



TRABAJO DE TITULACIÓN INTEGRAL

“TESIS PROFESIONAL”

“TENDENCIAS DEL CLIMA LABORAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS”

Que para obtener el título de:

INGENIERA GESTIÓN EMPRESARIAL

Presenta:

KARLA NEYRA DÍAZ GAZCA

Iguala, Gro., agosto, 2026



2026
año de
**Margarita
Maza**



Año, Nombre	2026, Karla Neyra Díaz Gazca
No. de control	19670220
Carrera	Ingeniería en Gestión Empresarial
Instituto Tecnológico de Procedencia	Instituto Tecnológico de Iguala
e-mail	146702298@iguala.tecnm.mx
Fecha de Autorización de Reproducción	21 agosto 2026

Queda Prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del texto de la presente obra bajo cualesquiera formas, electrónica o mecánica, incluso fotocopia, el almacenamiento en algún sistema de recuperación de información, o el grabado, sin el consentimiento previo y por escrito del autor y/o editor. Hecho en México.



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Iguala
División de Estudios Profesionales

TRABAJO DE TITULACIÓN

“TESIS PROFESIONAL”

“TENDENCIAS DEL CLIMA LABORAL EN EMPRESAS DE
SERVICIOS.”

PRESENTA:

KARLA NEYRA DIAZ GAZCA
N.C. 19670220
INGENIERIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

ASESORA:

DRA. ELISA TRUJILLO BELTRÁN

Iguala, Gro., agosto del 2026



2026
año de
**Margarita
Maza**



Carretera Nacional Iguala – Taxco Periférico Norte, Col. Adolfo López Mateos Infonavit,
C.P. 40030 Iguala de la Independencia, Gro., Tel. (733) 3321425 Ext. 1140
division@iguala.tecnm.mx www.iguala.tecnm.mx



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Iguala
División de Estudios Profesionales

Oficio No. DEP / 0666 / 2026.

ASUNTO: Autorización de reproducción electrónica del Trabajo de Tesis Profesional.

Iguala de la Independencia, Guerrero, 21 / agosto / 2026.

C. KARLA NEYRA DIAZ GAZCA
PASANTE DE LA CARRERA DE
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
PRESENTE.

En relación al Manual de Lineamientos Académico-Administrativos del Tecnológico Nacional de México que contempla los planes de estudio para la formación y desarrollo de competencias profesionales, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora realizó con respecto a su trabajo correspondiente al proyecto de **TITULACIÓN INTEGRAL** mediante **"TESIS PROFESIONAL"** denominado: **"TENDENCIAS DEL CLIMA LABORAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS"**.

La División de Estudios Profesionales concede autorización para la reproducción electrónica del mismo.

Sin otro particular de momento, quedo de Usted.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica
"Tecnología como Sinónimo de Independencia"

SANDRA ALICIA KEMECHS DEL RÍO
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

c.c.p. Archivo
SAKR/MJHS*



2026
año de
Margarita Maza



Carretera Nacional Iguala - Taxco Periférico Norte, Col. Adolfo López Mateos Infonavit,
C.P. 40030 Iguala de la Independencia, Gro., Tel. (733) 3321425 Ext. 1140
division@iguala.tecnm.mx www.iguala.tecnm.mx

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico principalmente a Dios con todo amor y cariño ya que gracias a él eh llegado hasta donde estoy.

A mi querido señor padre que amo con todo mi corazón que gracias a él hoy por fin estoy terminando una hermosa etapa de mi vida, quiero agradecerle con todo mi corazón por su esfuerzo y cariño, porque a pesar de los obstáculos él siempre a estado apoyándome incondicionalmente, gracias por ser el mejor papá.

También quiero agradecerle a mi mamá porque a pesar de las cosas a estado ahí apoyándome y guiándome, a mis hermanos que son mi familia.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, a mi padre que siempre voy a estar agradecida con él, por mi mamá que ha estado ahí y a mis hermanos que siempre me apoyan en todos mis planes.

Le agradezco a la doctora Elisa Trujillo Beltrán porque me estuvo apoyando en todo y por ser una buena maestra.

Índice

Capítulo 1. Introducción	1
1.1 Contextualización del tema	2
1.2 Importancia del clima laboral en el sector servicios	3
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.4 Pregunta de investigación	5
1.5 Hipótesis y supuestos	5
Capítulo 2. Antecedentes y Planteamiento del Problema	7
2.1 Evolución del concepto de clima laboral.....	8
2.2 Normativas relevantes (NOM-035-STPS-2018, OIT).....	10
2.3 Estudios previos en México y Latinoamérica	11
2.4 Problemática actual en empresas de servicios mexicanas	13
2.5 Brecha entre expectativas de trabajadores y prácticas organizacionales	15
Capítulo 3. Marco Teórico y Fundamentos	18
3.1 Conceptualización y Tipología de la empresa de servicios.....	20
3.3 Factores psicosociales y bienestar laboral.....	21
3.4 Cultura organizacional, liderazgo y comunicación	24
3.5 Inclusión y reconocimiento como ejes estratégicos	26
Capítulo 4. Resultados y Discusión	28
4.1 La paradoja de la Rotación y la Toxicidad Organizacional	31
4.2 Brecha de Expectativas: Flexibilidad vs. Tradicionalismo.....	31
4.3 El Impacto de la Salud Mental y la NOM-035	32
4.4 Tecnología e Inteligencia Artificial como "Copilotos"	32
Capítulo 5. Conclusiones.....	33
Referencias	35

Capítulo 1. Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, el clima laboral se ha convertido en un factor estratégico para el éxito de las organizaciones, especialmente en el sector servicios, donde la interacción entre los colaboradores y los clientes influye directamente en la calidad del servicio, la productividad y la competitividad. En los últimos años, las empresas mexicanas han enfrentado importantes transformaciones derivadas de los cambios tecnológicos, las nuevas modalidades de trabajo, la creciente preocupación por la salud mental y la implementación de políticas orientadas al bienestar de los trabajadores. En este contexto, el estudio del clima laboral ha adquirido mayor relevancia debido a su impacto en la satisfacción, el compromiso, la motivación y el desempeño del personal.

Actualmente, el clima laboral ya no se limita a evaluar las condiciones físicas del lugar de trabajo o las relaciones entre los empleados. Las investigaciones recientes lo consideran un fenómeno multidimensional que integra aspectos como el liderazgo, la comunicación organizacional, el reconocimiento, la justicia organizacional, la motivación, el bienestar emocional y la prevención de los factores de riesgo psicosocial. Estos elementos influyen directamente en la percepción que los colaboradores tienen sobre su entorno de trabajo y, en consecuencia, en los resultados organizacionales. Un clima laboral favorable favorece la colaboración, la innovación y la permanencia del talento humano, mientras que un ambiente negativo puede incrementar la rotación del personal, el ausentismo, el estrés laboral y disminuir la productividad.

En México, la importancia del clima laboral ha cobrado mayor fuerza a partir de la entrada en vigor de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, la cual establece la obligación de identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover entornos organizacionales favorables. Esta normativa ha impulsado a las empresas, particularmente las pertenecientes al sector servicios, a implementar mecanismos para evaluar el ambiente laboral, fortalecer el liderazgo, mejorar la comunicación interna y desarrollar estrategias orientadas al bienestar integral de los trabajadores. No obstante, diversos estudios recientes muestran que aún existen importantes desafíos relacionados con el estrés laboral, la sobrecarga de trabajo, la falta de reconocimiento, la comunicación deficiente y la incertidumbre laboral, factores que afectan la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

El sector servicios representa una de las principales actividades económicas del país y concentra una gran proporción de la población ocupada. Debido a que su funcionamiento depende en gran medida del capital humano, resulta indispensable generar ambientes laborales que favorezcan la colaboración, la motivación y el desarrollo profesional. En este sentido, las tendencias actuales muestran que las organizaciones exitosas no solo buscan mejorar su rentabilidad, sino también construir culturas organizacionales centradas en las personas, promoviendo el equilibrio entre la vida laboral y personal, la inclusión, la diversidad, el reconocimiento del desempeño y el desarrollo de competencias de liderazgo.

Asimismo, la evidencia científica publicada en los últimos años señala que las empresas que invierten en programas de bienestar laboral y fortalecen la comunicación organizacional presentan mayores niveles de satisfacción, compromiso organizacional y retención del talento. Del mismo modo, se ha demostrado que un liderazgo participativo y una adecuada gestión de los recursos humanos

contribuyen a disminuir los conflictos laborales y a crear un entorno organizacional más saludable. Estas tendencias reflejan un cambio en la forma en que las organizaciones conciben el clima laboral, pasando de ser un aspecto operativo para convertirse en un elemento estratégico para alcanzar la sostenibilidad y la competitividad empresarial.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito analizar las tendencias actuales del clima laboral en las empresas de servicios en México, identificando los principales factores que influyen en su desarrollo, así como las problemáticas y desafíos que enfrentan las organizaciones para promover entornos laborales saludables. El estudio se fundamenta en investigaciones científicas recientes, normativa nacional e internacional y antecedentes desarrollados en México y Latinoamérica, con el fin de ofrecer un panorama actualizado que contribuya a comprender la importancia del clima laboral como un factor determinante para el desempeño organizacional y el bienestar de los trabajadores.

Finalmente, esta investigación busca aportar información útil para la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano, proporcionando elementos que permitan a las empresas diseñar estrategias orientadas a fortalecer el clima laboral, incrementar la satisfacción de los colaboradores y mejorar la calidad de los servicios que ofrecen. De igual manera, pretende servir como referente para futuras investigaciones relacionadas con el comportamiento organizacional y el desarrollo de ambientes.

1.1 Contextualización del tema

El clima laboral se ha convertido en un factor estratégico para las organizaciones, especialmente en el sector servicios, donde la calidad del ambiente de trabajo impacta directamente en la productividad, la satisfacción y la retención del talento. Como señalan Salessi, Gabini y Martínez (2023), *“los recursos psicosociales presentes en las organizaciones mexicanas del sector servicios son determinantes para la motivación y el compromiso de los trabajadores”* (p. 4).

En México, la transformación derivada de la digitalización, el trabajo híbrido y la flexibilidad laboral ha generado nuevas demandas en la gestión del talento humano. Randstad México (2025) confirma que *“los mexicanos buscan un trabajo ideal que les ofrezca estabilidad, inclusión y bienestar emocional”* (p. 12).

Factores que influyen en el clima organizacional:

- **Satisfacción laboral:** La percepción de los empleados sobre aspectos como el salario, las prestaciones, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento de su labor.
- **Comunicación:** La claridad y eficiencia en la comunicación interna, tanto vertical como horizontal, y la retroalimentación constante entre superiores y subordinados.
- **Liderazgo:** La calidad del liderazgo de los jefes y directivos, su capacidad para motivar, guiar y apoyar a sus equipos de trabajo.

- **Colaboración:** La existencia de un ambiente de trabajo colaborativo, donde se fomenta el trabajo en equipo y la ayuda mutua entre los servidores públicos.
- **Cultura organizacional:** Los valores, normas y creencias que rigen el funcionamiento de la institución y que influyen en la forma en que se realizan las tareas y se relacionan los servidores públicos.

La evidencia muestra que ambientes inclusivos incrementan el sentido de pertenencia, la innovación y el compromiso de los trabajadores, factores que impactan positivamente en la productividad.

Situación del clima laboral en México

Aunque existen avances importantes, diversos estudios coinciden en que las organizaciones mexicanas aún enfrentan retos relacionados con:

- Estrés laboral y sobrecarga de trabajo.
- Comunicación deficiente entre niveles jerárquicos.
- Liderazgo tradicional y autoritario.
- Rotación de personal.
- Escasas oportunidades de crecimiento.
- Desequilibrio entre la vida laboral y personal.

Estos factores afectan principalmente al sector servicios, donde el desempeño de los colaboradores influye directamente en la experiencia del cliente y en la calidad del servicio ofrecido. Great place to work México (2024).

El sector servicios privados no financieros es uno de los principales generadores de empleo en México y forma parte de las mediciones permanentes de opinión empresarial realizadas por el INEGI.

1.2 Importancia del clima laboral en el sector servicios

El sector servicios concentra gran parte de la fuerza laboral mexicana, lo que hace que el clima organizacional sea un elemento crítico para la competitividad. Brivé (2024) advierte que “cuando un colaborador se siente invisible, no renuncia al trabajo... renuncia a la cultura” (p. 12), lo que evidencia que el reconocimiento y la inclusión son factores clave para mantener la cohesión institucional.

- **Productividad:** Un clima laboral positivo puede aumentar la productividad de los servidores públicos al sentirse motivados y comprometidos con su trabajo.

- Compromiso: Un buen clima organizacional puede generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso de los servidores públicos con la dependencia.
- Bienestar: Un ambiente laboral positivo puede contribuir al bienestar físico y emocional de los servidores públicos, reduciendo el estrés y la ansiedad.
- Imagen institucional: Un clima organizacional positivo puede mejorar la imagen de la dependencia tanto interna como externamente.

Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018

La Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo: Identificación, análisis y prevención, es una regulación emitida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) que tiene como finalidad establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo, así como promover un entorno organizacional favorable.

Esta norma fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de octubre de 2018 y su implementación se realizó en dos etapas: la primera entró en vigor el 23 de octubre de 2019, enfocada en la política de prevención y la identificación de trabajadores expuestos a acontecimientos traumáticos severos; la segunda inició el 23 de octubre de 2020, incorporando la obligación de identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial, evaluar el entorno organizacional y establecer medidas preventivas.

La NOM-035 define los factores de riesgo psicosocial como aquellos elementos presentes en la organización del trabajo que pueden provocar trastornos de ansiedad, alteraciones del sueño, estrés grave o problemas derivados de la naturaleza de las funciones desempeñadas. Entre estos factores se encuentran las cargas excesivas de trabajo, las jornadas prolongadas, la falta de control sobre las actividades, el liderazgo negativo, la violencia laboral, el acoso, la escasa participación de los trabajadores y la deficiente comunicación organizacional.

Asimismo, la norma establece que un entorno organizacional favorable es aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores, la formación para el desempeño de sus funciones, la definición clara de responsabilidades, la participación en la toma de decisiones, una adecuada distribución de las cargas de trabajo, el reconocimiento del desempeño, la comunicación efectiva y el respeto entre los integrantes de la organización.

Las obligaciones de los empleadores incluyen establecer una política de prevención de riesgos psicosociales, identificar y evaluar dichos riesgos, adoptar medidas de control cuando sea necesario, practicar evaluaciones del entorno organizacional y canalizar para atención médica o psicológica a los trabajadores que presenten afectaciones relacionadas con acontecimientos traumáticos severos o riesgos psicosociales.

Para los trabajadores, la norma establece la responsabilidad de participar en las acciones de prevención implementadas por la empresa, colaborar en las evaluaciones cuando sean requeridas y evitar prácticas que generen violencia laboral o afecten el ambiente de trabajo.

En las empresas de servicios, la NOM-035 adquiere especial relevancia debido a que las actividades laborales implican una interacción constante entre colaboradores y clientes, lo que puede incrementar la presión laboral, el estrés y la carga emocional. Por ello, la aplicación de esta norma contribuye a mejorar el clima laboral, fortalecer el bienestar de los trabajadores, reducir el ausentismo, disminuir la rotación de personal y favorecer la productividad y la calidad del servicio.

En este sentido, la NOM-035 representa un instrumento fundamental para la gestión del talento humano en México, ya que impulsa a las organizaciones a adoptar estrategias preventivas que promuevan ambientes laborales saludables y contribuyan al desarrollo sostenible de las empresas.

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo general: Analizar las principales tendencias del clima laboral en las empresas de servicios en México, identificando su impacto en la productividad, la satisfacción y el bienestar de los trabajadores.

Objetivos específicos:

- Identificar los factores críticos que determinan el clima laboral en México. ○
Revisar estudios previos y normativas relevantes.
- Sistematizar información documental para generar un marco conceptual sólido. ○
Proponer lineamientos prácticos para mejorar la gestión del talento humano en el sector servicios.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las principales tendencias del clima laboral en las empresas de servicios en México y cómo influyen en el desempeño y bienestar de los trabajadores?

1.5 Hipótesis y supuestos

La implementación de prácticas de comunicación organizacional claras, oportunas y transparentes contribuye al fortalecimiento de la percepción positiva del clima laboral entre los colaboradores de las empresas de servicios.

Valle, Díaz Pincheira y Carrasco (2024) encontraron que “existen relaciones positivas entre satisfacción laboral, clima organizacional y felicidad subjetiva” (p. 3), lo que refuerza la hipótesis de que un ambiente favorable genera beneficios tanto individuales como colectivos.

Capítulo 2. Antecedentes y Planteamiento del Problema

Antecedentes

El clima laboral ha adquirido una importancia creciente dentro de las organizaciones debido a su influencia en la productividad, el bienestar de los trabajadores y la competitividad empresarial. En las últimas décadas, las empresas han dejado de considerar el clima laboral como un elemento secundario para reconocerlo como un factor estratégico que impacta directamente en el desempeño organizacional. En el sector servicios, esta relevancia es aún mayor, ya que la calidad del servicio ofrecido depende, en gran medida, del compromiso, la satisfacción y el desempeño de los colaboradores.

En México, el interés por fortalecer el clima laboral se incrementó con la entrada en vigor de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, la cual establece la obligación de identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, además de promover entornos organizacionales favorables. Desde su implementación, las empresas han desarrollado mecanismos para evaluar aspectos como el liderazgo, la comunicación, la carga de trabajo, el reconocimiento y las relaciones interpersonales, con el propósito de mejorar el bienestar de los trabajadores y reducir problemas como el estrés, el ausentismo y la rotación de personal.

Las investigaciones recientes evidencian que, a pesar de estos avances, las empresas de servicios continúan enfrentando importantes desafíos relacionados con el clima laboral. Salessi, Gabini y Martínez (2024), en un estudio realizado en 32 empresas mexicanas del sector servicios con la participación de 5,063 trabajadores, identificaron que, aunque existen fortalezas en aspectos como la justicia organizacional y las relaciones entre compañeros, persisten problemas relacionados con la incertidumbre laboral, la falta de autonomía, la sobrecarga de trabajo y la insuficiente comunicación organizacional. Estos factores repercuten negativamente en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

Por otra parte, Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2024) señalan que el clima laboral representa uno de los principales retos para las organizaciones contemporáneas, ya que influye directamente en la salud mental, la motivación y la productividad del personal. Los autores destacan que las empresas deben promover ambientes laborales saludables mediante estrategias orientadas al liderazgo participativo, la comunicación efectiva y la prevención de los riesgos psicosociales.

Asimismo, Cortez Rodríguez (2023), mediante una revisión sistemática de investigaciones desarrolladas en Latinoamérica, concluyó que existe una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los resultados muestran que las organizaciones que fortalecen el liderazgo, la comunicación interna y el reconocimiento del desempeño obtienen mayores niveles de compromiso organizacional, motivación y productividad.

Estos antecedentes permiten identificar que las tendencias actuales del clima laboral se orientan hacia el bienestar integral de los trabajadores, el fortalecimiento del liderazgo, la comunicación organizacional, la inclusión y la prevención de los factores de riesgo psicosocial. Sin embargo, también evidencian que muchas empresas mexicanas aún presentan deficiencias en estos aspectos, lo que limita su capacidad para generar ambientes laborales favorables y mantener altos niveles de desempeño.

Planteamiento del problema

El sector servicios representa una de las actividades económicas más importantes en México debido a su contribución al empleo y al desarrollo económico del país. No obstante, las empresas que integran este sector enfrentan un entorno altamente competitivo que exige mejorar continuamente la calidad de los servicios, la productividad y la satisfacción de los clientes. Para lograr estos objetivos, resulta indispensable contar con un clima laboral favorable que promueva el compromiso y el bienestar de los colaboradores.

A pesar de la creciente importancia que ha adquirido el clima laboral y de la implementación de la NOM-035-STPS-2018, diversas investigaciones recientes muestran que muchas empresas de servicios continúan presentando problemas relacionados con el estrés laboral, la sobrecarga de trabajo, la falta de reconocimiento, la comunicación deficiente, el liderazgo inadecuado y la escasa participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Estas condiciones afectan negativamente la satisfacción laboral, incrementan la rotación y el ausentismo, disminuyen la productividad y reducen la calidad del servicio ofrecido.

Además, las nuevas formas de organización del trabajo, la transformación digital y las expectativas de las nuevas generaciones de trabajadores han modificado las necesidades de las organizaciones en materia de gestión del talento humano. Actualmente, los colaboradores demandan ambientes laborales que favorezcan el bienestar emocional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el desarrollo profesional y una comunicación abierta con sus líderes. Cuando estas necesidades no son atendidas, aumenta la probabilidad de desmotivación, bajo compromiso organizacional y pérdida de talento.

En este contexto, resulta necesario analizar las tendencias actuales del clima laboral en las empresas de servicios en México, con el propósito de identificar los factores que favorecen o limitan la construcción de entornos organizacionales saludables. La identificación de estas tendencias permitirá comprender cómo han evolucionado las prácticas de gestión del talento humano y cuáles son los principales desafíos que enfrentan las organizaciones para fortalecer el bienestar de sus colaboradores y mejorar su desempeño organizacional.

2.1 Evolución del concepto de clima laboral

El concepto de clima laboral ha evolucionado desde una visión reducida a la satisfacción individual hacia un enfoque estratégico que impacta en la competitividad organizacional. Como señalan Salessi, Gabini y Martínez (2023), “el clima organizacional constituye un recurso psicosocial que influye directamente en la motivación, el compromiso y la productividad de los colaboradores” (p. 4).

En la literatura latinoamericana, el clima laboral se ha vinculado con la justicia organizacional, el liderazgo y la comunicación, consolidándose como un predictor del desempeño colectivo. Cortez Rodríguez (2023) afirma que “el clima organizacional es la percepción de los distintos factores del ambiente de trabajo que permiten estrategias de prevención y corrección para generar la satisfacción de los colaboradores” (p. 5).

De acuerdo con Olaz (2024), después de cien años de investigación no existe una definición única del clima laboral debido a que este concepto ha sido abordado desde diversas disciplinas, como la psicología, la sociología y la administración. Sin embargo, existe consenso en que representa la percepción compartida que tienen los trabajadores sobre las políticas, prácticas, relaciones interpersonales, liderazgo y condiciones de trabajo que caracterizan a una organización

Las investigaciones más recientes señalan que el clima laboral ha dejado de evaluarse únicamente como un factor relacionado con la productividad. Actualmente se considera un elemento estratégico para promover el bienestar, la salud mental, el compromiso organizacional y la permanencia del talento. Además, se reconoce que un clima laboral favorable contribuye a disminuir la rotación de personal, mejorar la satisfacción laboral y fortalecer el desempeño organizacional.

Asimismo, las revisiones sistemáticas publicadas en 2023 y 2024 indican que el concepto se encuentra estrechamente relacionado con variables como la satisfacción laboral, la motivación, el liderazgo, la cultura organizacional y la comunicación interna. Estas investigaciones destacan que el clima laboral constituye una percepción colectiva del ambiente de trabajo que influye directamente en las actitudes y comportamientos de los colaboradores.

En el contexto mexicano, la evolución del concepto también ha sido impulsada por la implementación de la NOM-035-STPS-2018, la cual ha fortalecido el interés por evaluar los factores de riesgo psicosocial y fomentar entornos laborales saludables. Como resultado, el clima laboral ya no se limita a medir el ambiente de trabajo, sino que incorpora dimensiones relacionadas con el bienestar emocional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la inclusión, el liderazgo y la calidad de las relaciones interpersonales.

En la tabla 1 se muestra la evolución del concepto de clima laboral desde los enfoques tradicionales hasta las perspectivas más recientes.

Tabla 1. *Evolución del concepto*

Etapa		Características	Fuente
Tradicional	Satisfacción individual		Cortez Rodríguez
			(2023)
Estratégica	Factor de competitividad		Salessi, Gabini &
			Martínez (2023)
Multidimensional	Justicia, liderazgo, comunicación		Estudios latinoamericanos
			(2023–2024)
Enfoque			
centrado en la	El clima laboral se entiende como la percepción de los trabajadores sobre las condiciones del ambiente de trabajo		Cortez Rodriguez

satisfacción (2023) laboral

y su relación con la satisfacción laboral y el desempeño.

Etapa	Características	Fuente
Enfoque organizacional y estratégico	El clima laboral es considerado un recurso estratégico que favorece el compromiso, la productividad, la retención del talento y el logro de los objetivos organizacionales.	Olaz capitán (2024)
Enfoque multidimensional e integral	El concepto incorpora dimensiones comunicación, cultura organizacional, motivación, bienestar, justicia organizacional y salud psicosocial, entendiéndolo como un fenómeno complejo y dinámico.	Olaz capitán (2025) ⁹

Nota: con información tomada de Cortez Rodríguez (2023), Salessi Gabini y Martínez (2023), estudios latinoamericanos (2024-2024), Olaz Capitán (2023).

2.2 Normativas relevantes (NOM-035-STPS-2018, OIT)

La entrada en vigor de la NOM-035-STPS-2018 en México marcó un hito en la gestión de riesgos psicosociales, obligando a las empresas a identificar, analizar y prevenir factores que afectan la salud de los trabajadores. Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2024) destacan que “la normativa ha impulsado la prevención de riesgos psicosociales, pero requiere mayor integración con la cultura organizacional” (p. 31).

En el ámbito internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha señalado que el bienestar laboral es un derecho fundamental y que las empresas deben garantizar condiciones que favorezcan la salud mental y la inclusión. La OIT (2024) enfatiza que “la gestión del clima laboral es parte de la responsabilidad social empresarial y un requisito para la sostenibilidad” (p. 12).

La norma es de cumplimiento obligatorio para todas las empresas, independientemente de su actividad económica, aunque las obligaciones varían de acuerdo con el número de trabajadores. Entre las principales responsabilidades del empleador se encuentran:

- Implementar una política de prevención de riesgos psicosociales.
- Identificar y evaluar los factores de riesgo psicosocial.
- Promover un entorno organizacional favorable.
- Adoptar medidas para prevenir la violencia laboral.
- Conservar registros de las acciones implementadas y de las evaluaciones realizadas.

Asimismo, la NOM-035 identifica como factores de riesgo psicosocial aspectos como las cargas excesivas de trabajo, jornadas prolongadas, liderazgo negativo, falta de control sobre las actividades, violencia laboral e interferencia entre el trabajo y la vida familiar. Estos factores pueden afectar la salud física y mental de los trabajadores y repercutir en el clima laboral.

En la siguiente tabla se describen las principales normativas relevantes que promueven entornos laborales saludables, seguras y dignas, tanto a nivel nacional como internacional.

Tabla 2. Normativas relevantes.

Normativa	Aporte principal	Fuente
NOM-035-STPS-2018	Prevención de riesgos psicosociales ayuda, a identificarlos y analizarlos.	Gallegos Sánchez & Acevedo Alemán (2024)
OIT	Bienestar laboral como derecho, promover el trabajo decente, la seguridad y la salud en el trabajo a nivel	OIT (2024) internacional

Nota: con información tomada de Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2024) y OIT (2024).

2.3 Estudios previos en México y Latinoamérica

Diversos estudios han evidenciado que los trabajadores mexicanos enfrentan altos niveles de estrés laboral, lo que se traduce en ausentismo, rotación y disminución del desempeño. Un diagnóstico realizado en Yucatán mostró que “la percepción de los colaboradores respecto al liderazgo y la comunicación interna es determinante para valorar el clima organizacional” (Diagnóstico de clima laboral, 2023, p. 7).

Cortez Rodríguez (2023), mediante una revisión sistemática de investigaciones desarrolladas en diversos países latinoamericanos, concluyó que existe una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. El estudio señala que las organizaciones con mejores prácticas de liderazgo, comunicación, reconocimiento y trabajo en equipo presentan mayores niveles de compromiso, motivación y desempeño de los trabajadores.

En Sonora, Valle, Díaz Pincheira y Carrasco (2024) encontraron que “existen relaciones positivas entre satisfacción laboral, clima organizacional y felicidad subjetiva” (p. 3). En Latinoamérica, estudios comparativos han mostrado que la inclusión y el reconocimiento son factores clave para la retención de talento en sectores de servicios y salud.

Salessi, Gabini y Martínez (2024) realizaron un estudio en 32 empresas mexicanas del sector servicios, con una muestra de 5,063 trabajadores, para analizar los factores de riesgo y los recursos psicosociales presentes en las organizaciones. Los resultados mostraron que las empresas obtuvieron mejores niveles en justicia organizacional, relaciones entre compañeros y equidad; sin embargo, identificaron áreas críticas relacionadas con la incertidumbre laboral, la falta de autonomía, la escasa información y el conflicto entre el trabajo y la vida personal. Los autores concluyen que fortalecer el liderazgo, la comunicación y el bienestar laboral mejora el clima organizacional y reduce los riesgos psicosociales.

Molina Velasco (2022), en una investigación realizada en empresas de servicios de la Ciudad de México, analizó la implementación de la NOM-035-STPS-2018 y encontró que la evaluación

sistemática de los factores de riesgo psicosocial favorece la identificación de problemas relacionados con el liderazgo, la carga laboral y la comunicación organizacional, contribuyendo a la creación de entornos laborales más saludables.

Los estudios recientes coinciden en las siguientes tendencias en las empresas de servicios:

- Mayor importancia del bienestar psicológico y la prevención de riesgos psicosociales.
- Fortalecimiento del liderazgo participativo y la comunicación interna.
- Incremento de estrategias para mejorar la justicia organizacional y el reconocimiento laboral.
- Implementación de políticas de equilibrio entre la vida laboral y personal para disminuir el estrés y la rotación del personal.

En la tabla número 3 se sintetiza los hallazgos principales, objetivos y fuentes de investigaciones realizadas en México y Latinoamérica, las cuales sirven como antecedentes para el presente estudio.

Tabla 3. Estudios previos.

Lugar	Hallazgo principal	Objetivo	Fuente
México (32 empresas de servicios)	Se encontró que la justicia relaciones entre de riesgos y recursos fortalecen el psicosociales en	Analizar los factores organizacional, las compañeros y la equidad	Salessi, Gabini
	clima laboral. Sin embargo, persisten y Martínez (2024) problemas relacionados con la incertidumbre laboral, la falta de autonomía y la insuficiente comunicación organizacional.	empresas del sector servicios.	
Ciudad de México	La aplicación de la NOM-035 facilita la implementación de la NOM-035-STPS-2018 Molina Velasco	Evaluar la identificación de factores de riesgo psicosocial y promueve mejoras en	NOM-035-STPS-2018
Latinoamérica	liderazgo, comunicación y ambiente de trabajo, favoreciendo un entorno saludable.	en empresas de (2022) servicios. organizacional	Cortez Rodríguez motivación, el desempeño de los
	La revisión sistemática concluye que existe una relación positiva entre el clima laboral, la satisfacción, la compromiso y el satisfacción laboral. trabajadores.	Revisar la evidencia científica sobre el clima organizacional y (2023)	
Latinoamérica	Identifica que el liderazgo, la cultura organizacional	Analizar investigaciones sobre clima organizacional y	Palma campos y Pacheco
	y la motivación son los factores con	Sangama torres	

mayor influencia sobre el desempeño y la permanencia del personal.	desempeño laboral en organizaciones latinoamericanas.	González (2023)
--	---	-----------------

Nota: Recopilación propia con información tomada de Salessi, Gabini y Martínez (2024), Molina Velasco (2022), Cortez y Rodríguez (2023), Palma Campos, Sangama Torres y Pacheco González (2023).

2.4 Problemática actual en empresas de servicios mexicanas

El sector servicios enfrenta retos derivados de la digitalización, el trabajo híbrido y la creciente preocupación por el bienestar de los trabajadores. Randstad México (2025) reporta que “los mexicanos buscan un trabajo ideal que les ofrezca equilibrio entre vida personal y laboral, inclusión y bienestar emocional” (p. 12).

Sin embargo, persisten problemas de comunicación interna, falta de reconocimiento y ausencia de programas sólidos de bienestar. Brivé (2024) advierte que “cuando un colaborador se siente invisible, no renuncia al trabajo... renuncia a la cultura” (p. 12).

Las empresas del sector servicios en México enfrentan diversos desafíos que afectan el clima laboral, el bienestar de los colaboradores y el desempeño organizacional. Las investigaciones recientes coinciden en que los principales problemas están relacionados con los factores de riesgo psicosocial, el liderazgo, la comunicación interna y la incertidumbre laboral.

Factores de riesgo psicosocial: Uno de los principales problemas es la presencia de factores de riesgo psicosocial como la sobrecarga de trabajo, el estrés laboral, las jornadas extensas y el conflicto entre la vida laboral y personal. Estos factores afectan la salud física y emocional de los trabajadores y disminuyen la satisfacción laboral. Aunque muchas empresas han implementado la NOM-035-STPS2018, todavía existen áreas de oportunidad para prevenir estos riesgos.

Falta de autonomía e incertidumbre laboral: Un estudio realizado en 32 empresas mexicanas del sector servicios, con la participación de 5,063 trabajadores, encontró que las principales áreas de mejora son la falta de autonomía para realizar las actividades laborales, la incertidumbre sobre el futuro de la organización y la insuficiente información que reciben los colaboradores. Estas condiciones generan desmotivación y afectan la percepción del clima laboral.

Deficiencias en el liderazgo y la comunicación: Diversas investigaciones muestran que el liderazgo poco participativo y la comunicación ineficiente continúan siendo factores que deterioran el clima laboral. La falta de retroalimentación, reconocimiento y participación de los trabajadores reduce el compromiso organizacional y limita la colaboración entre los equipos de trabajo.

Bienestar laboral y salud mental: Las empresas de servicios enfrentan el reto de fortalecer programas orientados al bienestar emocional de sus colaboradores. El incremento del estrés, la

ansiedad y el agotamiento laboral ha llevado a las organizaciones a desarrollar estrategias enfocadas en la prevención de riesgos psicosociales y en la creación de entornos laborales saludables.

Retención del talento: La rotación de personal continúa siendo una problemática importante en el sector servicios. La evidencia reciente señala que un clima laboral favorable, acompañado de prácticas de reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional y comunicación efectiva, contribuye a mejorar la permanencia del talento y el compromiso organizacional.

En la siguiente tabla se presentan las dimensiones más críticas detectadas, los problemas asociados y las fuentes que los sustentan, lo que permite delimitar el problema de investigación.

Tabla 4. Problemática actual

Dimensión	Problema identificado	Fuente
Bienestar	Falta de programas sólidos, persisten factores de riesgo psicosocial como estrés, sobrecarga de trabajo y conflicto entre la vida laboral y personal, lo que afecta el bienestar y la satisfacción de los colaboradores.	Salessi, gabini y Martínez (2024)
Reconocimiento	Colaboradores se sienten invisibles, la falta de reconocimiento al desempeño disminuye la motivación, el compromiso organizacional y favorecer la rotación del personal.	Brivé (2024) Aguirre castillo (2024)
Comunicación	Deficiencia en canales internos, la comunicación deficiente y la poca claridad en los objetivos organizacionales generan incertidumbre y afectan el clima laboral.	Diagnósticos organizacionales (2023–2024) Villar laguna et. al. (2024)
Liderazgo	Los estilos de liderazgo poco participativos reducen la confianza, la colaboración y la satisfacción laboral de los empleados.	Aguille castillo (2024)
Autonomía laboral	Los trabajadores perciben poca autonomía para tomar decisiones y escasa información sobre el futuro de la organización, lo que deteriora el clima laboral.	Salessi, Gabini y Martínez (2024)
Gestión del talento	Existen áreas de oportunidad en la gestión del talento humano, principalmente en capacitación desarrollo profesional y reconocimiento del desempeño	Villar laguna et. al. (2024)
Motivación	La ausencia de programas de motivación y colaboración disminuye la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.	Aguille Castillo (2024)

Nota: Información tomada de Salessi, Gabini y Martínez (2024), Brive (2024), Aguirre Castillo (2024), Villar Laguna et. al. (2024) y Diagnóstico organizacionales (2023-20224).

2.5 Brecha entre expectativas de trabajadores y prácticas organizacionales

Existe una brecha significativa entre lo que los trabajadores esperan y lo que las empresas ofrecen. Mientras los colaboradores valoran inclusión, reconocimiento y bienestar, muchas organizaciones aún priorizan únicamente la productividad. Marcelino Aranda, Martínez Cuevas y Camacho Vera (2024) señalan que “el análisis documental permite comprender cómo las tendencias del clima laboral se convierten en un proceso de apropiación del conocimiento organizacional” (p. 5), lo que evidencia la necesidad de cerrar esta brecha.

En los últimos años, las expectativas de los trabajadores han evolucionado significativamente como consecuencia de los cambios en el mercado laboral, la transformación digital y la mayor importancia otorgada al bienestar integral. Actualmente, los colaboradores no solo buscan estabilidad económica, sino también organizaciones que promuevan el desarrollo profesional, el reconocimiento, la comunicación efectiva, la flexibilidad laboral y un ambiente de trabajo saludable. Sin embargo, diversas investigaciones recientes muestran que en muchas empresas de servicios mexicanas persiste una brecha entre estas expectativas y las prácticas organizacionales implementadas.

Uno de los aspectos donde esta brecha es más evidente es el bienestar laboral. Aunque las organizaciones reconocen la importancia de cuidar la salud física y mental de sus colaboradores, en la práctica todavía existen problemas relacionados con cargas excesivas de trabajo, estrés laboral, jornadas prolongadas y dificultades para lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal. Estas condiciones afectan la satisfacción de los trabajadores y aumentan el riesgo de agotamiento y rotación del personal (Salessi, Gabini, & Martínez, 2024).

Otra diferencia importante se observa en el reconocimiento y el desarrollo profesional. Los trabajadores esperan que su desempeño sea valorado mediante programas de reconocimiento, oportunidades de crecimiento y procesos de capacitación continua. Sin embargo, diversos estudios señalan que muchas organizaciones aún presentan sistemas limitados de retroalimentación y escasas oportunidades de desarrollo, lo que disminuye la motivación y el compromiso organizacional (Gallegos Sánchez & Acevedo Alemán, 2024).

La comunicación organizacional también representa una fuente de insatisfacción. Los colaboradores demandan una comunicación transparente, participación en la toma de decisiones y acceso oportuno a la información institucional. No obstante, investigaciones recientes indican que la falta de comunicación efectiva entre directivos y empleados genera incertidumbre, conflictos y una percepción negativa del clima laboral (Villar Laguna et al., 2024).

Asimismo, las nuevas generaciones de trabajadores otorgan mayor importancia a la flexibilidad laboral, la inclusión, la diversidad y el respeto al equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Aunque algunas empresas han comenzado a implementar políticas relacionadas con estos aspectos, muchas organizaciones del sector servicios aún mantienen modelos tradicionales de gestión que limitan la autonomía y la participación de los colaboradores, dificultando la retención del talento.

En consecuencia, la brecha entre las expectativas de los trabajadores y las prácticas organizacionales representa uno de los principales desafíos para las empresas de servicios en México. Reducir esta diferencia requiere fortalecer el liderazgo participativo, mejorar la comunicación interna, implementar

programas de bienestar y reconocimiento, promover el desarrollo profesional y consolidar una cultura organizacional centrada en las personas. Estas acciones no solo contribuyen a mejorar el clima laboral, sino que también incrementan la satisfacción, el compromiso y la productividad de los colaboradores. En la tabla 5 se muestra este comparativo y su impacto en el clima laboral.

Tabla 5. Expectativas vs. Prácticas

Expectativas de organizacionales trabajadores actuales	Prácticas	Impacto en el clima laboral	Fuente
Equilibrio vida-trabajo	Jornadas extensas y poca flexibilidad, cargas agotamiento y rotación de trabajo elevadas.	Incremento del estrés, del personal.	Randstad México (2025)
	Inclusión generacional y Liderazgo tradicional poco inclusivo		Congreso Nacional de Administración (2025)
Reconocimiento del desempeño	Escasa retroalimentación e incentivos, los sistemas de reconocimiento y retroalimentación son insuficientes o poco sistemáticos.	Reduce la motivación y la satisfacción laboral.	Brivé (2024) Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2024)
Bienestar emocional	Programas limitados y normativos, las acciones de bien estar suelen concentrarse en el cumplimiento de la NOM035, con programas preventivos limitados. Las oportunidades de capacitación y crecimiento no siempre responden a las expectativas del personal.	Persisten riesgos psicosociales y desgastes emocional.	Gallegos Sánchez & Acevedo Alemán (2024)
Desarrollo profesional y capacitación		Disminuye la permanencia del talento y el compromiso organizacional.	Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán

(2024)

Autonomía para realizar el trabajo	Los colaboradores perciben poco margen para tomar decisiones y	Disminuye la innovación y la satisfacción laboral	Salessi y Gabini y Martínez (2024))
	escasa participación en la mejora de procesos.		
Justicia y trato equitativo	Aunque existen avances, trabajadores perciben diferencias en el trato, la asignación de	Afecta la confianza y la percepción de justicia organizacional.	Salessi, Gabini y Martínez (2024)
	cargas y oportunidades de desarrollo.		

Nota: Recopilación propia con información tomada de Randstad México (2025), Congreso Nacional de Administración (2025), Brive (2024), Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2024) y Salessi, Gabini y Martínez (2024).

Capítulo 3. Marco Teórico y Fundamentos

El clima laboral constituye uno de los principales factores que influyen en el desempeño de las organizaciones, ya que refleja la percepción que tienen los trabajadores sobre las condiciones físicas, sociales y psicológicas del entorno en el que desarrollan sus actividades. En la actualidad, el concepto ha evolucionado hacia una visión integral que incorpora aspectos relacionados con el liderazgo, la comunicación, la cultura organizacional, el bienestar, la motivación y la salud mental de los colaboradores.

De acuerdo con Olaz Capitán (2024), el clima laboral es un constructo complejo y multidimensional que representa las percepciones compartidas de los trabajadores respecto a las políticas, prácticas y procedimientos implementados por la organización. Estas percepciones influyen directamente en las actitudes, el compromiso, la satisfacción laboral y el desempeño organizacional.

En las empresas del sector servicios, el clima laboral adquiere una importancia estratégica debido a que la calidad del servicio depende, en gran medida, del comportamiento, la motivación y el compromiso de los colaboradores. Un ambiente de trabajo favorable fortalece el trabajo en equipo, mejora la atención al cliente y favorece la permanencia del talento, mientras que un clima negativo incrementa el estrés, el ausentismo y la rotación del personal (Cortez Rodríguez, 2023).

Las investigaciones recientes también destacan que el clima laboral está estrechamente relacionado con la gestión del talento humano. Las organizaciones que promueven la comunicación efectiva, el liderazgo participativo, el reconocimiento del desempeño y programas de bienestar laboral obtienen mejores resultados en productividad, innovación y satisfacción de sus trabajadores (Gallegos Sánchez & Acevedo Alemán, 2024).

En México, la relevancia del clima laboral se fortaleció con la implementación de la NOM-035-STPS2018, que obliga a las organizaciones a identificar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como a promover entornos organizacionales favorables. Esta normativa ha impulsado a las empresas de servicios a desarrollar estrategias orientadas al bienestar integral de sus colaboradores, reconociendo que un ambiente laboral saludable es un elemento clave para la competitividad y la sostenibilidad organizacional.

Fundamentos.

Teoría de las Relaciones Humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada por Elton Mayo, sostiene que las relaciones sociales, la comunicación y el sentido de pertenencia influyen directamente en la motivación y el desempeño de los trabajadores. Aunque esta teoría tiene un origen histórico, continúa siendo uno de los principales fundamentos para comprender la importancia del clima laboral, ya que destaca que las personas trabajan con mayor compromiso cuando perciben un ambiente de respeto, cooperación y apoyo.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

La teoría propuesta por Frederick Herzberg explica que la satisfacción laboral depende de dos grupos de factores:

Factores higiénicos: salario, condiciones de trabajo, políticas organizacionales y supervisión.

Factores motivaciones: reconocimiento, desarrollo profesional, logro y responsabilidad.

Las investigaciones actuales muestran que ambos grupos de factores siguen influyendo en la percepción del clima laboral, especialmente en las empresas de servicios, donde el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento favorecen el compromiso de los colaboradores.

Teoría de las Necesidades de Maslow

La teoría de Abraham Maslow establece que las personas buscan satisfacer progresivamente sus necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y auto realización. En el contexto organizacional, esta teoría permite comprender que un clima laboral positivo contribuye a satisfacer las necesidades sociales y de reconocimiento de los trabajadores, incrementando su motivación y permanencia dentro de la organización.

Modelo de Litwin y Stringer

El modelo de Litwin y Stringer es uno de los más utilizados para evaluar el clima laboral. Propone que la percepción de los trabajadores está determinada por dimensiones como:

- Estructura organizacional.
- Responsabilidad.
- Reconocimiento.
- Relaciones interpersonales.
- Cooperación.
- Liderazgo.
- Identidad con la organización.

Este modelo continúa siendo una referencia para el diseño de instrumentos de medición del clima organizacional. (Litwin G.H. y Stinger R.A.)

Las investigaciones recientes incorporan los factores de riesgo psicosocial como parte fundamental del clima laboral. Estos incluyen la sobrecarga de trabajo, jornadas prolongadas, violencia laboral, liderazgo negativo, falta de control sobre el trabajo y conflicto entre la vida laboral y personal. En México, estos aspectos están regulados por la NOM-035-STPS-2018, que establece acciones preventivas para promover un entorno organizacional favorable.

3.1 Conceptualización y Tipología de la empresa de servicios

Una empresa de servicios es una organización cuya actividad principal consiste en ofrecer servicios intangibles para satisfacer las necesidades de personas u otras organizaciones, sin que necesariamente exista la producción de un bien físico. Su valor se genera a través del conocimiento, la atención al cliente, la experiencia del personal y la calidad en la prestación del servicio, por lo que el capital humano constituye uno de sus recursos más importantes (Kotler & Keller, 2022).

En México, el sector servicios representa una parte fundamental de la economía nacional. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2024), las actividades terciarias que incluyen comercio y diversos servicios concentran la mayor participación del Producto Interno Bruto (PIB) y del empleo formal, lo que convierte a este sector en un elemento clave para el desarrollo económico del país.

A continuación, se presenta la tipología de las empresas de servicios en México,

Tabla 6. *Tipología de Empresas de Servicios en México*

Descripción y Actividades		Ejemplos en México
Categoría de Servicio		
Financieros y Seguros	Incluye banca tradicional y de desarrollo, fondos de capital, servicios de vida, médicos o dentales.	Banorte, Monex, MetLife México, Thona Seguros. ahorro, y seguros de
Tecnología e Información	Abarca telecomunicaciones, desarrollo de software, servicios de nube (<i>cloud</i>), inteligencia artificial y ciberseguridad.	Telcel, Cisco, Oracle, Salesforce, Megacable.
Turismo y Hospitalidad	Empresas de alojamiento (hoteles), servicios de viaje, gastronomía y entretenimiento recreativo.	Hoteles Hilton, Posadas, Diestra Hoteles, Pujol (restaurante).
Transporte y Salud y Bienestar	Servicios de mensajería, transporte de carga, logística de suministro y comercio	DHL Express, FedEx, World Logística Express Cargo de México. internacional.
	Hospitales, laboratorios de diagnóstico, farmacias, servicios de salud mental y plataformas de bienestar corporativo.	Farmacia San Pablo, Grupo Diagnóstico Médico Proa, Wellhub.
Profesionales y Consultoría	Consultoría en administración, servicios contables, legales, técnicos y asesoría fiscal especializada.	KPMG, Garrido Licon y Asociados, U Consulting.
Educación	Instituciones académicas privadas, centros de formación escolar y servicios de capacitación profesional.	Universidad Humanitas, Kipling School, Centro de Formación Banting.
Especializados y	Servicios de seguridad privada, mantenimiento técnico y centros de contacto (<i>call centers</i>).	Grupo IPS de México, Atento BPO (centros de contacto).

Entretenimiento y Medios	Producción audiovisual, agencias de publicidad, medios de comunicación y eventos culturales.	EndemolShine Boomdog, Havas Media.
Comercio al por menor (Retail)	Servicios orientados a la venta directa al consumidor y atención al cliente en tiendas.	Alsuper, Grupo Calimax, Merco.

Notas Técnicas:

1. Servicios Privados No Financieros: Estos sectores son identificados como los principales generadores de empleo en el país y son objeto de mediciones permanentes por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para evaluar la opinión empresarial y la productividad.
2. Clasificación por Tamaño: Las empresas de servicios en México se tipifican según su número de colaboradores en: Micro (menos de 10), Pequeña (10 a 49), Media (50 a 249) y Grande (más de 250), según los criterios de estratificación del INEGI.
3. Relación con el Comercio Internacional: Existe una tipología específica para las empresas que realizan flujos de servicios con el extranjero, destacando subsectores como investigación y desarrollo, cargos por uso de propiedad intelectual, y servicios de mantenimiento y reparación, de acuerdo con la Encuesta de Comercio Internacional de Servicios (ECIS) 2025 del INEGI, (Pandapé, 2025)
4. Sectores Prioritarios de Vigilancia: En el marco del T-MEC, se identifican como sectores de servicios prioritarios a los Call Centers, los cuales están bajo vigilancia específica en materia de libertad de asociación y negociación colectiva, según reportes de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH).
5. Empresas de Excelencia en Clima Laboral: Las empresas citadas como ejemplos (Banorte, Cisco y Hilton) forman parte del listado de Los Mejores Lugares para Trabajar™ en México 2024 (Great Place to Work México), destacando por sus prácticas de liderazgo y bienestar.
6. Estrategia en Servicios Profesionales: La consultora KPMG México identifica que para 2025, la tendencia en los servicios profesionales y financieros es el uso de la Inteligencia Artificial como "copiloto" para optimizar el *back office* y liberar tiempo para actividades de mayor valor agregado en la atención al cliente.

3.3 Factores psicosociales y bienestar laboral

El bienestar laboral se ha convertido en un eje central de la gestión organizacional. La NOM-035STPS-2018 obliga a las empresas mexicanas a prevenir riesgos psicosociales. Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2024) afirman que “la normativa ha impulsado la prevención de riesgos psicosociales, pero requiere mayor integración con la cultura organizacional” (p. 31).

Randstad México (2025) confirma que “los mexicanos buscan un trabajo ideal que les ofrezca equilibrio entre vida personal y laboral, inclusión y bienestar emocional” (p. 12).

Los factores psicosociales son condiciones relacionadas con la organización del trabajo, el contenido de las tareas, el liderazgo, las relaciones interpersonales y el entorno laboral que pueden influir positiva o negativamente en la salud física, mental y social de los trabajadores. En las empresas de servicios, estos factores adquieren especial relevancia porque el desempeño del personal depende, en gran medida, de la interacción constante con clientes, compañeros y superiores.

De acuerdo con la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, los factores de riesgo psicosocial comprenden aquellas condiciones que pueden provocar ansiedad, alteraciones del sueño, estrés grave, violencia laboral o afectar el desempeño y la salud de los colaboradores. La norma establece que las organizaciones deben identificar, evaluar y prevenir estos riesgos, además de promover un entorno organizacional favorable mediante el liderazgo positivo, la comunicación efectiva y la participación de los trabajadores.

Las investigaciones recientes indican que uno de los principales factores que afectan el clima laboral en las empresas de servicios es la sobrecarga de trabajo. Salessi, Gabini y Martínez (2024) encontraron que las cargas laborales excesivas, la falta de autonomía y la incertidumbre sobre el empleo incrementan el estrés y disminuyen la satisfacción laboral. Asimismo, señalan que organizaciones con mayores recursos psicosociales, como liderazgo de apoyo, justicia organizacional y comunicación efectiva, presentan niveles más altos de compromiso y bienestar.

Otro factor relevante es el liderazgo organizacional. Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2024) sostienen que los estilos de liderazgo participativos favorecen un clima laboral positivo, fortalecen la confianza entre los trabajadores y promueven la motivación. En contraste, un liderazgo autoritario o una comunicación deficiente pueden generar conflictos, desmotivación y deterioro del ambiente laboral.

El bienestar laboral se refiere al estado en el que los trabajadores experimentan satisfacción, equilibrio emocional y condiciones adecuadas para desarrollar sus actividades. Actualmente, este concepto incluye no solo la salud física, sino también la salud mental, el equilibrio entre la vida personal y laboral, las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento del desempeño. En las empresas de servicios, promover el bienestar laboral contribuye a reducir el ausentismo, mejorar la productividad y fortalecer la calidad del servicio.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2024) destaca que la inversión en bienestar laboral favorece la productividad, disminuye los riesgos psicosociales y mejora el compromiso organizacional.

Asimismo, recomienda que las empresas implementen políticas orientadas a la prevención del estrés, la promoción de la salud mental, la capacitación continua y el fortalecimiento del liderazgo.

En consecuencia, los factores psicosociales y el bienestar laboral constituyen dimensiones esenciales del clima laboral en las empresas de servicios. La gestión adecuada de estos elementos permite construir ambientes de trabajo saludables, mejorar la satisfacción de los colaboradores y fortalecer la competitividad de las organizaciones.

En la siguiente tabla se describen los principales factores que influyen en el bienestar, su impacto y el tipo de capital al que se vinculan.

Tabla 7. Bienestar laboral

Factor	Impacto	Capital intelectual vinculado	Fuente
Salud mental	Reducción de estrés y ausentismo	Humano	Gallegos Sánchez & Acevedo Alemán (2024)
Equilibrio vida-	Satisfacción y retención Relacional trabajo		Randstad México (2025)
Liderazgo de apoyo	Fortalece la confianza, la motivación y el bienestar de los colaboradores.	Humano	Gallegos Sánchez y Acevedo Aleman (2024)
Comunicación organizacional	Favorece la integración del personal, disminuye los conflictos y mejora la colaboración	Relacional	Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2024)
Reconocimiento del desempeño	Incrementa la motivación, el sentido de pertenencia y la permanencia del talento humano.	Humano	Cortez Rodríguez (2023)
Entorno organizacional favorable	Previene los riesgos psicosociales y promueve ambientes de trabajo saludable.	Estructural	Secretaría del trabajo y previsión (2018)
Factores psicosociales positivos	Disminuye el estrés laboral y fortalecen el compromiso y la productividad.	Humano	Salessi, Gabini y Martínez (2024)
Trabajo en equipo	Mejora la cooperación, el aprendizaje organizacional y la calidad del servicio.	Relacional	Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2014)
Capacitación y desarrollo	Favorece el crecimiento profesional, la innovación y la satisfacción laboral.	Humano	Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2024)
Inclusión y respeto	Promueve la igualdad de oportunidades, el sentido de pertenencia y un clima laboral positivo.	Relacional	Organización Internacional del trabajo (2024)

Nota: Recopilación propia con información tomada de Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2014, 2024), Randstad México (2025), Cortez Rodríguez (2023), Secretaría de trabajo y previsión social (2018), Salessi, Gabini y Martínez (2024).

3.4 Cultura organizacional, liderazgo y comunicación

La cultura organizacional define valores y prácticas compartidas que fortalecen la identidad institucional. Marcelino Aranda, Martínez Cuevas y Camacho Vera (2024) sostienen que “las tendencias del clima laboral se convierten en un proceso de apropiación del conocimiento organizacional, generando aprendizajes colectivos que fortalecen la competitividad empresarial” (p. 5).

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización. Una cultura organizacional sólida promueve la cooperación, el respeto, la innovación y el sentido de pertenencia, favoreciendo un clima laboral positivo. En contraste, una cultura basada en la falta de confianza, la comunicación deficiente o el escaso reconocimiento puede generar conflictos, desmotivación y alta rotación del personal. Olaz Capitán (2024) señala que la cultura organizacional constituye uno de los componentes centrales del clima laboral, ya que determina la manera en que los trabajadores interpretan las políticas y prácticas de la empresa.

El liderazgo transformacional y la comunicación efectiva son factores clave para mantener un clima positivo. Slack (2023) enfatiza que “un clima laboral positivo se construye a partir de la colaboración y del liderazgo efectivo que fomente la confianza” (p. 3).

Asimismo, Salessi, Gabini y Martínez (2024) encontraron que el liderazgo positivo constituye uno de los principales recursos psicosociales en las empresas de servicios, ya que reduce el impacto del estrés laboral y fortalece la satisfacción de los colaboradores. Los autores destacan que el apoyo de los supervisores y la percepción de justicia organizacional favorecen la permanencia del talento humano y mejoran la productividad.

La comunicación organizacional es otro componente indispensable del clima laboral. Una comunicación clara, abierta y oportuna facilita la coordinación de actividades, fortalece las relaciones interpersonales y genera confianza entre directivos y trabajadores. En cambio, la falta de comunicación produce incertidumbre, conflictos y disminuye el compromiso con la organización. Villar Laguna et al. (2024) concluyen que la comunicación efectiva es uno de los factores que mayor influencia ejerce sobre la percepción del clima organizacional en empresas mexicanas.

En las empresas de servicios, donde la interacción entre los colaboradores y los clientes es constante, la combinación de una cultura organizacional sólida, un liderazgo efectivo y una comunicación transparente favorece la calidad del servicio, la satisfacción de los clientes y el logro de los objetivos organizacionales. Por ello, las tendencias actuales en la gestión del talento humano priorizan el desarrollo de culturas inclusivas, el fortalecimiento del liderazgo participativo y la implementación de estrategias de comunicación que promuevan ambientes laborales saludables.

En la tabla 8 se describen las dimensiones analizadas, su aporte principal y el tipo de capital intelectual al que se asocian.

Tabla 8. Cultura, liderazgo y comunicación

Dimensión	Aporte principal	Capital intelectual vinculado	Fuente
Cultura organizacional	Fortalece la identidad, el sentido de pertenencia y la cohesión entre los colaboradores.	Estructural	Marcelino Aranda et al. (2024)
Liderazgo	Favorece la confianza, la motivación y el compromiso organizacional mediante el apoyo y la participación.	Humano	Valle et al. (2024)
Comunicación	Facilitar la coordinación, la transparencia y la alineación de los objetivos institucionales.	Estructural	Slack (2023)
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración, la solución de problemas y la calidad del servicio.	Relacional	Villar laguna et. al. (2024)
Motivación laboral	Incrementa el desempeño, la satisfacción y la permanencia del Humano personal.		Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2024)
Confianza organizacional	Fortalece las relaciones entre directivos y colaboradores, favoreciendo un clima laboral positivo, Favorecer la innovación, el compromiso y la toma de decisiones Humanas compartidas.	Relacional	Salessi, Gabini y Martínez (2024)
Participación de los colaboradores	Contribuye al desarrollo de competencias, la capacitación y la Humano retención del talento.		Villar laguna et. al. (2024)
Gestión del talento humano	Permite mejorar el desempeño mediante comunicación continua y reconocimiento.	Relacional	Cuenca-fontbona et.al. (2025)
Retroalimentación organizacional	Orientan el comportamiento ético, la cooperación y el compromiso.	Estructural	Olaz Capitán (2024)
Valores organizacionales			

Nota: Recopilación propia con información tomada de Marcelino Aranda et. al. (2024), Valle et. al. (2024), Slack (2023), Villar Laguna et. al. (2024), Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2024), Salessi, Gabini y Martínez (2024).

3.5 Inclusión y reconocimiento como ejes estratégicos

La inclusión generacional y cultural fortalece la innovación y la cohesión social. Randstad México (2025) reporta que *“los mexicanos buscan un trabajo ideal que les ofrezca estabilidad, inclusión y bienestar emocional”* (p. 12).

El reconocimiento del desempeño incrementa la satisfacción y el compromiso de los trabajadores. Brivé (2024) advierte que *“cuando un colaborador se siente invisible, no renuncia al trabajo... renuncia a la cultura”* (p. 12).

En la actualidad, la inclusión y el reconocimiento se consideran dos de los principales ejes estratégicos para fortalecer el clima laboral en las empresas de servicios. La evidencia científica demuestra que las organizaciones que promueven ambientes de trabajo inclusivos y reconocen las contribuciones de sus colaboradores logran mayores niveles de satisfacción, compromiso, innovación y permanencia del talento humano.

La inclusión organizacional implica garantizar que todos los trabajadores, independientemente de su género, edad, origen étnico, orientación sexual, discapacidad o condición social, tengan igualdad de oportunidades para participar, desarrollarse y contribuir a los objetivos de la organización. En las empresas de servicios, donde el trabajo en equipo y la interacción con los clientes son constantes, la inclusión fortalece la colaboración, mejora la comunicación y favorece la creatividad para resolver problemas.

En México, la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 establece que las organizaciones deben promover un entorno organizacional favorable, caracterizado por liderazgo positivo, sentido de pertenencia, comunicación efectiva y prevención de la discriminación y la violencia laboral. Estas acciones contribuyen directamente a la construcción de un clima laboral saludable.

Gallegos Sánchez y Acevedo Alemán (2024) sostienen que las organizaciones con culturas basadas en el respeto, la inclusión y el reconocimiento presentan mejores indicadores de bienestar laboral y relaciones interpersonales más sólidas. De igual forma, Cortez Rodríguez (2023) concluye que el reconocimiento del desempeño y la percepción de equidad son variables que fortalecen el clima laboral y favorecen la satisfacción de los trabajadores.

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2024) destaca que promover lugares de trabajo inclusivos y libres de discriminación incrementa la productividad, mejora la salud mental de los trabajadores y fortalece la sostenibilidad organizacional. En las empresas de servicios mexicanas, estas prácticas representan una ventaja competitiva, ya que favorecen la retención del talento, reducen la rotación del personal y mejoran la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

En consecuencia, la inclusión y el reconocimiento deben entenderse como estrategias permanentes de gestión del talento humano y no únicamente como políticas de recursos humanos. Su adecuada implementación fortalece el clima laboral, incrementa el compromiso organizacional y contribuye al éxito de las empresas de servicios.

En la tabla 9 se muestra la conclusión y el reconocimiento son ejes estratégicos que fortalecen el clima laboral y contribuyen directamente al éxito de las empresas de servicios.

Tabla 9. Inclusión y reconocimiento

Eje estratégico	Impacto en clima laboral	Capital intelectual vinculado	Fuente
Inclusión	Innovación y cohesión social	Relacional	Randstad México (2025)
Reconocimiento	Satisfacción y compromiso	Humano	Brivé (2024)
Igualdad de oportunidades	Fortalece la percepción de justicia organizacional y mejora la confianza hacia la empresa.	Relacional	Human Rights campaign foundation (2024)
Diversidad generacional	Favorece el aprendizaje organizacional, la innovación y la transferencia de conocimientos.	Humano	Villar laguna et. al. (2024)
Equidad e inclusión	Reduce la discriminación y fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores.	Relacional	Deloitte México (2024)
Reconocimiento no económico	Incrementa la motivación mediante retroalimentación positiva, desarrollo profesional y valoración del trabajo.	Humano	Villar laguna et. al. (2024)
Participación en la toma de decisiones	Genera mayor compromiso, confianza y corresponsabilidad con los objetivos organizacionales.	Relacional	Villar laguna et. al. (2024)
Respeto a la diversidad	Promueve ambientes laborales libres de discriminación y mejora la convivencia organizacional.	Relacional	Occ (2024)
Desarrollo profesional	Incrementa la percepción de crecimiento, el y la tensión del talento.	Humano compromiso	Villar laguna et. al. (2024)
Cultura de reconocimiento	Fortalece el sentido de pertenencia, la productividad y el desempeño organizacional.	Estructural	Villar laguna et. al. (2024)

Nota: Información tomada de Randstad México (2025), Brive (2024), Human Rights Campaign Foundation (2024), Deloitte México (2024), OCC (2024), Villar Laguna et. al. (2024)

Capítulo 4. Resultados y Discusión

El análisis de las tendencias del clima laboral en las empresas de servicios en México revela una transformación profunda en la concepción del entorno de trabajo, transitando de un modelo centrado en la satisfacción individual hacia uno estratégico y multidimensional (Olaz Capitán, 2024). A continuación, se discuten los hallazgos integrando la tipología sectorial y los desafíos proyectados hacia 2030.

Al considerar información publicada oficialmente nos encontramos con los siguientes resultados para las empresas de servicios en México, las cuales integran por categorías con las tendencias estratégicas, los desafíos proyectados hacia el año 2030 y su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

Tabla 10. Tipología de Empresas de Servicios en México: Tendencias y Desafíos 2030

Categoría de Servicio	Tendencias y Desafíos Estratégicos rumbo a 2030	ODS Vinculados
Financieros y Seguros	Digitalización y Ciberseguridad: Automatización del 70% de actividades mediante IA para 2030 (McKinsey, como se citó en AMEDIRH, 2024a). Gestión de riesgos tributarios mediante tecnología y blindaje contra ciberataques (KPMG México, 2025).	ODS 8: Trabajo decente. ODS 9: Industria e innovación.
Tecnología e Información	Adopción de IA Generativa: Transición de la tecnología como herramienta a la tecnología como "copiloto" del talento (AMEDIRH, 2024a; KPMG México, 2025). Desafío de cerrar la brecha de habilidades digitales (<i>upskilling</i>) (Wellhub, 2025).	ODS 4: Educación de calidad. ODS 9: Innovación.
Turismo y Hospitalidad	Sostenibilidad y Personalización: Reducción de la huella de carbono en la cadena de suministro y uso de IA para hiper-personalizar la experiencia del cliente (KPMG México, 2024, 2025).	ODS 12: Consumo responsable. ODS 13: Acción por el clima.
Transporte y Logística	Nearshoring Verde: Integración en cadenas de valor globales con enfoque en eficiencia (KPMG México, 2024). Automatización de almacenes y gestión de la fatiga en conductores (KPMG México, 2025).	ODS 9: Infraestructura. ODS 11: Ciudades sostenibles. ODS 13: Acción por el clima.
Salud y Bienestar	Salud Mental Preventiva: Implementación plena de la NOM-035 y reconocimiento del estrés como enfermedad laboral (AMEDIRH, 2024a; Wellhub, 2026). Uso de telemedicina y apps de bienestar para resiliencia (AMEDIRH, 2024b; Wellhub, 2026).	ODS 3: Salud y bienestar.

Profesionales y Consultoría	Liderazgo Basado en Propósito: Evolución hacia culturas organizacionales centradas en la ética, transparencia y gobernanza (ASG/ESG) (KPMG México, 2025; Solís Ramírez et al., 2024).	ODS 16: Paz y justicia. ODS 17: Alianzas para los objetivos.
Educación	Aprendizaje Híbrido y Continuo: Adaptación de programas para desarrollar habilidades blandas (<i>soft skills</i>) y bilingüismo para un mercado globalizado (AMEDIRH, 2024a; Wellhub, 2025).	ODS 4: Educación de calidad.
Especializados y BPO	Transformación del Trabajo Remoto: Regulación y optimización del teletrabajo seguro bajo la NOM-037 y uso de IA para tareas repetitivas (AMEDIRH, 2024a; KPMG México, 2025).	ODS 8: Crecimiento económico.
Entretenimiento y Medios	Incursión en el Metaverso: Creación de espacios virtuales compartidos y convergencia de mundos digitales para la colaboración (AMEDIRH, 2024b).	ODS 9: Innovación tecnológica.
(Retail)	Estrategia IDEA: Fomento de la Inclusión, Diversidad, Equidad y Accesibilidad para captar género. Comercio mercados diversos y aumentar rentabilidad en de desigualdades. un 25% (Accenture, como se citó en Solís Ramírez et al., 2024).	ODS 5: Igualdad de ODS 10: Reducción

Notas: Análisis de los Desafíos Estratégicos Transversales

1. Capital Humano y Salud Mental (ODS 3 y 8): Hacia 2030, el principal desafío será combatir el hecho de que México es el tercer país con mayor estrés laboral del mundo (Wellhub, 2026). Las empresas que no implementen estrategias de bienestar integral verán una reducción de hasta el 30% en su productividad debido a la rotación derivada del incumplimiento de normativas de salud psicosocial (Gallegos Sánchez & Acevedo Alemán, 2024).
2. Tecnología e IA (ODS 9): Se estima que para el año 2030, la Inteligencia Artificial (IA) Generativa podría permitir la automatización de hasta el 70% de las actividades empresariales (McKinsey, como se citó en AMEDIRH, 2024a). El reto estratégico para la alta dirección es utilizar la IA para "aumentar y mejorar" las capacidades humanas en lugar de simplemente sustituirlas, potenciando así el valor agregado en el servicio (Rodríguez & Cota, 2024; KPMG México, 2025).
3. Inclusión y Diversidad (ODS 5 y 10): La implementación de la Estrategia IDEA (Inclusión, Diversidad, Equidad y Accesibilidad) dejará de ser opcional para convertirse en un pilar de competitividad y fortaleza organizacional, cumpliendo con la meta de "que nadie se quede atrás" (Solís Ramírez et al., 2024; Barbosa, 2024). Las organizaciones que adoptan estas prácticas reportan ser hasta un 25% más rentables (Accenture, como se citó en Solís Ramírez et al., 2024).
4. Gobernanza y Sostenibilidad (ODS 13 y 16): La gestión de riesgos ASG (Ambiental, Social y Gobernanza) será crítica para la resiliencia del negocio. Para el periodo 2025-2030, el 43% de los directivos en México considera que una gestión inadecuada de estos temas representa un

riesgo de alto impacto para la permanencia y competitividad de la organización a largo plazo (KPMG México, 2025).

5. Nearshoring (ODS 9 y 17): El aprovechamiento de la relocalización de inversiones exigirá no solo una ubicación geográfica estratégica, sino el desarrollo de infraestructura resiliente y la formación de talento altamente calificado en servicios técnicos y tecnológicos para integrarse a las cadenas de valor globales (KPMG México, 2025).

Ahora se presenta de una manera más focalizada integrando los hallazgos de los autores y organismos estudiados en particular

Tabla 11. Resultados de Estudios por Tipo de Servicio

Tipo de Servicio	Resultados de los Estudios (Hallazgos Tendencias y Desafíos Estratégicos Principales)	
Servicios en General (México)	El 58% de los trabajadores renunció por un entorno laboral tóxico en 2024 (Randstad México, 2025). Solo 3 de cada 10 empresas cumplen con las expectativas del talento, lo que genera que el 75% de la fuerza laboral busque empleo activamente (Randstad México, 2025).	Tendencia: Priorización del balance vida-trabajo, el cual es preferido por el 84% de los empleados sobre el salario (Randstad México, 2025). Desafío: Reducir la brecha entre las demandas de bienestar y las prácticas tradicionales de productividad.
Servicios Privados No Financieros	Identificados como el principal motor de empleo en el país, sujetos a mediciones permanentes del INEGI sobre opinión empresarial y productividad.	Tendencia: Transformación mediante la digitalización y el trabajo híbrido. Desafío: Adaptar la gestión del talento a un entorno altamente competitivo que exige calidad inmediata (Salessi et al., 2023).
Sector Salud	Se confirmó una relación positiva directa entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la "felicidad subjetiva" de los funcionarios (Valle et al., 2024).	Tendencia: Enfoque en el bienestar psicológico integral (Gallegos Sánchez & Acevedo Alemán, 2024). Desafío: Mitigar el estrés laboral crónico para reducir el ausentismo y mejorar el cuidado al paciente (Valle et al., 2024).
Servicios Profesionales, Técnicos y de Consultoría	Estudios en 32 empresas mexicanas (5,063 trabajadores) mostraron fortalezas en justicia organizacional y relaciones entre compañeros, pero debilidades en autonomía (Salessi et al., 2024).	Tendencia: Evolución de un modelo de satisfacción individual a un enfoque estratégico multidimensional (Olaz Capitán, 2024). Desafío: Eliminar la incertidumbre laboral y mejorar la transparencia informativa (Salessi et al., 2024).

Servicios de Hospitalidad, Restaurantes/Hoteles	La percepción del liderazgo y la comunicación interna son los factores determinantes para valorar el clima organizacional en estos entornos de alta	Tendencia: Liderazgo participativo para fortalecer el compromiso (Aguirre Castillo, 2024). Desafío: Superar la rotación de personal derivada de
	interacción (Lozano Gutiérrez & Duran Bravo, 2023).	jornadas extensas y falta de reconocimiento.

Notas: Tendencias y Desafíos Transversales

- 1. Impacto Estratégico del Clima: Un clima positivo puede incrementar la productividad hasta en un 13% (Salessi et al., 2023) mientras que el incumplimiento de normativas como la NOM-035 puede reducirla en un 30% debido a la rotación (Gallegos Sánchez & Acevedo Alemán, 2024).
- 2. La "Invisibilidad" del Talento: Los autores advierten que cuando un colaborador no recibe reconocimiento, "no renuncia solo al puesto, sino a la cultura organizacional" (Brivé, 2024)
- 3. Enfoque Multidimensional: La tendencia rumbo a 2030 es integrar la justicia, el liderazgo participativo, la comunicación transparente y la salud mental como un solo fenómeno complejo y dinámico, dejando atrás la visión simplista de "satisfacción individual" (Olaz Capitán, 2024).
- 4. Experiencia del Cliente: En el sector servicios, el 71% de los ejecutivos confirma que el compromiso del empleado mejora directamente la experiencia final del cliente (Zendesk, 2024).

4.1 La paradoja de la Rotación y la Toxicidad Organizacional

La fuente original reporta un dato alarmante: el 58% de los trabajadores mexicanos renunció por entornos laborales tóxicos en 2024 (Randstad México, 2025). Esta cifra es consistente con informes externos que sitúan a México con la tasa de rotación más alta de Latinoamérica, oscilando entre el 17% y el 24.5% (AMEDIRH, 2026; OCDE, 2026, como se citó en Beetricks, 2026).

Al contrastar estos datos con la Tipología de Empresas de Servicios, se observa que sectores como el *Retail* y la *Hospitalidad* sufren una rotación estructural derivada de jornadas extensas y falta de reconocimiento (Beetricks, 2026; Diaz Gazca, 2026). Sin embargo, la discusión debe centrarse en que la rotación no es solo un costo operativo (estimado en hasta 5 sueldos por reemplazo), sino una fuga de capital intelectual que afecta directamente la calidad del servicio al cliente (Buo, 2026, como se citó en Beetricks, 2026).

4.2 Brecha de Expectativas: Flexibilidad vs. Tradicionalismo

Existe una marcada divergencia entre lo que el talento demanda y lo que las organizaciones ofrecen. Mientras el 84% de los empleados prioriza el balance vida-trabajo (Randstad México, 2025, como se citó en Diaz Gazca, 2026), y el 46% considera el teletrabajo como la prestación más atractiva (CompuTrabajo & Pandapé, 2025), solo una minoría de empresas de servicios ha logrado implementar modelos híbridos de manera efectiva (KPMG México, 2025).

Esta brecha se agudiza en sectores de servicios profesionales y financieros, donde la resistencia generacional de la alta dirección (especialmente directivos de más de 50 años) dificulta la transición hacia modelos basados en resultados en lugar de horarios (KPMG CEO Outlook, 2024, como se citó en KPMG México, 2025). La discusión sugiere que para 2030, la Estrategia IDEA (Inclusión, Diversidad, Equidad y Accesibilidad) no será una opción, sino un pilar de rentabilidad, dado que las empresas inclusivas reportan ser hasta un 25% más productivas (Accenture, como se citó en Solís Ramírez et al., 2024).

4.3 El Impacto de la Salud Mental y la NOM-035

Un punto crítico de coincidencia entre la fuente original y los datos de mercado es el estrés laboral. México es el tercer país con mayor estrés en el mundo, afectando al 62% de su fuerza laboral (AXA & Ipsos, 2026, como se citó en Wellhub, 2026). Aunque la NOM-035 ha sido un motor normativo esencial (AMEDIRH, 2024), la realidad muestra que cerca del 80% de las empresas aún no cuentan con estrategias formales para manejar el agotamiento o la fatiga (MMB, como se citó en Wellhub, 2026).

En el sector salud, la discusión resalta que un clima laboral positivo impacta no solo en el empleado, sino en la "felicidad subjetiva" y la calidad del cuidado al paciente (Valle et al., 2024). Por tanto, el desafío estratégico rumbo a 2030 (vinculado al ODS 3) es transitar de un cumplimiento normativo de la NOM-035 a una cultura de bienestar integral proactivo (AMEDIRH, 2024; Wellhub, 2026).

4.4 Tecnología e Inteligencia Artificial como "Copilotos"

Hacia 2030, la tipología de servicios tecnológicos y financieros enfrentará el reto de la IA Generativa, la cual tiene el potencial de automatizar hasta el 70% de las actividades empresariales en casi todas las ocupaciones (McKinsey, como se citó en Rodríguez & Cota, 2024). La discusión debe enfatizar que la IA no debe ser percibida como un sustituto, sino como un potenciador del talento humano que complementará las actividades de los colaboradores (KPMG México, 2025; Rodríguez & Cota, 2024).

En las empresas de servicios, donde la interacción humana constituye el valor agregado, el despliegue tecnológico para eliminar tareas administrativas repetitivas en el *back office* permitirá que el personal se enfoque en actividades de mayor valor, como la optimización de la experiencia del cliente (KPMG México, 2025). Este enfoque es crítico, considerando que el 71% de los ejecutivos vincula directamente el compromiso del empleado con la mejora en la calidad del servicio final (Zendesk, 2024).

Por lo anterior la convergencia de los datos analizados demuestra que las empresas de servicios en México que logren alinear su cultura organizacional con el propósito y el bienestar integral del colaborador estarán mejor posicionadas para capitalizar las oportunidades del nearshoring y la competencia global (KPMG México, 2025). En este nuevo paradigma, el clima laboral ha dejado de ser un mero "beneficio higiénico" u operativo para consolidarse como la brújula del éxito.

Capítulo 5. Conclusiones

La presente investigación permite concluir que el clima laboral en las empresas de servicios en México ha experimentado una metamorfosis definitiva, dejando de ser una métrica de satisfacción individual para consolidarse como el pilar de la competitividad y la sostenibilidad organizacional. A partir del análisis integral de las fuentes, se derivan las siguientes conclusiones clave:

Se ha comprobado que un clima organizacional positivo no es solo un activo ético, sino una inversión con retorno financiero directo. Las empresas de servicios que logran un entorno favorable pueden incrementar su productividad hasta en un 13% (Salessi et al., 2023). Por el contrario, el descuido de este factor resulta en una "fuga" de capital; en México, la rotación oscila entre el 17% y el 24.5%, siendo la más alta de Latinoamérica (AMEDIRH, 2026; OCDE, 2026, como se citó en Beetricks, 2026), y cada reemplazo puede costar entre 1.5 y 5 sueldos mensuales (Buo, 2026, como se citó en Beetricks, 2026).

La entrada en vigor de la NOM-035 y la NOM-037 ha transformado la gestión del talento, obligando a las empresas a transitar de una postura reactiva a una preventiva en salud mental (AMEDIRH, 2024). Los datos son contundentes: el 58% de los trabajadores mexicanos renunció por un entorno tóxico en 2024 (Randstad México, 2025). La conclusión es clara: el bienestar integral (físico, emocional y financiero) es hoy la variable con mayor peso en la fidelización del talento, superando incluso las expectativas salariales tradicionales para el 84% de los empleados (Randstad México, 2025).

Existe un desafío estratégico en la desalineación entre las políticas de la alta dirección y las demandas del capital humano. Mientras los líderes (especialmente los mayores de 50 años) muestran resistencia al trabajo presencial total, los colaboradores privilegian la flexibilidad y el teletrabajo (Accenture, 2025, como se citó en Wellhub, 2025; KPMG México, 2025). Hacia 2030, las empresas de servicios que no logren implementar modelos híbridos efectivos verán mermada su capacidad de atraer talento joven, el cual valora el desempeño por resultados sobre el cumplimiento de horarios (KPMG México, 2025).

Rumbo a 2030, la adopción de la IA Generativa se perfila como el "copiloto" esencial del talento en el sector servicios (KPMG México, 2025). La investigación concluye que la tecnología debe utilizarse para automatizar tareas administrativas repetitivas (back office), permitiendo que el personal se enfoque en actividades de valor agregado y en la experiencia del cliente, factor que el 71% de los ejecutivos vincula directamente con el compromiso del empleado (KPMG México, 2025; Zendesk, 2024).

Finalmente, se concluye que la implementación de la Estrategia IDEA (Inclusión, Diversidad, Equidad y Accesibilidad) y la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han dejado de ser temas de responsabilidad social para ser diferenciadores de mercado (Solís Ramírez et al., 2024; Barbosa, 2024). Las organizaciones inclusivas reportan ser hasta un 25% más rentables, fortaleciendo su reputación y su capacidad de innovación en un mercado globalizado y consciente (Accenture, como se citó en Solís Ramírez et al., 2024).

El éxito de las empresas de servicios en México dependerá de su capacidad para escuchar y valorar a sus colaboradores. Como advierte la evidencia científica: "Cuando un colaborador se siente invisible, no renuncia al trabajo... renuncia a la cultura" (Brivé, 2024). Invertir en el clima laboral es, en última instancia, asegurar la permanencia del negocio en la era de la salud mental y la transformación digital (KPMG México, 2025).

Declaración de uso de Inteligencia Artificial

La persona autora declara que utilizó ChatGPT, versión GPT-5.6 Luna, desarrollado por OpenAI, como herramienta de apoyo complementario durante la elaboración del manuscrito, específicamente para la revisión lingüística, corrección gramatical y mejora de la claridad, coherencia y fluidez de la redacción académica.

La herramienta no fue utilizada para generar datos, recolectar información, realizar análisis estadísticos, interpretar los resultados ni formular las conclusiones de la investigación. La autora revisó y validó el contenido final y asume plena responsabilidad por la originalidad, veracidad, rigor científico, interpretación de los resultados y contenido del manuscrito.

Referencias

- Aguirre Castillo, D. A. (2024). Impacto de la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento en el clima laboral del sector de servicios: Un análisis integral. *Conocimiento Global*, 9(2). <https://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/533>
- Arias, F. G. (2020). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (7.^a ed.). Episteme.
- Brivé. (2024). *Benchmark de Clima y Compromiso Laboral 2024*. Reporte nacional.
- Congreso Nacional de Administración. (2025). *Diversidad generacional y clima laboral en México*. Universidad Autónoma de México.
- Contaduría y Administración. (2024). Factores de riesgo y recursos psicosociales en empresas mexicanas del sector servicios.
- Cortez Rodríguez, J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral: revisión sistemática. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo (RIDE)*, 14(27), 1-20.
- Crehana. (2024). casos de éxito empresas que han mejorado su clima laboral con la NOM-035. Crehn.com
- Cuenca-Fontbona, J., Estanyol, E., & Echaburu-Mulet, B. (2025). La evolución de la comunicación interna en contextos de cambio: Un estudio longitudinal desde el liderazgo organizacional. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 16(2). <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.30498>
- Deloitte México. (2024). Inclusión de personas con discapacidad en el trabajo 2024.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
- Diagnóstico de clima laboral en una empresa de servicios. (2023). Informe de investigación en Yucatán, México.
- Gallegos Sánchez, R. B., & Acevedo Alemán, J. (2024). El clima laboral, retos disciplinares. *Trabajo Social UNAM*, 31. <https://doi.org/10.22201/ents.20075987p.2022.31.86742>
- Inares. *Trabajo Social UNAM*, 31, 29–44. <https://doi.org/10.22201/ents.20075987p.2022.31.86742>
- García Parada, R., Silva Maynez, L. X., Brauer Aguilar, M. S., Torres Medina, J., & Duarte Inzunza, C. T. (2025). Diagnóstico del clima organizacional: Estudio descriptivo en una empresa del sector de servicios. *Revista NeyArt*, 3(3). <https://doi.org/10.61273/neyart.v3i3.150>
- Gobierno del estado de México, Oficialía Mayor. (2026). Clima organizacional. <https://oficialiamayor.edomex.gob.mx/clima-organizacional-sp>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2.ª ed.). McGraw-Hill.

Human Rights Campaign Foundation. (2024). Equidad MX 2025: Workplace Equality Index. <https://www.hrc.org/>

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and Organizational Climate. Harvard University Press.

Lozano Gutiérrez, M. D., & Duran Bravo, P. (2023). Comunicación y liderazgo en la cultura organizacional de las empresas restauranteras: Una aproximación conceptual. *Organicom*, 20(41). <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.214459>

Madero Gómez, S., Montes, J. L., & del Castillo, E. (2024). Evaluación de la norma 035 para la medición de los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral mexicano. *Contaduría y Administración*, 69(1), e426. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.3070>

Marcelino Aranda, M., Martínez Cuevas, M. C., & Camacho Vera, A. D. (2024). *Análisis documental, un proceso de apropiación del conocimiento*. *Revista Digital Universitaria*, 25(6). <https://doi.org/10.22201/ceide.16076079e.2024.25.6.1> ([doi.org in Bing](#))

Molina Velasco, L. (2022). Análisis del clima laboral en los centros de trabajo: Evaluación de la NOM035 en empresas de servicios de la Ciudad de México (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México.

Nuño-Cuevas, R. (2023). El aporte del desarrollo humano a las empresas: una propuesta de facilitación a mandos medios en cumplimiento de la NOM-035. ITESO.

Olaz Capitán, A. (2024). Definiendo el clima laboral. 100 años de revisión bibliográfica. *Revista Internacional de Organizaciones*, (32), 123–145. <https://doi.org/10.17345/rio32.458>

Organización Internacional del Trabajo. (2024). Principios y derechos fundamentales en el trabajo. <https://www.ilo.org/>

Palma Campos, J. B., Sangama Torres, C. N., & Pacheco Gonzales, I. B. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en las empresas públicas de Latinoamérica. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 229–237. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2488>

Randstad México. (2025). *Employer Brand Research 2025*. Recuperado de <https://www.randstad.com.mx/sobre-nosotros/noticias/ndp-estudio-employer-brand-research-2025/> ([randstad.com.mx in Bing](#))

Salessi, S., Gabini, S., & Martínez, N. (2024). Factores de riesgo y recursos psicosociales en empresas mexicanas del sector servicios. *Contaduría y Administración*, 69(4), e466. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4876>

Salessi, S., Gabini, S., & Martínez, N. (2023). Factores de riesgo y recursos psicosociales en empresas mexicanas del sector servicios. *Contaduría y Administración*, 69(4), e466.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo: Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación.

Slack. (2023, 15 de marzo). *Clima laboral: Qué es, factores, tipos y cómo medirlo y mejorarlo*. Slack Blog. <https://slack.com/intl/es-es/blog/collaboration/clima-laboral-que-es-factores-tipos-y-comomedirlo-y-mejorarlo> (slack.com in Bing)

Sotelo, M., & colaboradores. (2025). Jornada laboral, estrés y conflicto trabajo-familia en trabajadores de Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*

Solís Ramírez, X. S., Hernández Nocelo, G., & Villa Michel, L. Q. (2024). Inclusión laboral: estrategia rentable para las organizaciones en México. *Revista RH AMEDIRH*, (Julio), 24-25.

KPMG México. (2025). *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2025: Incentivar la transformación para superar los desafíos*.

Valle, F., Díaz Pincheira, J., & Carrasco, E. (2024). *Clima y satisfacción laboral como predictores de la felicidad en el trabajo en funcionarios del sector salud mexicano*. *Revista de Salud Pública de Sonora*.

Villar Laguna, V., Rojas García, S. Y., García Parada, R., Castillo Cruz, O. R., & Macías Sagarminaga, M. E. A. (2024). Clima organizacional como brújula del éxito: Un estudio en una empresa de la Ciudad de México. *Revista NeyArt*, 2(1), 28–39. <https://doi.org/10.61273/neyart.v2i1.42>

Villavicencio Bailón, J. C., & Macías Alcívar, Y. M. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral de trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Quevedo. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*.

Wellhub. (2025). *5 tendencias en Recursos Humanos y Capital Humano en 2025 (Para México)*.

Wellhub. (2026). *Estrés laboral en México 2026: Estadísticas, causas, riesgos y soluciones*.

Zendesk. (2024). Cómo mejorar el ambiente laboral [6 tácticas increíbles]. zendesk.com.mx



CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA TITULACIÓN INTEGRAL

IGUALA DE LA INDEPENDENCIA, GRO., A 18 DE DICIEMBRE DEL 2025

ARQ. JOSE CHÁVEZ SOLANO
Director
Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico de Iguala
Presente

AT' N.: M.C. Francisco Javier Ramírez Sandoval
Jefe de la División de Estudios
Profesionales

El que suscribe **LIC. FRANCISCO JAVIER GARCÍA PEREZ, GERENTE GENERAL** tiene a bien extender la presente AUTORIZACIÓN, con la finalidad de que la C. **KARLA NEYRA DÍAZ GAZCA**, estudiante del Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Iguala, de la carrera de **GESTION EMPRESARIAL**, quien culmino de manera satisfactoria su Residencia Profesional con el Proyecto denominado **"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL MEDIANTE EL ANÁLISIS DE ENCUESTAS ESTRUCTURADAS"**, realice su trámite de Titulación Integral con el proyecto antes mencionado.

Sin otro particular quedo a sus apreciables ordenes.

LIC. FRANCISCO JAVIER GARCÍA PEREZ
GERENTE GENERAL

AUTOMÓVILES DE IGUALA
S.A. DE C.V.
R.F.C. AIG-790625-NX1
P.O. BOX 154
COL. CENTRO C.P. 40000 IGUALA, GRO.
REG. CAM. NAL. DE COM. 589
REG. ING. MERCANTILES 4642
REG. PAT. IMSS 864-10216

