

La influencia del clima organizacional en el desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento en la empresa ITJ de la región Cali Baja México

Andrés Felipe Moreno Lozano

Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Negocios Internacionales

Director

Alejandra María Gutiérrez Espalza

Magister en educación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2024

Contenido

Introducción.....	8
1. Ecosistema de Emprendimiento e Innovación en la región Cali Baja (ITJ).....	9
1.1 Contexto.....	9
1.2 Justificación.....	11
2. Pregunta problema	12
2.1 Explicación de la pregunta problema.....	12
2.2 Hipótesis	13
3. Plan de trabajo.....	14
3.1 Agenda académica.....	15
3.2 Organizacionales.	20
3.3 Factores Grupales.	22
3.4 Factor Psicológico.	23
4. Metodología.	23
4.1 Referente teórico.....	26
4.1.2 <i>Cultura Organizacional.</i>	26
4.1.3 <i>Referente Internacional.</i>	26
4.1.4 <i>Oportunidad.</i>	27
5. Argumentos a favor de la hipótesis	27
5.1 Mejora en la Productividad.	27
5.2 Retención de Talento.	28
5.3 Fomento de la Innovación.....	29
5.4 Mejora en la Salud Mental.	31
6. Argumentos en contra de la hipótesis.....	32
7. Propuesta Alternativa.	34
8. Conclusión.	38
Referencias	39
Apéndices.	44

Lista de tablas

Tabla 1. *Plan de trabajo*.....14

Tabla 2. *Agenda académica.*15

Lista de figuras

Figura 1. <i>Teoría de la creatividad</i>	32
--	----

Lista de apéndices

Apéndice A. Tabla 3. <i>Trabajos empíricos en la relación entre el clima laboral y la creatividad....</i>	45
Apendice B. Tabla 4. <i>Trabajos empíricos en la relación entre el clima laboral y la creatividad.</i> <i>(continuación).</i>	46

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer la experiencia vivida en la empresa ITJ de Cali Baja, sobre su clima organizacional y el objetivo principal de esta empresa, ya que permite adquirir conocimiento acerca de su ecosistema de emprendimiento e innovación, partiendo desde la iniciativa de construir un sistema que permita satisfacer las necesidades de los clientes, con estándares de alta calidad y un nivel de competencia bajo.

Palabras claves: clima organizacional, innovación, emprendimiento, sistema, software.

Abstract

The purpose of this paper is to share the experience of ITJ, a company in Cali Baja, regarding its organizational climate and the main objective of this company, since it allows us to acquire knowledge about its entrepreneurship and innovation ecosystem, starting from the initiative of building a system that allows us to satisfy the needs of our clients, with high quality standards and a low level of competition.

Keywords: organizational climate, innovation, entrepreneurship, system, software.

Introducción

En el contexto actual, la innovación y el emprendimiento se han convertido en pilares fundamentales para el desarrollo y la competitividad de las empresas. En la región Cali Baja, la empresa ITJ ha destacado por su enfoque en la creación de un ecosistema de innovación robusto. Sin embargo, un factor clave que ha contribuido significativamente a este desarrollo es el clima organizacional.

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos dentro de una empresa. Un ambiente laboral positivo no solo mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también fomenta la creatividad, el aprendizaje y la colaboración, elementos esenciales para la innovación y el emprendimiento.

Este análisis tiene como objetivo investigar la influencia del clima organizacional en el desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento en ITJ. Se analizarán los componentes del clima organizacional y cómo estos impactan el desempeño y la capacidad de innovación de la empresa. A través de este análisis, se espera proporcionar una comprensión más profunda de cómo las empresas pueden optimizar su entorno laboral para impulsar la innovación y el crecimiento.

A lo largo de la experiencia con la empresa ITJ, se pudo evidenciar el clima organizacional, caracterizado por un ambiente muy solidario y de alto crecimiento tanto profesional como personal en los empleados. Esto se debe a las instalaciones de la empresa, que reflejan un espacio acogedor y permiten que las relaciones laborales se establezcan fácilmente.

1. Ecosistema de Emprendimiento e Innovación en la región Cali Baja (ITJ)

1.1 Contexto.

La empresa ITJUANA, conocida también como ITJ, es una empresa ubicada en Tijuana, Baja California, en la región de Cali baja. Fundada con el objetivo que ellos mismos comentan en su sitio oficial de: servir a sectores de mercado en rápido crecimiento y de alto valor, ITJ se especializa en la industria de las ciencias de la vida, biotecnología y dispositivos médicos. Esta empresa se destaca por su modelo BOT (Build, Operate, and Transfer), el cual se centra en la creación y transferencia de equipos de ingeniería de software de alta calidad, ayudando a las empresas a acelerar y mantener su innovación digital.

ITJ cuenta con un moderno Centro de Excelencia Tecnológica en Tijuana, este se inauguró en agosto de 2022. Este centro está diseñado para ser un espacio colaborativo que promueva la creatividad y la eficiencia, apoyando la colaboración en tiempo real con clientes, debido a su proximidad de treinta (30) minutos en coche desde San Diego, EE. UU (ITJ, 2022).

A pesar de que tanto la misión como la visión de ITJ no estén definidas en su sitio oficial por lo indagado sobre la empresa y visto en la misma se deja implícito que es el de fortalecer a sus socios para que ofrezcan innovación digital que mejore la vida de las personas. Se enfoca en aprovechar el talento digital disponible en México para ofrecer ventajas competitivas a las empresas estadounidenses, permitiendo la creación de centros de excelencia tecnológica en el país. (ITJ, s.f).

ITJ ha experimentado un curioso crecimiento significativo, con un aumento del 200% en su base de clientes y un programa de formación eficiente que respalda su objetivo de crecimiento anual del 62% en el número de empleados (ITJ, 2022). La empresa valora profundamente el talento de su equipo y busca proporcionar un entorno que fomente tanto la colaboración como

la innovación. Se concluye que la empresa ITJ actualmente se presenta como un socio clave en la región de Cali Baja, impulsando la innovación digital y contribuyendo al desarrollo económico de la zona a través de su modelo de negocio único y su dedicación a la excelencia en ingeniería de software.

Las empresas como ITJ adoptan un conjunto de elementos que favorecen su fortalecimiento e innovación digital. Esto permite que sus empleados se desarrollen en un entorno cómodo, facilitando el aprendizaje, la creatividad, el desarrollo y la calidad.

Manteniendo vínculos con empresas y universidades influyendo de forma positiva en la calidad, de igual forma, se alimenta gran variedad de talento digital e ingeniería de software, con el fin de satisfacer las necesidades en los clientes, generando así mayores fuentes de ingresos y oportunidades laborales.

También es importante abordar el contexto de la región donde se ubica la empresa ITJ, región conocida como Cali-Baja, esta es una mega-región que abarca el sur de California en los Estados Unidos y el norte de Baja California en México. Esta área es una de las más integradas económica y culturalmente en la frontera entre Estados Unidos y México, con un Producto Interno Bruto (PIB) combinado que tiene una variación de entre \$250 y \$300 mil millones (Mahoney, N., 2024; San Diego Workforce Partnership, 2022).

La economía de la región se divide principalmente en dos sectores: el primero sería en la economía del conocimiento en San Diego y el segundo una economía manufacturera en Tijuana. En San Diego, la economía se ha desarrollado en torno a la investigación y el desarrollo, especialmente en biotecnología y telecomunicaciones, influenciada por instituciones como la Universidad de California en San Diego (UCSD). Tijuana, por otro lado, ha florecido con una capacidad manufacturera significativa, impulsada por las maquiladoras que producen una

variedad de productos, desde partes automotrices hasta dispositivos médicos, aquí entrarían empresas como ITJ a enriquecer la economía de la región.

Este factor hace que el futuro de la región Cali-Baja dependa de la continua cooperación y la mejora de la infraestructura transfronteriza, también mantener las relaciones positivas entre México y Estados Unidos son esenciales para mantener y aumentar la prosperidad económica de la región. Es necesario que los gobiernos, las empresas y las organizaciones cívicas sigan investigando y promoviendo iniciativas que apoyen el crecimiento y el desarrollo de la economía binacional. (San Diego Workforce Partnership, 2022; San Diego Regional EDC, 2018).

1.2 Justificación.

ITJ acoge un modelo único, el cual nombran BOT, este consiste en construir tecnologías para mejorar radicalmente la vida de las personas, en relativamente en función a los sectores de empresas tecnológicas, ciencias biológicas, por tanto, mantiene mercado de alto valor y crecimiento dinámico.

Los aspectos de innovación se centran en mejorar la calidad de vida, manteniendo baja competitividad, respaldando la innovación y crecimiento tecnológico, involucrando por completo las organizaciones y universidades. Bajo este contexto se permite visualizar una dinámica de crecimiento, tomando como base el modelo BOT, el cual, ofrece mejorar las prácticas de ingeniería de software.

- a. Se rigen como pilares para el desarrollo sostenible regional, por ello se establecen convenios con organismos, siendo base para la producción y el progreso regional, logrando grandes avances a nivel social, contribuyendo así en su sostenimiento.
- b. Sus instalaciones permiten un continuo desarrollo, lo que conlleva a obtener mayor

calidad y precisión en los objetivos.

En la experiencia adquirida a lo largo de la visita en la empresa ITJ, se pudo evidenciar en la calidad de ambiente laboral y/o clima laboral de esta, del mismo modo, mantiene un foco en los empleados sobre la mejora continua y de cierta forma en la que ellos se puedan desarrollar en su ámbito tanto profesional como personal; por ende permite de cierto modo que el desarrollo del equipo sea dinámico para lograr el objetivo, el cual se centra en ayudar a las empresas con los mejores software de ingeniería, en el cual puedan ser confiables acrecentando de forma segura objetivos críticos en los clientes.

Cabe resaltar que, las instalaciones de la empresa son demasiado modernas, lo que ayudan a un mejor desarrollo de profesional, pues el entorno influye incrementando la creatividad de los empleados, manteniendo su motivación y logrando que estos desempeñen sus responsabilidades con mayor facilidad; debido a, que estos actúan en la salud física y mental, evitando situaciones donde se pueda presentar el estrés y la ansiedad, evitando en los empleados posiciones estáticas que puedan afectar negativamente en él.

2. Pregunta problema

¿De qué manera influye el clima organizacional en el desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento en la empresa ITJ?

2.1 Explicación de la pregunta problema

El clima laboral mantiene el objetivo de la organización, el cual es percibida por los empleados e influye en la realización de las funciones establecidas, este percibe un sentido de pertenencia en la empresa, adaptación e innovación.

El clima laboral influye de manera significativa en el ecosistema de emprendimiento e

innovación de la empresa ITJ. Un ambiente laboral positivo fomenta la creatividad, la colaboración y la motivación de los empleados, factores esenciales para el desarrollo de nuevas ideas y soluciones innovadoras. Además, un clima organizacional favorable promueve un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo cual es crucial para la retención de talento y la construcción de equipos de trabajo sólidos y cohesionados. En ITJ, se ha observado que la satisfacción y el bienestar de los empleados se reflejan directamente en su productividad y en la calidad de los productos y servicios desarrollados. Por lo tanto, investigar cómo el clima organizacional afecta el ecosistema de emprendimiento e innovación permitirá identificar estrategias para optimizar el entorno laboral y potenciar la capacidad innovadora de la empresa.

2.2 Hipótesis

Existen varios factores los cuales influyen en el clima organización para lograr el ecosistema de emprendimiento e innovación, los cuales son: grupales, organizacionales, psicológicos.

El factor organizacional es el ambiente en el que se encuentran los empleados desenvueltos, las relaciones que mantienen entre sí, los cuales son amables y mantienen solidaridad entre ellos. Por último, se encuentra el factor psicológico permitiendo nivelar esas cargas mentales laborales, cabe resaltar, la importancia del entorno laboral, ya que la empresa ITJ cuenta con ambientes amplios y modernos para lograr ese alto nivel de tranquilidad.

3. Plan de trabajo

Tabla 1. *Plan de trabajo*

Fase	Actividades	Fechas
Fase 1		
Preparación/Idea inicial	Viaje académico a la empresa ITJ	15 de abril, 2024
	Recepción y charla introductoria sobre la empresa ITJ	
	Recorrido por las instalaciones de la empresa ITJ	
Fase 2		
Desarrollo de Idea	Formulación de proyecto investigativo “La influencia del clima organizacional en el desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento en la empresa ITJ de la región Cali Baja	29 de abril, 2024
Fase 3		
Revisión Bibliográfica		
	Identificación de literatura relevante	2 de mayo, 2024
	Lectura y análisis crítico de artículos	4 de mayo, 2024
Análisis y Reflexión		
	Integración de la visita a la empresa ITJ en el marco teórico	16 de mayo, 2024
Fase 4		
Redacción		
	Redacción del borrador del ensayo	17 de mayo, 2024
Revisión y Edición		
	Revisión por parte del decano y feedback	12 de junio, 2024
Fase 5		
Entrega Final		
	Preparación para la entrega	
	Presentación final	

Nota: El plan de trabajo organizado en fases según su elaboración

El plan de trabajo en este artículo comienza con la formación de la idea inicial que fue obtenida gracias al viaje académico que tuvo a la empresa ITJ dónde se obtuvo información y toma de contacto con el contexto real de la empresa, se relata en el siguiente ítem la estructura de esta visita académica (valga la redundancia).

3.1 Agenda académica.

Tabla 2. *Agenda académica.*

DÍA / MES	Hora	Actividad	Alcance / Sugerencias
SABADO Y DOMINGO	-	DÍAS DE VIAJE Y LLEGADA A LA CIUDAD DE TIJUANA.	
LUNES ABRIL 15	9:00 - 10:00 (AM)	- BIENVENIDA GENERAL POR DIRECTIVOS DE CETYS UNIVERSIDAD Y RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES DE LA UNIVERSIDAD. - INTERVENCIÓN CULTURAL A CARGO DE LA COORDINACIÓN DE DIFUSIÓN CULTURAL.	
	10:00 - 11:30 (AM)	PLÁTICA SOBRE EL CONTEXTO SOCIO ECONÓMICO DE LA FRONTERA. “OPORTUNIDADES DE EMPRENDIMIENTO EN LA FRONTERA MÁS VISITADA DEL MUNDO”	De acuerdo a la experiencia de las directivas del Colegio de Administración y Negocios, se darán a conocer las características socioeconómicas de la frontera norte (San Diego-Tijuana), espacio en el que más de 40 millones de personas transitan como puerto fronterizo, enfatizando en las oportunidades que pueden generarse fruto del dinamismo comercial e industrial.
	11:30 AM - 12:00 PM		RECESO (REFRIGERIO)
	12:00 - 1:30 (PM)	PLÁTICA: “ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN EN LA REGIÓN CALI-BAJA”	La región Cali-Baja (región binacional formada por el Sur de California y Baja California), presenta una suma de características positivas que permiten la emergencia y la detonación de empresas innovadoras, aunado a la presencia de fuertes ventajas competitivas. El propósito de esta conversación es brindar un panorama de oportunidades a emprendedores mundiales que buscan el desarrollo de ideas vanguardistas, que trasciendan fronteras e integren diversidad cultural.
	1:30 - 3:00		COMIDA (EN EL CAMPUS)

DÍA / MES	Hora	Actividad	Alcance / Sugerencias
DÍA 2: MARTES ABRIL 16	(PM) 3:00 - 5:00 (PM)	TALLER DE EMPRENDIMIENTO: DESARROLLO DE PROTOTIPOS PARA MODELOS DE NEGOCIOS SUSTENTABLES.	Los participantes aprenderán herramientas y metodologías rápidas para el desarrollo de prototipos y productos basados en modelos de negocios sustentables. En el taller participarán estudiantes de la USTA y de CETYS Universidad. Sesión 1 Introducción al reto de desarrollar un MVP (Producto Mínimo Viable).
	6:00 A 9:00 (PM)	PASEO A PLAZA PENÍNSULA	Características del lugar: Península es un proyecto en desarrollo que integra tiendas, restaurantes, oficinas, hoteles, condominios, y amenidades.
	9:30 (PM)		REGRESO AL HOTEL
	9:00 - 11:00 (AM)	“FORMAS DE EMPRENDER”	-Programa de Incubación de Empresas de CETYS Universidad Casos de éxito y fracaso (Participación de empresarios de Baja California). - La conversación girará en torno a conocer la experiencia de emprendedores que han desarrollado su modelo de negocio a través de la Incubadora Certificada de Alto Impacto de CETYS Universidad.
	11:00 - 11:30 (AM)		RECESO (REFRIGERIO)
	11:30 - 1:30 (PM)	TALLER DE EMPRENDIMIENTO	Sesión 2. Construir y probar el MVP.
	1:30 - 3:00 (PM)		COMIDA (EN EL CAMPUS)
	4:00 - 6:00 (PM)	VISITA A LA EMPRESA TERMO FISHER	Centro de Excelencia de TI en Tijuana que forma parte del equipo de ingeniería de software global de clase mundial. En esta planta se utiliza la última tecnología para desarrollar software y aplicaciones en la nube que ayudan a los científicos a encontrar curas para enfermedades como el cáncer.
	8:00 - 9:30 (PM)	CENA EN TELEFÓNICA GASTRO PARK	Oportunidad para conocer el colectivo gastronómico como un caso de emprendimiento de la gastronomía ecléctica internacional.

DÍA / MES	Hora	Actividad	Alcance / Sugerencias
	9:30 (PM)		REGRESO AL HOTEL
DÍA 3: MIÉRCOLES ABRIL 17	9:00 - 11:00 (AM)	PANEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y FEMENINO	- Proyecto WEECA (Woman's Economic Empowerment and Climate Action in Tijuana). - Dar a conocer los hallazgos evidenciados en el Proyecto “Desarrollo sostenible y cambio climático (desde una perspectiva de equidad)”, Proyecto fondado por organismos internacionales como Amazon y CIPE (Center for International Private Enterprise).
	11:00 - 11:30 (AM)		RECESO (REFRIGERIO)
	11:30 - 1:30 (PM)	TALLER DE EMPRENDIMIENTO	Sesión 3. El comercial y pitch de negocios.
	1:30 - 3:00 (PM)	COMIDA	Espacio para networking y convivencia con estudiantes de CETYS participantes en el taller de emprendimiento.
	4:00 - 7:00 (PM)	VISITA AL CENTRO CULTURAL TIJUANA, CECUT	- Museo de las Californias Película en el Domo IMAX. - Características del lugar: El CECUT es un espacio que concentra la oferta cultural más amplia y diversa de la región noroeste. Sus instalaciones incluyen el Domo IMAX, el Museo de las Californias, la Sala de Espectáculos, El Cubo (tres salas de estándares internacionales), Salas de Exposiciones Temporales, Cineteca, Acuario, Salones de Ensayo, entre otras.
	7:30 (PM)		REGRESO AL HOTEL
DÍA 4: JUEVES ABRIL 18	9:00 (AM)	TRASLADO A CETYS UNIVERSIDAD CAMPUS ENSENADA	
	11:00 - 12:00 (PM)	BIENVENIDA GENERAL POR DIRECTIVOS DE CETYS UNIVERSIDAD CAMPUS ENSENADA	Recorrido por las instalaciones de la Universidad. Visita al CEVIT (Centro de Estudios Vitivinícolas de CETYS).
	12:00 - 1:00	PLÁTICA: EMPRENDIENDO EN EL	Dada la importancia de la actividad vitivinícola en la región, la

DÍA / MES	Hora	Actividad	Alcance / Sugerencias
	(PM)	SECTOR VITIVINÍCOLA	conversación estará enfocada en la puntualización de las claves para triunfar en este sector. Al municipio de Ensenada se le considera la capital del vino mexicano.
	1:00 A 1:30 (PM)		RECESO (REFRIGERIO)
	1:30 - 3:00 (PM)	TALLER “DINÁMICA EXPORTADORA: MÉXICO COLOMBIA”	La dinámica comercial de México-Colombia se encuentra regida por el TLC bilateral y el Protocolo de la Alianza del Pacífico. Esta conversación gira en torno al conocimiento de las principales oportunidades de exportación para emprendimientos colombianos y marcos normativos de contratación en territorio mexicano.
	3:30 (PM)		COMIDA EN EL CENTRO DE ENSENADA
	6:00 (PM)		CHECK IN HOTEL Y TARDE LIBRE
DÍA 5: VIERNES ABRIL 19	9:00 - 2:00 (PM)	9:00 A 2:00 PM VISITA 1 ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO NACIONAL DE ENSENADA	“Gestión verde y sostenibilidad” Conocer la infraestructura y dinámica de Administración del Sistema Portuario Nacional de Ensenada (ASIPONA Ensenada), galardonada con el Premio Marítimo de las Américas 2023 entre 13 países participantes con 37 postulaciones por la mejor “Gestión Verde y Sostenibilidad”. El Puerto de Ensenada por su cercanía, rapidez y competitividad, cada día trae consigo mayores beneficios a las empresas, que se benefician al utilizar dicha plataforma para realizar sus operaciones de comercio exterior.
		VISITA 2: VISITA AUGEN ÓPTICOS CASO DE EMPRENDIMIENTO, INDUSTRIA ÓPTICA.	Conocer la infraestructura y dinámica del emprendimiento Augen ópticos, que inicia como empresa familiar y actualmente tiene presencia en mercados internacionales. La organización tiene como propósito brindar servicio a ópticos, optometristas, oftalmólogos, a fabricantes de lentes, nacionales e internacionales, a cúmulos de ópticas y distribuidores de lentes.
	2:00 (PM)	COMIDA Y TARDE LIBRE	Sugerencias: Caracol, Museo de Ciencias ó Centro Estatal de Artes de Ensenada. Degustación de tostadas tradicionales, “La guerrerense” y

DÍA / MES	Hora	Actividad	Alcance / Sugerencias
			demás actividades propias de la ciudad.
DÍA 6: SABADO ABRIL 20		DÍA LIBRE	Sugerencias: Museo de la vid y el vino, vinícolas del Valle de Guadalupe Centro Ecoturístico Siñaw Kuatay
DÍA 7: DOMINGO ABRIL 21	8:00 (AM)	SALIDA A TIJUANA	Regreso a la ciudad de Bucaramanga.

Nota: Información tomada de la agenda oficial de la misión académica proporcionada por CETYS Universidad y USTA, 2024.

Continuando con el plan de trabajo este también se basa en establecer acciones para llevar a cabo un clima organizacional positivo para lograr ecosistema de emprendimiento e innovación evidenciadas en la visita a la empresa ITJ Cali Baja, que se pueden separar en ecosistemas, psicológicos, grupales y organizacionales mencionados anteriormente.

3.2 Organizacionales

-Modelo BOT (Build, Operate, Transfer): Tomar en cuenta el modelo BOT la estrategia utilizada por ITJ para el mejoramiento del clima organizacional, este modelo se divide en varias como se observa en sus siglas. En la fase inicial "Construir", ITJ colabora con sus clientes para establecer un centro tecnológico dedicado. Esto implica la configuración de infraestructura física y tecnológica, incluyendo espacios de oficina, hardware y sistemas de software. Además, se lleva a cabo la adquisición de talento, reclutando ingenieros de software, científicos de datos y otros profesionales de tecnología de primer nivel de México y América Latina. Asimismo, se proporcionan programas de capacitación especializados para asegurar que el talento reclutado se alinee con los estándares operativos y los requisitos del proyecto del cliente. Las actividades clave en esta fase incluyen la selección de sitio y configuración del espacio de oficina, la contratación e integración de personal, la configuración de sistemas informáticos e infraestructura, y la capacitación inicial e integración con los procesos del cliente.

En la fase "Operar", ITJ se encarga de la gestión operativa del centro tecnológico establecido. Esto implica manejar las operaciones diarias, incluyendo la gestión de proyectos, funciones de recursos humanos y tareas administrativas. Además, se asegura que el equipo cumpla con los métricos de desempeño y los hitos del proyecto mediante el monitoreo de desempeño. También se implementan mejores prácticas y mejoras continuas de procesos para aumentar la eficiencia y la productividad. Las actividades clave en esta fase incluyen la gestión

de operaciones diarias y flujos de trabajo de proyectos, revisiones de desempeño y sesiones de retroalimentación regulares, programas continuos de capacitación y desarrollo profesional, e implementación y refinamiento de procesos operativos.

La fase final "Transferir" implica entregar gradualmente el centro tecnológico completamente operativo al cliente, asegurando una transición sin interrupciones en los proyectos en curso. Las actividades clave en esta fase incluyen la transferencia gradual de las responsabilidades de gestión al cliente, la provisión de documentación detallada y capacitación para asegurar que el cliente pueda gestionar el centro de manera independiente, y el ofrecimiento de soporte post-transferencia para abordar cualquier problema y asegurar operaciones fluidas.

El modelo BOT (Build, Operate, Transfer) ofrece varios beneficios. Entre ellos se encuentra la mitigación de riesgos, ya que los clientes pueden aprovechar la experiencia de ITJ en las fases iniciales y mitigar los riesgos asociados con el establecimiento de operaciones en una nueva región. Además, este modelo proporciona eficiencia de costos al reducir los costos operativos mientras mantiene altos estándares de calidad y eficiencia. La escalabilidad también es un beneficio clave, permitiendo una fácil adaptación de las operaciones a las necesidades cambiantes del cliente. Por último, el modelo permite a los clientes enfocarse en sus competencias básicas mientras ITJ maneja las complejidades de construir y gestionar el centro tecnológico, brindando acceso a una reserva de talento altamente calificado y capacitado en México y América Latina.

Bajo el entendimiento del modelo BOT se puede tener la noción clara de las acciones que mejorar la percepción de los clientes para con la organización ITJ.

-Liderazgo: Como se menciona y se reconoce en su blog "Maritza Díaz, quien es fundamental para impulsar el crecimiento de la empresa y establecer su reputación en el

ecosistema tecnológico transfronterizo" (ITJ, 2021). Un buen liderazgo es crucial para el crecimiento y la reputación de ITJ. Su visión y dirección inspiran a los empleados a perseguir la innovación y a comprometerse con los objetivos organizacionales de manera creativa y efectiva. Además, se promueve la integración de los empleados en la organización, permitiendo espacios de diálogo abierto y constante. Los líderes deben fomentar un ambiente de confianza y colaboración, donde se valoren las ideas y aportes de todos los miembros del equipo.

- Inversiones en Tecnología y Recursos: ITJ invierte en tecnología de vanguardia y recursos de última generación en su Centro de Excelencia Tecnológico. Esto asegura que los empleados tengan acceso a herramientas y plataformas necesarias para desarrollar soluciones innovadoras.

3.3 Factores grupales

- Diversidad Transnacional: Siendo Cali-Baja ejemplifica cómo una región binacional, compuesta por el sur de California y Baja California, puede integrarse y competir globalmente como una unidad, ITJ invierte en tecnología de vanguardia y recursos de última generación en su Centro de Excelencia Tecnológico. Esto asegura que los empleados tengan acceso a herramientas y plataformas necesarias para desarrollar soluciones innovadoras.

- Colaboración y Trabajo en Equipo: El entorno de trabajo en ITJ promueve la colaboración entre empleados. Los espacios de trabajo flexibles y modernos permiten una interacción libre y fluida, facilitando la generación de ideas y soluciones innovadoras. Como se asegura "El Centro de Excelencia Tecnológico de ITJ en Tijuana está diseñado para respaldar la colaboración, la creatividad y la eficiencia" (ITJ, 2021).

3.4 Factor psicológico

Por todo lo anterior la integración y el éxito de la empresa generan un sentido de orgullo y pertenencia en sus trabajadores, obteniendo un puntaje de satisfacción del cuatro coma tres (4,3) en páginas de software de bolsa de trabajo como Glassdoor.

- Motivación y Compromiso: Un ambiente de trabajo positivo y motivador aumenta el compromiso de los empleados. ITJ ofrece programas de desarrollo profesional y continuo, lo cual no solo mejora las habilidades técnicas de los empleados, sino que también promueve una mentalidad de crecimiento y aprendizaje constante. "ITJ colabora con varias organizaciones, incluida UC San Diego Extended Studies, para fomentar oportunidades de desarrollo educativo y profesional" (miCoach, 2024).

-Satisfacción y Bienestar: El enfoque de ITJ en la creación de un ambiente de trabajo satisfactorio y saludable contribuye al bienestar emocional y mental de los empleados. La satisfacción laboral es un motor importante para la creatividad y la innovación, ya que empleados felices y satisfechos tienden a ser más productivos y proactivos en la generación de nuevas ideas.

4. Metodología

La metodología para contrastar la hipótesis propuesta es de un estudio incluye un enfoque cualitativo, utilizado para obtener un entendimiento más profundo de los fenómenos sociales y humanos. La investigación cualitativa generalmente se basa en paradigmas interpretativos o constructivistas, donde se asume que la realidad es subjetiva y múltiple, y se construye a través de las interacciones y percepciones de los propios individuos. Se caracteriza por la recolección y análisis de datos no numéricos, como por ejemplo entrevistas, observaciones y documentos, utilizados para entender cómo las personas interpretan y dan

sentido a sus experiencias dentro de un contexto en específico, como es el que aborda este caso que se utilizarán como herramientas de esta metodología como lo son:

-Observación Participante: Se va a estar involucrado en el entorno del estudio organizado a través de la agenda académica para observar comportamientos y eventos en su contexto natural.

-Grupos Discusión: Discusiones en grupo guiadas por un moderador para obtener diversas perspectivas sobre un tema específico. Todo lo anterior organizado a través de la agenda académica.

-Análisis de Bibliográficos: Revisión y análisis de documentos relevantes en la literatura.

Para este contexto y una comprensión integral del clima organizacional y su impacto en el ecosistema de emprendimiento e innovación. En primer lugar, se procede a la observación directa se llevará a cabo durante las visitas a ITJ con una previa organización por medio de la agenda académica. Esta técnica implicará la evaluación la disposición del espacio físico, y las dinámicas de trabajo explicada en las pláticas propiciadas por los organizadores y con la posibilidad observar el comportamiento de los empleados. La observación directa proporcionará una visión integral del clima organizacional, complementando la información obtenida por medio de actitudes, y el cómo se encuentra el espacio de trabajo.

Durante la observación directa, se prestará especial atención a la interacción entre los empleados y su entorno laboral, así como a las prácticas de trabajo y la cultura organizacional observable. Según Angrosino y Rosenberg (2011), la observación directa es una técnica valiosa para comprender las prácticas cotidianas y las interacciones en el lugar de trabajo, ofreciendo una perspectiva única sobre el clima organizacional.

Se realizó una revisión bibliográfica con el objetivo de recopilar información teórica y empírica sobre el clima organizacional y su influencia en la innovación. La revisión bibliográfica se centrará en recopilar y analizar información teórica y empírica sobre el clima organizacional y su impacto en la innovación. Esta fase es crucial para establecer un marco teórico sólido que sirva de base para el estudio. Se consultarán fuentes académicas y especializadas, tales como artículos revisados por pares, libros de gestión de recursos humanos y clima organizacional, y estudios de casos de empresas similares. En segundo lugar, se llevó a cabo un estudio de caso enfocado en la empresa ITJ, con el objetivo de analizar en profundidad su clima organizacional, el estudio de caso se centrará en la empresa, utilizando diversas técnicas cualitativas para obtener una comprensión profunda de su clima organizacional. Esta fase implicará la realización de entrevistas semiestructuradas con empleados para recoger sus percepciones y experiencias. Según Yin (2018), el estudio de caso es una metodología adecuada para investigar fenómenos complejos dentro de sus contextos reales. Las entrevistas semiestructuradas permitirán explorar en profundidad las experiencias individuales y las percepciones sobre el clima organizacional y su impacto en la innovación. Las acciones realizadas en esta fase incluyen la observación participativa, de documentos y reportes de la empresa. Además, durante la visita a ITJ se realizaron observaciones directas del clima organizacional y de las dinámicas de trabajo, lo que proporcionó información valiosa sobre cómo los empleados interactúan entre sí y con su entorno laboral.

El ensayo se redactará siguiendo las normas académicas y de investigación cualitativa, asegurando la claridad y la coherencia en la presentación de los hallazgos. Los argumentos a favor se basarán en la literatura revisada, ofreciendo una conclusión de como los climas organizacionales positivos como los vistos en ITJ influyen de manera sobresaliente en los

ecosistemas de emprendimiento e innovación.

4.1 Referente teórico

4.1.1 *Clima organizacional*

El clima organizacional es un concepto ampliamente estudiado en el campo de la psicología y el comportamiento organizacionales. Según Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos dentro de una empresa. Este clima influye significativamente en la satisfacción, el bienestar y el rendimiento de los empleados, así como en la capacidad de la organización para fomentar la creatividad y la innovación.

4.1.2 *Cultura Organizacional*

La cultura organizacional se refiere a las creencias, valores y prácticas compartidas que caracterizan a una organización. Teniendo en cuenta a Schein (1985) que define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos que el grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna. Estos supuestos se transmiten a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

4.1.3 *Referente Internacional.*

El trabajo investigativo titulado como *Work Processes And Entrepreneurial Climate Teamwork & Individual Work* investiga tanto los efectos del clima organizacional como los procesos de trabajo en la capacidad innovadora de una empresa en este caso Wackes. Para este

caso específico utilizaron una metodología de estudio de caso que combinó encuestas cuantitativas y entrevistas cualitativas para obtener datos sobre las percepciones de los empleados y las prácticas organizacionales que fomentan la innovación.

4.1.4 Oportunidad

A pesar de la cantidad de investigaciones sobre el clima ligado con la cultura organizacional, hay una falta de interés en un contexto en específico que aborden cómo estos factores influyen en la innovación en empresas tecnológicas de la región creciente e influyentes como lo es Calibaja por lo que se permite contribuir al conocimiento en este campo específico.

5. Argumentos a favor de la hipótesis

5.1 Mejora en la productividad.

Un clima organizacional positivo impacta directamente en la satisfacción laboral de los empleados, lo que a su vez mejora la productividad. Cuando los trabajadores se sienten valorados, respetados y seguros en su entorno de trabajo, su motivación y compromiso aumentan significativamente, lo que se traduce en una mayor eficiencia en sus tareas diarias.

Existen varias razones clave que explican esta mejora en la productividad. Primero, el compromiso y la motivación de los empleados juegan un papel crucial. Los empleados motivados tienden a trabajar con mayor dedicación y esfuerzo. Según la teoría de Herzberg (2003) sobre la motivación e higiene sugiere que factores como el reconocimiento, el logro y la responsabilidad son esenciales para la satisfacción laboral, lo que a su vez incrementa la productividad. Además, un clima organizacional positivo ayuda a reducir el absentismo. Un entorno laboral que minimiza el estrés y el agotamiento disminuye las tasas de absentismo y

aumenta el tiempo efectivo de trabajo (Herzberg, 1966; Spector, 1997). Por último, una mejora en la comunicación es otra ventaja de un clima organizacional positivo. Un entorno de trabajo abierto y colaborativo facilita la comunicación interna, lo que permite una resolución de problemas más rápida y una toma de decisiones más efectiva.

5.2 Retención de talento

La retención de talento es crucial para cualquier organización, ya que los empleados con experiencia y conocimientos especializados aportan un valor significativo que es difícil de reemplazar. Un clima organizacional positivo desempeña un papel vital en la retención de talento, creando un entorno donde los empleados desean permanecer a largo plazo (Adams, 1965; Meyer & Allen, 1991)

Una de las razones clave para la retención de talento es la satisfacción y lealtad de los empleados. Los empleados satisfechos son menos propensos a buscar nuevas oportunidades laborales. Según la teoría de la equidad de Adams (1965), los empleados que perciben un trato justo y equitativo dentro de la organización tienden a quedarse. Este sentido de justicia y equidad fomenta un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y respetados.

Otra razón importante es el desarrollo profesional. Un entorno que promueve el desarrollo y el crecimiento profesional mantiene a los empleados interesados y comprometidos. Las oportunidades de capacitación y avance en la carrera profesional son factores clave que influyen en la decisión de los empleados de permanecer en una organización. Además, las empresas que invierten en el desarrollo de sus empleados suelen ver una mayor retención de talento (Noe, 2021).

Por último, reducir la rotación de personal tiene un impacto significativo en los costos de la organización. La contratación y capacitación de nuevos empleados conlleva costos

considerables. Minimizar la rotación de personal no solo ahorra dinero, sino que también asegura que el conocimiento y la experiencia acumulados dentro de la empresa se mantengan, lo que contribuye a una mayor estabilidad y eficiencia operativa.

5.3 Fomento de la innovación.

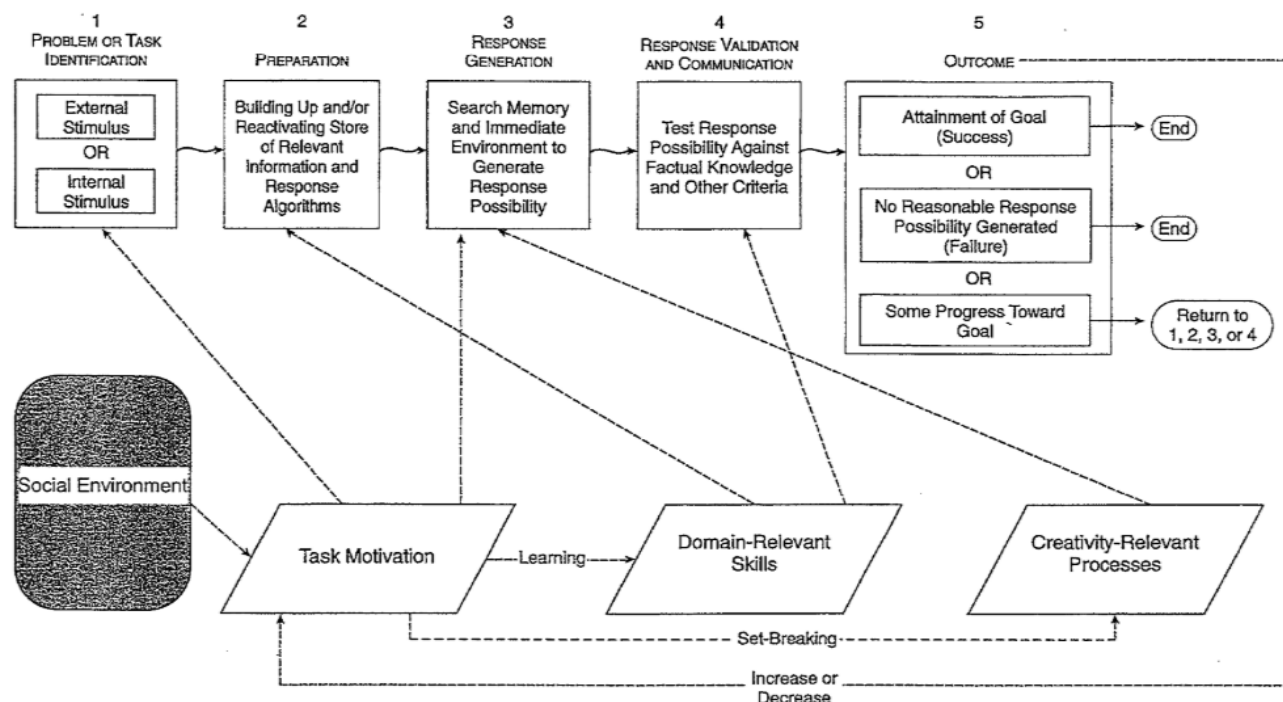
Fomentar la innovación dentro de una organización es crucial para su crecimiento y éxito a largo plazo. Un ambiente laboral que valora la colaboración y la creatividad es esencial para este proceso. Según Deci & Ryan (2000) La teoría de la motivación intrínseca sugiere que los empleados que encuentran sus tareas interesantes y desafiantes están más inclinados a ser innovadores. Sumado a esto si se encuentran en un entorno positivo, los empleados se sienten más libres para compartir ideas y experimentar, lo cual es vital para el desarrollo de nuevas soluciones y productos.

La cultura de innovación es una de las razones clave para este fomento. Un clima que promueve la innovación alienta a los empleados a pensar fuera de la caja y a tomar riesgos calculados (Amabile, 2018). La teoría de la motivación intrínseca sugiere que los empleados que encuentran sus tareas interesantes y desafiantes están más inclinados a ser innovadores. Esta teoría subraya la importancia de crear un ambiente donde los empleados se sientan intrínsecamente motivados, no solo por recompensas externas sino por la satisfacción personal que obtienen de su trabajo.

Por otro lado, aunque hay bastantes estudios sobre aspectos específicos del entorno y su relación con la creatividad, no son tan frecuentes los que examinan la relación entre la percepción del clima organizativo y la creatividad manifestada por los empleados. Sin embargo, todos estos estudios concuerdan en que la percepción de un ambiente que apoya la creatividad

y la innovación es fundamental para el nivel de creatividad que muestran los empleados, como se observa en el anexo 1.

Figura 1. Teoría de la creatividad.



Press (1996). Copyright 1996 by Westview Press. Reprinted by permission.

Además, la colaboración entre departamentos y equipos es fundamental. La sinergia de ideas y conocimientos que surge de un entorno colaborativo facilita la generación de innovaciones (West, 2002). Cuando los empleados de diferentes áreas trabajan juntos, combinan sus perspectivas únicas y habilidades, lo que puede conducir a soluciones más creativas y efectivas.

Las líneas discontinuas indican la influencia de factores particulares sobre otros. Las líneas onduladas indican los pasos del proceso (donde son posibles grandes variaciones en la

secuencia). Sólo se representan influencias directas y primarias.

Por último, la autonomía juega un papel crucial en el fomento de la innovación. Un clima organizacional que otorga autonomía a los empleados para tomar decisiones y probar nuevas ideas fomenta un sentido de propiedad y responsabilidad. Este tipo de entorno no solo motiva a los empleados a ser más innovadores, sino que también les da la libertad necesaria para explorar y desarrollar sus ideas sin temor a represalias por errores.

5.4 Mejora en la salud mental

Un buen clima organizacional contribuye significativamente a la salud mental y al bienestar general de los empleados. Un entorno de trabajo saludable y positivo puede reducir el estrés y la ansiedad, lo que se traduce en un mejor rendimiento y menor desgaste. Esto es especialmente relevante en un contexto donde la salud mental en el lugar de trabajo se ha convertido en una prioridad global, respaldada por estudios que muestran la relación entre un entorno laboral positivo y la mejora del bienestar mental de los empleados (Leka & Jain, 2010).

La reducción del estrés es una de las razones clave. Un ambiente de apoyo y comprensión reduce los niveles de estrés laboral. Según la teoría del estrés laboral de Karasek (1979), el control sobre el trabajo y el apoyo social son elementos esenciales para disminuir el estrés. Cuando los empleados tienen mayor autonomía en sus tareas y cuentan con el apoyo de colegas y supervisores, es menos probable que experimenten niveles altos de estrés. Estudios han demostrado que el estrés laboral crónico puede llevar a problemas de salud mental, por lo que un entorno laboral positivo puede actuar como un amortiguador efectivo (Stansfeld & Candy, 2006).

Además, un clima organizacional positivo mejora el bienestar general de los empleados. Esto es crucial para mantener altos niveles de energía y concentración, aspectos vitales para el

desempeño eficaz en el trabajo. Investigaciones en psicología organizacional han mostrado que los empleados que trabajan en ambientes positivos reportan mayores niveles de satisfacción y bienestar general, lo que se refleja en su rendimiento y compromiso con la organización (Warr, 2002).

La prevención del burnout es otra ventaja significativa. Los ambientes laborales positivos previenen el burnout al proporcionar los recursos y el apoyo necesarios. El burnout, caracterizado por el agotamiento emocional y la reducción del desempeño, puede ser mitigado en entornos donde los empleados se sienten valorados y respaldados (Maslach & Leiter, 2016). Estudios han demostrado que un entorno de trabajo que promueve la salud mental reduce los niveles de estrés y burnout, y mejora el bienestar general de los empleados (Cooper & Cartwright, 1994). Programas de bienestar, acceso a recursos de salud mental y una cultura organizacional que promueva el equilibrio entre la vida laboral y personal son estrategias efectivas que muchas empresas han adoptado para prevenir el burnout.

Además, programas de apoyo psicológico y un ambiente de trabajo que valora la salud mental pueden disminuir la incidencia de enfermedades mentales y mejorar la calidad de vida de los empleados (Cartwright & Cooper, 2009). Por ejemplo, empresas como Google y Salesforce han implementado políticas de bienestar que incluyen tiempo libre flexible y recursos de salud mental, resultando en una notable disminución del agotamiento entre sus empleados (Google, 2020; Salesforce, 2020).

6. Argumentos en contra de la hipótesis

Aunque la hipótesis planteada pueda parecer sólida, es importante considerar posibles argumentos en contra para evaluar su validez de manera crítica. Aquí se presentan algunos

posibles contraargumentos a la hipótesis que establece que el clima organizacional positivo en ITJ influye significativamente en el ecosistema de emprendimiento e innovación.

-Dependencia de Factores Externos: El éxito de la integración regional y la colaboración transfronteriza en la región Cali-Baja podría estar sujeto a factores externos como cambios en políticas migratorias, económicas o regulatorias que escapen al control de ITJ. Estos factores pueden influir en la disponibilidad y calidad del talento, afectando negativamente el clima organizacional y, por ende, la innovación (Porter, 1990). Por ejemplo, políticas económicas fluctuantes pueden limitar los recursos disponibles para invertir en un clima laboral positivo (Smith, 2020).

-Sostenibilidad a Largo Plazo: Aunque el clima organizacional actual sea positivo, mantener este ambiente a largo plazo puede ser un desafío. Factores como el crecimiento rápido, la presión competitiva y las expectativas de rendimiento podrían deteriorar el clima organizacional con el tiempo, impactando negativamente la capacidad de la empresa para seguir innovando (Senge, 1990). Además, la rotación de personal y los cambios en la alta dirección pueden afectar negativamente la cultura organizacional y la percepción del clima laboral (Cascio, 2021).

A pesar de los posibles argumentos en contra, la evidencia muestra de manera convincente que el clima organizacional positivo en ITJ no solo influye significativamente en su ecosistema de emprendimiento e innovación, sino que es fundamental para su éxito continuo. La estructura del modelo BOT está diseñada para asegurar una transferencia eficiente del conocimiento y operaciones, minimizando los riesgos asociados. Además, ITJ ha demostrado una capacidad excepcional para adaptarse a cambios en factores externos, manteniendo su atractivo para el talento altamente calificado incluso en entornos dinámicos y competitivos. El

liderazgo visionario y las inversiones continuas en tecnología y desarrollo profesional refuerzan un entorno que fomenta la creatividad y la colaboración. Estos elementos combinados crean un ecosistema robusto y resiliente donde la innovación no solo es posible, sino inevitable, validando plenamente la hipótesis planteada.

7. Propuesta alternativa

El objetivo de esta propuesta es presentar una alternativa que potencie el clima organizacional y el ecosistema de innovación de ITJ, basándose en un modelo de liderazgo transformacional y en la implementación de programas de mentoría y coaching. Esta propuesta busca complementar las actuales estrategias de ITJ, orientadas a establecer un ambiente de trabajo positivo y productivo, que favorezca tanto el bienestar de los empleados como el rendimiento empresarial.

Modelo de Liderazgo Transformacional: El liderazgo transformacional es un enfoque que inspira y motiva a los empleados a superar sus propios intereses en favor de los objetivos de la organización. Este tipo de liderazgo se basa en cuatro componentes clave: carisma o influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Carisma o Influencia Idealizada: Según Bass & Riggio (2006) Los líderes deben actuar como modelos a seguir, demostrando integridad y altos estándares éticos. Esto genera confianza y respeto, y motiva a los empleados a alinearse con la visión de la empresa.

Motivación Inspiradora: Es fundamental que los líderes sean capaces de comunicar una visión clara y atractiva del futuro, que motive a los empleados a trabajar con entusiasmo y dedicación hacia los objetivos comunes (Northouse, 2018).

Estimulación Intelectual: Los líderes deben fomentar un ambiente donde se aliente a los empleados a ser creativos y a pensar de manera crítica. Esto implica desafiar las normas establecidas y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas (Avolio & Yammarino, 2013).

Consideración Individualizada: Es crucial que los líderes presten atención a las necesidades individuales de los empleados, ofreciendo apoyo, asesoramiento y oportunidades de desarrollo personal y profesional (Yukl, 2013).

Implementación de Programas de Mentoría y Coaching. Los programas de mentoría y coaching son herramientas eficaces para el desarrollo del talento y la retención de empleados. Estos programas no solo ayudan a los empleados a mejorar sus habilidades y competencias, sino que también fortalecen la relación entre empleados y la organización, creando un sentido de pertenencia y compromiso.

Mentoría: Se recomienda establecer un programa de mentoría donde empleados con más experiencia guíen y apoyen a los nuevos empleados o a aquellos que buscan desarrollar nuevas habilidades. Esto incluye reuniones regulares, establecimiento de metas y seguimiento del progreso (Kram, 1985).

Coaching: El coaching profesional se centra en ayudar a los empleados a identificar y alcanzar sus objetivos personales y profesionales. Un coach profesional puede proporcionar una perspectiva externa y objetiva, ayudando a los empleados a superar obstáculos y a desarrollar su potencial al máximo (Whitmore, 2017).

Evaluación Continua: La implementación de un sistema de evaluación continua es esencial para medir el impacto de los programas de liderazgo transformacional, mentoría y coaching. Esto puede incluir encuestas de satisfacción, análisis de desempeño y grupos focales (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Beneficios de la Propuesta. La implementación de un modelo de liderazgo transformacional y programas de mentoría y coaching tiene múltiples beneficios para ITJ:

Incremento de la Motivación y la Satisfacción Laboral: Los empleados se sienten más valorados y apoyados, lo que aumenta su motivación y satisfacción laboral. Esto se traduce en una mayor retención de talento y una reducción en la rotación de personal (Deci & Ryan, 2000).

Mejora de la Productividad y la Innovación: Un ambiente que fomenta la creatividad y el pensamiento crítico resulta en empleados más productivos e innovadores, lo que es esencial para mantenerse competitivo en el sector tecnológico (Amabile, 1996).

Desarrollo del Talento Interno: La mentoría y el coaching ayudan a identificar y desarrollar el talento interno, preparándolos para asumir roles de mayor responsabilidad y contribuyendo al crecimiento y la sostenibilidad de la empresa (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Fortalecimiento del Compromiso y la Lealtad: Los empleados que sienten que su desarrollo personal y profesional es una prioridad para la empresa tienden a mostrar un mayor compromiso y lealtad, lo que beneficia a ITJ en el largo plazo (Meyer & Allen, 1991).

Estrategias de Implementación. Para asegurar el éxito de esta propuesta, se recomienda implementar una serie de estrategias, que se describen a continuación:

Capacitación de Líderes: Ofrecer formación especializada en liderazgo transformacional para los líderes de la empresa abarca diversos métodos como talleres prácticos, seminarios y cursos en línea. Estos programas buscan mejorar habilidades fundamentales como la comunicación, la motivación del equipo y la gestión de cambios organizacionales (Bass & Riggio, 2006). La implementación de esta estrategia puede llevar a una mejora en la capacidad de los líderes para inspirar y guiar a sus equipos, lo que podría aumentar la satisfacción y

productividad de los empleados, además de mejorar la retención del talento.

Creación de un Comité de Mentoría y Coaching: Formar un comité encargado de diseñar, ejecutar y supervisar los programas de mentoría y coaching implica reunir a representantes de diferentes áreas y niveles dentro de la empresa (Clutterbuck, 2005). Esta estrategia puede tener un impacto positivo al facilitar la integración de nuevos empleados, fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo y establecer una cultura de aprendizaje continuo. Un comité bien organizado puede asegurar que los programas sean adecuados para las diversas necesidades de la empresa.

Desarrollo de Recursos y Materiales: Elaborar recursos como guías, manuales y plataformas en línea para apoyar los programas de mentoría y coaching proporciona a los participantes herramientas valiosas para su desarrollo (Garvey, Stokes, & Megginson, 2017). Estos recursos mejoran la comunicación entre mentores y aprendices y permiten un seguimiento más efectivo del progreso. La empresa puede beneficiarse de una mayor uniformidad en la formación, mejor acceso a la información y una implementación más eficiente de los programas de desarrollo.

Monitoreo y Evaluación: Establecer un sistema de monitoreo y evaluación permite medir la efectividad de las iniciativas de capacitación a través de encuestas, análisis de desempeño y reuniones de revisión periódicas (Phillips & Phillips, 2010). Esta estrategia puede ofrecer la capacidad de realizar ajustes basados en información concreta, identificar áreas para mejorar y asegurar que los programas de desarrollo sigan siendo relevantes y efectivos. Un buen sistema de evaluación ayuda a maximizar el retorno de la inversión en estos programas y a garantizar que se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa.

8. Conclusiones

En resumen, el clima organizacional positivo en ITJ desempeña un papel crucial en el fomento del ecosistema de emprendimiento e innovación dentro de la empresa. A través de un entorno que promueve la colaboración, el liderazgo visionario y la inversión continua en tecnología y desarrollo profesional, ITJ ha logrado crear un ambiente donde la creatividad y la innovación prosperan. El modelo BOT de la empresa, junto con su integración en la región Cali-Baja, facilita una transferencia eficiente del conocimiento y operaciones, asegurando una sinergia que impulsa la competitividad y la innovación constante.

Además, el enfoque en el bienestar y la motivación de los empleados, así como la diversidad y la colaboración transfronteriza, refuerzan la robustez y resiliencia del ecosistema innovador de ITJ. A pesar de los posibles desafíos externos y las limitaciones inherentes al modelo de negocio, la empresa ha demostrado una capacidad excepcional para adaptarse y mantener su liderazgo en el sector tecnológico. En conclusión, la hipótesis de que un clima organizacional positivo influye significativamente en el emprendimiento e innovación en ITJ se valida plenamente, destacando la importancia de un entorno de trabajo optimizado para el éxito sostenido en el mercado global.

Referencias

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Angrosino, M., & Rosenberg, J. (2011). *Observations on Observation: Continuities and Challenges*. In *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. (2018). *A model of creativity and innovation in organizations*. *Research in Organizational Behavior*
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Barreto M., (2002). *El clima organizacional y el desempeño laboral*. Lima.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnósticos y consecuencias*. México.: s/e.
- Boller, R. (1992). *Teoría de la motivación*. México. Editorial Trillas.
- Carbajal, G. (2000). *Importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil*.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2009). *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford: Oxford University Press.
- Clutterbuck, D. (2005). *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cascio, W. F. (2021). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill Education.

Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). *"Healthy Mind; Healthy Organization—A Proactive Approach to Occupational Stress."* Human Relations.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.* Psychological Inquiry.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.* Contemporary Educational Psychology.

Garvey, R., Stokes, P., & Megginson, D. (2017). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice.* Sage.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence.* Harvard Business School Press.

Google. (2020). Wellbeing at Google. Recuperado de <https://careers.google.com/benefits/#wellbeing>

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man.* Cleveland: World Publishing Company.

Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Press.

ITJ. (2021, 5 de abril) *Tijuana EDC appoints Maritza Diaz, CEO of ITJ, to lead its Innovation and Emerging Sectors Commission.* Recuperado de: <https://itj.com/blog/tijuana-edc-appoints-maritza-diaz-ceo-of-itjuana-to-lead-its-innovation-and-emerging-sectors-commission/>

ITJ. (2022, 4 de agosto) *A new Technology Center of Excellence in Tijuana.* <https://itj.com/blog/a-new-technology-center-of-excellence-in-tijuana/>;
<https://www.prweb.com/releases/a-new-technology-center-of-excellence-opens-tijuana-mexico-837237434.html>

ITJ. (s.f). About ITJ. Recuperado de <https://itjuana.com>

Karasek, R. A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. University Press of America.

Leka, S., & Jain, A. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: An overview*. World Health Organization.

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. (1968). *Motivation and organisational climate*. Division of Research, Harvard Business School, Boston.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *"The Truth About Burnout."* Jossey-Bass.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*. *World Psychiatry*

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*

Muñoz M. F (2008). *La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa*.

Mahoney, N. (2024). *Borderlands: Shifting supply chains boost trade in California-Baja mega-region*. Recuperado de: <https://www.freightwaves.com/news/borderlands-shifting-supply-chains-boost-trade-in-california-baja-mega-region>

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.

Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2010). *Measuring ROI in Learning and Development*.

American Society for Training and Development.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Salesforce. (2020). *Employee Wellbeing Programs*. Recuperado de <https://www.salesforce.com/company/careers/culture/>

San Diego Regional EDC. (2018). *New report: Cali Baja mega-region exports \$24.3B worth of goods, services internationally*. Recuperado de: <https://www.sandiegobusiness.org/blog/new-report-cali-baja-mega-region-exports-24-3b-worth-of-goods-services-internationally/>

San Diego Workforce Partnership. (2022). *Border Relations of the CaliBaja Region and the Impacts on our Economy*. Recuperado de: <https://workforce.org/news/border-relations-of-the-calibaja-region-and-the-impacts-on-our-economy/>

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). *Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*

Smith, P. (2020). *Leadership in organizations*. Sage.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Martinkute, T., & Skandarioon, K. (2013). *Work processes and entrepreneurial climate: Teamwork & individual work*.

Warr, P. (2002). *The study of well-being, behaviour and attitudes. Psychology at Work*. Londres: Penguin Books.

West, M. A. (2002). *Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups*. Applied Psychology: An International Review

Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose*. Nicholas Brealey.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.

Apéndices

Apéndice A. Tabla 3. *Trabajos empíricos en la relación entre el clima laboral y la creatividad.*

Autor (año)	Muestra	Variable dependiente	Variable independiente	Resultados
Abbey y Dickson (1983)	200 gerentes de I+D pertenecientes a empresas de semiconductores.	Clima laboral Grado de innovación percibido.	Etapas del proceso de innovación: - Iniciación. - Adopción. - Implantación.	La dependencia de la recompensa por rendimiento, la autonomía y la flexibilidad están relacionadas significativamente con el número de innovaciones en todas las etapas del proceso de innovación. Esto sugiere que el clima laboral de los subsistemas innovadores de I+D se caracterizan, primero por un sistema de recompensas que reconoce y recompensa equitativamente el rendimiento excelente y, segundo, por una voluntad de tomar riesgos y experimentar con ideas y proposiciones innovadoras. El grado de innovación percibido está relacionado significativamente con todas las etapas de la innovación, lo que sugiere que un liderazgo técnico creativo y la independencia entre el personal de I+D son la clave del éxito en la industria de semiconductores (Burns y Stalker, 1961). El nivel de recompensa y la motivación de logro están relacionadas significativamente sólo con la etapa de inicio de la innovación. La motivación es algo más de un fenómeno individual y debe ser esperado que se relacione más con la etapa individual de la innovación (iniciación), en la que es fundamental la creatividad, y menos con las etapas de grupo (adopción) y organizativas (puesta en práctica). El nivel de recompensa puede impactar en la motivación individual más que en la motivación de grupo u organizativa.
Ekvall y Tånenberg-Andersson (1986)	Empleados de una oficina editorial especializada de un periódico nacional sueco. La oficina era responsable de una página diaria en el periódico y tenía un total de 7 mujeres trabajando en la misma.	Creatividad individual.	Clima para la creatividad.	Los resultados muestran claramente que en esta oficina se disfruta de un clima favorable para la creatividad, que hace que el personal sienta un fuerte compromiso emocional por sus trabajos o su producto conjunto, además de percibir desafío y significado de su trabajo. Existe un espíritu de consideración mutua y ganas de proporcionar retroalimentación positiva, además de un estilo de liderazgo democrático. El conflicto apenas se da y hay propensión a asumir riesgos. Todo ello tiene un impacto positivo importante en la creatividad de los individuos.
Amabile y Grysiewicz (1989)	645 individuos que representan todos los niveles profesionales y grupos funcionales de una organización.	Creatividad individual.	Clima para la creatividad.	La percepción de un clima de apoyo a la creatividad está correlacionada positiva y significativamente con el nivel de creatividad individual.

Apéndice B. Tabla 4. *Trabajos empíricos en la relación entre el clima laboral y la creatividad. (continuación).*

Autor (año)	Muestra	Variable dependiente	Variable independiente	Resultados
Scott y Bruce (1994)	172 Ingenieros, científicos y técnicos y sus 26 supervisores, empleados en un gran departamento de I+D de una importante corporación de USA dedicada a la investigación aplicada. Se enviaron 2 encuestas diferentes, a los empleados y a sus supervisores respectivamente.	Comportamiento innovador individual.	Clima para la innovación. - Apoyo a la innovación. - Provisión de recursos.	Las percepciones del clima psicológico de apoyo a la innovación están relacionadas positiva y significativamente con el comportamiento innovador. Sin embargo, parece que no hay relación entre la provisión de recursos y el comportamiento innovador.
Turnipseed (1994)	101 empleados de una empresa manufacturera cuyo énfasis eran el coste y la calidad.	C. individual. Satisfacción laboral.	Clima innovador.	Existe una relación positiva y significativa entre el clima para la innovación y el grado de creatividad y de satisfacción mostrado por los individuos.
Amabile <i>et al.</i> (1996)	12.600 empleados de una empresa estadounidense de alta tecnología, con 30.000 empleados.	Creatividad individual.	Percepción del entorno laboral. - Estímulos organizativos a la creatividad. - Obstáculos organizativos a la creatividad.	El trabajo desafiante, el estímulo organizativo y del supervisor, el apoyo al grupo de trabajo y la autonomía, considerados como elementos del entorno que fomentan la creatividad, influyen positiva y significativamente en la creatividad de los individuos. Los impedimentos organizativos, que incluyen problemas políticos internos, crítica a las nuevas ideas, competición interna destructiva, evitación del riesgo y énfasis en el <i>statu quo</i> , influyen negativa y significativamente en la creatividad de los individuos, tal y como se había pronosticado. Comparativamente, el hecho de tener recursos suficientes o una excesiva presión por excesiva carga de trabajo, no tienen una influencia tan significativa en la creatividad, si bien, la relación es positiva y negativa respectivamente, tal y como se había planteado en las hipótesis. Los resultados del estudio son aplicables a trabajos técnicos y no técnicos.

Nota: Extraído de María F. Muñoz (2008).