



Estudio de la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral en los colaboradores de una campaña financiera, en una empresa del sector de externalización de procesos de negocios de Contact Center.

Daniel Eduardo Arévalo Contreras

William Orlando Gamboa Carmona

Jonathan Andrés Rodríguez González

Universidad EAN

Facultad Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

22/10/2022

**Estudio de la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral en los
colaboradores de una campaña financiera, en una empresa del sector de externalización
de procesos de negocios de Contact Center.**

Daniel Eduardo Arévalo Contreras
William Orlando Gamboa Carmona
Jonathan Andrés Rodríguez González

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

LAURA NATALIA PULGARIN GARCIA

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

22/10/2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 22/10/2022

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por permitirme culminar este gran proyecto, a mi esposa Paola, mis hijos Daniel y Sebastián, a mis Papás y mi hermana Ivet por apoyarme en cada momento, a mis compañeros Daniel y Andrés por su colaboración en la realización de este gran trabajo, a cada uno de los profesores dentro de la Maestría de Administración de Empresas que aportó en mí, conocimientos y haber compartido sus experiencias para mi vida profesional, GRACIAS.

William Orlando Gamboa Carmona

Quiero agradecer a mi familia, quienes han creído siempre en mí, dándome el ejemplo para hacer las cosas con pasión y empeño, a todos ellos les dedico mi presente trabajo, porque han contribuido a la consecución de este logro, así mismo a mis compañeros William y Daniel, por todo su apoyo al realizar este trabajo, así como a los docentes y a la empresa donde lo desarrollamos la tesis dado a que nos permitió el desarrollo de nuestra monografía.

Andrés Rodríguez González

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, especialmente a mi madre Rosa Contreras quien es la gestora de mi vida personal y académica, a mi esposa Milena Duque quien me acompañó en cada etapa de este proceso, a mis compañeros por la disposición que tuvieron en la elaboración del proyecto a pesar de las dificultades, a todos los docentes del MBA quienes aportaron de manera integral en mi formación profesional y, por último, a la empresa en la cual se desarrolló la investigación, quien nos abrió las puertas para desarrollar la presente monografía. A todos ellos y a los que contribuyeron de forma directa o indirecta en todo este proceso, mis sinceros agradecimientos.

Daniel Eduardo Arévalo Contreras

Resumen

El clima organizacional (CO) se ha convertido en un factor determinante en la ventaja competitiva de una organización, por lo cual, es importante identificar los elementos que la componen y su correlación con el desempeño laboral (DL). Por ende, el objetivo principal de este estudio es identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una campaña financiera en una empresa del sector de externalización de procesos de negocios de Contact Center, con la finalidad de determinar los procesos que repercuten sobre el CO y en consecuencia sobre el DL dentro de la organización.

En cuanto a la metodología, se utilizó un estudio correlacional transversal con enfoque cuantitativo, en donde se elaboró e implementó una encuesta de CO a través de un censo a 48 colaboradores en una campaña financiera del sector de Contact Center y posteriormente se asoció con el DL. El análisis se realizó mediante estadística descriptiva e inferencial, en donde se evidenció que el CO influye significativamente sobre el DL de los colaboradores; asimismo, se determinó que el mayor porcentaje de aprobación se encuentra en el liderazgo con un 73%, seguido por la convivencia y motivación con un 66% y, por último, la participación con un 64%. Por lo anterior, se infiere que la mejora continua de estos procesos dentro de la organización repercute en el CO y en consecuencia sobre el DL, lo que puede generar una mayor ventaja competitiva de la organización.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, liderazgo, convivencia, motivación, participación.

Abstract

The organizational climate (OC) has become a determining factor in the competitive advantage of an organization; therefore, it is important to identify the elements that compose it and their influence on job performance (DL). Finally, the main objective of this study is to identify the relationship between the organizational climate and job performance in the collaborators of a financial campaign in a company in the Contact Center business process outsourcing sector, in order to determine the processes that have repercussions on the CO and consequently on the DL within the organization.

Regarding the methodology, a cross-sectional correlational study with a quantitative approach was produced, in which an OC survey was developed and implemented through a census of 48 employees in a financial campaign of the Contact Center sector and subsequently associated with the JP. The analysis was carried out using descriptive and inferential statistics, where it was shown that the OC significantly influences the JP of the collaborators; persistent, it is delayed that the highest percentage of approval is found in leadership with 73%, followed by coexistence and motivation with 66% and, finally, participation with 64%. Finally, it is inferred that the continuous improvement of these processes within the organization has repercussions on the OC and consequently on the JP, which can generate a greater competitive advantage for the organization.

Keywords: Organizational climate, Job performance, leadership, coexistence, motivation, participation.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
1. Introducción.....	12
2. Objetivos.....	155
<i>Objetivo general.....</i>	<i>155</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>155</i>
3. Justificación.....	166
4. Marco Teórico.....	188
4.1 <i>Clima Organizacional</i>	<i>299</i>
4.2 <i>Características del Clima Organizacional.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
4.3 <i>Funciones del clima organizacional.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
4.4 <i>Efecto de la administración en la motivación:.....</i>	<i>29</i>
4.5 <i>Liderazgo y clima organizacional.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.27</i>
4.6 <i>Desempeño laboral:.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
4.7 <i>Felicidad en el trabajo:.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.30</i>
4.8 <i>Satisfacción y motivación en el trabajo:.....</i>	<i>29</i>
4.9 <i>Participación en el trabajo:.....</i>	<i>32</i>
4.10 <i>Relaciones laborales (Convivencia):.....</i>	<i>29</i>
5. Hipótesis.....	¡Error! Marcador no definido.

5.1 Variables	¡Error! Marcador no definido.
6. Metodología	366
6.1 Población y muestra	366
6.2 Instrumentos	367
6.3 Técnicas para el análisis de la información	377
7. Trabajo de Campo	39
7.1 Procesamiento de los datos	39
7.2 Análisis de resultados.....	41
7.2.1 Dimensión Liderazgo.....	41
7.2.2 Dimensión Participación.....	412
7.2.3 Dimensión de Motivación y Convivencia	413
7.3 Propuesta de solución a la problemática	45
8. Discusión	533
9. Conclusiones y Trabajo Futuro	5757
9.1 Conclusiones	577
9.2 Trabajo futuro	58
10. Referencias	60
A. Anexo. Nombre del Anexo	666

Estudio de la relación entre el clima y el desempeño laboral en los colaboradores de una campaña financiera, en una empresa del sector de externalización de procesos de negocios de Contact Center.

10

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1. Mapa conceptual sobre clima organizacional y desempeño laboral ¡Error! Marcador no definido.

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional según Alcalá ¡Error! Marcador no definido.**22**

Tabla 2. Operacionalización de las variables..... ¡Error! Marcador no definido.**33**

Tabla 3. Resultado estadístico de la encuesta de CO. ¡Error! Marcador no definido.**38**

Tabla 4. Resultado estadístico desempeño laboral contra el CO de la organización.
..... ¡Error! Marcador no definido.**38**

Tabla 5. Propuesta de acciones, actividad, actitudes y aptitudes para la mejora del CO y el DL. ¡Error! Marcador no definido.**51**

1. Introducción

La presente monografía aborda temáticas propias del campo de conocimiento de la gestión del talento humano, particularmente sobre el Clima organizacional (CO), desempeño laboral (DL), motivación en el trabajo, calidad de vida en el trabajo, liderazgo, entre otros factores, con lo cual, se evidencia una coherencia y pertinencia temática dentro de las líneas de investigación de la Maestría en Administración de Empresas y los requerimientos de las organizaciones en la actualidad.

El DL ha estado relacionado con diversos factores, entre los cuales se encuentra el CO, no obstante, este último comprende diferentes aspectos a tener en cuenta con el propósito de alcanzar un CO idóneo y con ello poder contribuir con el desempeño de los colaboradores dentro de la organización, con la finalidad de que se pueda evidenciar en los resultados de la compañía.

En cuanto a la relación entre CO y DL, se han realizado diferentes postulados con el fin de aumentar la productividad dentro de la organización, es así, como las investigaciones realizadas por Mayo y Roethlisberger (1933) citados por Koontz, Weihrich y Cannice (2008) evidenciaron que la productividad dependía principalmente de factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias de un grupo de trabajo y una administración efectiva, con lo cual, de forma prematura se pudo inferir que una baja productividad depende en gran medida de las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Por otro lado, la relación entre el CO y el DL se ha visto afectada por factores internos, externos institucionales, sociales y culturales (Arismendy & Santis, 2011), por lo que se

hace necesaria la identificación de cada factor, con el propósito de realizar su correcta medición y gestión.

A partir de lo anterior, Borzellino, Mirabal y Barrios (2015) mencionaron que el CO está permeado por la percepción de los colaboradores, por lo que, de acuerdo con Perales, Guzmán, Garza y González (2018), la falta de imparcialidad en dicha percepción puede afectar el DL y por consiguiente los resultados de una organización.

Así mismo, la afectación a partir de los estilos de dirección (Raineri 2006) y los factores motivacionales a nivel laboral (Ramos, Acosta, Ramos & Martínez, 2019) pueden influir directamente sobre el CO y por consiguiente el DL.

Por otro lado, es importante mencionar que a partir de dichos factores se puede influir tanto de forma positiva como negativa dentro de las organizaciones mediante la generación de estrategias para mantener la motivación del personal, así como un sentido de pertenencia con las mismas (Marín & Pérez, 2019).

Por ende, es fundamental identificar los factores del CO que conllevan a una ventaja competitiva, pudiendo determinar organizaciones con buen desempeño en comparación con las de bajo desempeño (Ramos et al. 2019), por lo que se establecieron los componentes del CO y su respectiva relación con el DL de una organización.

A partir de lo anterior, se identificaron diferentes factores que constituyen el CO como el liderazgo, la participación, la convivencia, la motivación y con ello la relación con el DL

dentro de la organización, por lo tanto, se elaboró el instrumento de medición con la finalidad de poderlo gestionar teniendo como propósito la generación de una ventaja competitiva a partir del CO.

Es necesario que, a partir del establecimiento de dichos factores y su correcta valoración dentro de la organización, se pueda proyectar un modelo de gestión, con la finalidad de contribuir en el fortalecimiento de competencias particulares a los colaboradores y con ello continuar un proceso de mejora desde el área de talento humano, con lo que se puede repercutir directamente sobre los resultados y la sostenibilidad de las compañías.

En consecuencia, la pregunta de investigación de la presente monografía es: ¿Cuál es la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en una campaña financiera, a partir del caso de estudio de una empresa del sector de externalización de procesos de negocios de Contact Center año 2022?

Para responder a la anterior premisa se ha estructurado la investigación en secciones de siguiente manera: en la primera sección se incluirá un marco teórico; la segunda sección trata sobre metodología; un tercer apartado que contiene un trabajo de campo; un cuarto apartado que contine un análisis de resultados; un quinto apartado que contiene una propuesta a la problemática y finalmente se encontrarán las conclusiones del estudio.

2. Objetivos

Objetivo general

Identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en una campaña financiera, en el caso de estudio de una empresa del sector de externalización de procesos de negocios de Contact Center en el año 2022.

Objetivos específicos

- ✓ Evaluar las dimensiones del clima organizacional en la campaña financiera de Business Process Services (BPS).
- ✓ Aplicar la encuesta de CO en la campaña financiera en una empresa del sector de externalización de procesos de negocios de Contact Center año 2022.
- ✓ Analizar los resultados del clima organizacional en la campaña financiera BPS.
- ✓ Determinar la asociación del clima organizacional sobre el desempeño laboral en la campaña financiera BPS.

3. Justificación

Esta investigación nos permitirá conocer el comportamiento de los trabajadores por medio de su rendimiento laboral frente a situaciones que se viven en su CO. Es importante conocer estas relaciones que inciden en el comportamiento específico de los trabajadores quienes definen el funcionamiento de las operaciones de la empresa y esto determina si se realizó una buena gestión.

Uno de los problemas a los que se enfrentan hoy en día las organizaciones es la falta de seguimiento del CO y de acciones para fortalecer su clima en el interior de esas organizaciones (Segredo, 2013). Estas situaciones se deben evaluar y hacerle seguimiento a su desempeño, para identificar los factores críticos. La motivación dentro del ambiente laboral medirá el CO y su desempeño entre sus colaboradores (Robbins & Judge, 2009).

Una de las principales preocupaciones de las organizaciones es el desempeño laboral, el cual se basa en la expectativa de resultados o utilidades de todo el personal de la organización (Alles, 2005) y colabora a la satisfacción personal que influye en sus niveles de rendimiento y operatividad. Es fundamental que las empresas realicen estudios de percepción a sus empleados o trabajadores acerca del entorno donde realizan su trabajo.

Las organizaciones le dan gran importancia al clima organizacional, donde buscan que el ambiente laboral este en continuo progreso y así alcanzar un crecimiento en su

Estudio de la relación entre el clima y el desempeño laboral en los colaboradores de una campaña financiera, en una empresa del sector de externalización de procesos de negocios de Contact Center.

17

productividad (Ramos, et al., 2019), por lo cual esta investigación monográfica busca determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral y, de acuerdo con los resultados obtenidos, proyectar un plan de mejora.

4. Marco Teórico

A continuación, se estructura el mapa conceptual en la figura 1, en el cual, se establecen los principales referentes teóricos y conceptuales para para la investigación monográfica sobre los factores de CO, DL y motivación en el trabajo, por lo cual se exponen los diferentes autores, con sus respectivas dimensiones y funciones para el proceso investigativo.

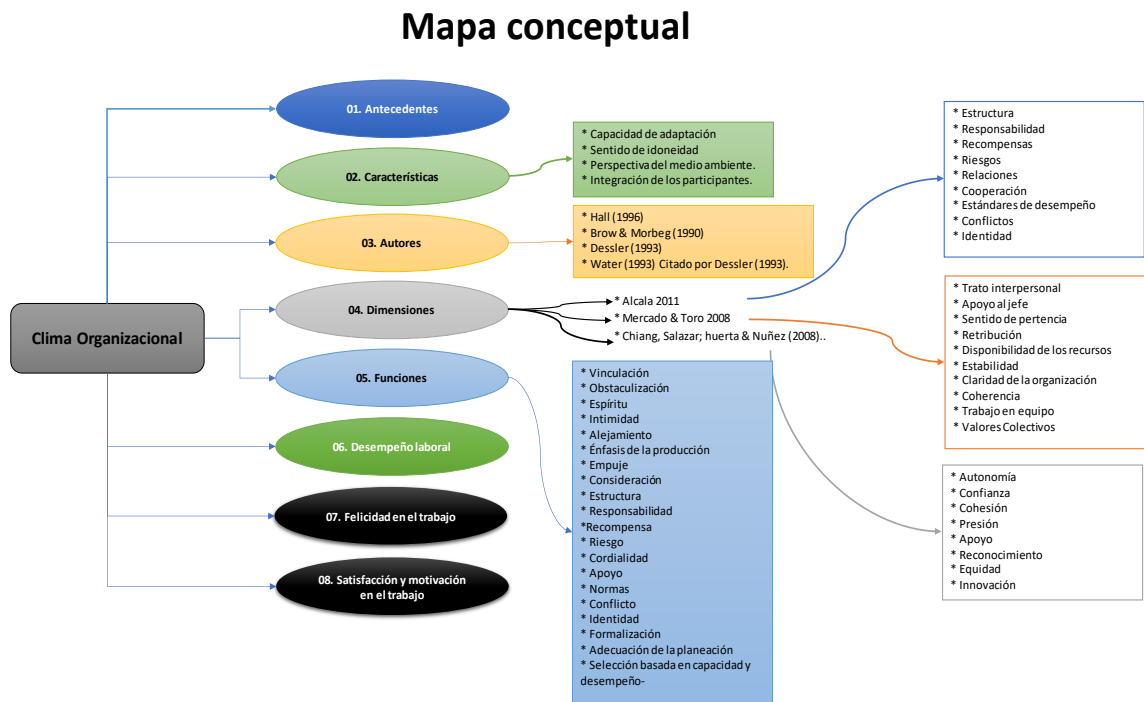


Figura 1. Mapa conceptual sobre clima organizacional y desempeño laboral. Fuente: adaptado de Chiang, Salazar, Huerta, & Núñez (2008).

4.1 Clima Organizacional

Los autores Robbins y Coulter (2005) definen el CO como un ambiente psicológico que se desarrolla de los comportamientos, modelos de gestión y políticas empresariales y que se reflejan en las relaciones interpersonales y se ven afectados por factores internos y externos como: la comunicación, los objetivos, beneficios, creatividad, motivación y reconocimientos.

Da silva (2002) habla de las características que debe tener el CO como la capacidad de adaptación que se utiliza para resolver problemas de manera rápida ante las exigencias del medio ambiente, el sentido de identidad que comprende el pasado y presente, compartiendo los objetivos de la organización, la perspectiva del medio ambiente que tiene la habilidad para comprender el medio ambiente, mediante diagnósticos y por último, la integración de los participantes donde se dispone de la organización para ejercer completamente ante cualquier ambiente o suceso.

Por otro lado, Hall (1996) y Water (1996) citados por Dessler (1993) concuerdan que dentro de un ambiente laboral los empleados son los que determinan su conducta por medio de su autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, mientras que Brow y Morbeg (1990) y Dessler (1993) se refieren a la percepción que se genera dentro del ambiente interno y sus factores organizacionales como estructuras, objetivos, políticas y reglas.

De acuerdo con Bowen (2004), menciona que el clima laboral nace de la interpretación de los empleados dentro de la organización esto básicamente por la relación de recursos humanos y el rendimiento, así mismo manifiesta que las estructuras sociales de orden superior son la cultura organizacional y la estructura de funciones de la organización. Es por esto por lo que la cultura se conceptualiza como suposiciones y valores arraigados organizacionalmente, y antecede como mediador del vínculo de la empresa con el colaborador. Así mismo los valores organizacionales dan forma a todo el proceso de GH, dado a refuerzan las normas y culturas del desempeño individual y empresarial. Es por esto por lo que GH tiene relación con el clima, esto por su enfoque de las relaciones multinivel, como las percepciones a nivel individual se han posicionado como mediadores de la relación de GH y prácticas de desempeño.

4.2 Características del Clima Organizacional

Las características del clima organizacional enmarcan el comportamiento de las personas y han sido referidos por diferentes autores como Alcalá (2011), Mercado y Toro (2008) y Chiang et al. (2008).

Alcalá (2011), plantea nueve dimensiones para diagnosticar el clima organizacional de la organización, como se observa en la tabla 1:

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional según Alcalá

Dimensión	Concepto
Estructura	Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representando la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
Responsabilidad	Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones.

Recompensas	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
Riesgos	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
Estándares de desempeño	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de trabajo.
Conflictos	Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión conflicto se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.

Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
-----------	--

Fuente elaboración propia con base en Alcalá (2011).

4.3 Funciones del clima organizacional

De acuerdo con Castillo del pino, Espinosa y Vita (2000) el clima organizacional tiene funciones que ayudan a que el trabajador y la empresa creen un espacio agradable que les permita llegar a tener una satisfacción laboral; y definen estas funciones de la siguiente manera:

1. Vinculación:

Lograr que el grupo que actúa mecánicamente se comprometa con la tarea que realiza.

2. Obstaculización:

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina que consideran inútiles, se vuelvan útiles.

3. Espíritu:

Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad:

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento:

Se describe a una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis de la producción:

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha.

7. Empuje:

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización y para motivar con el ejemplo.

8. Consideración:

Tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura:

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

10. Responsabilidad:

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa:

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo:

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad:

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo:

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas:

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto:

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad:

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. – Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

18. Formalización:

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

19. Adecuación de la planeación:

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

20. Selección basada en capacidad y desempeño:

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

21. Tolerancia a los errores:

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

4.4 Efectos de la motivación laboral:

De acuerdo con Rodríguez, Segura, Elizondo, Moreno, Montalvo (2020) la motivación son factores que conducen a conductas biológicas, psicológicas, sociales y culturales. La motivación es diferente en cada persona, debido a diferentes circunstancias y producen distintos comportamientos. La motivación es individual y puede influir de manera positiva o negativa en su productividad y cambia con el tiempo; es decir que una baja motivación puede conducir a una baja productividad mientras que una alta motivación genera una alta productividad. La motivación va relacionada con la productividad.

La motivación laboral es la suma de esfuerzos que invierte una persona para conseguir una meta (Velasco, 2006). De esta misma manera (Robbins & Judge, 2009) expresan que la motivación es la energía y esfuerzo que se realiza para complacer un deseo.

La motivación puede lograr alcanzar objetivos de la empresa. El factor humano cumple un papel fundamental ya que son los que desarrollan la planeación, organización, dirección y control. Las organizaciones no existirían sin las personas que la conforman y son ellas de las cuales se depende que se consiga el éxito. Es por esto que es importante que la motivación de las personas para el logro de los objetivos organizacionales y personales.

4.5 Liderazgo y clima organizacional

El liderazgo entendido como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (Lussier & Achuan, 2016, p.05), es uno de los aspectos más relevantes que inciden sobre el CO, así mismo, este último, se encuentra condicionado por el estilo de liderazgo que se gestione dentro de la organización (Cuadra & Veloso 2010).

De acuerdo con Summers (2006) existen varios tipos de liderazgo como: el liderazgo autocrático, en el cual se toman decisiones unilaterales por parte del líder sin consultar a los colaboradores; el liderazgo de consulta, en donde se busca información con quienes se trabaja para tomar decisiones; el liderazgo participativo, en donde se asignan tareas a los colaboradores bajo directrices estipuladas y, por último, el liderazgo de delegación en donde se asignan responsabilidades y se brinda la autoridad para su ejecución.

A partir de lo anterior, se puede observar que los estilos de liderazgo pueden influir tanto positiva como negativamente sobre el CO, por lo que es importante tener en cuenta dicho factor, ya que su correcta gestión puede llevar las organizaciones al éxito y a la competitividad (Chiavenato, 2017).

Dentro de los elementos principales del liderazgo en las organizaciones según Koontz y Wehrich (2013) se encuentran, la capacidad de ejercer el poder de manera idónea, la variabilidad de los intereses según el contexto, la capacidad de inspirar a otras personas y la capacidad de generar ambientes propicios para el correcto desarrollo de las actividades.

En una revisión bibliográfica realizada por Díaz y Vargas (2021) se analizó la influencia que tiene el liderazgo en el CO y la importancia de este último, dentro del desempeño y la satisfacción laboral. A partir de lo anterior, bajo un enfoque cualitativo y descriptivo los investigadores recopilaron 50 documentos de diferentes bases de datos utilizando algunas fases del método PRISMA; concluyendo así, que el liderazgo incide significativamente en el CO y en consecuencia sobre el DL y la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.

Por otro lado, Angarita, Jiménez y Manzano (2021) investigaron la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, obteniendo una correlación positiva y moderada entre las variables. Así mismo, Molina, Pérez y López (2015) se centraron en el estilo de liderazgo transformacional y su influencia sobre el CO, obteniendo resultados que refuerzan la relación existente entre el estilo de liderazgo y la percepción del CO por parte de los colaboradores.

Por su parte, Brito, Pitre y Cardona (2020) identificaron cómo las variables del CO (liderazgo, toma de decisiones, motivación y control) influyen sobre el desempeño de los colaboradores en una empresa. Posteriormente, realizaron la recopilación de la información a través de encuestas fundamentadas en cada variable y su correspondiente análisis de correspondencia, en donde se concluyó que las variables liderazgo y control,

son imprescindibles para la generación de un CO idóneo, y a su vez, influyen sobre el desempeño laboral y los objetivos organizacionales.

4.6 Desempeño laboral:

El desempeño laboral es definido por Riera, Vera y Mariscal (2020) como “el cumplimiento por parte del trabajador de las obligaciones inherentes a su cargo, el cual es susceptible a las influencias del entorno” (p.4), por ende, busca identificar el modelo de servicio del colaborador de acuerdo con determinados parámetros para tal fin, construyéndose a lo largo del tiempo dentro en la organización, con características observables, medibles y cuantificables (Ramos et al. 2019).

Así mismo, el DL es muy relevante para la consecución de los resultados de las organizaciones, primero es importante medir el desempeño para identificar si se consiguieron los objetivos planteados, y en segundo lugar nos da una dirección sobre rastrear el progreso de las personas. Sin embargo, el DL también implica la medición de los comportamientos del colaborador, este funciona como intangibles de la comunicación, por ejemplo, cuando una persona de servicio al cliente dice gracias regularmente a los clientes; de igual manera las mediciones visuales para mantener interesadas a las personas en su desempeño, a través del uso de carteleras o tablas de medición del desempeño (Galpin, 2013).

4.7 Felicidad en el trabajo:

Para empezar, se debe mencionar que el trabajo se introdujo en la sociedad como una forma de deber u obligación o también como un derecho personal, se considera como un proceso que estimula la maduración de la personalidad de los seres humanos, sin embargo, las capacidades de amar y trabajar coinciden como indicadores de salud mental, es por esto que el amor y el trabajo reflejan una aproximación a la felicidad (Alonso, 2008).

El trabajo ayuda a subsistir, internarse en la realidad, ser parte de la sociedad, eliminar el sedentarismo, y aumentar la capacidad neurológica, por algo se introduce el término de “vivimos trabajando”, recordando que el trabajo es un objetivo de vitalidad y bienestar, es así que la asociación del sueño, la familia, trabajo digno, tiempo libre y cultura puede ser el significado de bienestar y felicidad (Alonso, 2008).

4.8 Satisfacción y motivación en el trabajo:

La satisfacción laboral es un estado emocional positivo y un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su trabajo y es determinado por factores personales frente a la organización (Rodríguez et al., 2020).

Por otro lado, la satisfacción y motivación en el trabajo surge del impacto de tres aspectos: (i) el estilo de liderazgo de los superiores, (ii) el diseño y la estructura organizacional y (iii) la cultura de la empresa, sin embargo no se puede descuidar el esfuerzo del colaborador y el dinero que recibe de su labor, dado a que la organización

busca experimentos a la mejora de la eficiencia, como obtener la mayor producción de calidad y valor del trabajador, mediante el menor empleo de recursos, es decir, aumentar la productividad de los colaboradores con el fin de ahorrar gastos que se puedan presentar, es por esto que la satisfacción y motivación en el trabajo son indicadores clave que las organizaciones deben cuidar y promover (González, 2015).

En una teoría de autodeterminación se distinguen diferentes tipos de motivación que dan lugar a una acción: la motivación intrínseca que refiere al hacer algo porque es placentero y la motivación extrínseca que refiere al hacer algo porque lo conduce a un resultado separable. La motivación intrínseca ha surgido como una fuente natural de aprendizaje y logros para estimular las prácticas de diferentes actores, ya que da como resultado un aprendizaje y creatividad de alta calidad (Deci & Ryan, 1985).

La motivación extrínseca se ha caracterizado como una motivación pálida y empobrecida pero poderosa (De Charms, 1968), que se aplica cada vez que se realiza una actividad para logra un resultado y puede variar mucho ya que es autónomo. Es un término que se utiliza en la motivación que surge de una fuente externa del trabajo por medio de una recompensa de un contrato (Grant & Berry, 2011).

El principio de la motivación intrínseca establece que las personas son más creativas cuando se encuentran motivadas por un interés, un disfrute, una satisfacción y un desafío hacia su trabajo y no por motivaciones extrínsecas o motivaciones en un entorno social (Amabile, 1996).

4.9 Participación en el trabajo:

Según lo propone Robbins (2004) la participación en el trabajo es el nivel en el que el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que el desempeño laboral es importante para su propia organización.

Por su parte Chiavenato (2007) propone que las soluciones serán negociadas y discutidas con datos concretos, objetivos y racionales, además de que no estarán basadas en opiniones. Esta política exige buenas relaciones con los empleados y un CO saludable propone que en los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso, las personas ya no son más un recurso, se convierten en socias de una organización aportando con su participación plena.

4.10 Relaciones laborales (Convivencia):

De acuerdo con Ribas (2013), las relaciones laborales son necesarias para el éxito de los desafíos organizacionales, así mismo explica que llevamos miles de años pasando por la relación con los demás individuos y muchas veces no aprendemos de las experiencia de relaciones pasadas o de igual forma no se aprende para lo que se viene en el futuro, también manifiesta que desde un punto de vista teórico, el futuro en el trabajo, a medio y largo plazo, pueden concebirse como el efecto resultante de la compleja interacción de tres tipos de factores: (i) interrupción de factores improbables de innovación y discontinuidad, (ii) el desarrollo y prolongación de tendencias actuales y (iii) la ejecución

de planes presentes donde menciona que cada época o periodo de tiempo tiene una suma de estos factores diferentes para sumir el factor de riesgo en el futuro del trabajo.

5. HIPÓTESIS

En la presente monografía la principal hipótesis es: el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de una campaña financiera, en una empresa del sector de externalización de procesos de negocios de Contact Center.

5.1 VARIABLES

A continuación, se relacionan el tipo de variables dependientes e independientes utilizadas en el presente trabajo de investigación: teniendo como variable independiente el clima organizacional y como variable dependiente el desempeño laboral.

Operacionalización de las variables

Sobre la operacionalización de la variable independiente (clima organizacional) se puede medir a través del liderazgo, participación, motivación e incentivos, convivencia y relaciones interpersonales, por otro lado, en cuanto a la variable dependiente (desempeño laboral) se puede medir mediante la motivación laboral, relaciones interpersonales y productividad laboral.

Tabla 2. Operacionalización de las variables.

Variable independiente: CO	
Descripción conceptual	El CO es un concepto acerca del estudio e investigación del factor humano en empresas y organizaciones (Gan & Triginé 2012).
Descripción operacional	A continuación, se propone una serie de métricas para evaluar el CO en las organizaciones a través de: <ul style="list-style-type: none"> * Tasa de respuesta. * Resultados por área. * Encuesta de CO
Dimensiones	CO en las organizaciones. Satisfacción del empleado
Indicadores	*Tasa de respuesta de la encuesta de CO. * Resultados de la encuesta de CO
Instrumentos	Encuesta de CO.
Técnicas	Intervención a la campaña de Credibanco BPS
Variable dependiente: desempeño laboral	
Descripción conceptual	Hay 2 razones para medir el desempeño en las organizaciones primero determinar cuándo se han alcanzado los objetivos y segundo la medición nos proporciona una forma de rastrear el progreso, qué se debe medir y cómo se debe medir (Galpin, 2013).

Descripción operacional	<p>A continuación, se relacionan a nivel operativo los pasos para la medición del desempeño:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fijar expectativas específicas y cuantitativas. 2. Hacer las cosas sencillas. 3. Creatividad. 4. Comprometer a las personas en el diseño de sus propias medidas. 5. Determinar la frecuencia de medición. 6. Determinar quién será el responsable de las valoraciones (Galpin, 2013).
Dimensiones	Motivación
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> * Logros y reconocimientos laborales * Benéficos de las organizaciones
Instrumentos	Cuestionario
Técnicas	Intervención a la campaña de Credibanco BPS.

Fuente elaboración propia

6. Metodología

La presente monografía, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), es cuantitativa ya que se plantea un problema delimitado dentro de la compañía, buscando así, probar la hipótesis, a través de la recolección de datos con procedimientos estandarizados y su respectivo análisis estadístico.

Así mismo, es de tipo no experimental, ya que se pretende estudiar la relación entre las variables, sin la manipulación deliberada de las mismas dentro de la organización.

En cuanto al alcance de la investigación, es correlacional ya que tiene como objetivo conocer la relación de la variable independiente (clima organizacional) sobre la variable dependiente (desempeño laboral) en los colaboradores vinculados a la campaña financiera de BPS mediante un censo.

Por último, de acuerdo con la aplicación del instrumento, la recolección y el análisis de datos, se determina de tipo transversal debido a la única aplicación dentro de la compañía.

6.1 Población y muestra

Población: El objeto del estudio son los colaboradores de una campaña financiera en una empresa del sector de externalización de procesos de negocios de Contact Center año 2022, a partir de la aplicación de la encuesta de clima organizacional, a un total de 48 colaboradores.

Muestra: La muestra tomada para realizar la investigación corresponde a la campaña financiera de BPS, esta campaña se encarga del servicio al cliente de los comercios,

garantizando el soporte y la orientación a los requerimientos y solicitudes que se presenten en la llamada, en total son 48 colaboradores; la información se recolectó sobre los parámetros de la población mediante un censo dado a la toma completa de los elementos de la población analizada.

6.2 Instrumentos

Para la recolección de la información, se adaptó de la encuesta de CO (Wilches, 2018) conformado por 29 preguntas (Anexo 1) mediante el método de medición de la escala de Likert, donde la ponderación se da de la siguiente forma: 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo. En cada pregunta los colaboradores eligieron una calificación con un puntaje numérico, así se logró establecer un total para cada pregunta y puntuación general para todas las afirmaciones.

A partir de lo anterior, se pudo identificar las siguientes dimensiones: liderazgo, participación, motivación e incentivos, convivencia y relaciones interpersonales, dentro de la organización.

6.3 Técnicas para el análisis de la información

Teniendo en cuenta que, el tipo y alcance de la presente investigación es cuantitativa y correlacional respectivamente, se implementaron técnicas de análisis de datos a través del programa Microsoft Excel 2019 Versión 1.0, con la finalidad de tabular los datos y elaborar las respectivas gráficas para el correspondiente análisis de la información.

Por otro lado, la comprobación de la hipótesis se realizó mediante la estadística inferencial utilizando el programa estadístico Epi Info™ versión 7.2.5, realizándose la asociación entre variables a través de la prueba de independencia chí-cuadrado (χ^2) y con ello obteniéndose la significancia entre las mismas.

7. Trabajo de Campo

En cuanto a las dimensiones sociodemográficas, se realizó la encuesta de clima organizacional a 48 colaboradores de la campaña financiera, en una empresa del sector de externalización de procesos de negocio Contact Center, en donde el 73% fueron de sexo femenino y el 27% sexo masculino, con un promedio de edad de 28 años. A partir de los datos anteriores, se observó mediante pruebas de asociación con la prueba de X^2 que dichas dimensiones no eran estadísticamente significativas con el CO ni el desempeño laboral dentro del área.

Con respecto a la antigüedad dentro de la organización el 54% de la población tienen actualmente menos de 1 año, el 31% tienen de uno a tres años, el 13% tienen de tres a seis años y, por último, el 2% tienen seis o más años. No obstante, se evidenció que la antigüedad tampoco es estadísticamente significativa con el CO ni con el DL.

7.1 Procesamiento de los datos

A partir del enfoque cuantitativo y del modelo estadístico desarrollo en la presente monografía, a continuación, se muestra de manera gráfica, las tablas de los datos recolectados y procesados producto del proceso investigativo:

Tabla 3. Resultado estadístico de la encuesta de CO.

Preguntas vs clima			OR	LIM INF	LIM SUP	P	BCL	MCL	
Liderazgo	PREGUNTA 1	1	Su Líder inmediato se encarga de clarificar las funciones que c1	33,75000	3,7086	307,1404	0,00023	79%	21%
	PREGUNTA 2	2	Su líder inmediato establece metas claras y medibles para el pr1	16,2	3,6868	71,1834	0,00019	67%	33%
	PREGUNTA 3	3	En su equipo se tiene una dinámica que permite resolver problem1	72,00000	7,5962	682,4502	0,00000	73%	27%
	PREGUNTA 4	4	En su equipo se tiene una dinámica que permite tomar decisiones	43,5556	7,7671	244,2469	0,00000	67%	33%
	PREGUNTA 5	5	En su equipo se tiene una dinámica que permite establecer prior1	5,85	1,5162	22,5711	0,01869	71%	29%
	PREGUNTA 6	6	Su líder se encarga de que cada trabajador aporte ideas para la1	43,5556	7,7671	244,2469	0,00000	65%	35%
	PREGUNTA 7	7	Considera que los resultados del desempeño son resultado del tr1	17,1111	3,6263	80,7417	0,00023	71%	29%
	PREGUNTA 8	8	Su Líder inmediato hace seguimiento a su trabajo de una forma a1	10,5	2,2857	48,2356	0,00306	75%	25%
	PREGUNTA 9	9	Su líder se basa en hechos y datos para la toma de decisiones#2	26,5833	4,6456	152,1153	0,00006	71%	29%
	PREGUNTA 10	10	Su líder toma decisiones de acuerdo con los resultados#2	1,8182	0,5339	6,1922	0,51745	79%	21%
	PREGUNTA 11	11	Su líder reconoce su trabajo#2	9,6429	2,3151	40,1642	0,00257	69%	31%
	PREGUNTA 12	12	La relación con su líder está basada en el respeto en el momen1	2	0,3567	11,2154	0,73220	90%	10%
	PREGUNTA 13	13	:Puede comunicarse con su jefe constantemente#2	10,5	2,2857	48,2356	0,00306	77%	23%
	PREGUNTA 14	14	Su líder le acompaña en el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias	17,1111	3,6263	80,7417	0,00020	71%	29%
	PREGUNTA 15	15	Su líder inmediato tiene habilidades para conciliar las diferen1	20,7143	3,6794	116,6169	0,00025	75%	25%
Participación	PREGUNTA 16	16	Cuando existe un problema para realizar el trabajo de nuestro p1	5,2708	1,4664	18,9449	0,01996	60%	40%
	PREGUNTA 17	17	Su líder reconoce sus aportes a su trabajo#2	20,7143	3,6794	116,6169	0,00025	75%	25%
	PREGUNTA 18	18	En este trabajo me siento escuchado y con participación#2	108,75	13,9059	850,4714	0,00000	65%	35%
	PREGUNTA 19	19	La información entre los diferentes áreas de la compañía fluye 1	25,7143	4,7034	140,5837	0,00005	54%	46%
	PREGUNTA 20	20	La información entre su grupo de trabajo fluye rápidamente#2	26,5833	4,6456	152,1153	0,00006	73%	27%
Motivación	PREGUNTA 21	21	Percibo de manera adecuada la participación de las áreas de apo1	7,9444	2,0332	31,0415	0,00435	54%	46%
	PREGUNTA 22	22	En este trabajo puedo desempeñar todas las funciones que he apr1	20,7143	3,6794	116,6169	0,00025	75%	25%
	PREGUNTA 23	23	En esta empresa quien trabaja es bien es reconocido	39	6,7186	226,3877	0,00001	58%	42%
	PREGUNTA 24	24	Recibo capacitaciones pertinentes para realizar de la mejor for1	6,2857	1,7076	23,1384	0,01013	63%	38%
	PREGUNTA 25	25	Me siento satisfecho (a) con el cargo que desempeño2	8,2963	1,806	38,1121	0,00965	77%	23%
	PREGUNTA 26	26	Considero que las áreas de apoyo f,e,w apoyo constante	13,6364	2,6223	70,9123	0,00130	46%	54%
Convivencia	PREGUNTA 27	27	La comunicación con las áreas de apoyo es de fácil acceso y	6,9	1,8479	25,7639	0,00680	58%	42%
	PREGUNTA 28	28	Mantiene buenas relaciones con las personas de su equipo	12,5	1,3188	118,4809	0,03000	88%	13%
	PREGUNTA 29	29	Cuando hay cambios en mi área encuentro información	16,9	3,8711	73,7793	0,00013	63%	38%

** BCL (Buen clima laboral), MCL (Mal Clima laboral).

Fuente elaboración propia.

Tabla 4. Resultado estadístico desempeño laboral contra el CO de la organización.

Ambiente vs desempeño		OR	LIM INF	LIM SUP	P
	Clima laboral vs desempeño laboral	7,5938	1,8398	31,3425	0,00815

Fuente elaboración propia.

7.2 Análisis de resultados

A continuación, se hace un análisis de resultados de la encuesta aplicada a la campaña financiera, con el objetivo de profundizar el proceso investigativo de la presente monografía y se describe cada dimensión de la encuesta (Liderazgo, participación, motivación y convivencia):

7.2.1 Dimensión Liderazgo

En cuanto a la dimensión de liderazgo como se ve reflejado en la tabla 03, se puede evidenciar que dentro de la organización no existen mecanismos por parte del líder para que los colaboradores aporten ideas en la resolución de conflictos y con ello resolverlos de manera constructiva, reflejando así, el mayor porcentaje de desaprobación por parte de los encuestados con un 35%. De igual manera, se presenta una asociación estadísticamente significativa ($p < 0,05$), generando un Odds ratio (OR) de 43,5 veces la probabilidad de tener un buen CO con base en dichos mecanismos.

Así mismo, se observa que el 33% de los colaboradores están en desacuerdo con el establecimiento de dinámicas en la resolución de problemas y, con el mismo porcentaje de desaprobación, se encuentra el establecimiento de metas claras y medibles por parte del líder sobre los procesos dentro del área; lo cual obtiene un OR de 72 y 16,2 respectivamente, teniendo una asociación estadísticamente significativa ($p < 0,05$) en ambos casos sobre el CO.

En contraposición, se encuentra por parte de los encuestados un 79% de favorabilidad en la clarificación de funciones que cada colaborador realiza en su trabajo por parte del líder, siendo esta asociación estadísticamente significativa ($p=0,00023$) sobre el CO.

De igual manera, se evidencia que el 77% de los colaboradores están de acuerdo en que pueden comunicarse con su líder constantemente, lo que contribuye a tener un OR de 10,5 veces la probabilidad de tener un buen CO dentro de la organización, teniendo una asociación estadísticamente significativa ($p=0,003$).

Por último, dentro del área se observa una forma adecuada de seguimiento al trabajo de cada colaborador por parte del líder, obteniendo un 75% de percepción favorable por parte de los encuestados, lo que repercute significativamente ($p=0,003$) sobre el CO dentro del área.

7.2.2 Dimensión Participación

En cuanto a la dimensión de Participación hay un 75% donde los empleados ven en su líder que reconoce sus aportes frente al trabajo desarrollado y esto beneficia a la empresa porque mantiene un equipo responsable, agilizan los procesos para las diferentes tomas de decisiones y los proyectos avanzan satisfactoriamente, también dentro de la tabla 03 se encuentra que un 73% de los empleados dice que la información entre el grupo de trabajo fluye rápidamente y esto trae como beneficios un mejor desempeño y calidad en el trabajo, se alcanzan los objetivos propuestos dentro de la empresa y se puede llegar de manera más rápida la finalización de los proyectos.

Así mismo la tabla 03 nos muestra que hay un 46% de desaprobación en donde los empleados no perciben de manera adecuada la participación de las áreas de apoyo y la información entre las diferentes áreas de la compañía fluye rápidamente, y esto puede traer consecuencias negativas dentro de la empresa, por lo cual es importante tener áreas de apoyo y fortalecerlas por medio de buenos líderes, bienestar dentro del grupo de trabajo, escuchar sus diferentes propuestas, observaciones y brindar reconocimientos cuando realiza un buen trabajo.

7.2.3 Dimensión Motivación y Convivencia

En cuanto a la dimensión de motivación se puede ver cómo los colaboradores de la compañía perciben que son reconocidos y consideran que lo aprendido lo ejercen en función de su trabajo. Así pues, el 64% de las personas encuestadas perciben un buen CO y el 36% lo perciben como ineficiente, se puede deducir que parte de la afectación de esta dimensión es la más alta donde el 54% de las personas indicaron que no tienen el respaldo constante de las áreas de apoyo (Workforce, Formación y experiencia). De igual manera, se presenta una asociación estadísticamente significativa ($p < 0,05$), generando un OR de 49 veces la probabilidad de tener un buen CO con base a los reconocimientos que hace la compañía.

Por su parte, para la dimensión de Convivencia, se puede encontrar una fácil comunicación con las áreas, así como las buenas relaciones con el equipo de trabajo y tener una información actualizada hacen que se perciba relaciones de confianza y respeto con una aprobación del 70%, sin embargo se tiene que trabajar en obtener una mayor

facilidad y en la utilización de otros mecanismos de comunicación con todas las áreas de la compañía con el fin de mejorar el ratio de percepción de un buen CO, se encontraron todas las preguntas de esta dimensión como significativas, con un OR de 12,1 en promedio y una asociación estadísticamente significativa ($p < 0,05$).

Frente a la motivación y conveniencia frente a la pregunta ¿su líder reconoce sus aportes a su trabajo? El 75% de los encuestados responden que el líder sí reconoce su trabajo y esto demuestra que hay un liderazgo positivo dentro del equipo de trabajo.

Así mismo en la pregunta ¿Cuándo existe un problema para realizar el trabajo de nuestro proceso, todos los miembros trabajan en equipo para resolverlo? dentro de la encuesta se puede evidenciar que el 60% de los encuestados identifican que el trabajo en equipo les ayuda a resolver los problemas relacionados con sus funciones dentro de la empresa. Hoy en día la capacidad de resolver problemas y proponer soluciones dentro de la empresa en los equipos de trabajo es más fácil que realizarlo individualmente. La experiencia de cada uno de los integrantes de los equipos ayuda a resolver de una manera más eficaz los problemas que se presentan dentro de la empresa. El trabajo en equipo es un proceso constante que necesita tiempo para que cada integrante vaya aportando ideas para solucionar los problemas generados.

Frente a la pregunta ¿en este trabajo me siento escuchado y con participación? El 65% de los encuestados dice que se siente escuchados y con participación, mientras el 35% dicen que no, el escuchar al equipo de trabajo es un aspecto importante y diferenciador entre diferentes tipos de líder.

Así mismo, El 54% de los encuestados dice que la información entre las diferentes áreas fluye rápidamente frente al 46% que dice que no, esto evidencia que la comunicación interna de la empresa no es buena en su totalidad.

El 54% de los encuestados dice que perciben una adecuada participación de las áreas de apoyo de la empresa frente a un 46% que dice que no, esto nos dice que hay un gran porcentaje de empleados que les gustaría tener más apoyo.

7.3 Propuesta de solución a la problemática

Partiendo del objetivo general de este estudio Identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en una campaña financiera, en el caso de estudio de una empresa del sector de externalización de procesos de negocios de Contact Center en el año 2022, se estableció a partir de los resultados que, el clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores obteniendo una asociación estadísticamente significativa ($p=0,008$).

Con base en lo anterior, se pueden determinar dentro de la organización posibles falencias sobre los diferentes procesos instaurados en el área, a partir de la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional y con ello influir de forma directa en el desempeño laboral, a través de un plan de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio. Para determinar dichas falencias del clima organizacional, se realizó hincapié en 3 dimensiones fundamentales del mismo como el liderazgo, participación y motivación y convivencia.

En cuanto al liderazgo dentro de la organización, se pudo evidenciar que la mayor desaprobación se encuentra en la falta de estrategias del líder para que los colaboradores aporten ideas en la resolución de conflictos y de esta forma poderlos resolver constructivamente; por ende, es importante examinar las partes involucradas y realizar las interacciones bilaterales, abriendo canales de comunicación asertiva, con la finalidad de tomar una decisión que pueda satisfacer a todos los colaboradores dentro de la organización.

Así mismo, se evidencia que dentro del área no se cuenta con dinámicas propias que permitan resolver los problemas organizacionales, los cuales pueden ser de tipo interpersonal, intragrupal e intergrupala; sin embargo, para implementar dicha estrategia el líder debe tener en cuenta los referentes organizacionales, las partes involucradas, el contexto, entre otros factores.

A partir de lo anterior, existen diferentes enfoques de negociación en la resolución de conflictos de acuerdo con Chiavenato (2017) como la negociación distributiva, en donde lo que gana una parte lo pierde la otra mediante la estrategia ganar-perder; por otro lado, se encuentra la negociación integradora, en donde integra los deseos y aspiraciones de las partes involucradas, a través de la estrategia ganar-ganar.

Como resultado, se propone la creación de estrategias de tipo ganar-ganar a través de la negociación integradora, y con ello mejorar la percepción de los empleados sobre el CO y en consecuencia en el DL de cada colaborador.

Por otro lado, a partir de los resultados se evidenció que, dentro del área el líder inmediato no establece metas claras y medibles en los procesos, lo cual, incrementa la percepción de un clima organizacional inadecuado. Por ende, se hace necesario la elaboración e implementación de metas específicas y cuantificables que estén alineadas con la misión de la organización, con el propósito de establecer indicadores de desempeño específicos para cada colaborador, y con ello realizar una evaluación constante, lo que permitirá un mayor enfoque en el equipo de trabajo y, en consecuencia, mayor productividad dentro de la organización.

En cuanto al reconocimiento por parte del líder en el trabajo de los colaboradores puede influir dentro del CO y, por consiguiente, en el DL. Por tanto, se hace imprescindible, reforzar dinámicas para el reconocimiento laboral por medio del salario emocional tales como: flexibilidad en los horarios, ayudas académicas, días compensatorios, beneficios sociales, espacios de distracción, formación que no esté relacionada con el trabajo, actividades de voluntariado, entre otras, paralelamente, al reconocimiento mediante retribuciones monetarias.

En síntesis, con respecto al liderazgo dentro de la organización se deben implementar estrategias encaminadas a la vinculación de los colaboradores en la resolución de conflictos, así como la consolidación de dinámicas de acuerdo con la tipología del problema, siendo esta resolución preferiblemente a través de la negociación integradora.

Por otro lado, es fundamental que el líder establezca metas claras y medibles de los diferentes procesos, con la finalidad de que los colaboradores tengan noción de los indicadores de desempeño. Al cumplirse dichos objetivos de manera satisfactoria es fundamental reconocer el trabajo de cada colaborador con la finalidad de seguir motivándolos y con ello generar una mejor percepción del CO y en consecuencia del DL dentro del área.

El liderazgo y el trabajo en equipo tienen una relación en términos de productividad, construcción y objetivos logrados. El líder debe tener la capacidad de aprovechar cada una de las habilidades de su equipo de trabajo y así mismo inspirarlos a tener ideas para el beneficio de este y reconocer sus aportes. El líder debe tener ciertas características para fortalecer su equipo: la primera es escuchar las diferentes ideas de su equipo para resolver los problemas que se van presentando, la confianza que debe tener en cada integrante de su equipo, delegar las funciones acordes a las fortalezas y características de cada uno, formar y empoderar a su equipo para solucionar las diferentes dificultades y administrar los recursos que tiene a su disposición.

Con relación al trabajo en equipo es necesario que el objetivo del grupo sea uno solo y beneficie a todos los integrantes y la empresa. También es importante que cada uno de los integrantes este determinado a realizar las tareas y esfuerzos necesarios para lograr el objetivo general de la empresa y los objetivos específicos de sus funciones.

Para lograr una buena relación y desempeño laboral dentro del equipo de trabajo se debe centrar en el grupo y no en lo individual, de esta manera los miembros del equipo perciben que pertenecen a las soluciones que se están planteando para conseguir los

resultados propuestos. La comunicación es importante dentro del equipo de trabajo para no evitar malos entendidos dentro del grupo, la confianza es otra características que se debe tener en cuenta para que cada integrante se sienta cómodo demostrando sus habilidades y fortalezas; el reconocimiento frente al grupo de trabajo ayuda a la motivación de los compañeros para lograr los objetivos planteados y crear un grupo heterogéneo, donde cada integrante tenga una formación y característica diferente y fortalecer las debilidades de cada uno con fortalezas de los otros integrantes.

La comunicación con el equipo especialmente el escuchar, puede brindar información importante que no se puede identificar fácilmente y esta característica puede ser una herramienta motivacional dentro del equipo porque permite que todo fluya de manera natural evitando conflictos y problemas que puedan surgir durante la comunicación que se va dar.

La importancia de saber escuchar a su equipo de trabajo contiene ciertas características: la primera es demostrar preocupación y respeto frente a cada uno de los integrantes del equipo y esto garantiza la impresión de interés de lo que se dice, también es importante fijarnos en los hechos frente a lo que se dice porque así se logra establecer una comunicación más asertiva, escuchar diferentes puntos de vista sin tener prejuicios frente a la persona que está hablando, y tener preguntas que ayuden a identificar más a fondo las diferentes problemas que se están planteando.

La comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, sobre todo para la época actual donde existen diferentes ambientes como el trabajo en casa, reuniones de manera virtual, mantener una buena comunicación interna hace que

los integrantes de cada una de las áreas se sientan que son tenidos en cuenta dentro de la empresa.

Para mejorar la comunicación entre las áreas de trabajo se pueden utilizar unas herramientas simples: la primera es identificar la información requerida que necesita cada área, tener un canal de comunicación interno donde cada área pueda dar opiniones y días que puedan ser vistos y compartidos entre todas las áreas, incluir la comunicación dentro del proceso de capacitación para que cada integrante de las distintas áreas sepa cómo debe hacer y de qué manera solucionar alguna inquietud.

Adicionalmente, la comunicación es muy importante porque contribuye a que los miembros del equipo se apoyen mutuamente y aporta numerosos beneficios, como la distribución de tareas y recursos consiguiendo reducir los tiempos de realización, enfocarse hacia los objetivos específicos y así conseguir que todos los del equipo vayan en la misma dirección tener errores mínimos por falta de comunicación y por ultimo todos los integrantes se sienten motivados al ser escuchados y sus aportes son tenidos en cuenta.

Para una buena comunicación se debe tener una escucha activa para generar una relación laboral continua, debe ser clara y concisa para no tener malentendidos y evitar conflictos por no tener la información clara, la expresión asertiva donde las opiniones y preferencias se pueden ir expresando poco a poco para ir creando una comunicación clara.

De acuerdo con Beatriz (2009) la capacitación laboral aporta un conocimiento que permite realizar al empleado un mejor desempeño, y se puede dar desde fortalecer una habilidad hasta crear una nueva habilidad. La capacitación laboral se puede trabajar desde varios puntos: la incorporación que consiste en tener un panorama general del cargo y sus funciones hacia los empleados que están y los que pueden ocupar el cargo; el segundo punto puede ser el cumplimiento frente a las normas y regulaciones que se debe tener dentro de la empresa y las diferentes funciones; el tercer punto es el desarrollo de habilidades de cada integrante de la empresa, fortalecerlas y mejorarlas; y como último punto, el conocimiento frente a los productos y servicios de la empresa y los cambios que se van dando en las diferentes líneas de negocio.

Por lo anterior a continuación presentamos la tabla con la propuesta en actividades, acciones, actitudes y aptitudes, de que debe tener el líder, el trabajador y la organización para lograr resultados deseados al medir el CO y DL dentro de la organización;

Tabla 5. Propuesta de acciones, actividad, actitudes y aptitudes para la mejora del CO y el DL.

Ítem	Líder	El trabajador	La organización
Actividades	* Realización de feedback y capacitaciones orientadas al clima y desempeño organizacional. * Realización de feedback de desarrollo.	* Asistencia a los feedback convocados por sus líderes.	* Plan de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio. * Modelación del proceso de comunicación interna y externa de la organización.

Acciones	<ul style="list-style-type: none"> * Planes de mejora en el clima organizacional de su equipo de trabajo. * Establecer metas claras y medibles a los miembros de su equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Oportunidad de indicar mejoras en su proceso. * Indicación de acciones preventivas de su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de las falencias sobre los diferentes procesos instaurados en el área. * Reconocimiento laboral por medio del salario emocional.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> * Ser empático y tener mucha escucha activa. * Foco grupal e individual. 	<ul style="list-style-type: none"> * Orientación al resultado. * Capacidad de trabajo en equipo. * Trabajo bajo presión. 	<ul style="list-style-type: none"> * Resiliencia
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> * Capaz de resolver conflictos * La capacidad analítica. * La facultad sintética. * La capacidad intuitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> * La memoria. * Capaz de resolver conflictos * La capacidad analítica. 	

Fuente elaboración propia.

8. Discusión

Partiendo de los resultados obtenidos, se puede evidenciar que el clima organizacional presenta una correlación estadísticamente significativa sobre el desempeño laboral de los colaboradores en el área de Contact Center; coincidiendo así, con los resultados obtenidos por Soto e Inga (2019) quienes observaron a través de una revisión sistemática, una relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Asimismo, Brito, Pitre y Cardona (2020), abordaron el clima organizacional desde las dimensiones de liderazgo, toma de decisiones, motivación y control, en donde pudieron observar que las integraciones de dichas dimensiones son decisivas para el clima organizacional, lo que a su vez incide en el desempeño laboral y, por ende, en la obtención de objetivos organizacionales.

Dentro de las dimensiones en el presente estudio, se pudo observar que el liderazgo presenta una relación estadísticamente significativa con el clima organizacional, estando así íntimamente interconectados (Angarita, Jiménez & Manzano, 2021), y convalidando el estudio realizado por Durán, Gallegos y Cabezas (2019) quienes identificaron los diferentes estilos de liderazgo y su correspondiente influencia sobre el clima organizacional, en donde se concluyó que el liderazgo transformacional obtiene mayor nivel de satisfacción y compromiso por parte de los colaboradores y, en consecuencia, mejor percepción del clima organizacional. A partir de lo anterior, se puede inferir que las organizaciones que deseen un clima organizacional adecuado pueden adoptar un liderazgo transformacional que estimule la participación de los colaboradores (Molina,

Pérez & López 2015) y con esto influir directamente sobre el desempeño de la organización.

No obstante, de acuerdo con Borroso y Salazar (2010) el estilo de liderazgo dentro de la organización puede modificarse con el tiempo y el contexto, por lo que para efectos del presente trabajo solo se determinó el liderazgo en el momento del estudio. En consecuencia y dada la relación significativa entre liderazgo y clima organizacional, esta última dimensión, junto con el desempeño laboral de cada colaborador se modificará posteriormente.

En cuanto a la participación de los empleados dentro de las empresas, es importante mantenerlos en la misma línea de los valores y la ética dentro de la organización con el fin de mejorar su clima laboral, por otro lado, la capacitación es importante para las habilidades y conocimientos que van adquiriendo los empleados dentro de la empresa para mejorar su participación y entorno en la compañía.

Robbins (2004), dice que la participación de los empleados permite que puedan exponer sus opiniones frente a diferentes afectaciones que pueden limitar sus funciones dentro de la empresa, es decir que la participación permite el desarrollo de la línea de trabajo a los colaboradores y dar los alcances necesarios para ejecutar su rol.

.La convivencia, hace referencia a las relaciones personales las cuales son importantes en el ambiente laboral, de acuerdo con Fajardo (2016) se ha comprobado que una persona dentro de las organizaciones requiere para su cumplimiento de funciones la aplicación de 3 habilidades genéricas como lo son: técnicas, administrativas y humanas.

A partir de lo anterior se infiere que, como individuos en una organización se requiere siempre la interacción y participación con el otro, donde se debe tener en cuenta un conjunto de necesidades para el cumplimiento de los objetivos, es decir que no se puede desconocer la importancia de las relaciones humanas en el trabajo para conseguir los objetivos propuestos, en consecuencia, podríamos decir que la empresa podría tener un sesgo en los resultados dado a la falta de tolerancia con las mismas personas en el puesto de trabajo, ya que las personas no ven con seguridad la libre expresión en su trabajo.

Sin embargo, no siempre va a ser fácil involucrar el compromiso de los empleados con la empresa si no se logra con esfuerzo y compromiso de ambas partes una buena comunicación y un reconocimiento del trabajo realizado y en beneficio de la empresa.

Se puede identificar finalmente que en las dimensiones de motivación y convivencia presentan un correlación estadísticamente significativamente sobre el desempeño laboral de los colaboradores, donde todos los empleados participan en la fijación de elementos para mejorar los procesos de la compañía, esto es la automatización de procesos, donde se reúnen para detectar problemas recurrentes y buscar soluciones donde el empleado puedan expresar sus opiniones, así como subrayar los problemas y proponer soluciones donde se propone que se repitan continuamente para que funcionen correctamente con el proceso de mejora continua, lo que quiere decir que puede haber un sesgo en la respuesta por parte de los colaboradores y las acciones que se emprenden al interior de la compañía, es decir dado a falta de motivación en su puesto de trabajo pueden entorpecer las acciones de la compañía en pro de la mejora continua.

De acuerdo con Estrada (1998), la falta de motivación es un desgaste en las organizaciones, y en la vida en general dado a que impacta directamente en un gasto de

energía innecesario donde se consigue un rendimiento mediocre a las actividades que se pretenden realizar, las cuales no tienen calidad en los entregables, es por esto mismo que las compañías deben buscar acciones fáciles, prácticas y medibles para que los empleados puedan buscar un sentido de pertenencia a su función dentro de la compañía, pero si se detecta que la desmotivación genera una pérdida de valor en el capital de trabajo, ¿cuáles deberían ser las acciones que debe implementar las organizaciones que no sean solo a nivel salarial a los empleados?. Hoy en días las organizaciones hablan cada vez más de calidad de vida en el trabajo, y se enfocan en procesos de desarrollo, crecimiento y reconocimientos en pro de cuidar y capitalizar el talento humano. De acuerdo con Martín (2013) en su publicación de Psicología de la calidad de vida laboral los trabajadores se les fomenta su cambio en la forma de trabajar y en la percepción de su trabajo, con base en la calidad de vida laboral en las compañías.

9. Conclusiones y Trabajo Futuro

9.1 Conclusiones

Se puede identificar que, el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores en la campaña financiera BPS y, en consecuencia, en los resultados de la organización.

Asimismo, se evaluó las dimensiones del CO como el liderazgo, la participación de los colaboradores, la motivación y convivencia, evidenciando una relación significativa de dichas dimensiones con el CO, observándose así, una relación directa con el desempeño laboral.

Mediante la aplicación de la encuesta en la campaña financiera, se pudo establecer un clima organizacional adecuado dentro del área, a través, de la percepción de los colaboradores con base en las dimensiones de éste.

Por otro lado, los resultados demuestran que existe un mayor porcentaje de colaboradores que percibe un CO apropiado dentro de la organización. No obstante, se observa la mayor aprobación en la dimensión de liderazgo, seguido por la convivencia y motivación y, por último, se encuentra la participación lo que conlleva a replantear procesos dentro de la organización para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

Por último, se pudo determinar que, existe una asociación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la campaña financiera BPS, lo cual, indica una relación directa de la primera variable con la segunda. Por ende, con base en los resultados se pueden generar diferentes estrategias con el fin de mejorar la productividad dentro del área.

9.2 Trabajo Futuro.

A partir de los resultados obtenidos, se plantean oportunidades que se derivan del presente proyecto de investigación:

- a) Se propone a la organización aplicar la encuesta en todas las campañas de Contact Center, para determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en la compañía.
- b) Se encuentra una oportunidad de mejora para que la empresa tome los resultados de este trabajo de investigación como línea base, en clima organizacional y desempeño laboral y se tomen como referencia para futuras mediciones.
- c) Se recomienda tomar en cuenta las dimensiones del presente estudio monográfico para realizar planes de acción para tener mejora en el CO y desempeño laboral para el beneficio de la compañía.
- d) Así mismo se invita a que cada área de la compañía realice un control constante de las diferentes variables y dimensiones de la presente investigación para realizar un plan de capacitación y ver la evolución de cada una, con el fin de hacerle seguimiento y efectuar ajustes preventivos, correctivos y de mejora, así como determinar un tiempo adecuado para evaluar cada área, hacer el

diagnóstico y realizar el plan pertinente, con el fin de tener acciones eficaces y efectivas en pro de los resultados organizacionales.

- e) Utilizar la encuesta como modelo para que otras empresas puedan evaluar el CO sobre el desempeño laboral y poder realizar una investigación dentro de su empresa.

10. Referencias

- Alcalá, E. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior. Universidad de Papaloapan. Campus Tuxtepec.
- Alles, Martha. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.
- Alonso, F. (2008). ¿Por qué trabajamos?: el trabajo entre el estrés y la felicidad. Ediciones Díaz de Santos.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Boulder, CO: Westview Press.
- Angarita, E., Jiménez, L., & Manzano, O. (2021). El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario. Dictamen Libre, 93-104.
- Arismendy, M., & Santis, E. (2011). Análisis crítico al enfoque cuantitativo del estudio "Clima organizacional y desempeño laboral en las universidades del departamento de La Guajira". Económicas CUC, 223 - 235.
- Beatriz Valderrama (2009). Desarrollo de competencias Mentoring y Coaching.

- Borroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. Estudio de caso. *Anáhuac Journal, Business and Economics*, 67-96.
- Borzellino, V., Mirabal, A., & Barrios, R. (2015). Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes. *COMPENDIUM*, 1-20.
- Bowen, D.E. y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the HRM system, *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brow W. y Moberg D (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Brito, C., Prite, R., & Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 141-148.
- Castillo, C., Del Pino, N., & Espinosa, V. (2000). *Cultura organizacional*. *Disponible en línea: <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizational.htm>*.
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal, desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, II (23), 66-85. doi:10.4067/S0718- 23762008000200004
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el Capital Humano de las Organizaciones* (Octava ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería*, 15-25.

Da Silva, Reinaldo O. (2002), Teorías de la administración, Internacional Thomson Editores S.A

Dessler, G. (1993) Organización y administración. México: Prentice Hall Interamericana.

Deci, E, & Ryan, R. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in personality* 109-134.

Díaz, A., & Vargas, L. (2021). Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional: Una revisión bibliográfica. Universidad Cooperativa de Colombia, 1-61.

Duran, I., Gallegos, M., & Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista ESPACIOS*.

Estrada R., Mauro (1998), Motivación del trabajo. México, Editorial Mac Graw Hill Interamericana. 395 p

Fajardo, J. R. (2016). Relaciones humanas y autodesarrollo. Editorial Seguridad y Defensa.

Galpin, T. J. (2013). Medir el desempeño. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/62832>

Gan, F. Triginé J. (2012) Clima laboral. Madrid. España: Editorial Díaz Santos.

González, L. (2015). Satisfacción y motivación en el trabajo. Ediciones Díaz de Santos.

Grant, A. M., & Berry, J. w. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal* 73-96.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. México D.F. McGraw-Hill.

Estudio de la relación entre el clima y el desempeño laboral en los colaboradores de una campaña financiera, en una empresa del sector de externalización de procesos de negocios de Contact Center.

63

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). ADMINISTRACIÓN una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H., Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración: un enfoque internacional y de innovación*. McGraw-Hill.

Lussier, R. N., Achuan, C. F.(2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning.

Marín, J., & Pérez, G. (2019). Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral: en un sistema organizacional académico. Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Puebla.

Martín, A. D. (2013). *Psicología de la calidad de vida laboral*. Ediciones Pirámide.

Mercado, P. & Toro, F. (2008). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Públicas de Latinoamérica: México y Colombia. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 27(1), 5-15.

Molina, J., Pérez, A., & López, H. (2015). Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje. 3C Empresa, 149 - 159.

Perales, C., Guzmán, E., Garza, M., & González, J. (2018). Propuesta para medir el impacto del clima organizacional y compromiso laboral sobre el desempeño laboral en la Planta Aptiv Linares, N.L. Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Celaya .

Raineri, A. (2006). ESTILOS DE DIRECCION COMO DETERMINANTES DEL CO EN CHILE. ABANTE, 3-33.

- Ramos, J., Acosta, R., Ramos, K., & Martínez, Á. (2019). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Robbins, S. P. (2004). *Administración* (Décima ed.). Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Los equipos de trabajo. Comportamiento Organizacional* México DF, México: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México, D.F.: Pearson Educación
- Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 41(43), 53-68.
- Riera, Á., Vera, F., & Mariscal, Z. (2020). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Ribas, J. M. (2013). *Teoría de las relaciones laborales: desafíos*. Editorial UOC.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública* volumen 39 número 2, p. 385-393
- Soto, C. M. C. & Inga, A. K. (2019). Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 8(4), 95-117.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. Pearson Educación.
- Velasco, P. (2006). *Conceptos básicos en Servicio al cliente*. Colombia. Recuperado de http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/3838/chacaliaza_rla.pdf

Estudio de la relación entre el clima y el desempeño laboral en los colaboradores de una campaña financiera, en una empresa del sector de externalización de procesos de negocios de Contact Center.

65

Wilches Rubio, N. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2018.

Anexos

- Formato Validación de Encuesta

○ Formato Encuesta

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL

La siguiente encuesta pretende evaluar diversos aspectos relacionados con el liderazgo, la participación, la motivación y la convivencia en su empresa con el fin de establecer una propuesta de mejora para el clima organizacional y la satisfacción laboral, por lo cual agradezco responder cada pregunta con sinceridad ya que tiene una finalidad netamente académica y no va a repercutir en el ámbito laboral.

Se entiende como clima organizacional las percepciones emocionales que se relacionan con el ambiente de una organización de trabajo y que influyen en el desempeño laboral.

Se entiende como satisfacción laboral el nivel de agrado del trabajador con respecto a las condiciones de su entorno laboral y la forma como este le permite cubrir sus necesidades y realizar sus aspiraciones profesionales.

Edad
Genero
Area para la que trabaja
cargo
antigüedad

Variable	Pregunta	TDA	DA	ND NA	DS	TDSA	
Clima organizacional	Liderazgo	1. Su Líder inmediato se encarga de clarificar las funciones que cada uno debe realizar en su trabajo.					
		2. Su líder inmediato establece metas claras y medibles para el proceso.					
		3. En su equipo se tiene una dinámica que permite resolver problemas.					
		4. En su equipo se tiene una dinámica que permite tomar decisiones.					
		5. En su equipo se tiene una dinámica que permite establecer prioridades.					
		6. Su líder se encarga de que cada trabajador aporte ideas para la resolución de conflictos y sean resueltos de manera constructiva.					
		7. Considera que los resultados del desempeño son resultado del trabajo en equipo.					
		8. Su Líder inmediato hace seguimiento a su trabajo de una forma adecuada.					
		9. Su líder se basa en hechos y datos para la toma de decisiones.					
		10. Su líder toma decisiones de acuerdo con los resultados.					
		11. Su líder reconoce su trabajo.					
		12. La relación con su líder está basada en el respeto en el momento que lo requiero.					
		13. Puede comunicarse con su jefe constantemente.					
		14. Su líder le acompaña en el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias (comportamientos).					
		15. Su líder inmediato tiene habilidades para conciliar las diferencias con otros procesos/áreas					
Clima organizacional	Participación	16. Cuando existe un problema para realizar el trabajo de nuestro proceso, todos los miembros de su equipo de trabajo para resolverlo.					
		17. Su líder reconoce sus aportes a su trabajo.					
		18. En este trabajo me siento escuchado y con participación.					
		19. La información entre las diferentes áreas de la compañía fluye rápidamente.					
		20. La información entre su grupo de trabajo fluye rápidamente.					
		21. Percibo de manera adecuada la participación de las áreas de apoyo (Formación, Workforce y Experiencia) dentro de la operación.					
Satisfacción laboral	motivación e incentivos	22. En este trabajo puedo desempeñar todas las funciones que he aprendido..					
		23. En este trabajo puedo desempeñar todas las funciones que he aprendido.					
		24. Recibo capacitaciones pertinentes para realizar de la mejor forma mi trabajo.					
		25. Me siento satisfecho (a) con el cargo que desempeño					
		26. Considero con las áreas de apoyo (Formación, Workforce y Experiencia) nos brindan apoyo constante y cuando se requiere en la operación.					
	Convivencia y relaciones interpersonales	27. La comunicación con las áreas de apoyo (Formación, Workforce y Experiencia) es de fácil acceso y se da de manera oportuna.					
		28. Mantiene buenas relaciones con las personas de su equipo.					
		29. Cuando hay cambios en mi área, encuentro la orientación necesaria por parte de formación para adaptarme a los mismos.					