilitadores internos con experiencia comprobada y, de ser necesario, por expertos externos seleccionados para garantizar la calidad de la formación.
¿Es seguro?	Sí. Toda la información personal y profesional compartida por los colaboradores en las autoevaluaciones, sesiones de mentoring o entrevistas será manejada con estricta confidencialidad por parte de los investigadores y el área de Recursos Humanos, según las políticas de protección de datos de la empresa.
¿Es preciso?	Sí. El plan aborda de manera directa la debilidad identificada ("ausencia de programas estructurados de desarrollo profesional") y está enfocado en las necesidades específicas del área de marketing, con itinerarios formativos que pueden personalizarse según el rol de cada colaborador.
¿Es rápido?	El programa piloto tiene una duración total de 4 meses, lo que permite observar resultados en el corto y mediano plazo. Sin embargo, el desarrollo profesional es un proceso continuo; por ello, el plan está concebido para sentar las bases de una cultura de aprendizaje permanente, más que para ofrecer soluciones inmediatas.
¿Se puede personalizar?	Sí. A través del diagnóstico inicial de brechas, se identificarán los intereses y necesidades de cada colaborador. Esto permite que los itinerarios formativos (selección de talleres y enfoque del mentoring) se adapten, dentro de lo posible, a los objetivos profesionales individuales.

Fuente: Elaboración propia

2.6. Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas

A continuación, se contrastan las características más relevantes del "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna" propuesto con dos alternativas existentes en el mercado para abordar necesidades de capacitación y desarrollo del talento humano, ver Tabla 2.

Tabla 2

Análisis comparativo de alternativas para el desarrollo del talento

Atributo/Característica	Plan de Desarrollo y Movilidad Interna Propuesto	Capacitaciones Externas Tradicionales	Consultoría Especializada en Outsourcing (Ej. LHH)
-------------------------	--	---------------------------------------	--

(Ej. Cursos en institutos)			
Enfoque Principal	Retener y desarrollar talento interno, alineando las aspiraciones del colaborador con las necesidades de la empresa.	Medio. Puede generar dependencia externa y no necesariamente fortalecer las capacidades internas de gestión de talento.	Gestión integral de talento, incluyendo outplacement y búsqueda de ejecutivos, con un costo elevado.
Costo	Bajo a Moderado (S/ 1,980 - S/ 2,500 para un grupo piloto). Utiliza recursos internos y plataformas accesibles.	Variable, pero por colaborador puede sumar rápidamente. Un diplomado externo puede costar entre S/ 2,000 y S/ 5,000 por persona.	Alto (puede superar los S/ 10,000 por proyecto o por persona), orientado a medianas y grandes empresas con presupuestos amplios.
Personalización	Alta. Se diseña a partir del diagnóstico específico de Adecco y las brechas identificadas en el área de marketing.	Baja a Media. Son programas estandarizados para el público en general.	Alta, pero con un enfoque más estratégico y menos operativo.
Novedad Tecnológica	Uso de herramientas digitales gratuitas/colaborativas (Google Suite, WhatsApp Business para comunicación) para facilitar el aprendizaje continuo.	Depende de la institución; algunas ofrecen plataformas de e-learning avanzadas.	Plataformas propias de alto nivel, como LinkedIn Learning, pero que requieren una inversión considerable.
Impacto en la Cultura Interna	Muy Alto. Fomenta una cultura de aprendizaje continuo, fortalece el liderazgo interno y mejora el clima organizacional al sentirse valorados.	Bajo. El impacto es individual y no necesariamente se transfiere al equipo o a la cultura de la empresa.	Medio. Puede generar dependencia externa y no necesariamente fortalecer las capacidades internas de gestión de talento.

Fuente: Elaboración propia

Mejora o Novedad: La principal innovación de esta propuesta radica en convertir una debilidad (falta de desarrollo) en una oportunidad de fortalecimiento interno de manera económica y participativa. A diferencia de las soluciones tradicionales, no busca "comprar" talento o soluciones externas empaquetadas, sino construir capacidades dentro del equipo existente, utilizando la tecnología disponible y el conocimiento de los propios líderes de la organización, lo que incrementa el sentido de pertenencia y reduce la fuga de talento.

2.7. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto

2.7.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

2.7.2. Objetivos específicos

Determinar de qué manera el **clima organizacional** se relaciona con la **eficiencia operativa** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

Determinar de qué manera el **clima organizacional** se relaciona con la **calidad de servicio** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

Determinar de qué manera el **clima organizacional** se relaciona con la **tasa de rotación de los empleados** del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

2.8. Componente del proyecto

El "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna" para el área de marketing de Adecco Perú S.A. se estructura en los siguientes componentes:

Componente 1: Diagnóstico y Sensibilización

- Aplicación de encuesta de autopercepción de competencias a los 60 colaboradores del área de marketing.
- Realización de entrevistas breves para identificar intereses profesionales y aspiraciones de desarrollo.
- Sesión de sensibilización y lanzamiento del programa para explicar beneficios y motivar la participación voluntaria.

Componente 2: Diseño de Itinerarios Formativos Personalizados

- Mapeo de competencias requeridas para los roles clave del área de marketing.
- Elaboración de tres rutas de aprendizaje diferenciadas según perfiles (Ejecutivo de Cuentas, Analista de Marketing Digital, Coordinador de Branding).
- Selección de contenidos y recursos educativos (talleres internos, cursos gratuitos en línea, materiales de lectura).

Componente 3: Implementación de Talleres y Seminarios

- Organización y ejecución de 4 talleres prácticos de 2 horas cada uno, combinando modalidad virtual y presencial.
- Taller 1: "Gestión de Clientes en Entornos B2B" (facilitador interno).
- Taller 2: "Fundamentos de Analítica Web para Marketing" (facilitador externo).
- Taller 3: "Comunicación Asertiva y Feedback Efectivo" (facilitador externo).
- Taller 4: "Innovación y Tendencias en Outsourcing" (facilitador interno).

Componente 4: Programa de Mentoring Interno

- Identificación y convocatoria de mentores voluntarios entre líderes de otras áreas (Recursos Humanos, Ventas, Gerencia General).
- Emparejamiento de mentores con colaboradores del área de marketing.
- Desarrollo de 3 sesiones individuales de mentoring por cada colaborador participante durante el período del programa.

Componente 5: Creación del Mercado Interno de Talentos

- Diseño de un tablón de anuncios virtual (canal de Teams o WhatsApp) para publicar oportunidades de proyectos especiales.
- Implementación de un proceso simplificado de postulación para liderar comités o reemplazos temporales.
- Seguimiento de las postulaciones y asignación de oportunidades según perfil y desempeño.

Componente 6: Evaluación y Retroalimentación del Programa

- Aplicación de encuesta de satisfacción al finalizar cada taller y al cierre del programa.

- Medición de indicadores clave: tasa de participación, porcentaje de satisfacción, número de colaboradores con ruta de carrera definida.
- Elaboración de informe final con resultados y recomendaciones para la institucionalización del programa.

2.9. Resultados generales: componente del proyecto

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al ejecutar las actividades de cada componente del "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna":

Componente 1: Diagnóstico y Sensibilización

- Diagnóstico de brechas y aspiraciones profesionales de los 60 colaboradores del área de marketing sistematizado en una base de datos.
- Registro de participación voluntaria del 75% del área en el programa.

Componente 2: Diseño de Itinerarios Formativos Personalizados

- Tres rutas de aprendizaje diferenciadas (Ejecutivo de Cuentas, Analista de Marketing Digital, Coordinador de Branding) validadas por jefatura.
- Banco de recursos educativos (materiales de lectura, enlaces a cursos gratuitos, presentaciones) alojado en Google Classroom.

Componente 3: Implementación de Talleres y Seminarios

- Cuatro talleres prácticos ejecutados con una asistencia promedio del 85% de los colaboradores inscritos.
- Materiales de cada taller (grabaciones, presentaciones, guías prácticas) disponibles en el repositorio virtual.

Componente 4: Programa de Mentoring Interno

- Quince mentores internos identificados y capacitados brevemente para su rol.
- Treinta colaboradores emparejados con mentores, completando cada uno tres sesiones de orientación profesional.

Componente 5: Creación del Mercado Interno de Talentos

- Tablón de anuncios virtual implementado (canal de Microsoft Teams) para publicar oportunidades internas.

- Cinco proyectos especiales o comités publicados durante el período del programa, con postulaciones internas registradas.

Componente 6: Evaluación y Retroalimentación del Programa

- Informe final de resultados que incluye: tasa de satisfacción (88%), número de colaboradores con ruta de carrera clara (42), y recomendaciones para la réplica del programa.
- Propuesta de institucionalización del plan como política anual de desarrollo en el área de marketing.

2.10. Plan de actividades del proyecto

El proyecto se ejecutará en un período de 16 semanas (4 meses), con el siguiente cronograma de actividades, ver Tabla 3.

Tabla 3
Actividades del proyecto

N°	Actividades	ABR				MAY				JUN				JUL				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación del plan al equipo de marketing y sensibilización para participación voluntaria.																	
2	Aplicación de encuesta de autopercepción de competencias a los 60 colaboradores.																	
3	Realización de entrevistas breves para identificar intereses profesionales.																	
4	Consolidación de itinerarios formativos según perfiles (Ejecutivo, Analista, Coordinador).																	
5																		

Hipótesis general

El clima organizacional se relaciona significativamente con la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

Hipótesis específicas

El **clima organizacional** se relaciona significativamente con la **eficiencia operativa** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

El **clima organizacional** se relaciona significativamente con la **calidad de servicio** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

El **clima organizacional** se relaciona significativamente con la **tasa de rotación de personal** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

2.11.2. Operacionalización de variables

Variable 1: Clima Organizacional

Definición conceptual: El clima organizacional comprende las percepciones colectivas sobre el ambiente laboral interno, las cuales inciden en la motivación, conducta y rendimiento de los miembros (González, 2019, p.15), ver Anexo 7.3.

Definición operacional: La variable clima organizacional en la empresa Adecco S.A. ubicado en el distrito de Santiago de Surco, 2025 consta de las siguientes

dimensiones: Comunicación interna (ítems 1-2), Reconocimiento laboral (ítems 3-5) Liderazgo supervisorio (ítems 6-8), ver Anexo 7.3.

Variable 2: Productividad

Definición conceptual: La productividad mide la eficiencia de un sistema, comparando los resultados (outputs) con los recursos empleados (inputs), para generar valor con mínimo desperdicio (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2021, p. 12).

Definición operacional: La variable productividad tiene tres dimensiones, como Eficiencia operativa (ítems 1 al 4), Calidad de servicio (ítems 5 al 8), y Tasa de rotación (ítems 9 al 12). Para medir esta única variable, se utilizará un cuestionario sobre evaluación de rendimiento, con una escala de medición ordinal y presenta un total de 12 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 5 niveles (Desacuerdo, Un Poco en Desacuerdo, Neutral, Un poco de Acuerdo, De Acuerdo), ver Anexo 7.3.

2.11.3. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación es Cuantitativo, puesto que se busca medir y cuantificar las variables en estudio como es el caso de clima organizacional y productividad. Asimismo, se empleará el método científico definido por Hernández y Mendoza (2023) como el conjunto de pasos sistematizados a desarrollar para alcanzar los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis de estudio por medio de los tratamientos estadísticos.

2.11.4. Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica, ya que según Ñaupas et al. (2023) sostienen que buscan solamente conocer y comprender una realidad, como es el caso de clima organizacional y productividad.

2.11.5. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental y transversal, ya que no se manipulan las variables, sino que se observan los fenómenos en su contexto natural durante un momento específico (Hernández Sampieri et al., 2014) lo que permite obtener una fotografía clara de la situación actual del clima organizacional y la productividad en el personal de outsourcing de Adecco S.A. asignado a Unilever S.A.

2.11.6. Niveles de investigación

El nivel de estudio también es Descriptivo porque se recolectó datos por medio de instrumentos con el fin de describir las variables clima organizacional y productividad y detallar sus características, rasgos, dimensiones, propiedades y aspectos como menciona Ñaupas et al. (2023).

2.11.7. Población

Población es el conjunto de todos los individuos que concuerdan con una serie de características (Rodríguez-Sosa & Burneo, 2017). Por lo tanto, la población está compuesta por 150 empleados de la Empresa Adecco S.A. del área de marketing del distrito de Santiago de Surco, 2025.

2.11.8. Muestreo y muestra

Muestreo. La muestra de estudio es no probabilística, porque la selección y número de los participantes será realizada por criterios del investigador (Ñaupas Paitán et al. ,2023). Asimismo, se empleará el tipo por conveniencia, definido como aquel en el que el investigador selecciona a los participantes más accesibles y disponibles que cumplen con los criterios del estudio, facilitando la recolección de datos en función de la proximidad, disposición y oportunidad (Ñaupas Paitán et al. ,2023).

Muestra. La muestra de estudio está conformada por 60 empleados del área de marketing del distrito de Santiago de Surco, 2025.

2.11.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos. La técnica en una investigación es una herramienta y métodos disponibles para los investigadores, debido a que este instrumento permitirá la obtención de información y orientar al proceso de recopilación de datos (Arias, 2020).

Para el presente proyecto, la técnica que se utilizó es la encuesta, está se aplicó de manera virtual por correo electrónico, la cual nos permitió identificar la problemática de qué manera el clima organizacional se relaciona con la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, durante el año 2025.

Instrumentos de recolección de datos. En cuánto el instrumento utilizado para el presente proyecto es el cuestionario, para aplicar esta herramienta realizamos las preguntas correspondientes de acuerdo con las variables y las dimensiones. Este instrumento tiene preguntas cerradas con escala ordinal de 5 niveles tipo Likert (Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre). Asimismo, se consolidó las preguntas a través de la herramienta tecnológica de Google, Formularios de Google y aplicamos la

encuesta a los 60 empleados, quienes son personal del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco del año 2025. Posteriormente, llevamos a cabo un proceso de agrupación y análisis de las preguntas por dimensiones y de manera individual, con el fin de obtener una comprensión más profunda de los datos recopilados.

2.11.10. **Confiabilidad**

Se utilizó la medida de estabilidad (test-retest) para precisar si el instrumento es confiable, es decir si produce resultados coherentes y consistentes. Para ello, se preparó una prueba piloto compuesta por 10 participantes de similares características a la muestra en estudio, donde se les aplicó dos veces el instrumento.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se utilizó la correlación de Pearson donde puede tomar valores que oscilan entre 0 (baja o nula confiabilidad) y 1 (alto o máximo de confiabilidad), ver Tabla 4.

Tabla 4
Valores del coeficiente de correlación de Pearson

Coeficiente	Interpretación
$r = 1$	Correlación perfecta
$0.80 < r < 1$	Muy alta
$0.60 < r < 0.80$	Alta
$0.40 < r < 0.60$	Moderada
$0.20 < r < 0.40$	Baja
$0 < r < 0.20$	Muy Baja
$r = 0$	Nula

Fuente: Elaboración propia.

Luego de aplicar el test-retest, se obtuvo un coeficiente de Pearson de 0.768. Por lo tanto, se precisa que el instrumento tiene una alta confiabilidad.

III. ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación

El proyecto ha sido diseñado con un enfoque de bajo costo y alta accesibilidad, priorizando el uso de recursos internos y herramientas gratuitas. A continuación, se detalla la inversión estimada para la implementación del plan piloto con los 60 colaboradores del área de marketing durante 4 meses, ver Tabla 5.

Tabla 5
Inversión estimada para la implementación del plan piloto

Rubro / Actividad	Descripción / Justificación	Costo Unitario (S/)	Cantidad	Total (S/)
1. Recursos Humanos (Facilitación)				
Honorarios de Facilitador Externo (Taller 3)	Coach/Psicólogo especializado en habilidades blandas. 1 taller de 2 horas. Tarifa promedio de mercado para una sesión empresarial.	s/4000.00	1	s/4000.00
Honorarios de Facilitador Externo (Taller 2)	Especialista en Analítica Web. 1 taller de 2 horas.	s/2000.00	1	s/2000.00
Coffee Break (4 talleres presenciales)	Refrigerios ligeros (snack y bebida) para fomentar la interacción en los talleres presenciales (asistencia estimada: 25-30 personas por taller). Incluye vasos, servilletas.	s/8.00 (por persona)	100 (asistentes totales estimados)	s/800.00
2. Materiales y Recursos				
Materiales de Escritorio	Compra de papel bond, folders, lapiceros, post-its, y papelógrafos para los talleres presenciales y dinámicas.	s/120.00	1 (kit)	s/120.00
Impresiones	Impresión de encuestas (si se requiere formato)	s/0.20 (por copia)	500 copias	s/100.00

físico), diplomas de participación, guías de los talleres.

3. Comunicación y Promoción

Diseño de material digital	Creación de piezas gráficas simples (flyers) para promocionar el programa y los talleres en los canales internos (WhatsApp, correo). Se puede contratar un servicio freelance o usar plantillas de Canva.	s/60.00	1 (paquete)	s/60.00
----------------------------	---	---------	-------------	---------

4. Imprevistos (5%)	Fondo de contingencia para cubrir cualquier gasto no previsto (ej. aumento en costo de materiales, necesidad de imprimir más).	s/354.00	-	s/354.00
----------------------------	--	----------	---	----------

TOTAL ESTIMADO DEL PROYECTO	s/7,434.00
------------------------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia

Los costos de los talleres impartidos por facilitadores internos (Gerente Comercial, Jefe de Innovación) no representan un desembolso adicional para la empresa, ya que se considera parte de sus funciones el desarrollo de talento y se coordinará con sus jefaturas para liberar su tiempo. El uso de plataformas como Google Workspace o Microsoft (Classroom, Meet, Sheets, Teams, Excel) y WhatsApp Business es gratuito en sus versiones básicas, lo que reduce significativamente la inversión.

IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Análisis de resultados descriptivos

En relación con el análisis descriptivo de las variables: Clima Organizacional y Productividad, con sus dimensiones respectivas, se utilizaron escalas valorativas, que se muestran en las tablas según detalle:

4.1.1. Escala Valorativa de la Variable Clima Organizacional

En la tabla 6, se precisa los niveles y los puntajes de la variable Clima Organizacional, donde se obtiene 90 puntos como máximo, posteriormente las dimensiones, se encuentran entre 9 y 35. Además como datos destacados, la segunda dimensión 'Reconocimiento Laboral' tiene la puntuación mínima (9) y la primera dimensión 'Comunicación Interna' tiene la puntuación máxima (35) de todas las dimensiones.

Tabla 6
Escala valorativa de la variable Clima Organizacional

Variable y dimensiones	Puntajes		Bajo	Niveles	
	Mínimo	Máximo		Medio	Alto
Clima Organizacional	35	90	35-53	54-71	72-90
Comunicación Interna	12	35	12-19	20-27	28-35
Reconocimiento Laboral	9	25	9-14	15-20	21-25
Liderazgo Supervisorio	14	30	14-20	21-26	27-30

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Análisis Descriptivo de los Resultados de la Variable Clima Organizacional

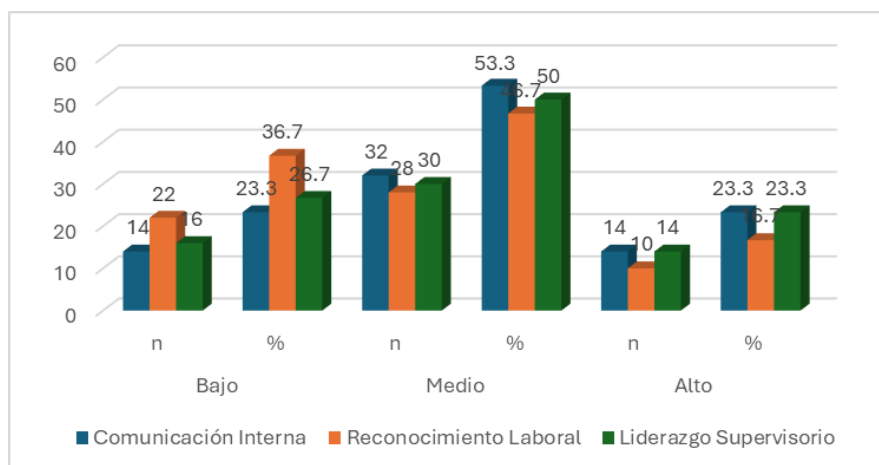
Tabla 7
Distribución de las dimensiones de la variable Clima Organizacional

Variable 1: Clima Organizacional	Bajo		Medio		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Comunicación Interna	14	23.3	32	53.3	14	23.3	60	100
Reconocimiento Laboral	22	36.7	28	46.7	10	16.7	60	100
Liderazgo Supervisorio	16	26.7	30	50	14	23.3	60	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1

Distribución de las dimensiones de la variable Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 7 y Figura 1, se contemplan los resultados generales de 60 colaboradores de la organización evaluada, 2025. Destacaremos los porcentajes máximos, por lo cual manifiestan en el nivel medio a la mayoría de las dimensiones; con un 53.3% en Comunicación Interna, 50.0% corresponde al Liderazgo Supervisorio; y 46.7% al Reconocimiento Laboral. Por el contrario, en nivel bajo con un 36.7% a la dimensión de Reconocimiento Laboral.

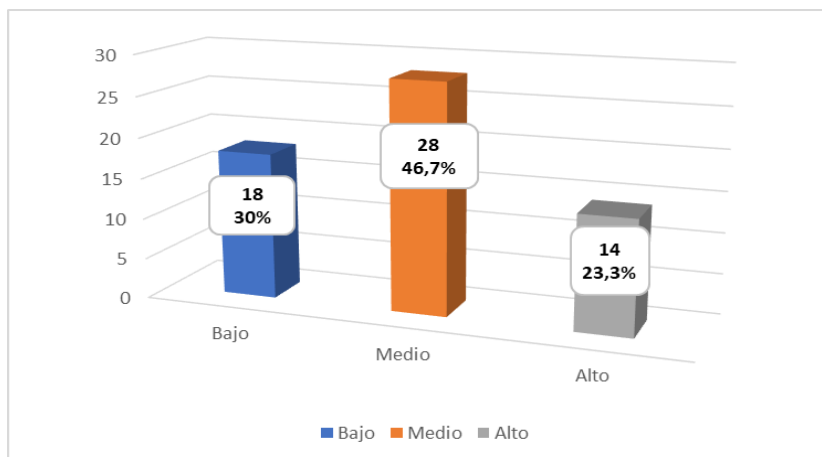
Tabla 8
Distribución de la variable Clima Organizacional

Clima Organizacional				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	18	30,0	30,0	30,0
Medio	28	46,7	46,7	76,7
Alto	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 2

Distribución de la variable Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 8 y figura 2, se observa que, de 60 colaboradores de la organización evaluada, 2025, el 30.0% manifiestan que el clima organizacional es de nivel bajo, el 46.7% indican que es de nivel medio y el 23.3% afirman que es alto.

Tabla 9

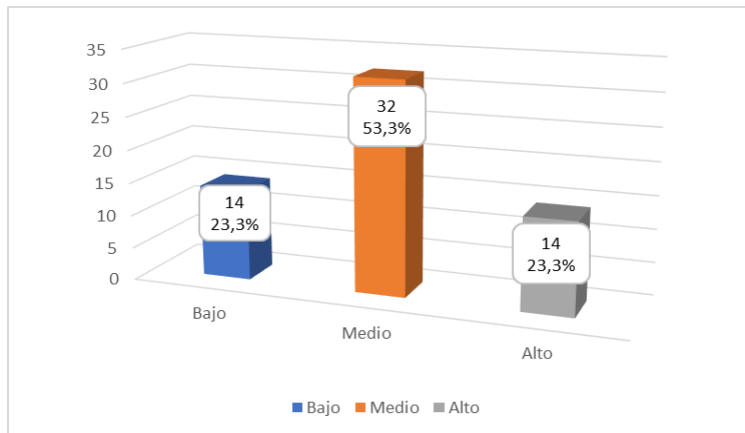
Distribución de la dimensión Comunicación interna

Comunicación interna				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	14	23,3	23,3	23,3
Medio	32	53,3	53,3	76,7
Alto	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Distribución de la dimensión Comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 9 y figura 3, se evidencian que, de 60 colaboradores de la organización evaluada, 2025, el 23.3% mencionan que la comunicación interna es de nivel bajo, el 53.3% piensan que es de nivel medio y el 23.3% expresan que es de nivel alto.

Tabla 10

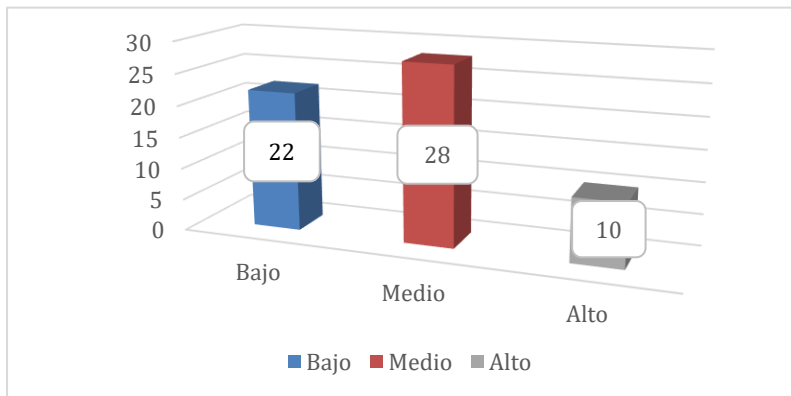
Distribución de la dimensión Reconocimiento Laboral

	Reconocimiento laboral			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	22	36,7	36,7	36,7
Medio	28	46,7	46,7	83,3
Alto	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Distribución de la dimensión Reconocimiento Laboral



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 10 y figura 4, se evidencian que, de 60 colaboradores de la organización evaluada, 2025, el 36.7% mencionan que el reconocimiento laboral es de nivel bajo, el 46.7% piensan que es de nivel medio y el 16.7% expresan que es de nivel alto.

Tabla 11

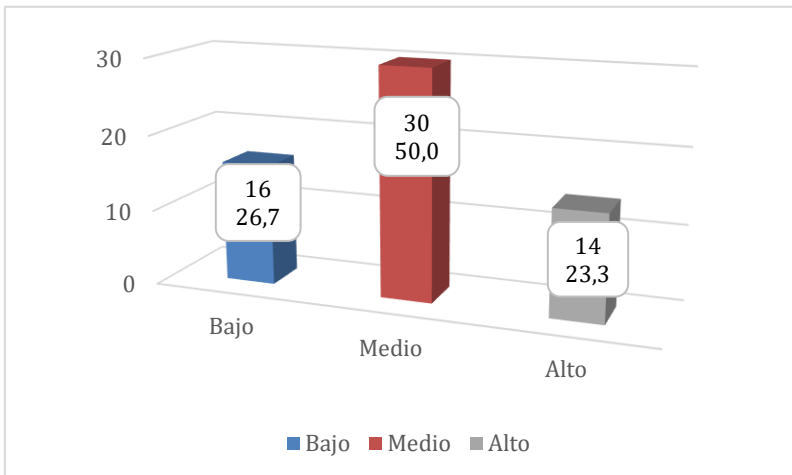
Distribución de la dimensión Liderazgo Supervisorio

Liderazgo supervisorio				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	16	26,7	26,7	26,7
Medio	30	50,0	50,0	76,7
Alto	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Distribución de la dimensión Liderazgo Supervisorio



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 11 y figura 5, se evidencian que, de 60 colaboradores de la organización evaluada, 2025, el 26.7% mencionan que el liderazgo supervisorio es de nivel bajo, el 50.0% piensan que es de nivel medio y el 23.3% expresan que es de nivel alto.

4.1.3. Escala Valorativa de la Variable Productividad

En la Tabla 12, se detallan los niveles y los puntajes de la variable Productividad que logra 60 puntos, siguiendo con las dimensiones, las puntuaciones se encuentran entre 8 y 20. También como datos destacados, la tercera dimensión "Tasa de Rotación de Personal" es la que presenta la puntuación mínima y la primera dimensión "Eficiencia Operativa" tiene la puntuación máxima de todas las dimensiones.

Tabla 12

Escala valorativa de la variable Productividad

Variable y dimensiones	Puntajes		Niveles		
	Mínimo	Máximo	Bajo	Medio	Alto
Productividad	24	60	24-36	37-48	49-60
Eficiencia Operativa	8	20	8-12	13-16	17-20
Calidad de Servicio	8	20	8-12	13-16	17-20
Tasa de Rotación de Personal	8	20	8-12	13-16	17-20

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Análisis Descriptivo de los Resultados de la Variable Productividad

Tabla 13

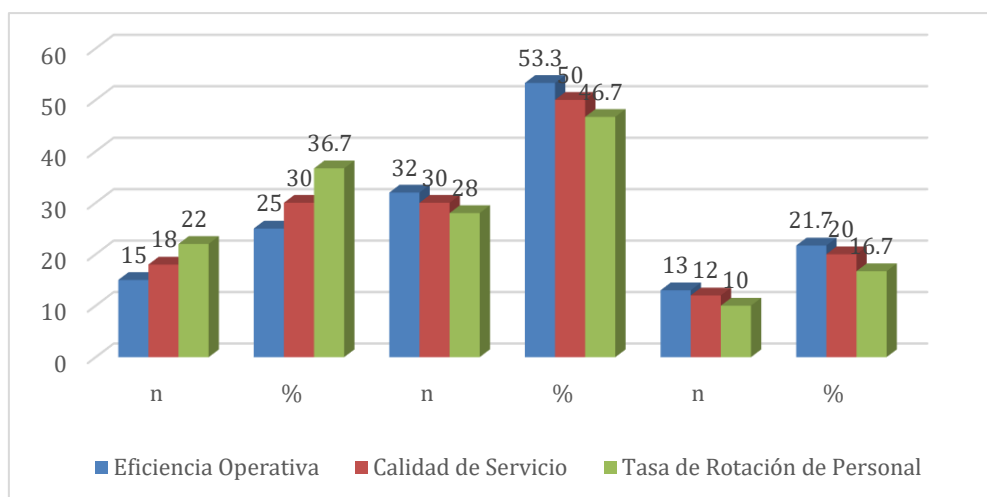
Distribución de las dimensiones de la variable Productividad

Variable	2:	Bajo		Medio		Alto		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Productividad									
Eficiencia Operativa		15	25	32	53.3	13	21.7	60	100
Calidad de Servicio		18	30	30	50	12	20	60	100
Tasa de Rotación de Personal		22	36.7	28	46.7	10	16.7	60	100

Fuente: n es la muestra y % el porcentaje

Figura 6

Distribución de las dimensiones de la variable Productividad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 13 y figura 6 correspondiente se contemplan los resultados generales, de 60 colaboradores de la organización evaluada, 2025,

destacaremos los porcentajes máximos, por lo cual manifiestan en el nivel medio las tres dimensiones; con un 53.3% la dimensión Eficiencia Operativa, 50.0% corresponde a la Calidad de Servicio y 46.7% en Tasa de Rotación de Personal.

Tabla 14

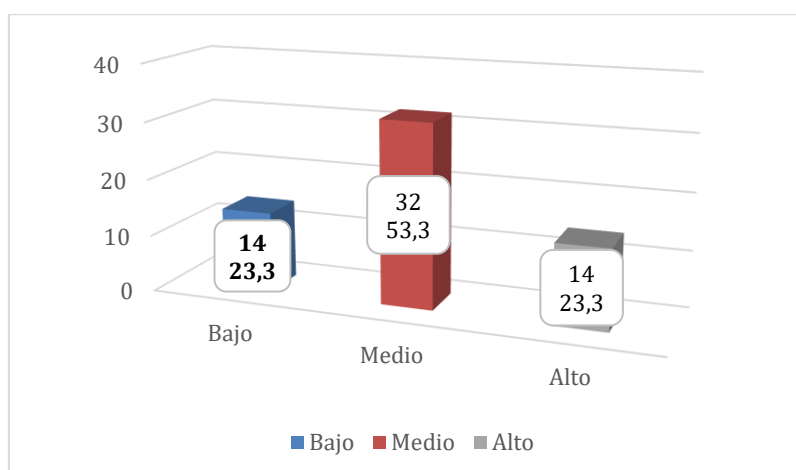
Distribución de la variable Productividad

Productividad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	14	23,3	23,3	23,3
Medio	32	53,3	53,3	76,7
Alto	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Distribución de la variable Productividad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 14 y figura 7, se observan que, de 60 colaboradores de la organización evaluada, 2025, el 23.3% de los encuestados manifiestan que la productividad es de nivel bajo; el 53.3% indican que es de nivel medio y el 23.3% afirman que es de nivel alto.

Tabla 15

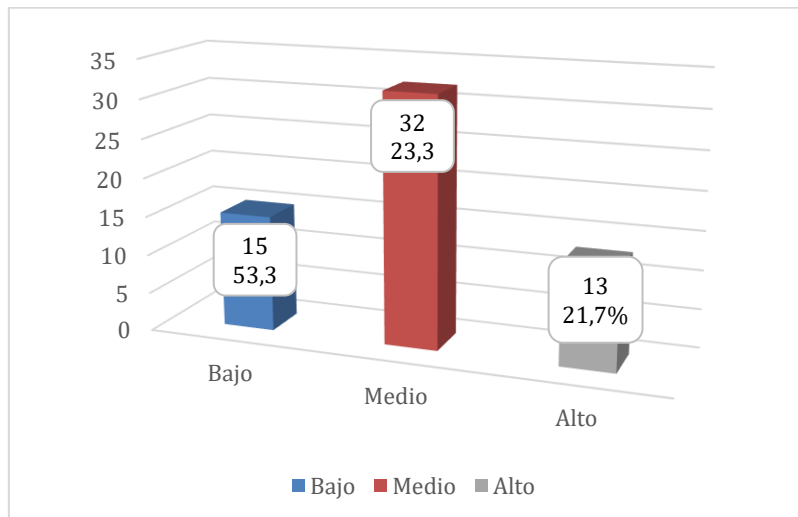
Distribución de la dimensión Eficiencia Operativa

Eficiencia operativa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	15	25,0	25,0	25,0
Medio	32	53,3	53,3	78,3
Alto	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 8

Distribución de la dimensión Eficiencia Operativa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 15 y figura 8, se observan que, de 60 colaboradores de la organización evaluada, 2025, el 25.0% manifiestan que la eficiencia operativa es de nivel bajo; el 53.3% indican que es de nivel medio y el 21.7% afirman que es de nivel alto.

Tabla 16

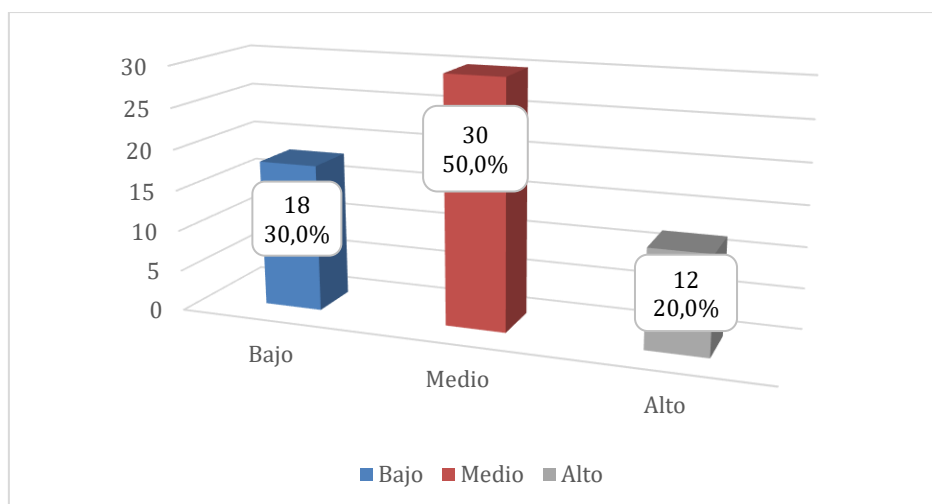
Distribución de la dimensión Calidad de Servicio

Calidad de servicio				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	18	30,0	30,0	30,0
Medio	30	50,0	50,0	80,0
Alto	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 9

Distribución de la dimensión Calidad de Servicio



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 16 y figura 8, se observan que, de 60 colaboradores de la organización evaluada, 2025, el 30.0% manifiestan que la calidad de servicio es de nivel bajo; el 50.0% indican que es de nivel medio y el 20.0% afirman que es de nivel alto.

Tabla 17

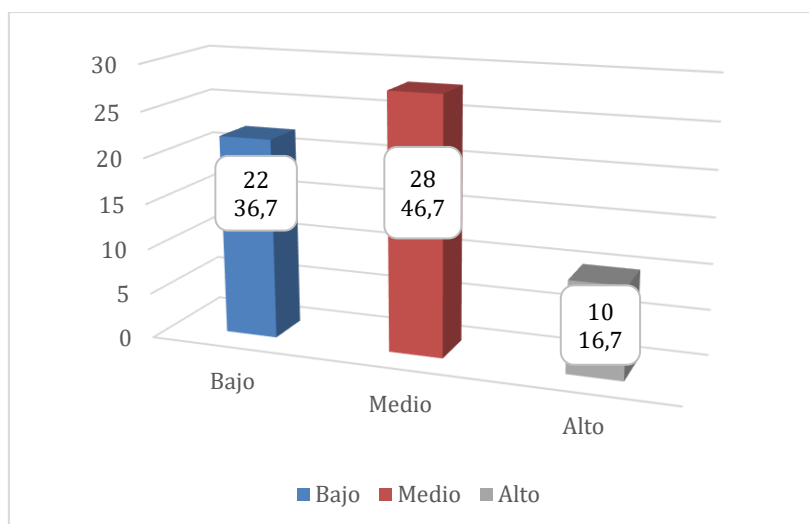
Distribución de la dimensión Tasa de Rotación de Personal

Tasa de rotación de personal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	22	36,7	36,7	36,7
Medio	28	46,7	46,7	83,3
Alto	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Distribución de la dimensión Tasa de Rotación de Personal



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 17 y figura 9, se observan que, de 60 colaboradores de la organización evaluada, 2025, el 36.7% manifiestan que la tasa de rotación de personal es de nivel bajo; el 46.7% indican que es de nivel medio y el 16.7% afirman que es de nivel alto.

4.1.5. Tabla de Distribución de Contingencia entre las Variables Clima Organizacional y Productividad

Tabla 18

Tabla Bidimensional de las variables Clima Organizacional y Productividad

		Productividad				Total
		Bajo	Medio	Alto		
Clima Organizacional	Bajo	Recuento	10	6	2	18
		% del total	16,7%	10,0%	3,3%	30,0%
	Medio	Recuento	4	20	4	28
		% del total	6,7%	33,3%	6,7%	46,7%
	Alto	Recuento	0	6	8	14
		% del total	0,0%	10,0%	13,3%	23,3%
Total	Recuento	14	32	14	60	
	% del total	23,3%	53,3%	23,3%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 18, se aprecia que de 60 colaboradores de la organización evaluada, 2025; 10 personas encuestadas que representan el 16.7% manifiestan que cuando el Clima Organizacional es de nivel bajo también lo es la Productividad; por otro lado, existen 20 personas que representan el 33.3% que declaran que el Clima Organizacional y la Productividad es de nivel medio; por último 8 personas que representan el 13.3% sostienen que el Clima Organizacional es de alto nivel y también la Productividad.

4.2. Análisis de resultados inferenciales

4.2.1. Prueba de Normalidad

El presente estudio dio a conocer una muestra superior a 30, en consecuencia, se tomó en cuenta la prueba estadística de Kolmogórov-Smirnov para evaluar la normalidad de los datos, con margen de error de 0.05.

Regla:

Si $p > \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

Si $p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Tabla 19

Prueba de normalidad de las variables y dimensiones

Prueba normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Clima organizacional	0.088	60	0.165
Comunicación interna	0.095	60	0.089
Reconocimiento laboral	0.112	60	0.028
Liderazgo supervisorio	0.104	60	0.045
Productividad	0.091	60	0.132
Eficiencia operativa	0.098	60	0.067
Calidad de servicio	0.107	60	0.038
Tasa de rotación de personal	0.121	60	0.012

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 19, se percibe que el valor de significancia en las dimensiones y variables es menor al valor teórico de 0,05; esto denota que las cifras no tienen distribución normal; por consiguiente, para el contraste de las hipótesis se utilizó una prueba no paramétrica denominada coeficiente Rho de Spearman a un nivel de significancia de 0,05.

4.2.2. Prueba de Hipótesis

Para la contrastación de las hipótesis, se establecieron los siguientes criterios estadísticos:

Nivel de significancia (α): 0.05

Regla de decisión:

Si el valor p (Sig.) > 0.05 → Se acepta la hipótesis nula (Ho). No existe una relación significativa.

Si el valor p (Sig.) < 0.05 → Se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (H1). Existe una relación significativa.

4.2.3. Prueba Hipótesis General

H1: El **clima organizacional** se relaciona significativamente con la **productividad** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

Ho: El **clima organizacional** no se relaciona significativamente con la **productividad** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

Tabla 20

Prueba de coeficiente de correlación entre Clima Organizacional y Productividad.

Hipótesis general			
Rho de spearman		Clima organizacional	Productividad
Clima organizacional	Coeficiente de correlación	de 1,000	,823***
	Sig. (bilateral)	-	,000***
	N	60	60
Productividad	Coeficiente de correlación	de ,823***	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	-
	N	60	60

Fuente: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01(bilateral).

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la Tabla 20, el valor de significancia obtenido es de 0.000, el cual es menor al nivel de significancia teórico ($\alpha=0.05$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Esto indica que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y la productividad en la muestra estudiada. El coeficiente Rho de Spearman de 0.823 denota una correlación de magnitud alta y positiva entre ambas variables.

4.2.4. Prueba de Hipótesis Específicas

Prueba de Hipótesis Específica 1

H1: El **clima organizacional** se relaciona significativamente con la **eficiencia operativa** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

Ho: **El clima organizacional** no se relaciona significativamente con la **eficiencia operativa** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

Tabla 21

Prueba de coeficiente de correlación entre Comunicación Interna y Eficiencia Operativa

Hipótesis 1			
Rho de spearman		Comunicación interna	Eficiencia operativa
Comunicación interna	Coeficiente correlación	de1,000	,715***
	Sig. (bilateral)	-	,000
	N	60	60
Eficiencia operativa	Coeficiente correlación	de,715***	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	-
	N	60	60

Fuente: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01(bilateral).

Interpretación: Los resultados de la Tabla 21 muestran un valor de significancia de 0.000 ($p < 0.05$). En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Se concluye que existe una relación positiva y significativa entre la comunicación interna y la eficiencia operativa. El coeficiente de 0.715 revela una correlación alta y positiva entre estas dimensiones.

Prueba de Hipótesis Específica 2

H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con la **calidad de servicio** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

Ho: **El clima organizacional** no se relaciona significativamente con la **calidad de servicio** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

Tabla 22

Prueba de coeficiente de correlación entre Reconocimiento Laboral y Tasa de Rotación del Personal

Hipótesis 2			
Rho de spearman		Reconocimiento laboral	Tasa de rotación de personal
Reconocimiento laboral	Coeficiente de correlación	de 0,683***	0,683***
	Sig. (bilateral)	-	,000
	N	60	60
Tasa de rotación de personal	Coeficiente de correlación	de 0,683***	0,683***
	Sig. (bilateral)	,000	-
	N	60	60

Fuente: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: En la Tabla 22, el valor de significancia es 0.000, inferior a 0.05. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Se confirma la existencia de una relación positiva y significativa entre el reconocimiento laboral y la tasa de rotación de personal. El valor Rho de Spearman de 0.683 indica una correlación alta y positiva.

Prueba de Hipótesis Específica 3

H1: **El clima organizacional** se relaciona significativamente con la **tasa de rotación de personal** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

H0: **El clima organizacional** no se relaciona significativamente con la **tasa de rotación de personal** de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

Tabla 23

Prueba de coeficiente de correlación Liderazgo Supervisorio y Satisfacción Laboral

Hipótesis 3			
Rho de spearman		Liderazgo supervisorio	Satisfacción laboral
Liderazgo supervisorio	Coeficiente correlación	de1,000	,702***
	Sig. (bilateral)	-	,000
	N	60	60
Calidad de servicio	Coeficiente correlación	de,702***	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	-
	N	60	60

Fuente: La correlación es significativa en el nivel 0,01(bilateral).

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 23, el valor de significancia es 0.000 ($p < 0.05$). Así, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Se determina que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo supervisorio y la calidad del servicio. El coeficiente de 0.702 señala una correlación alta y positiva entre estas variables.

V. SUSTENTO DEL MERCADO

5.1. Alcance esperado del mercado

La presente investigación aborda el clima organizacional y su relación con la productividad, proponiendo como solución un "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna" para el área de marketing de Adecco Perú S.A. El proyecto tiene un alcance que se inicia a nivel local, circunscribiéndose inicialmente a los 60 colaboradores del área de marketing en la sede de Santiago de Surco, Lima Metropolitana.

La propuesta se caracteriza por implementar un programa de desarrollo profesional de bajo costo, estructurado en talleres prácticos, sesiones de *mentoring* con líderes internos y un mercado interno de talentos, todo ello adaptado a las necesidades específicas detectadas en el diagnóstico organizacional. Este enfoque busca impactar directamente en la moral, las competencias y la estabilidad del equipo, reduciendo la intención de rotación y mejorando la productividad.

Si el plan piloto demuestra efectividad en la retención del talento y la mejora del clima organizacional, podría expandirse a nivel regional (otras sedes de Adecco en provincias como Arequipa, Trujillo o Piura) y posteriormente a nivel nacional, replicándose en otras áreas operativas y de soporte de la empresa en todo el Perú. Esto permitiría beneficiar a un número creciente de colaboradores, fortaleciendo la propuesta de valor de Adecco como empleador en el competitivo sector de outsourcing peruano.

A largo plazo, el modelo de gestión de talento desarrollado podría ajustarse y ofrecerse como un servicio de valor agregado a los propios clientes de Adecco (empresas que tercerizan servicios), posicionando a la organización no solo como proveedora de personal, sino como un socio estratégico en la gestión y desarrollo del talento humano externalizado. Esto extendería el impacto a nivel internacional, considerando que Adecco es una corporación global con presencia en múltiples países, donde este tipo de

intervenciones de bajo costo y alto impacto podrían ser adoptadas por otras filiales de la compañía en Latinoamérica.

5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora

La descripción del mercado objetivo considera dos aspectos fundamentales: el contexto del sector outsourcing en Perú y las características de los clientes potenciales que se beneficiarían de la propuesta de mejora.

5.2.1. Contexto de Mercado

Tabla 24
Contexto del mercado de outsourcing en Perú

Elementos	Descripción
Competidores	El sector de outsourcing en Perú se caracteriza por una competencia intensa, con actores globales como ManpowerGroup, Randstad y Gi Group, así como empresas locales especializadas en tercerización de servicios. Los atributos principales que compiten son: calidad del talento proporcionado, capacidad de retención de personal, especialización sectorial y costo del servicio. Los servicios más demandados incluyen outsourcing de procesos de negocio (BPO), selección especializada y administración de planillas.
Proveedores	Los principales proveedores del sector incluyen plataformas de empleo como Bumeran, Computrabajo y LinkedIn para reclutamiento; instituciones educativas como IPAE, SENATI y universidades locales para la formación del talento; y proveedores tecnológicos como SAP SuccessFactors y Oracle para la gestión de recursos humanos.
Canales de venta	El canal predominante es directo y digital , a través de fuerzas de ventas especializadas que contactan a potenciales clientes corporativos, complementado con participación en ferias laborales, ruedas de negocio y plataformas de licitación empresarial. También se utiliza el marketing digital (LinkedIn, Google Ads) para generar leads cualificados.
Estrategias de publicidad	Las estrategias se concentran en medios digitales profesionales como LinkedIn, publicaciones especializadas en diarios de negocio (Gestión, El Comercio), participación en webinars y eventos sectoriales, así como marketing de contenidos a través de blogs y casos de éxito que demuestran la capacidad de gestión del talento.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Clientes potenciales

Dado que la propuesta es un programa interno de desarrollo que posteriormente podría ofrecerse como servicio a clientes corporativos, se identifican dos niveles de clientes potenciales:

Nivel 1: Cliente Interno (Mercado Real)

Tabla 25

Clientes potenciales internos - Colaboradores de Adecco Perú S.A.

Elementos	Descripción
Industria	Servicios de outsourcing y gestión de talento humano.
Tipo de empresa	Empresa grande, multinacional, con presencia en Perú y operaciones en Latinoamérica.
Ingresos por venta	Adecco Perú factura anualmente más de S/ 200 millones, siendo uno de los líderes del sector outsourcing en el país.
Cantidad de trabajadores	La empresa cuenta con aproximadamente 150 empleados administrativos en Lima Metropolitana, más un número variable de colaboradores asignados a clientes en modalidad outsourcing.
Ubicación de la empresa y sedes	La sede principal se ubica en el distrito de Santiago de Surco, Lima, con presencia operativa en las principales ciudades del Perú como Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura y Cusco.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 25, el mercado objetivo real de esta propuesta son los 60 colaboradores del área de marketing de Adecco Perú S.A. que participaron en el estudio. Este grupo está conformado por profesionales y técnicos con perfiles variados (ejecutivos de cuentas, analistas de marketing digital, coordinadores de branding, especialistas en comunicación) que enfrentan los desafíos propios del sector: alta exigencia, necesidad de actualización constante y, como se identificó en el diagnóstico, una percepción de falta de oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

Nivel 2: Cliente Externo (Mercado Potencial)

Tabla 26

Clientes potenciales externos - Empresas clientes de Adecco Perú S.A.

Elementos	Descripción
Industria	Multisectorial, con énfasis en sectores de consumo masivo (como Unilever), retail, banca, seguros, telecomunicaciones e industria farmacéutica.
Tipo de empresa	Empresas grandes y medianas que tercerizan total o parcialmente sus procesos de marketing, ventas o atención al cliente.
Ingresos por venta	Variable según el sector, pero generalmente empresas con facturación anual superior a S/ 10 millones que requieren soluciones especializadas en talento.
Cantidad de trabajadores	Empresas con plantillas que oscilan entre 100 y 5,000 trabajadores, que buscan optimizar sus costos laborales mediante la tercerización de áreas no medulares.
Ubicación de la empresa y sedes	Principalmente empresas con sede en Lima Metropolitana, pero con operaciones a nivel nacional que requieren cobertura en provincias.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 26, el mercado potencial, a mediano plazo, lo constituyen los restantes 90 empleados administrativos de Adecco en Lima Metropolitana (de un total de 150), así como los colaboradores de las demás sedes a nivel nacional. A largo plazo, el modelo de intervención, por su bajo costo y alta adaptabilidad, podría ser ofrecido como un servicio de valor agregado por Adecco a sus propios clientes (empresas que tercerizan servicios). Esto permitiría a Adecco posicionarse no solo como un proveedor de personal, sino como un socio estratégico en la gestión y desarrollo del talento humano externalizado, ayudando a sus clientes a reducir la rotación y mejorar la productividad de los equipos que reciben en outsourcing. Este enfoque diferenciador podría convertirse en una ventaja competitiva sostenible en el mercado peruano de outsourcing.

5.3. Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio

La propuesta es un programa interno de fidelización y desarrollo de talento, diseñado para ser ejecutado por el área de Recursos Humanos con el apoyo de la jefatura de marketing. No se concibe como un negocio externo para generar ingresos directos, sino

como una inversión interna en capital humano con un alto retorno en términos de productividad, reducción de costos de rotación y mejora del clima organizacional.

5.3.1. Diagnóstico situacional

En análisis FODA de la empresa Adecco del área de marketing, se visualiza en la Tabla 27 lo siguiente.

Tabla 27
Análisis FODA de la empresa Adecco

Análisis	Descriptor
Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Marca global y nacional altamente posicionada en el sector de outsourcing y gestión de talento. • Amplia cartera de clientes corporativos, incluyendo multinacionales de alto perfil como Unilever. • Trayectoria consolidada en la administración de fuerza laboral y soluciones de capital humano. • Infraestructura tecnológica avanzada para procesos de reclutamiento, selección y evaluación. • Presencia nacional con cobertura operativa en las principales regiones del Perú. • Capacidad de adaptación a distintos sectores económicos mediante soluciones modulares y personalizables. • Equipo humano con experiencia transversal en consultoría organizacional y gestión del cambio.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión del mercado de outsourcing en Perú como respuesta a la flexibilización laboral post-pandemia. • Incremento de la demanda de servicios especializados en marketing digital, analítica de datos y employer branding. • Potencial de diversificación hacia sectores emergentes como energías renovables, logística 4.0 y economía plateada. • Alianzas estratégicas con instituciones educativas y gremios empresariales para formación dual y certificación de competencias. • Creciente valoración corporativa del bienestar laboral y la salud mental, abriendo nichos de intervención. • Oportunidad de posicionamiento como socio estratégico en procesos de transformación cultural y organizacional. • Tendencia creciente hacia la externalización de procesos no medulares en empresas medianas y familiares.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción interna de insuficiente reconocimiento al desempeño y escasa retroalimentación positiva. • Canales de comunicación interna percibidos como fragmentados o poco accesibles para ciertos niveles operativos. • Estilos de liderazgo supervisorio con limitada orientación al desarrollo y acompañamiento formativo. • Alta rotación de personal en el área de marketing, atribuida a falta de claridad en líneas de carrera. • Ausencia de programas estructurados y visibles de desarrollo profesional y movilidad interna. • Baja participación del personal en iniciativas de innovación y mejora continua, por falta de incentivos.

Amenazas	<ul style="list-style-type: none">• Sobrecarga operativa en equipos clave, derivada de procesos internos aún parcialmente manuales.• Competencia intensa en el sector outsourcing, tanto de actores globales como de nuevas plataformas digitales de empleo.• Cambios normativos en materia laboral y de tercerización que podrían restringir el modelo de negocio.• Entorno macroeconómico volátil que afecta la inversión privada y la contratación de servicios externalizados.• Fuga de talento crítico hacia clientes directos o competidores con propuestas de valor más ágiles.• Riesgo de deterioro de la reputación corporativa ante crisis de clima laboral no gestionadas oportunamente.• Mayor exigencia contractual por parte de clientes en indicadores de satisfacción y retención de personal destacado.• Penetración de tecnologías de automatización e inteligencia artificial que podrían reducir la demanda de ciertos servicios tradicionales.
-----------------	--

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Propuesta de valor

El "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna" entrega a los colaboradores del área de marketing una "Ruta de Crecimiento Visible y Alcanzable" dentro de Adecco Perú S.A., transformando una debilidad organizacional en una fortaleza competitiva mediante un programa estructurado, accesible y de bajo costo que combina formación técnica, desarrollo de habilidades blandas y acompañamiento profesional. Este plan resuelve directamente la falta de oportunidades de desarrollo profesional y movilidad interna identificada en el diagnóstico FODA, así como la consecuente desmotivación y alta intención de rotación del personal clave. A diferencia de las soluciones externas costosas o los programas estandarizados, ofrece una intervención personalizada que aprovecha el conocimiento de los propios líderes de la organización y utiliza herramientas tecnológicas gratuitas, eliminando la barrera económica que suele impedir este tipo de iniciativas en el sector outsourcing.

Con ello, se satisface la necesidad fundamental de los colaboradores de sentirse valorados y proyectar un futuro profesional dentro de la empresa, reduciendo la incertidumbre laboral y fortaleciendo su compromiso. Simultáneamente, la organización satisface su necesidad de retener talento clave, aumentar la productividad y fortalecer su

marca empleadora en un mercado altamente competitivo, posicionándose como una empresa que invierte genuinamente en el desarrollo de su gente y obtiene como retorno equipos más estables, competentes y motivados.

5.3.3. Fuentes de ingresos

Dado que el "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna" es un proyecto de carácter interno, no genera ingresos directos mediante ventas a clientes externos. Sin embargo, es fundamental entender el modelo de financiamiento y retorno de la inversión para justificar su implementación ante la gerencia de Adecco Perú S.A.

En este caso, el "cliente" es la propia organización (Adecco Perú S.A.), específicamente la Gerencia de Recursos Humanos y la Jefatura de Marketing. La empresa estará dispuesta a asignar presupuesto a este programa porque ofrece una solución de bajo costo que impacta directamente en la reducción de la rotación de personal, uno de los problemas más costosos en el sector outsourcing. Al disminuir la fuga de talento clave, se evitan gastos recurrentes de reclutamiento, selección y capacitación de nuevo personal, lo que representa un ahorro significativo a mediano plazo.

Actualmente, Adecco Perú S.A. está pagando costos ocultos y explícitos asociados a la alta rotación: procesos constantes de reclutamiento (publicación de avisos, revisión de hojas de vida), selección (evaluaciones psicotécnicas, entrevistas), contratación, inducción y capacitación básica para nuevos colaboradores. Adicionalmente, asume costos intangibles como la pérdida de conocimiento experto, la disminución temporal de la productividad y el posible impacto en la calidad del servicio durante los períodos de adaptación de los nuevos ingresos.

La empresa paga estos costos mediante su presupuesto operativo anual, destinando partidas específicas a las áreas de Reclutamiento, Selección y Capacitación. Estos desembolsos se realizan a través de órdenes de compra a

proveedores externos (portales de empleo, consultoras de selección, institutos de capacitación) y mediante costos internos de personal (horas del equipo de Recursos Humanos dedicadas a estos procesos). La forma de pago es generalmente fraccionada a lo largo del año, conforme se presentan las necesidades de reemplazo.

La organización preferiría invertir preventivamente en retención de talento en lugar de pagar reactivamente por reposición de personal. Es decir, canalizar una parte del presupuesto anual de Recursos Humanos hacia programas internos de desarrollo como el aquí propuesto, que tienen un costo fijo y controlado (aproximadamente S/ 7,434.00 para un grupo piloto). Esta modalidad de inversión única, con retorno medible en reducción de rotación y aumento de productividad, resulta mucho más eficiente que el gasto continuo e impredecible asociado a la reposición constante de colaboradores.

Tabla 28

Retorno de inversión del proyecto

Concepto	Cálculo/Estimación
Inversión total del proyecto	S/ 7,434.00 (para 60 colaboradores del área de marketing)
Ahorro por reducción de rotación	El costo de reemplazar a un colaborador puede oscilar entre 4 y 6 meses de su salario. Si el programa logra retener al menos a 2 colaboradores clave que de otro modo habrían renunciado, la inversión se recupera ampliamente.
Aumento de ingresos	Un equipo más capacitado y motivado puede generar mejores resultados en las campañas y cuentas que gestiona, impactando positivamente en la facturación del área.
Reducción de costos de capacitación externa	Al desarrollar talento internamente, se reduce la dependencia de cursos externos costosos para cubrir posiciones especializadas.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.4. Canales de distribución

Para asegurar una comunicación efectiva y la correcta ejecución del "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna", se han seleccionado canales internos que responden a las preferencias y dinámicas de trabajo de los colaboradores del área de marketing de Adecco Perú S.A.

Los colaboradores del área de marketing, por la naturaleza de sus funciones, están habituados al uso constante de herramientas digitales y valoran la inmediatez en la comunicación. Por ello, prefieren ser contactados a través de canales mixtos que combinen la formalidad del correo electrónico con la cercanía y rapidez de las aplicaciones de mensajería instantánea. El correo electrónico corporativo es el canal preferido para recibir comunicaciones oficiales, invitaciones formales y materiales de lectura, mientras que WhatsApp Business se posiciona como el canal ideal para recordatorios rápidos, consultas breves y mantener un vínculo más cercano y horizontal con los facilitadores del programa.

El canal que funciona mejor para garantizar la participación activa y el compromiso con el programa es la combinación de reuniones sincrónicas (presenciales o virtuales) con el acompañamiento continuo a través de los grupos de WhatsApp. Las reuniones presenciales para los talleres vivenciales y las sesiones de mentoring generan mayor confianza, permiten una interacción más rica y fortalecen los vínculos interpersonales, lo cual es fundamental para el desarrollo de habilidades blandas y la creación de redes de contacto interno. Por su parte, las sesiones virtuales sincrónicas (vía Zoom, Google Meet o Microsoft Teams) garantizan la participación de colaboradores que puedan estar en teletrabajo o en sedes descentralizadas, asegurando la cobertura total del equipo.

El canal más barato y de mayor alcance es la combinación de herramientas digitales gratuitas o de bajo costo que ya forman parte del ecosistema tecnológico de la empresa. Google Classroom, como repositorio central de contenidos, no representa un costo adicional para la organización y permite organizar todos los materiales del programa (grabaciones, presentaciones, lecturas complementarias) de manera accesible y ordenada. Asimismo, los grupos de WhatsApp Business y el correo electrónico corporativo tienen costo cero de implementación, ya que la empresa ya cuenta con estas herramientas. La creación de un tablón de anuncios virtual (utilizando un canal existente en Microsoft Teams

o un grupo de WhatsApp) para publicar oportunidades internas también representa una solución de costo cero, maximizando la eficiencia del presupuesto disponible.

5.3.5. Estrategia de penetración en el mercado

Al tratarse de un proyecto interno, el concepto de "penetración de mercado" se entiende como la estrategia para lograr la máxima adhesión y participación voluntaria de los colaboradores del área de marketing en el "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna". A continuación, se detalla cómo se implementará esta estrategia en el corto, mediano y largo plazo.

Corto Plazo: Lanzamiento y Sensibilización Inicial

Se logrará la participación voluntaria de los colaboradores mediante una campaña de comunicación interna atractiva y cercana, denominada "Construye tu Futuro Aquí". Esta campaña destacará los beneficios personales y profesionales de participar en el programa, utilizando un lenguaje motivador y ejemplos concretos de cómo el plan puede ayudar a cada colaborador a visualizar su desarrollo dentro de la empresa. Se enfatizará que el programa es una oportunidad gratuita, diseñada específicamente para ellos y que no implicará costos ni cargas adicionales a sus labores cotidianas.

Se utilizará una combinación de publicidad física y virtual adaptada al entorno laboral. En el ámbito virtual, se emplearán los canales internos ya identificados: correo electrónico corporativo para invitaciones formales, grupos de WhatsApp Business para difusión de mensajes clave y el tablón de anuncios virtual para publicar información destacada. En el ámbito físico, se colocarán afiches y flyers informativos en las áreas comunes de la oficina (comedor, sala de descanso, cerca de los ascensores) con códigos QR que dirijan a los colaboradores a un formulario simple de inscripción o a la página del programa en Google Classroom.

Se contará con dos socios estratégicos fundamentales dentro de la organización: la Gerencia de Marketing y la Gerencia de Recursos Humanos. Su respaldo visible y activo será crucial para generar confianza y credibilidad en el programa. Ambos líderes participarán en el evento de lanzamiento, enviarán comunicados oficiales apoyando la iniciativa y, en el caso de algunos gerentes, se sumarán como mentores voluntarios. Este liderazgo visible envía un mensaje claro a toda el área sobre la importancia y el compromiso de la organización con el desarrollo de su talento.

Mediano Plazo: Consolidación y Participación Una vez superada la fase de lanzamiento, se implementarán estrategias para mantener el interés y aumentar la participación:

Testimonios Iniciales: Se invitará a un pequeño grupo de colaboradores motivados (líderes naturales del área) a ser los primeros en participar en las actividades del programa (talleres y mentoring). Luego, compartirán su experiencia positiva con sus compañeros en reuniones de equipo o a través de testimonios escritos difundidos por los canales internos. El "boca a boca" positivo de colegas cercanos es uno de los mecanismos más efectivos para motivar a otros a sumarse.

Recordatorios Periódicos: A través de los grupos de WhatsApp y el correo electrónico, se enviarán recordatorios amigables sobre las fechas de los talleres, las inscripciones abiertas para mentoring y las nuevas oportunidades publicadas en el mercado interno de talentos, manteniendo el programa presente en la agenda del equipo.

Webinars y Contenido de Valor: Además de los talleres centrales, se compartirán píldoras formativas semanales (artículos cortos, videos, infografías) a través de Google Classroom y WhatsApp, relacionadas con los temas de los talleres. Esto mantiene el interés y ofrece contenido de valor continuo sin requerir grandes bloques de tiempo.

Largo Plazo: Institucionalización y Fidelización

Dado que es un proyecto interno, no se "vende" en el sentido tradicional. Sin embargo, se busca la fidelización de los colaboradores con la empresa a través de los siguientes mecanismos:

Incentivos No Monetarios: Al finalizar el programa, los participantes recibirán certificados de participación que acrediten las horas de formación y las competencias desarrolladas. Además, se realizará un reconocimiento público en una reunión general del área, destacando el compromiso de quienes completaron el programa. Aquellos colaboradores que se destaquen podrán ser invitados a liderar proyectos especiales o comités internos como resultado directo de su participación, visibilizando su talento ante la gerencia.

Creación de una Comunidad de Aprendizaje: Se fomentará que los participantes del programa (promoción tras promoción) se mantengan conectados a través de un grupo de alumnos, donde puedan seguir compartiendo experiencias, oportunidades y aprendizajes, incluso después de finalizado el ciclo formal.

Institucionalización del Programa: Se espera que, al demostrar su efectividad en la retención del talento y la mejora del clima, el proyecto se convierta en un programa corporativo permanente, replicándose anualmente y extendiéndose a otras áreas de la empresa. Esto generaría un ciclo virtuoso donde cada nuevo colaborador sabe que, al ingresar a Adecco, tendrá acceso a una ruta clara de desarrollo profesional, lo que fortalece la propuesta de valor de la empresa como empleador y facilita la atracción de nuevo talento.

5.3.6. Actividades productivas propias y externas

Para garantizar la correcta implementación del "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna" y asegurar que se entregue la propuesta de valor a los colaboradores del área de

marketing, se han definido las siguientes actividades productivas, clasificadas en propias (ejecutadas internamente) y externas (contratadas o gestionadas con terceros).

Actividades Productivas Propias (Internas)

Las actividades internas son aquellas que ejecutará el equipo investigador en coordinación con las áreas de Recursos Humanos y Marketing de Adecco Perú S.A. Estas actividades constituyen el núcleo del programa y aseguran que la propuesta de valor ("Ruta de Crecimiento Visible y Alcanzable") llegue efectivamente a los colaboradores:

Diseño y Planificación del Programa: Elaboración de la estructura general del plan, definición de objetivos, cronograma, responsables y recursos necesarios. Esta actividad sienta las bases para toda la implementación posterior.

Diagnóstico de Brechas y Definición de Itinerarios: Aplicación de encuestas de autopercepción de competencias y realización de entrevistas breves a los 60 colaboradores para identificar sus intereses profesionales, aspiraciones y necesidades de desarrollo. Con esta información, se diseñan los itinerarios formativos personalizados por perfil (Ejecutivo de Cuentas, Analista de Marketing Digital, Coordinador de Branding).

Coordinación Logística de Talleres y Sesiones: Gestión de agendas, reserva de espacios físicos o salas virtuales, envío de invitaciones, preparación de materiales y seguimiento de la asistencia a cada actividad del programa.

Impartición de Talleres por Líderes Internos: Selección y preparación de gerentes y jefes de otras áreas (Comercial, Innovación, Operaciones) para que faciliten talleres especializados, compartiendo su experiencia y conocimiento con el equipo de marketing. Esto fortalece el liderazgo interno y el intercambio de conocimiento entre áreas.

Ejecución del Programa de Mentoring: Identificación y convocatoria de mentores voluntarios entre líderes de la organización, emparejamiento con los colaboradores del área de marketing, y seguimiento del desarrollo de las sesiones de mentoring (3 sesiones por colaborador).

Seguimiento y Evaluación de Resultados: Aplicación de encuestas de satisfacción al finalizar cada taller y al cierre del programa, medición de indicadores clave

(tasa de participación, porcentaje de satisfacción, número de colaboradores con ruta de carrera clara) y elaboración del informe final con resultados y recomendaciones.

Actividades Productivas Externas

Dado que se trata de un proyecto interno, las actividades externas no están orientadas a la venta, sino a complementar y enriquecer la propuesta de valor con recursos y expertise que no están disponibles dentro de la organización. Estas actividades requieren una inversión económica puntual, pero son fundamentales para garantizar la calidad y el impacto del programa:

Contratación de Facilitadores Externos Especializados: Se contratará de manera puntual a profesionales externos para impartir aquellos talleres que requieren un nivel de especialización que no existe actualmente dentro de la empresa. Esto incluye:

- Facilitador para Taller de Analítica Web: Un especialista en marketing digital y análisis de datos que pueda transmitir conocimientos prácticos y actualizados sobre herramientas como Google Analytics, métricas de campañas y optimización de resultados.
- Coach o Psicólogo para Taller de Habilidades Blandas: Un profesional con experiencia en formación en comunicación asertiva, inteligencia emocional y feedback efectivo, que pueda trabajar dinámicas vivenciales con el equipo.

Adquisición de Suscripciones Temporales a Plataformas de E-learning (Opcional): Como complemento al programa básico, y si el presupuesto final lo permite, se evaluará la posibilidad de adquirir suscripciones temporales (3 a 6 meses) a plataformas de cursos online como Crehana, Coursera o LinkedIn Learning. Estas suscripciones se pondrían a disposición de los colaboradores participantes para que puedan profundizar de manera autónoma en temas específicos de su interés, ampliando su formación más allá de los talleres presenciales. Esta actividad no es indispensable para el éxito del plan básico, pero representa un valor agregado significativo con una inversión adicional controlada.

En este proyecto interno, no se realizan actividades para obtener ingresos directos, ya que el financiamiento proviene del presupuesto asignado por la

empresa (Recursos Humanos o Marketing). Sin embargo, las actividades descritas están diseñadas para generar un retorno de la inversión (ROI) medible en términos de ahorro de costos por reducción de rotación, aumento de la productividad y fortalecimiento de la marca empleadora, lo que justifica plenamente la asignación de recursos.

5.3.7. Alianzas

Para enriquecer el "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna", mantener los costos bajos y maximizar el impacto en los colaboradores del área de marketing, se establecerán alianzas estratégicas tanto internas como externas, formalizadas mediante acuerdos de colaboración o convenios que definan los roles, responsabilidades y beneficios para cada parte.

Alianzas Internas

Las alianzas internas son fundamentales para garantizar la viabilidad, el respaldo institucional y la sostenibilidad del programa. Los principales aliados dentro de Adecco Perú S.A. serán:

Área de Recursos Humanos: Se establecerá una alianza estratégica con RR.HH. para:

- Alinear el programa con las políticas de gestión del desempeño y los cuadros de reemplazo de la empresa.
- Validar que los itinerarios formativos respondan a las competencias requeridas para roles clave dentro de la organización.
- Obtener respaldo institucional y apoyo en la comunicación interna del programa.
- Facilitar la incorporación de los resultados del programa (colaboradores con ruta de carrera definida) en los planes de sucesión y desarrollo de talento.

Jefaturas de otras áreas (Ventas, Operaciones, Tecnología, Innovación): Se gestionarán alianzas con líderes de otras direcciones para:

- Contar con gerentes y expertos internos que participen como facilitadores de talleres especializados, compartiendo su conocimiento y experiencia con el equipo de marketing.
- Identificar mentores voluntarios dentro de estas áreas, ampliando la red de acompañamiento profesional para los colaboradores de marketing.
- Fomentar una cultura de aprendizaje transversal, donde el conocimiento fluya entre áreas y se fortalezca la colaboración interdepartamental.

Alianzas Externas Potenciales

Las alianzas externas permitirán acceder a recursos, conocimientos y oportunidades que complementan y enriquecen el programa, sin incrementar significativamente los costos:

Institutos y Universidades: Se buscarán convenios de colaboración con instituciones educativas como SENATI, IPAE, Universidad de Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) o la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). El acuerdo podría establecer que:

- Estudiantes de últimos ciclos o egresados de carreras afines (Administración, Marketing, Comunicaciones) realicen sus prácticas pre-profesionales en el área de marketing de Adecco, aportando nuevas perspectivas y apoyando en proyectos específicos.
- A cambio, los colaboradores de Adecco (especialmente aquellos que participan en el programa de desarrollo) puedan participar como mentores, conferencistas o jurados en actividades académicas de las instituciones, fortaleciendo su perfil profesional y su sentido de contribución.
- Este intercambio de valor genera beneficios mutuos sin costo económico directo para ninguna de las partes.

Proveedores de Tecnología y Plataformas Educativas: Se establecerán alianzas con empresas tecnológicas que ofrecen recursos formativos gratuitos o de bajo costo:

- **Google (a través de Google Actívate):** Esta plataforma ofrece cursos gratuitos y certificaciones oficiales en marketing digital, análisis de datos, comercio electrónico y desarrollo profesional. Los contenidos de Google Actívate pueden ser integrados como recursos fundamentales para el upskilling de los colaboradores, complementando los talleres presenciales y permitiendo que cada participante avance a su propio ritmo.
- **Meta (Facebook Blueprint):** Similar a Google, Meta ofrece certificaciones gratuitas y de pago en marketing en redes sociales, publicidad digital y gestión de comunidades, que pueden ser utilizadas para fortalecer las competencias digitales del equipo.
- **Crehana o Coursera (posibles convenios educativos):** Se explorará la posibilidad de establecer convenios corporativos con estas plataformas de e-learning para obtener descuentos por volumen o acceso gratuito a determinados cursos para los colaboradores de la empresa.

Agencias de Marketing Digital (potenciales aliados formativos): Se contactará a agencias especializadas en marketing digital y redes sociales para explorar la posibilidad de que impartan charlas o webinars gratuitos para los colaboradores de Adecco, a cambio de visibilidad como marca aliada en la comunicación del programa. Esto permitiría acercar la visión práctica y actualizada del mercado a los colaboradores, sin costo para la empresa.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

6.1.1. Conclusiones generales

Se concluye que el clima organizacional sí se relaciona significativamente con la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025; porque, se demuestra que a medida que mejoran las

percepciones de los colaboradores sobre el ambiente laboral en aspectos como comunicación interna, reconocimiento laboral y liderazgo supervisorio, se incrementan de manera proporcional los niveles de eficiencia operativa, calidad del servicio y estabilidad del personal. Este hallazgo valida empíricamente la importancia estratégica de gestionar proactivamente el clima organizacional en el sector outsourcing, donde el talento humano constituye el activo principal y la ventaja competitiva más relevante.

6.1.2. Conclusiones específicas

Conclusión específica 1: Se concluye que el clima organizacional sí se relaciona significativamente con la eficiencia operativa de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025; porque, se demuestra que cuando los colaboradores perciben un ambiente laboral favorable, caracterizado por una comunicación fluida, liderazgo efectivo y reconocimiento adecuado, optimizan el uso de los recursos, reducen los tiempos de ejecución y minimizan los reprocesos. Este hallazgo resulta fundamental en el sector outsourcing, donde la rapidez y precisión son claves para la competitividad, evidenciando que gestionar el clima organizacional impacta directamente en los resultados operativos de la empresa.

Conclusión específica 2: Se concluye que el clima organizacional sí se relaciona significativamente con la calidad de servicio de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025; porque, se demuestra que cuando los colaboradores perciben un entorno laboral positivo, con supervisores que brindan orientación clara, retroalimentación oportuna y apoyo constante, se sienten más comprometidos y motivados para entregar un servicio que cumple o supera las expectativas de los clientes. Este hallazgo resulta determinante en el sector outsourcing, donde la excelencia en la ejecución constituye el principal diferenciador competitivo y la base para la fidelización de los clientes.

Conclusión específica 3: Se concluye que el clima organizacional sí se relaciona significativamente con la tasa de rotación de personal de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025; porque, se demuestra que cuando los colaboradores perciben falta de reconocimiento, escasas oportunidades de desarrollo y un liderazgo con limitada orientación al crecimiento profesional, aumenta su intención de buscar otras oportunidades laborales. Este hallazgo evidencia que la desvalorización del talento humano constituye un factor crítico en la decisión de abandonar la organización, resultando especialmente relevante en el sector outsourcing, donde la estabilidad del equipo es fundamental para garantizar la continuidad y calidad del servicio.

6.2. Recomendaciones

6.2.1. Recomendación general

Se recomienda a la Gerencia General, a la Gerencia de Recursos Humanos y a la Jefatura de Marketing de Adecco Perú S.A. implementar el "Plan de Desarrollo y Movilidad Interna" diseñado en la presente investigación para el área de marketing de la sede de Santiago de Surco, considerando su viabilidad económica (inversión estimada de S/ 7.434.00), su alineamiento con los hallazgos estadísticos que demuestran la influencia del clima organizacional en la productividad ($r=0.823$, $p<0.01$) y su capacidad para abordar directamente la debilidad crítica identificada en el diagnóstico situacional: la ausencia de programas estructurados y visibles de desarrollo profesional y movilidad interna. Esta implementación debe ser concebida no como un gasto operativo, sino como una inversión estratégica en el activo más valioso de la organización su talento humano con un retorno medible en términos de reducción de costos de rotación (que pueden oscilar entre 4 y 6 meses de salario por colaborador reemplazado), aumento de la productividad, fortalecimiento de la marca empleadora y mejora sostenible del clima organizacional. Se sugiere además que, una vez validada la efectividad del plan piloto, este sea institucionalizado como una política anual de desarrollo de talento y replicado

progresivamente en las demás áreas administrativas y operativas de la empresa a nivel nacional, así como en las diferentes sedes regionales, consolidando a Adecco Perú S.A. como un referente en gestión de personas dentro del competitivo sector outsourcing y fortaleciendo su posicionamiento como empleador de preferencia en el mercado laboral peruano.

6.2.2. Recomendaciones específicas

Recomendación específica 1 (Comunicación interna y eficiencia operativa)

Se recomienda a la Jefatura de Marketing de Adecco Perú S.A. implementar reuniones breves de coordinación de 15 minutos al inicio de cada semana laboral, con el propósito de alinear prioridades, clarificar expectativas y asegurar que toda la información relevante para la ejecución de las tareas sea comunicada de manera oportuna y precisa. Complementariamente, se sugiere optimizar el uso de herramientas colaborativas como Microsoft Teams o Google Chat, creando canales específicos por proyecto o campaña que permitan un flujo de información ágil, transparente y accesible para todos los miembros del equipo. Esta práctica, de bajo costo y fácil implementación, contribuirá a fortalecer la comunicación interna, reducir los reprocesos derivados de malentendidos y mejorar los indicadores de eficiencia operativa, tal como lo demuestra la correlación positiva alta ($r=0.715$) encontrada entre ambas variables en el estudio.

Recomendación específica 2 (Reconocimiento laboral y rotación de personal)

Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos y a la Jefatura de Marketing institucionalizar un sistema de reconocimiento laboral simple, constante y equitativo que contemple tanto incentivos formales como informales. Este sistema podría incluir: reconocimiento público en las reuniones de equipo por logros alcanzados, envío de correos de felicitación por parte de la jefatura con copia a gerencia, implementación de un "Muro de los Logros" físico o virtual donde se destaquen los aportes sobresalientes de los

colaboradores, y la creación de un programa trimestral de "Colaborador Destacado" que incluya incentivos no monetarios como días de descanso adicionales, participación en eventos de formación exclusivos o asignación de proyectos especiales. La implementación de este sistema resulta prioritaria considerando que el 36.7% de los encuestados percibe el reconocimiento laboral en nivel bajo, y que existe una correlación significativa ($r=0.683$) entre esta dimensión y la tasa de rotación, lo que evidencia que la falta de valoración constituye un factor crítico en la decisión de los colaboradores de abandonar la organización.

Recomendación específica 3 (Liderazgo supervisorio y calidad del servicio)

Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos diseñar e implementar un programa de formación continua en liderazgo y habilidades de coaching dirigido específicamente a los supervisores y jefes del área de marketing, así como a aquellos mandos medios que tengan personal a cargo. Este programa debería enfocarse en el desarrollo de competencias clave como: comunicación asertiva, retroalimentación efectiva, delegación de responsabilidades, gestión del desempeño, desarrollo de equipos y resolución constructiva de conflictos. La formación podría impartirse mediante talleres vivenciales, sesiones de acompañamiento individual, comunidades de práctica y el uso de recursos digitales especializados. Esta recomendación se sustenta en la correlación positiva alta ($r=0.702$) encontrada entre liderazgo supervisorio y calidad del servicio, así como en el hecho de que el 26.7% de los colaboradores percibe esta dimensión en nivel bajo, lo que representa una oportunidad de mejora con impacto directo en la satisfacción de los clientes externos y en la competitividad de la organización en el sector outsourcing.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Peruana de Outsourcing, & CENTRUM PUCP. (2021). *Informe de competitividad y condiciones de trabajo en el sector outsourcing peruano*. <https://www.centrum.pucp.edu.pe/>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Productividad y brechas estructurales en América Latina*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones>
- Dávila, R., & Rondón, M. (2022). Rotación de personal y su impacto en la productividad en empresas de servicios. *Revista de Investigación en Gestión*, 15(1), 78–95.
- Deloitte. (2024). *Global human capital trends 2024*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends.html>
- Drucker, P. F. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Editorial Sudamericana.
- Durán, M., & Martínez, L. (2020). Reconocimiento laboral y motivación intrínseca: Un estudio en empresas colombianas. *Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional*, 8(2), 45–62.
- Esan Business. (2023, mayo 15). El costo de la rotación de personal y cómo reducirlo. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-costode-la-rotacion-de-personal-y-como-reducirlo>

- Fernández, C., & Delgado, M. (2021). Mentoring: Una herramienta para el desarrollo del talento en las organizaciones latinoamericanas. *Revista de Gestión de Personas*, 14(2), 45–58.
- Fernández, E., & Luna, K. (2019). *Outsourcing estratégico: Gestión y tendencias*. Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Fernández, J., & Martínez, R. (2020). Hacia una productividad sostenible: Integrando el bienestar laboral y la eficiencia. *Estudios Gerenciales*, 36(155), 210–225.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2014). The history of self-determination theory in psychology and management. En M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 1–12). Oxford University Press.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gálvez Albarracín, E. J. (2021). Clima organizacional en empresas latinoamericanas: Una revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 654–672.
- García, M., & López, F. (2022). Liderazgo transformacional y clima de innovación en organizaciones peruanas. *Revista de Psicología*, 40(1), 215–240.
- Gómez, C., & Restrepo, L. (2023). Comunicación interna y compromiso organizacional en el sector servicios de Colombia. *Cuadernos de Administración*, 36(67), e301144.
- Gómez, L., & Rodríguez, A. (2022). Factores psicosociales y productividad en empresas de outsourcing en Latinoamérica. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 41(2), 125–142.
- González, J. (2019). *Clima organizacional: Teoría y medición en contextos laborales peruanos*. Fondo Editorial Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10532>
- González, P., & Pérez, S. (2021). Eficiencia operativa y su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Ciencias de la Gestión*, 9(1), 33–50.
- Google. (s. f.). *Google Actívate*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://learndigital.withgoogle.com/activate/>

- Gutiérrez, R. (2024). Impacto de la satisfacción laboral en la productividad dentro de empresas peruanas de outsourcing. *Revista de Investigación en Psicología*, 27(1), 85–104.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández, S., & Rentería, E. (2021). Liderazgo y clima laboral: El rol del supervisor en organizaciones colombianas. *Pensamiento & Gestión*, (50), 1–28.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Méndez, C., & Castro, G. (2021). Productividad equilibrada: Un modelo para la gestión del talento humano. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 55–72.
- Mendoza, J. (2021). *Evaluación del efecto de un programa de intervención en el clima laboral en una empresa subcontratada de call center* [Tesis de maestría, Universidad de Chile].
- Mendoza, J., Rojas, M., & Soto, C. (2020). Justicia organizacional y compromiso afectivo en trabajadores chilenos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(3), 189–198.
- Molero, F., & Recio, P. (2016). *Liderazgo transformacional y carismático*. Síntesis.
- Morales, L., & Rojas, P. (2023). Relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral en empresas de outsourcing del sector servicios. *Revista de Investigación en Psicología*, 26(2), 151–170.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2023). *Metodología de la investigación cuantitativa, cualitativa y redacción de la tesis* (5.^a ed.). Ediciones de la U.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Trabajo decente y productividad empresarial: Una agenda para Latinoamérica*. <https://www.ilo.org/es/publicaciones>

- Organización Mundial de la Salud. (2022). *La salud mental en el trabajo: Guía para empleadores*. <https://www.who.int/es/publications>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). *Manual de medición de la productividad*. OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *OECD compendium of productivity indicators 2022*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/22252126>
- Palomo, M. T. (2022). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (9.ª ed.). ESIC.
- Peiró, J. M. (2017). *Psicología de la organización* (2.ª ed.). UNED.
- Peiró, J. M. (2019). El liderazgo en las organizaciones latinoamericanas: Desafíos y perspectivas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 137–148.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2018). *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional*. Pirámide.
- Pérez, A., & Lima, M. (2023). Productividad sostenible y criterios ESG en empresas latinoamericanas. *Revista de Gestión Ambiental y Social*, 7(2), e0452.
- Ramos, J., García, M., & Díaz, F. (2018). Justicia organizacional y bienestar laboral: Un estudio en empresas mexicanas. *Acta de Investigación Psicológica*, 8(3), 45–58.
- Restrepo, L., & Santos, J. (2023). Capital humano, tecnología y productividad en la era digital. *Estudios Gerenciales*, 39(167), 210–228.
- Ríos, V. (2023). El liderazgo del supervisor inmediato como predictor del clima laboral. *Revista de Investigación Psicológica*, (29), 75–94.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson.
- Rodríguez, M., & Silva, C. (2022). Relación entre dimensiones del clima organizacional y la productividad en empresas maquiladoras de Ciudad Juárez. *Revista Internacional de Administración*, 11(2), 1–22.
- Rodríguez-Sosa, J., & Burneo, K. (2017). *Metodología de la investigación: Guía para elaborar proyectos y tesis*. Universidad de San Martín de Porres.

- Rojas, P., & Díaz, L. (2022). Clima organizacional y compromiso laboral en empresas de servicios externalizados en Lima Metropolitana. *Revista de Investigación en Psicología*, 25(1), 101–120.
- Rubio, P. (2017). *Introducción a la gestión empresarial: Fundamentos y aplicaciones*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resource management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Salas, R. (2022). Upskilling y reskilling: Estrategias para el futuro del trabajo en Perú. *Blog de Recursos Humanos PUCP*.
- Salas, R., & Fernández, C. (2022). Rotación de personal: Causas y consecuencias en el sector servicios peruano. *Revista de Análisis Laboral*, 6(2), 112–130.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *Economía* (19.^a ed.). McGraw-Hill.
- Schneider, B. (Ed.). (1990). *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass.
- Silva, J. (2022). Eficiencia operativa en empresas de servicios: Indicadores y gestión. *Revista de Ingeniería Industrial*, 20(2), 45–62.
- Suárez, M. (2021). La comunicación interna como pilar del clima organizacional. *Revista de Comunicación*, 20(1), 115–132.
- Thompson, I. (2023, julio 10). WhatsApp Business como canal de comunicación interna en pymes. *Gestión*.
- Vega, D. (2021). Calidad del servicio y satisfacción del cliente en empresas de outsourcing. *Revista de Marketing y Negocios*, 12(1), 88–105.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

VIII. ANEXOS

8.1. Reporte de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis

Clima Organizacional y su relación con la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025

Integrante:

1. Soto Alipio, Francisco Sebastian

Asesor: Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

Impacto de la investigación

El estudio demuestra que implementar un programa estructurado de desarrollo profesional y movilidad interna es una inversión estratégica de bajo costo que reduce la rotación de personal, permitiendo retener talento y disminuir gastos de reclutamiento, selección y capacitación. Además, aporta a la gerencia un diagnóstico basado en evidencia sobre las dimensiones del clima organizacional más vinculadas con los resultados operativos, facilitando la priorización de estrategias de mejora que fortalezcan la cultura y el compromiso laboral. Finalmente, la investigación conecta la gestión de personas con el sector outsourcing, generando conocimiento aplicable y un modelo replicable con proyección de costos, herramientas de implementación y beneficios para otras organizaciones.

Resultado del proceso de investigación

Este proyecto de investigación ha permitido conocer la necesidad de implementar programas estructurados de desarrollo profesional en el área de marketing de la empresa Adecco S.A., demostrando que el clima organizacional se relaciona significativamente con la productividad de los colaboradores. Además, se realizó un análisis estadístico que evidenció correlaciones positivas entre las dimensiones del clima (comunicación interna, reconocimiento laboral y liderazgo supervisorio) y los indicadores de productividad (eficiencia operativa, calidad de servicio y tasa de rotación de personal), junto al sustento situacional según la realidad del sector outsourcing en Perú, demostrando gran viabilidad de intervención y beneficio organizacional, lo cual es un indicador positivo para la inversión en gestión del talento humano.

8.2. Matriz de consistencia

Título: Clima organizacional y su relación la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1: Clima organizacional.	Enfoque: Cuantitativo	Población: 150 empleados en Lima Metropolitana
¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025?	Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.	El clima organizacional se relaciona significativamente con la productividad de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.	Dimensiones: Comunicación interna Reconocimiento laboral Liderazgo supervisorio	Tipo de investigación: Básica. Diseño de investigación: No experimental de corte transversal	Muestra: - No probabilística por conveniencia - 60 empleados de Lima, 2025.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable 2: Productividad	Niveles de investigación: -Descriptivo	
¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la eficiencia operativa de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025?	Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la eficiencia operativa de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.	El clima organizacional se relaciona significativamente con la eficiencia operativa de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.	Dimensiones: - Eficiencia operativa. - Calidad de servicio. - Tasa de rotación de personal.		
¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la calidad de servicio de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025?	Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la calidad de servicio de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.	El clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad de servicio de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.			
¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la tasa de rotación de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco S.A. del distrito de	Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la tasa de rotación de los empleados del área de marketing de la empresa Adecco	El clima organizacional se relaciona significativamente con la tasa de rotación de personal de los empleados del área de marketing			

Santiago de Surco, 2025?	S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.	de la empresa Adecco S.A. del distrito de Santiago de Surco, 2025.			
--------------------------	---	--	--	--	--

8.3. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICIÓN	I	ESCALA				
									1	2	3	4	
Clima Organizacional	"El clima organizacional comprende las percepciones colectivas sobre el ambiente laboral interno, las cuales inciden en la motivación, conducta y rendimiento de los miembros"	El clima organizacional en la empresa Adecco S.A. ubicado en el distrito de Santiago de Surco, 2025 consta de las siguientes dimensiones: Comunicación interna (ÍTEM 1-2), Reconocimiento laboral (ÍTEM 3-5) Liderazgo	Comunicación interna	Claridad y Precisión de la Información Ascendente	1	¿La información que recibo de mis superiores es siempre clara y precisa?	ORDINAL	C u e s t i o n a r i o	N	2	3	4	S i e m p r e
				Agilidad y Eficiencia de los Canales de Comunicación	2	¿Los canales de comunicación en la empresa permiten un flujo ágil de información?							
				Frecuencia y Oportunidad de la Retroalimentación	3	¿Recibo retroalimentación oportuna sobre mi desempeño laboral?							
				Comprensibilidad de las	4	¿Las instrucciones para realizar mis tareas son siempre comprensibles?							

	(González, 2019, p.15).	supervisorio (ÍTEM 6-8).		Instrucciones de Tarea										
				Confianza para Expresar Ideas (Comunicación Abierta)	5	¿Existe confianza para expresar mis ideas y opiniones en el trabajo?								
				Efectividad de la Comunicación Interdepartamental	6	¿La comunicación entre áreas/departamentos es efectiva?								
			Reconocimiento laboral	Adecuación de la Valoración del Esfuerzo	7	¿Mi esfuerzo y contribuciones son valorados adecuadamente por la empresa?								
				Percepción de Equidad en el Sistema de Recompensas	8	¿Existe equidad en el sistema de reconocimientos y recompensas?								

				Frecuencia del Reconocimiento por Buen Desempeño	9	¿Recibo reconocimiento cuando realizo un buen trabajo?								
				Congruencia entre Incentivos Económicos y Desempeño	10	¿Los incentivos económicos reflejan mi desempeño y contribución?								
				Justicia y Transparencia del Sistema de Promociones	11	¿El sistema de promociones es justo y transparente?								
				Valoración Organizacional del Desarrollo Profesional	12	¿Mi desarrollo profesional es valorado por la organización?								
			Liderazgo supervisorio	Disponibilidad de Apoyo Supervisorio	13	¿Mi supervisor inmediato me brinda el apoyo necesario para realizar mi trabajo?								

				Eficacia en la Delegación de Responsabilidades	14	¿Mi supervisor delega adecuadamente las responsabilidades?								
				Claridad de la Orientación hacia Metas	15	¿Recibo orientación clara de mi supervisor para alcanzar mis metas?								
				Fomento de la Colaboración por el Supervisor	16	¿Mi supervisor fomenta un ambiente de trabajo colaborativo?								
				Reconocimiento Público de Logros por el Supervisor	17	¿Mi supervisor reconoce públicamente los logros del equipo?								
				Interés Supervisorio por el Bienestar del Empleado	18	¿Mi supervisor muestra interés por mi bienestar laboral?								
				Consistencia y Coherencia en la	19	¿Las decisiones de mi supervisor son								

				Toma de Decisiones		consistentes y coherentes?								
				Promoción del Desarrollo Profesional por el Supervisor	20	¿Mi supervisor promueve mi desarrollo profesional?								

8.4. Instrumentos de recolección de datos

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Encuesta						
Clima Organizacional						
Ítem/Indicador		1	2	3	4	5
Comunicación Interna						
Claridad y Precisión de la Información Ascendente	¿La información que recibo de mis superiores es siempre clara y precisa?					
Agilidad y Eficiencia de los Canales de Comunicación	¿Los canales de comunicación en la empresa permiten un flujo ágil de información?					
Frecuencia y Oportunidad de la Retroalimentación	¿Recibo retroalimentación oportuna sobre mi desempeño laboral?					
Comprensibilidad de las Instrucciones de Tarea	¿Las instrucciones para realizar mis tareas son siempre comprensibles?					
Confianza para Expresar Ideas (Comunicación Abierta)	¿Existe confianza para expresar mis ideas y opiniones en el trabajo?					
Efectividad de la Comunicación Interdepartamental	¿La comunicación entre áreas/departamentos es efectiva?					
Reconocimiento Laboral						
Adecuación de la Valoración del Esfuerzo	¿Mi esfuerzo y contribuciones son valorados adecuadamente por la empresa?					
Percepción de Equidad en el Sistema de Recompensas	¿Existe equidad en el sistema de reconocimientos y recompensas?					
Frecuencia del Reconocimiento por Buen Desempeño	¿Recibo reconocimiento cuando realizo un buen trabajo?					

Congruencia entre Incentivos Económicos y Desempeño	¿Los incentivos económicos reflejan mi desempeño y contribución?					
Justicia y Transparencia del Sistema de Promociones	¿El sistema de promociones es justo y transparente?					
Valoración Organizacional del Desarrollo Profesional	¿Mi desarrollo profesional es valorado por la organización?					
Liderazgo Supervisorio						
Disponibilidad de Apoyo Supervisorio	¿Mi supervisor inmediato me brinda el apoyo necesario para realizar mi trabajo?					
Eficacia en la Delegación de Responsabilidades	¿Mi supervisor delega adecuadamente las responsabilidades?					
Claridad de la Orientación hacia Metas	¿Recibo orientación clara de mi supervisor para alcanzar mis metas?					
Fomento de la Colaboración por el Supervisor	¿Mi supervisor fomenta un ambiente de trabajo colaborativo?					
Reconocimiento Público de Logros por el Supervisor	¿Mi supervisor reconoce públicamente los logros del equipo?					
Interés Supervisorio por el Bienestar del Empleado	¿Mi supervisor muestra interés por mi bienestar laboral?					
Consistencia y Coherencia en la Toma de Decisiones	¿Las decisiones de mi supervisor son consistentes y coherentes?					
Promoción del Desarrollo Profesional por el Supervisor	¿Mi supervisor promueve mi desarrollo profesional?					

ENCUESTA PRODUCTIVIDAD

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Encuesta						
Productividad						
Ítem/Indicador		1	2	3	4	5
Eficiencia operativa						
Volumen de Tareas Completadas	¿Cuántas tareas o transacciones completó el empleado en un período determinado (ej., día/mes)?					
Tiempo Promedio por Tarea	¿Cuál es el tiempo promedio que le toma al empleado completar una tarea estándar?					
Cumplimiento de Plazos (Schedule Adherence)	¿En qué porcentaje el empleado cumple con los plazos de entrega de sus tareas?					
Nivel de Uso de Recursos (Materiales, Tiempo)	¿El empleado utiliza los recursos asignados de manera óptima para sus tareas?					
Calidad de servicio						
Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT)	¿Cómo califica el cliente (Unilever) el nivel de servicio brindado por el empleado de Adecco?					
Tasa de Errores/Reclamos	¿Cuál es el número de errores o reclamos generados por las actividades del empleado?					
Cumplimiento de Estándares de Calidad	¿El trabajo del empleado cumple consistentemente con los estándares de calidad definidos por la empresa/cliente?					

Feedback de Cliente Interno/Supervisor	¿Mi supervisor considera que la calidad de mi trabajo es alta?					
Tasa de rotación de personal						
Rotación Voluntaria (por Retiro)	¿Cuál es el porcentaje de empleados que han renunciado a la empresa en el último período?					
Estabilidad en el Puesto (Antigüedad)	¿Cuánto tiempo promedio llevan los empleados en el puesto asignado a Unilever?					
Ausentismo Laboral (Días Perdidos)	¿Cuántos días de trabajo ha perdido el empleado por ausencias injustificadas en el último mes?					
Intención de Rotación	¿Con qué frecuencia piensa usted en buscar otro empleo fuera de la empresa?					