

Facultad de Psicología

**CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR COLABORADORES
INTERNOS DE UNA EMPRESA CONTAC CENTER DE LIMA
METROPOLITANA 2019**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

AUTOR:

Rodríguez Mejía, Isac Oscar

ASESOR

Díaz Hamada, Luis Alberto

JURADO:

Figueroa Gonzales, Julio

Flores Vásquez, Elizabeth

Valencia Bryson, Kleber

**Lima - Perú
2019**

Pensamientos

“Me pregunto si las estrellas se
iluminan con el fin de que algún día,
cada uno pueda encontrar la suya”
Antoine de Saint-Exupèry- El
principito

“Aquel que obtiene una victoria sobre
otro hombre es fuerte, pero quien
obtiene una victoria sobre sí mismo es
poderoso”
Lao Tse

Dedicatoria

A mis padres por su apoyo y cariño incondicional y a mí
abuelo que ilumina mi camino desde el cielo

Agradecimientos

A mí querida Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, mi casa de estudios, donde aprendí el significado de ser un agente de cambio y por ofrecerme la oportunidad de obtener la licenciatura en Psicología.

A mis queridísimos profesores que por seis años me brindaron sus conocimientos y Experiencias laborales.

A mi asesor el Dr. Luis Alberto Díaz Hamada por las recomendaciones al presente trabajo.

Índice de contenido

	Página
Portada	i
Pensamiento	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice de contenido	v
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	x
Resumen	xii
Abstract	xiii
I: Introducción	13
1.1 Descripción y formulación del problema	14
1.2 Antecedentes	18
1.2.1 Nacionales	18
1.2.2 Internacionales	20
1.3 Objetivos	25
1.3.1 Objetivo General	25
1.3.2 Objetivo Especifico	25
1.4 Justificación	26
1.5 Hipótesis	26
1.5.1 Hipótesis estadísticas	26

II: Marco teórico	29
2.1 Bases teóricas sobre la investigación	29
2.1.1 Conceptos generales	29
2.1.1.1 concepto de organización	29
2.1.1.2 concepto de contac center	30
2.1.2 Clima organizacional	31
2.1.2.1 Antecedentes de clima organizacional	31
2.1.2.2 Definiciones de clima organizacional	32
2.1.2.3 Características de clima organizacional	34
2.1.2.4 Teorías en el estudio de clima organizacional	35
2.1.2.5 Dimensiones de clima organizacional	44
2.1.2.6 Diferencias entre clima organizacional y cultura organizacional	49
III: Método	51
3.1 Tipo de investigación	51
3.2 Ámbito temporal y espacial	51
3.3 Variables	52
3.3.1 Variables de investigación	52
3.3.2 Variables de control	52
3.3.3 Definición operacional de la variable de investigación	52
3.3.4 Operacionalizacion de la variable	52
3.4 Población y muestra	53
3.4.1 Población	53
3.4.2 Muestra	54
3.4.3 características de la muestra	55
3.5 Instrumento	60
3.5.1 Escala de clima organizacional	60
3.5.2 Calificación	60
3.5.3 confiabilidad	61
3.5.4 Niveles diagnósticos	63

3.6 Procedimiento	66
3.7 Análisis de datos	67
IV: Resultados	69
4.1 Análisis exploratorio de la variable de estudio	69
4.2 Medidas psicométricas del instrumento de obtención de datos	69
4.2.1 Confiabilidad	69
4.2.1 Validez	70
4.3 Descripción de los niveles de clima organizacional	74
4.3.1 Escala general	74
4.3.1 Dimensiones	75
4.4 Descripción de las dimensiones de clima Organizacional	81
4.5 Perfiles de la escala de clima organizacional por la media aritmética, según las variables de control	82
4.6 Perfiles de las dimensiones de la escala clima organizacional por la media aritmética, según las variables de control	87
4.7 Contrastación de hipótesis	92
V: Discusión de resultados	96
VI: Conclusiones	106
VII: Recomendaciones	107
VIII: Referencias	108
Xi: Anexos	115

Lista de tablas

N°		Página
1	Diferencias entre la teoría “X” y la teoría “Y”	36
2	Diferencias entre clima organizacional y cultura organizacional	50
3	Operacionalización de la variable de estudio	52
4	Distribución de la población de estudio	54
5	Distribución de la muestra por área laboral	55
6	Distribución de la muestra por nivel educativo	56
7	Distribución de la muestra condición laboral	57
8	Distribución de la muestra grupos etarios	58
9	Distribución de la muestra tiempo de servicio	59
10	Dimensiones e indicadores de la escala clima organizacional	61
11	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	69
12	Confiabilidad de la escala clima Organizacional y sus dimensiones	70
13	Análisis de ítems de la escala clima organizacional	71
14	Análisis de ítems de cada dimensión de la escala clima organizacional	73
15	Análisis de las dimensiones con la escala clima organizacional	73
16	Distribución por niveles de la escala clima organizacional	74
17	Niveles de la dimensión autonomía	75
18	Niveles de la dimensión innovación	76
19	Niveles de la dimensión entusiasmo y apoyo	77
20	Niveles de la dimensión liderazgo	78
21	Niveles de la dimensión reconocimiento	79
22	Niveles de la dimensión recompensa	80
23	Niveles de las dimensiones de clima organizacional	81
24	Media aritmética de clima Organizacional según el área laboral.	82
25	Media aritmética de clima organizacional según condición laboral	83
26	Media aritmética de clima organizacional según nivel educativo	84
27	Media aritmética de clima organizacional según grupos etarios	85
28	Media aritmética de clima organizacional según tiempo de servicio	86

29	Media aritmética de las dimensiones de clima organizacional según área laboral	87
30	Media aritmética de las dimensiones de clima organizacional según condición laboral	88
31	Media aritmética de las dimensiones de clima organizacional según nivel educativo	89
32	Media aritmética de las dimensiones de clima organizacional según grupos etarios	90
33	Media aritmética de las dimensiones de clima organizacional según tiempo de servicio	91
34	Comparación de medias de clima Organizacional según condición laboral	92
35	Comparación de medias de clima Organizacional según área laboral	93
36	Comparación de medias de clima Organizacional según nivel educativo	94
37	Comparación de medias de clima Organizacional según grupos etarios	94
38	Comparación de medias de clima Organizacional según tiempo de servicio	95

Lista de figuras

N°		Página
1	Representación de la distribución de la muestra por área laboral	56
2	Representación de la distribución de la muestra por nivel educativo	57
3	Representación de la distribución de la muestra por condición laboral	58
4	Representación de la distribución de la muestra por grupos etarios	59
5	Representación de la distribución de la muestra por tiempo de servicio	60
6	Representación por niveles de la escala de clima organizacional	74
7	Representación por niveles de la dimensión autonomía	75
8	Representación por niveles de la dimensión innovación	76
9	Representación por niveles de la dimensión entusiasmo y apoyo	77
10	Representación por niveles de la dimensión liderazgo	78
11	Representación por niveles de la dimensión reconocimiento	79
12	Representación por niveles de la dimensión recompensa	80
13	Representación por niveles de las dimensiones de clima organizacional	81
14	Representación del Perfil de barras de la media aritmética de clima organizacional, según área laboral	82
15	Representación del Perfil de barras de la media aritmética de clima organizacional, según condición laboral	83
16	Representación del Perfil de barras de la media aritmética de clima organizacional, según nivel educativo	84
17	Representación del Perfil de barras de la media aritmética de clima organizacional, según grupos etarios	85
18	Representación del Perfil de barras de la media aritmética de clima organizacional según tiempo de servicio	86
19	Representación del Perfil de barras de la media aritmética de las dimensiones de clima organizacional, según área laboral	87
20	Representación del Perfil de barras de la media aritmética de las dimensiones de clima organizacional, según condición laboral	88
21	Representación del Perfil de barras de la media aritmética de las dimensiones de clima organizacional, según nivel educativo	89
22	Representación del Perfil de barras de la media aritmética de las dimensiones de clima organizacional, según grupos etarios	90
23	Representación del Perfil de barras de la media aritmética de las dimensiones de clima organizacional, según tiempo de servicio	91

**Clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa
Contac Center de Lima Metropolitana – 2019
Isac Oscar Rodríguez Mejía
Universidad nacional Federico Villarreal
Resumen**

La investigación de tipo descriptiva comparativa tuvo como objetivo general, Determinar los niveles de Clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019 y su comparación según área laboral, condición laboral, nivel educativo, grupos etarios y tiempo de servicio. Se aplicó la escala de Clima Organizacional elaborado por Polo G. (2011) a una muestra de 366 colaboradores internos de una empresa de contac center de Lima Metropolitana. Los datos se analizaron con el SPSS versión 22.0. Se obtuvo la validez de constructo y confiabilidad (Alpha .971) de la escala de clima organizacional. Los principales hallazgos fueron: En los niveles de Clima Organizacional el 0.3% de la muestra perciben un nivel deficiente; el 75.1% de la muestra perciben un nivel bajo; el 3% de la muestra perciben un nivel moderado y el 21.6% de la muestra perciben un nivel alto. En el perfil porcentual las dimensiones de autonomía (63.4%) y de innovación (75.45) presentan altos porcentajes en el nivel deficiente. Por los promedios del organizacional, el área de operadores presentan un promedio de 43.46 en comparación con las demás áreas. Por condición laboral, el personal contratado presentan un promedio de 43.46 en comparación con el personal estable que presenta un promedios de 100.37; Por el nivel de estudios, el personal con estudios de secundaria presentan un promedio de 43.47 a diferencia del personal con nivel técnico y con nivel superior; Por los grupos etarios, el personal con edad entre 20 – 29 años presentan un promedio de 45 a diferencia del personal con edad entre 30 – 39 años y el personal con edad entre 40 – 49 años que presentan un de promedio 99.85; Por el tiempo de servicio, el personal menor a tres años presenta un promedio menor a 47.86 a diferencia del personal con un tiempo de servicio mayor a 4 años que presentan un promedio mayor a 100.95. Finalmente, existen diferencias muy significativas de clima organizacional al comparar al personal permanente con el personal contratado, donde el personal contratado presenta menores promedios que el personal permanente. Además, existen diferencias muy significativas por área laboral, por nivel educativo, por grupos etarios y por tiempo de servicios.

Frases claves: Clima organizacional, colaboradores internos, empresa Contac Center, Lima Metropolitana.

**Organizational climate perceived by internal collaborators of a company
Contac Center of Metropolitan Lima - 2019
Isac Oscar Rodríguez Mejía
National University Federico Villarreal**

Abstract

The objective of the comparative descriptive research was to determine the levels of organizational climate perceived by internal collaborators of a Contac Center company of Metropolitan Lima - 2019 and its comparison according to work area, working condition, educational level, age groups and service time . The Organizational Climate scale prepared by Polo G. (2011) was applied to a sample of 366 internal collaborators of a contact center company in Metropolitan Lima. Data were analyzed with SPSS version 22.0. The construct validity and reliability (Alpha .971) of the organizational climate scale were obtained. The main findings were: In the Organizational Climate levels, 0.3% of the sample perceive a poor level; 75.1% of the sample perceive a low level; 3% of the sample perceive a moderate level and 21.6% of the sample perceive a high level. In the percentage profile the dimensions of autonomy (63.4%) and innovation (75.45) have high percentages at the deficient level. By the organizational averages, the area of operators has an average of 43.46 compared to the other areas. By work condition, the hired staff present an average of 43.46 compared to the stable staff that presents an average of 100.37; By the level of studies, the personnel with secondary studies present an average of 43.47 unlike the personnel with technical level and with superior level; By age groups, staff aged between 20 - 29 years have an average of 45 unlike staff aged between 30 - 39 years and staff aged between 40 - 49 years with an average of 99.85; By the time of service, the personnel less than three years present an average less than 47.86 unlike the personnel with a service time greater than 4 years that present an average greater than 100.95. Finally, there are very significant differences in organizational climate when comparing permanent staff with hired staff, where the hired staff has lower averages than permanent staff. In addition, there are very significant differences by work area, by educational level, by age groups and by time of services.

Keywords: Organizational climate , internal collaborators, Contac Center company, Metropolitan Lima.

I. Introducción

Cuando escuchamos la palabra clima lo relacionamos con la sensación de frío o calor que percibimos propio del lugar donde nos encontramos. Precisamente, el clima es el conjunto de condiciones meteorológicas de un espacio geográfico, el cual influye en el comportamiento de las personas. Cuando estamos en verano y percibimos las altas temperaturas esto nos motiva a vestirnos con ropa más ligera e ir a la playa o piscina. En invierno preferimos vestirnos con ropas que nos protejan de las bajas temperaturas y tal vez no salir de nuestras casas.

De igual forma en el mundo empresarial existe un término que aunque no se necesite ser un experto, se tiene un concepto general del mismo. Hablamos de clima Organizacional, que son un conjunto de cualidades o atributos característicos de un propio lugar de trabajo. Muchas veces se ha escuchado que las personas califican su ambiente laboral en función a los que ellos perciben del mismo. Este término ha sido abordado por diversos investigadores nacionales e internacionales, cada uno de ellos tomo como referencia una población distinta, pero con un objetivo similar que es conocer el grado de percepción de clima o su relación que existe con alguna variable organizacional.

El Call center, es una organización que viene creciendo dentro de nuestro contexto. En su gran mayoría ofrecen el primer empleo a muchos jóvenes que no tienen experiencia laboral, o también otorga puestos de trabajo a personas que cuentan con cierta experiencia en atención al cliente o ventas, y que buscan un ambiente distinto al contacto con clientes presenciales.

La presente investigación mostrará como vienen percibiendo el clima organizacional un grupo de trabajadores de un contac center de Lima Metropolitana. Además, servirá como antecedente para futuras investigaciones

1.1 Descripción y formulación del problema

Actualmente el mundo empresarial se ha vuelto más competitivo y su éxito depende mucho de su talento humano, de su fuerza vital, es decir de las personas que la conforman. Por tal motivo, muchas empresas y sus gerentes le están dando mayor importancia al papel que cumplen sus colaboradores en la organización. Se han percatado que fomentar un buen clima laboral dentro de sus empresas con lleva a tener trabajadores felices y por lo tanto los resultados esperados podrán alcanzarse.

Para Quispe (2015) anteriormente algunas empresas la consideraban como algo secundario e irrelevante y que su preocupación solo estaba limitada a la administración de planillas y a las relaciones colectivas de trabajo. Sin embargo, para bien del talento humano, en las organizaciones esto ha cambiado. Los gerentes han tomado mayor importancia al clima organizacional y saben del efecto que causa dentro de las organizaciones.

Al momento de postular a una empresa no solo se buscará adecuados beneficios laborales. También, es importante que se ofrezca un buen clima laboral u organizacional, porque solo de esta manera podremos dar el máximo de nuestro potencial.

El Portal Aptitus (Citado por Soto, 2019), señalo que:

“El talento humano es el capital más importante de cualquier organización; por lo que vale la pena implementar un buen clima laboral, caso contrario puede llegar a afectar hasta en un 20% la productividad de la empresa. Así mismo; resaltó que el 81% de los trabajadores peruanos considera que el clima laboral es muy importante para su desempeño en la organización y que tiene una repercusión directa en el bienestar de los mismos” (p.27).

En esa misma línea, Quispe (2015) sostiene que el talento humano necesita un apropiado ambiente de trabajo para su buen desenvolvimiento. Por tal motivo, las organizaciones son las que deben generar todas las condiciones necesarias para que los colaboradores puedan llevar sus tareas de la mejor manera.

El clima organizacional dentro de las empresas o compañías es un aspecto crucial para el éxito de las mismas. Debido a que, solo de esta manera los colaboradores podrán mostrar todas sus destrezas y competencias en su máximo nivel. Y el resultado final será el cumplimiento de los objetivos organizacionales de su puesto de trabajo.

Sarmiento y Torres (2017) señalan que el clima laboral es un conjunto de factores que están presentes en un lugar de trabajo, además, es donde los colaboradores despliegan sus competencias para tener éxito en su puesto y de esta manera lograr los resultados que la organización espera.

Por su parte Pelaes (2010), añade que Clima laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo, las cuales son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que conforman la empresa y que influyen en su conducta. Por tal motivo, es evidente que la existencia de un adecuado clima organizacional repercutirá en el desempeño del colaborador.

Osorio (citado por Soto, 2019), a través de un artículo que brindo para el diario *Gestión*, dio a conocer que:

"Las empresas deben preocuparse por mantener un buen clima organizacional ya que influye en el compromiso y satisfacción de los colaboradores, y este a su vez está directamente relacionado con los resultados de la compañía, desde las ventas y el retorno de la inversión, hasta la productividad de los trabajadores, calidad del servicio y

reputación de la empresa. Además, el clima laboral es uno de los elementos que diferencia una organización de otra. Por tal motivo, si no la gestionamos adecuadamente, hay más posibilidades de que exista una pérdida de talento, lo que implicaría un costo muy elevado en los procesos de selección continuos, de capacitaciones de nuevo personal, el costo de oportunidad (el negocio perdido por no tener a la persona con las capacidades requeridas en el momento indicado) y el costo por perder el know how de la organización, probablemente a manos de empresas de la competencia". (p.27)

La presente investigación se enfocó en el giro de Contac center, uno de los rubros con mayor demanda de fuerza laboral. El Contac center es un centro de contacto donde su actividad se encuentra relacionada con la transmisión de información y solución de problemas de los clientes que se comunican por medio de un canal telefónico. Los operadores realizan procedimientos rápidos, precisos, directos y eficientes para la buena satisfacción del cliente.

El Contac center se encuentra ubicado en Lima Metropolitana. Es una empresa que cuenta con aproximadamente 8,020 colaboradores internos y que se dedican a brindar servicios de atención al cliente, respecto a quejas sobre el servicio móvil, cable e internet. Por lo general los clientes son extranjeros: ecuatorianos, chilenos y argentinos. Asimismo, cuenta con una gama de clientes estratégicos de rubros tales como telecomunicaciones, banca o servicios financieros, aseguradoras y retail.

La empresa fomenta un buen clima organizacional, celebran las principales festividades de nuestro calendario, celebran los cumpleaños y premian a los colaboradores más destacados del mes mediante un reconocimiento. Los pagos son puntuales y cada colaborador siempre recibe un incentivo monetario adicional a su sueldo, en el caso que cumpla con sus indicadores mensuales. Además, es importante que las personas que estén interesadas en laborar en la

organización cuenten con disponibilidad para trabajar en horarios rotativos y que puedan descansar un día a la semana, debido a que la atención vía telefónica se da todos los días.

Sin embargo, uno de los mayores problemas que se presenta en la empresa es la rotación de personal que en promedio se da entre un aproximado de 200 colaboradores. Generalmente los operadores hacen abandono de su puesto de trabajo porque no logran adaptarse a los continuos cambios en los turnos, a pesar de existir una programación. Otro de los problemas es el trato diferenciado para determinados colaboradores cercanos al entorno de los líderes, esto tiene que ver con los turnos de trabajo y recompensas por los objetivos obtenidos mensualmente. Con respecto a los horarios del área de calidad y tecnología de la información hay mayor flexibilidad y favoritismo en las condiciones de trabajo. El personal administrativo y de capacitación cuenta con un horario fijo y un sueldo superior al básico. Por otro lado el personal de mantenimiento, limpieza y seguridad, son servicios que están a cargo de otras empresas, por lo que dicho personal no depende del contac center.

En base a lo referido en párrafos anteriores se formula el siguiente problema de investigación:

¿Cómo se presentan los niveles de clima organizacional, percibidos por colaboradores internos de una empresa contac center de Lima Metropolitana - 2019 y su comparación según área laboral, condición laboral, nivel educativo, grupos etarios y tiempo de servicio?

1.2 Antecedentes

1.2.1 Nacionales

Juño (2017), realizó una investigación en un call center en el distrito de independencia cuya finalidad fue determinar la correlación que existe entre clima organizacional y satisfacción laboral. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental y corte transversal. Los instrumentos de medición que se utilizaron fueron: el cuestionario de Clima Organizacional – SPC y el cuestionario de Satisfacción laboral – CSLTD. El primero de ellos se encuentra compuesto por 50 ítems cuya escala de frecuencia va desde “muy favorable” a “muy desfavorable”. El segundo cuestionario está compuesto por 26 ítems cuya frecuencia parte desde “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”. Los resultados mostraron que el 48% de los colaboradores percibe un nivel “bajo” de clima laboral; 39% percibe un clima “neutro”; y solo el 13% lo percibe alto. Con respecto a la variable satisfacción laboral, 39% lo percibe en el nivel “insatisfecho”; el 45% se ubicó en el nivel “indiferente” y solo el 16% se ubicó en el nivel satisfecho”. Posteriormente, al relacionar ambas variables se obtuvo un coeficiente de correlación no paramétrico de ($Rho = .881$, $p = .000 < .05$). Lo cual nos indica que la correlación de las variables es alta. Además, el valor $p = .000$ es menor a $.05$ lo que permite evidenciar que la relación es significativa.

Martos (2016), en su investigación titulada Comunicación y clima laboral en colaboradores de una empresa de call center, del distrito de San Miguel. En la Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú, para optar el grado de licenciado en psicología. Tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la comunicación y clima laboral. La población estuvo conformada por 468 colaboradores y la muestra fue elegida

de manera probabilística, considerando al final a un grupo de 212 personas entre edades de 18 a 50 años. Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos, el Test de Comunicación Organizacional de Emilio Ascama Huarcaya (2014) y la escala de Clima Laboral CL – SP de Sonia Palma (1998). Los principales hallazgos fueron que hay una correlación positiva baja, y altamente significativa con respecto a las variables mencionadas. También se observó que los participantes percibían que su escala salarial no era la adecuada para su puesto de trabajo. De esta manera el área de recursos humanos deberá realizar una gestión para promover una medición adecuada de la escala salarial.

Villegas (2017), realizó una investigación con el objetivo de determinar la relación entre los estilos de afrontamiento del estrés y el clima laboral en colaboradores de Call Center de una institución financiera sede Lima. El diseño de la investigación es no experimental, debido a que no se manipularon variables. Asimismo, es transversal ya que el estudio se dará en un tiempo determinado. Mientras que el tipo de investigación es de corte correlacional – descriptivo. La muestra estuvo conformada por 276 trabajadores de ambos sexos, cuyas edades oscilan entre los 18 y 45 años. Para realizar la medición de las variables, se aplicó la escala CL – SP de Sonia Palma la cual fue adaptada por Abanto (2012) y el inventario de estimación y afrontamiento de Cope Carver que fue adaptada por Pajuelo (2011). En general, se obtuvo que si existe relación entre la variable clima laboral y estilos de afrontamiento del estrés (.003). Por otro lado, existe relación entre la variables clima laboral y las variables sociodemográficas sexo, edad y puesto de trabajo. Sin embargo, la variable estilos de afrontamiento al estrés solo se relacionó con las variables puesto de trabajo y sexo.

Calderón (2016), en su estudio titulado Clima organizacional en una empresa del rubro de tecnología de la información. En la Universidad San Ignacio de Loyola, para optar el grado de licenciada en psicología. Donde el diseño de la investigación fue descriptivo y tuvo como objetivo principal establecer el perfil del clima organizacional en la compañía de TI y comparar sus dimensiones en función de la edad y el tiempo de servicio. La población estuvo conformada por 330 empleados, de los cuales se tomó una muestra de 260 personas, considerando los criterios de inclusión e exclusión. Para realizar la medición de la variable de estudio se utilizó la escala de Sonia Palma CL-SPC (2004). El cual está compuesto por 50 ítems y 5 dimensiones (Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales), el puntaje máximo por dimensión es 50 y por toda la escala 250. Entre los principales hallazgos se pueden observar que hay diferencias en la percepción de algunas dimensiones, las que obtuvieron un mejor puntaje fueron la de supervisión, involucramiento laboral y comunicación, a diferencia de las de autorrealización y condiciones laborales, que arrojaron puntaje bajos. Por otro lado, también se observó que el clima es percibido como positivo entre el rango de 36 a 40 años a diferencia del rango 18 a 25 años. Con relación a la antigüedad, se encontró que el personal que tienen entre 0 a 2 años de antigüedad muestran una tendencia positiva a diferencia de los que tienen entre 3 a 4 años en la compañía.

1.2.2 Antecedentes Internacionales

Vidaurre (2009), en su tesis Diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa de Telecomunicaciones de El Salvador. Planteó diagnosticar el Clima organizacional, con la finalidad de conocer la percepción que tenían los empleados con respecto al ambiente laboral existente. Esto a su vez sería el punto de partida para que la

empresa elabore una propuesta para un programa de motivación personal, que pueda ajustarse a las características de la organización y a los colaboradores que laboren en ella. El diseño de la investigación fue no experimental, debido a que no se manipularon las variables de estudio y transaccional- descriptiva, ya que el instrumento y recolección de datos se efectuó en un momento específico y con una medición única. La población estuvo conformada en su totalidad por los 110 empleados de la organización, para la medición de la variable se decidió diseñar una escala de tipo Likert de 60 ítem. La misma permitió tener una visión clara y precisa de la percepción y sentimientos que se encuentran asociados a las diferentes condiciones laborales y que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización. El instrumento se encuentra agrupado en tres dimensiones con sus respectivos indicadores: factores de motivación (condiciones laborales, capacitación y entrenamiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional), factores de satisfacción (puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones) y factores culturales (trabajo en equipo, comunicación, sentido de pertenencia y compromiso, apoyo de recursos humanos y estrategia organizacional). En general, la sumatoria total de los resultados de los tres factores. Demuestra una media porcentual de 57.77%, evidenciando que la situación actual de la organización está en un nivel promedio. Por lo tanto, es necesario implementar acciones a corto plazo que permitan incrementar el clima laboral dentro de la organización.

Rodríguez (2016), desarrollo una investigación en el estado de Carabobo, Venezuela. Donde su principal objetivo fue analizar el clima organizacional en una empresa de servicios, basándose en la teoría de Rensis Likert. La investigación fue de tipo descriptiva y de diseño no experimental, y fue aplicada a una muestra de 123

trabajadores a través de un cuestionario. El autor señala que la teoría de Likert propone la existencia de tres tipos de variables que definen a las organizaciones y que influyen en la percepción individual sobre el clima organizacional. Estas variables son: causales; orientadas a la evolución y obtención de resultados en una organización (visión, misión, normas, valores, sentido de pertenencia y estructura), variables intermedias; orientadas al estado interno de la organización (motivación, liderazgo, comunicación y toma de decisiones), variables finales; surgen como resultados del efecto de las variables causales e intermedias (productividad, ganancia y pérdida). Los principales hallazgos del estudio nos muestran que respecto a las **variables causales**, los trabajadores conocen la misión, visión y políticas y normas de la organización. Sin embargo, no están de acuerdo con los mismos y no está presente en ellos un sentido de pertenencia hacia la organización. Esto significa que los colaboradores en relación a estas variables perciben un clima de tipo autoritario-explotador. En relación a las **variables intermedias**, entre ellas tenemos la motivación, que hace referencia a los sistemas de incentivos y reconocimientos. Los principales hallazgos fueron que los trabajadores perciben que hay poco interés de la empresa en los temas salariales y promoción de cargos. Lo que provoca en los trabajadores insatisfacción en sus relaciones laborales, trayendo como consecuencia desmotivación. Por lo tanto, los colaboradores en relación a esta variable perciben un clima de tipo autoritario- explotador. En cuanto a la comunicación, los trabajadores pueden comunicarse con sus superiores de manera libre pero controlada de forma ascendente y descendente. Lo que evidencia que los colaboradores perciben en relación a esta variable un clima autoritario-paternalista. Con respecto a la variable liderazgo, los trabajadores perciben que no existe confianza entre sus superiores y subordinados, los

jefes muestran un liderazgo rígido, evidenciando que la organización presentaría un clima autoritario- explotador para esta variable. Finalmente, en relación a las **variables finales**, los resultados derivados de las variables causales e intermedias, permiten analizar el clima en la empresa de servicios, donde se evidencia la predominancia del clima autoritario-explotador. Como conclusión el autor el autor señala que este tipo de clima está originando en los trabajadores un ambiente de insatisfacción que puede generar un impacto negativo en la productividad de la empresa, por lo que se recomienda implementar estrategias encaminadas a mejorar la satisfacción laboral de todo el personal de trabajo.

Sierra (2013) realizó una investigación en el área de negocio de call center de la compañía ventas y marcas S.A.S. El objetivo principal fue identificar mediante el análisis del clima laboral, los principales problemas que afectan a dicha compañía. La cual viene presentando deficiencias relacionadas con los factores relacionados con el clima laboral como son: comunicación, satisfacción, motivación, relaciones con los líderes y capacitación. El tipo de estudio fue descriptivo y de corte transversal, diseño no experimental. La recolección de datos se dio mediante encuestas, donde participaron 15 trabajadores del área de call center. El resultado muestra la deficiencia en puntos críticos de la compañía que fueron determinados en los factores: mi trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo y organización de la empresa. Por lo tanto, se concluye que es de vital importancia la implementación y el montaje de estrategias alineadas con el negocio de la compañía ventas y marcas S.A.S, con el propósito de mejorar el clima laboral, la comunicación, optimizar la operación y la administración de manera efectiva y finalmente cumplir con los objetivos de la gerencia proyectados en el área de call center.

Esparragoza, Sánchez, & Martínez (2014) realizaron un estudio en una empresa de bebidas en la costa norte de Colombia, con el objetivo de demostrar que el tipo de contratación influye en el clima laboral. Por tal motivo, se tomó una muestra de 389 empleados de un total de 1,284 trabajadores, pertenecientes a las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Sincelejo y Valledupar. Para facilitar la investigación, se consideró pertinente clasificar a la muestra en tres, denominadas arbitrariamente empresas 1, 2 y 3, quedando distribuida de la siguiente manera: empresa 1, con 16 personas y un contrato laboral indirecto, empresa 2, con 136 personas y contrato laboral indirecto. Y la empresa 3, con un total de 237 personas con un contrato laboral indirecto. Para la medición de la variable clima laboral se aplicó el cuestionario IMCOC (Instrumento para Medir Clima laboral en Organizaciones Colombianas), el cual desarrolla el análisis del clima laboral a partir de las siguientes variables: Objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, y control. Para interpretar los resultados es necesario tomar como referencia que cualquier variable que alcance un promedio igual a cinco, evidencia un buen comportamiento a favor de la variable de estudio. Y las variables que alcancen un promedio menor a cinco, se les recomienda que desarrollen acciones de mejora con respecto a dicho componente. Entre los resultados se muestra que en la empresa 1, solo la variable relaciones interpersonales presenta un puntaje menor a cinco (4.28). En esa misma línea, la empresa 2 en su variable relaciones interpersonales muestra un puntaje inferior a cinco (3.77). Por otro lado la empresa 3 presenta dos variables con puntajes inferiores a cinco (relaciones interpersonales y toma de decisiones). Esto significa que hay variables débiles en la construcción del clima laboral en la empresa de bebidas. Para determinar si el tipo de

contrato influye en clima laboral, se utilizó el análisis de varianza, tomando como referencia el tipo de empresa. Hallándose que cinco de las siete variables explicativas del clima laboral, son altamente significativas. Objetivos ($p=.016$), cooperación ($p=.207$), Liderazgo ($p=.000$), toma de decisiones ($p=.000$), relaciones interpersonales ($p=.000$), control ($p=.000$). Por tal motivo se concluye que, a excepción de las variables relaciones interpersonales y cooperación, todas las demás variables se ven influenciadas por el tipo de contrato.

1.3 Objetivos:

1.3.1 Objetivo general

Determinar los niveles de clima organizacional percibidos por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019 y su comparación según área laboral, condición laboral, nivel educativo, grupos etarios y tiempo de servicio.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Realizar el ajuste de las medidas psicométricas del instrumento de obtención de datos: Escala de clima organizacional.
2. Describir los niveles de clima organizacional percibidos por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019.
3. Describir los niveles de clima organizacional percibidos por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019, según área laboral, condición laboral, nivel educativo, grupos etarios y tiempo de servicio.

4. Hallar los promedios de clima organizacional percibidos por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019, según área laboral, condición laboral, nivel educativo, grupos etarios y tiempo de servicio.
5. Comparar los promedios de clima organizacional percibidos por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019, según área laboral, condición laboral, nivel educativo, grupos etarios y tiempo de servicio.

1.4 Justificación de la investigación

En la actualidad en el campo de la psicología organizacional existen diversos estudios relacionados con el clima laboral, pero pocas toman como referencia su estudio en los contac center. Por tal motivo, a partir de los resultados y conclusiones se podrá incorporar antecedentes e interés por la variable de estudio. Además, de acuerdo a nuestra población seleccionada, la organización se beneficiará significativamente, debido a que conocerá los niveles de percepción de clima organizacional y de existir aspectos que están generando un inadecuado clima, la empresa podrá implementar un plan de mejora. Y de esta manera, se cuente con colaboradores felices por laborar en una organización que se preocupa por su bienestar y ellos puedan retribuirlo realizando una correcta labor de sus funciones.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis estadísticas

Se formularon hipótesis estadísticas para responder el objetivo específico 5 de la investigación.

Hipótesis 1: objetivo específico 5

Ho: No existen diferencias entre los promedios clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019, según condición laboral.

Hi: Existen diferencias significativas entre los promedios de clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019, según condición laboral.

Hipótesis 2: objetivo específico 5

Ho: No existen diferencias entre los promedios clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019, según área laboral.

Hi: Existen diferencias significativas entre los promedios de clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019, según área laboral.

Hipótesis 3: objetivo específico 5

Ho: No existen diferencias entre los promedios de clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019, según nivel educativo.

Hi: Existen diferencias significativas entre los promedios de clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019, según nivel educativo.

Hipótesis 4: objetivo específico 5

Ho: No existen diferencias entre los promedios de clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019, según grupos etarios.

Hi: Existen diferencias significativas entre los promedios de clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019, según grupos etario.

Hipótesis 5: objetivo específico 5

Ho: No existen diferencias entre los promedios de Clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019, según tiempo de servicio.

Hi: Existen diferencias significativas entre los promedios de Clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa Contac Center de Lima Metropolitana – 2019, según tiempo de servicio.

II. Marco teórico

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1 Conceptos Generales

2.1.1.1 Concepto de organización

Existe una gran variedad de organizaciones, dependiendo su tamaño, su giro o industria; sin embargo, en el marco referencial de esta investigación es importante señalar la diferencia entre las que producen un producto, lo comercializan o prestan un servicio.

Para sostener lo afirmado se acudió a Chiavenato (2007): “Hay una variedad enorme de organizaciones. Como empresas industriales, comerciales, empresas de servicio, organizaciones militares, religiosas, públicas, entre otras. Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto en la producción de bienes o productos, como en la producción o prestación de servicios” (p. 6).

Las organizaciones son entidades sociales coordinadas, y que operan de manera deliberada para alcanzar metas, labor que sería imposible para personas que trabajarían individualmente, a través de una estructura determinada. La diferencia entra una organización u otra, es que cada una persigue un objetivo distinto, algunas ofrecen productos, mientras que otras ofrecen servicios, e incluso algunas ponen ambos a disposición de los consumidores. Por otro lado, también es importante señalar que el elemento clave de cada organización no es su instalación, maquinaria o equipo, sino su gente (Franklin y Krieger, 2012).

Otro autor que nos permite tener una definición sobre organización fue Schein (1982):

“Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común. A través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (p. 14).

En el 2005, Draf sostuvo que una organización es un sistema abierto, que para sobrevivir es importante que el mismo este en constante convivencia con el exterior y adaptándose a las necesidades del ambiente en forma continua, de donde adquiere recursos en bruto como son los humanos, económicos y financieros para llevarlos a la organización, pasando por un proceso de transformación y, poder así, llevarlos de nuevo al exterior ya en forma de producto o servicio.

2.1.1.2 Contac center como organización

En una investigación realizada por Morris et al. (2009), definieron el termino como un punto de contacto entre un cliente y una empresa a través de medios de comunicación como el correo electrónico, chat por internet y la vía telefónica. Lo que realiza el contac center es integrar estos puntos de contacto para agilizar la comunicación entre la empresa y el cliente.

Asimismo, los autores comentan que los servicios que brinda un contac center pueden realizarse de dos maneras:

- Servicios de entrada (in bound): Donde el cliente se comunica para absolver una consulta, es también conocida como la línea de atención al cliente, donde el teleoperador atiende los requerimientos solicitados.

- Servicios salida (out bound): En este servicio la empresa se comunica con el cliente para realizar una venta, encuesta o cobranza.

2.1.2 Clima Organizacional

2.1.2.1 Antecedentes teóricos de Clima Organizacional

Los antecedentes para el estudio de clima en las organizaciones comienzan a desarrollarse en el año 1939 con las investigaciones de Lewin, Lippitt y White sobre los procesos sociales que ocurrieron en niños participantes de un campamento de verano. Encontrando que el comportamiento del individuo en un grupo no solo depende de sus características individuales, sino también de la atmosfera o clima social en el que está inmerso y que influye en su conducta (Bordas, 2016).

Por otro lado, Galvis (2010) sostiene que han pasado cerca de cien años desde que el sociólogo y psicólogo industrial Elton Mayo, comenzará a interrogarse sobre qué elementos influyen en la mejora del bienestar productivo de las organizaciones. Sus estudios se realizaron en la compañía Western Electric, ubicada en el barrio Hawthorne y dedicada a la fabricación de teléfonos. Con los resultados se puso en manifiesto, de la existencia de factores psicológicos y sociales, que producían en las trabajadoras satisfacción y motivación.

Asimismo, Orbegoso (2010) refiere que los trabajos realizados por Eton Mayo, permitieron destacar variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo. Lo cual fue importante para estudios posteriores de clima laboral.

Por su parte, Brunet (citado por Diaz, 2017) señala que este concepto fue influido por las escuelas Gestalt y funcionalista. De esta manera la escuela Gestalt se enfoca en la percepción, es decir donde las personas toman conocimiento de su entorno, basados en sus criterios percibidos y que los mismos influyen en su comportamiento. En la escuela funcionalista se destaca que la persona se comporta y piensa de acuerdo al ambiente que le rodea. Por lo tanto, las dos escuelas tienen en común que los individuos buscan un equilibrio con el entorno que le rodea.

Para concluir esta sección, citamos a Orbegoso (2010) quien afirma que el psicólogo Gestalt Kurt Lewin, fue uno de los precursores del concepto de clima organizacional, explicando que el comportamiento de una persona es el resultado de la interacción con su entorno que le rodea. Este hallazgo ha sido determinante para la construcción del concepto clima.

2.1.2.2 Definiciones de Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de la psicología organizacional por Saúl Gellerman en la década del 60, refiriéndose a él como el “carácter de la compañía” (Elgegren, 2017).

En la actualidad no hay una definición universal de este concepto, diversos autores a través de sus publicaciones la han llamado de diferentes maneras: ambiente laboral, clima laboral, clima organizacional, etc. Los investigadores se han enfocado más en el aspecto metodológico de la investigación sobre clima que en llegar a una definición general.

Asimismo, Brunet (1987) sostiene que la definición de clima varía a menudo en función de los investigadores que la estudian.

Roa en el 2004 sostuvo, que de todos los enfoques acerca de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad, es aquel que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el individuo tiene acerca de las estructuras y procesos que suceden en un medio laboral. De acuerdo a este enfoque el comportamiento de un individuo no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que tenga la persona.

Para Litwin y Stringer (1968), el clima son: “los efectos subjetivos percibidos del sistema, formado por el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. (p. 182).

Tagiuri (citado en Tagiuri & Litwin, 1968) considera el clima como una propiedad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que: a) es experimentada por sus miembros; b) que influencia su comportamiento, y que c) puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización.

Añaden Hellriegel & Slocum (1974) que el clima es el: “conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan a sus miembros y su entorno” (p. 256).

Hall, citado por Álvarez (2008), define el clima organizacional, como todas aquellas propiedades del ambiente organizacional que son percibidas por los empleados y que predisponen su comportamiento.

Por otro lado, el concepto clima organizacional fue enfocado de una manera distinta por Chiavenato (2007, p. 59):

[..] El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. [..]

2.1.2.3 Características del clima organizacional

Con la finalidad de exponer este punto hemos acudido a Brunet (1987, p. 12):

“El clima organizacional constituye una configuración de las características de la organización, así como las características de un individuo pueden construir su personalidad. [...] Esta forma de personalidad que caracteriza a una organización puede ser sana o mal sana, como las que caracteriza al ser humano. Si esta es mal sana, trastornara las relaciones de los empleados entre sí, y con la organización. [...] Así una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta”.

Con relación a las características de clima, Tagiuri (citado por Brunet, 1987, p. 13) menciona las siguientes:

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.

- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas, por las necesidades sociológicas y cultura de la organización.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

2.1.2.4 Teorías en el estudio de clima organizacional

A. Teoría de las relaciones humanas

Antes de los estudios de Elton mayo los trabajadores de las fábricas eran vistos como personas con una visión corta, y que habían perdido el sentido de lucha por sobrevivir. Por lo tanto, la idea que se tenía en aquella época era que el obrero gozara o sufriera su vida lo mejor que pudiese. Posteriormente, con las investigaciones en la compañía Western Electric, adquiere mayor interés, las necesidades de las personas que integran una organización, los factores humanos están sobre los resultados de producción. La perspectiva que si tienen del hombre da un giro notable, dándole mayor importancia a la satisfacción humana.

En el 2007, para Ramos y Triana los aportes de estas investigaciones fueron:

- Involucrar por primera vez a la persona como elemento vital de una organización.
- Observar a la organización como sistema social.
- Proponer que la productividad no es problema de ingeniería, sino de grupo.
- Ser los pioneros en el estudio de la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos.

B. Teoría “x” e “y” de Douglas McGregor

El psicólogo McGregor desarrollo una tipología acerca de los supuestos subyacentes de la motivación y el comportamiento humano en el trato de los gerentes con respecto de sus empleados. La teoría “X”, también conocida como tradicional, y la teoría “Y”, llamada también por el autor como moderna, la primera de ellas asume que las personas evitaran trabajar ya que les disgusta hacerlo, debido a las pocas ambiciones que tienen, la segunda refiere que las personas no son perezosas, son capaces de asumir retos y responsabilidades, lo único que tienen que hacer los gerentes es potencializar sus capacidades.

Chiavenato (2007) señala que las teoría tradicional (teoría “X”) y la moderna (teoría “Y”) se consideran como puntos extremos y antagónicos. En la tabla 1, se muestran las principales diferencias entre ambas.

Tabla 1

Diferencias entre la teoría “X” y la teoría “Y”

Teoría X	Teoría Y
A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que puedan lo evitan.	El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, de acuerdo con las condiciones.
Todas las organizaciones tienen objetivos. Las personas que trabajan en las organizaciones tienen que ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con sanciones para que orienten sus esfuerzos hasta el logro de esos objetivos.	El control extremo y las amenazas con sanciones no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas.
En general, las personas prefieren ser	Las recompensas por el trabajo están

dirigidas que dirigir.	relacionadas con los compromisos asumidos.
Las personas evitan las responsabilidades.	Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
Las personas promedio tienen pocas ambiciones.	La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas.
Las personas se preocupan, sobre todo, por la seguridad y el bienestar propios.	El potencial intelectual del ser humano promedio están aún lejos de ser utilizado en su totalidad

Fuente: Chiavenato (2007, p. 105)

Para Bordas (2007) lo expuesto por McGregor fue un hito importante, porque posteriormente ayudaría a los conceptos desarrollados sobre clima laboral. Asimismo, la autora sostiene que la teoría “X” y “Y” ayudo a comprender lo siguiente:

- Los líderes o responsables de la organización contribuyen a crear el clima en que los empleados llevan a cabo sus tareas.
- Que ese clima que crean los lideres están en función de su particular forma de entender la función directiva y del concepto que tengan de los trabajadores.
- Que ese clima creado en buena medida por los directivos influye sobre el comportamiento de los empleados y que tiene diferente influencia en función de la actividad de la empresa, la sofisticación de la tecnología empleada y el nivel de especialización del personal.

C. Teoría del clima organizacional de Likert

La teoría del clima organizacional, o también conocida como de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima (Brunet, 2004)

En el 2007, Bordas señaló que Likert en el año 1961, desarrollo estudios de gran alcance, en ellos enfatizo el contexto humano de la organización, llegando a la conclusión de que las condiciones del ambiente, el clima o atmosfera creado en el lugar de trabajo, en función de distintos estilos de liderazgo empleado, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los trabajadores.

En esa misma línea Likert, (citado por Brunet, 2004) sostiene que en la teoría de los sistemas se plantea que el comportamiento de los subordinados es el resultado, en parte por el comportamiento administrativo, y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte por por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Brunet, (citado por Bordas, 2007) sostiene que Likert propuso la existencia de dos grandes tipos de clima organizacionales, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, estos son:

- Clima de tipo autoritario: Sistema I- Autoritarismo explotador.
- Clima de tipo autoritario: Sistema II- Autoritarismo paternalista.
- Clima de tipo participativo: Sistema III- Consultivo.
- Clima de tipo participativo: Sistema IV- participativo en grupo.

1. Clima de tipo Autoritario: Sistema I – Autoritarismo explotador

Se caracteriza por la falta de confianza en los empleados por parte de la cúpula de la organización. Estos últimos son los que toman las decisiones, fijan los objetivos y a su vez los imponen a los miembros de la organización. La atmósfera que predomina, es el miedo, se castiga si se cometen errores. Así mismo, la comunicación entre la dirección de la empresa y los empleados solo se presenta en forma de directrices y de instrucciones (Bordas, 2007).

En cuanto a las características de este tipo de clima, (Brunet 1987, p. 33)

las divide de la siguiente manera:

a) Métodos de mando

Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.

b) Objetivos de resultados y formación

Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.

c) Fuerzas motivacionales

- Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.
- Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.
- Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.
- Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.

d) Modos de comunicación

- Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión

caracteriza generalmente esta comunicación.

e) Proceso de toma de decisiones

- Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.

2. Clima de tipo autoritario: Sistema II- Autoritario paternalista

La cúpula de la organización tiene confianza condescendiente con sus empleados. La mayor parte de las decisiones las toma la dirección de la empresa, pero algunas se toman por los escalones más bajos. Por otro lado, la recompensa y algunas veces los castigos son métodos utilizados para motivar a los trabajadores.

El clima que se percibe es estable y estructurado (Bordas, 2007)

En cuanto a las características de este tipo de clima, (Brunet 1987, p. 34)

las divide de la siguiente manera:

a) Métodos de mando

De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.

b) Objetivos de resultados y formación

Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.

c) Fuerzas motivacionales

- Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.

- Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.

- La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.
- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.
- Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.

d) Modos de comunicación

- Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.
- Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

e) Proceso de toma de decisiones

- Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.
- Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo

3. Clima de tipo participativo: Sistema III- Consultivo

La cúpula de la organización tiene un clima participativo, tiene confianza en sus empleados. Las políticas y decisiones son tomadas por lo general en la cima pero también se permite al subordinado que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación se presenta de forma descendente y las recompensas y castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores;

este tipo de clima es muy dinámico y la administración de las personas se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

En cuanto a las características de este tipo de clima, (Brunet 1987, p. 34) las divide de la siguiente manera:

a) Métodos de mando

Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.

b) Objetivos de resultados y formación

Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.

c) Fuerzas motivacionales

- Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.

- Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.

- Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.

d) Modos de comunicación

- La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.

- Puede darse un poco de distorsión y de filtración.

e) Proceso de toma de decisiones

Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones.

4. Clima de tipo participativo: Sistema III- Participación en grupos

La cúpula de la organización tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de sus niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación. [...] En resumen todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica (Bordas, 2007, p. 20).

En cuanto a las características de este tipo de clima, (Brunet 1987, p. 34) las divide de la siguiente manera:

a) Métodos de mando

Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.

b) Objetivos de resultados y formación

Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.

c) Fuerzas motivacionales

- La dirección tiene plena confianza en sus empleados.

- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos

d) Modos de comunicación

- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

-No se observa ninguna filtración o distorsión.

e) Proceso de toma de decisiones

-El proceso de toma de decisiones esta diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.

2.1.2.5 Dimensiones de Clima Organizacional

Sandoval (2004) sostiene que al hablar de las dimensiones del clima organizacional nos referimos a las características susceptibles que pueden ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por tal motivo, para llevar a cabo un diagnostico o estudio de clima es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por diversos teóricos.

Asimismo, García & Ibarra (2005), afirman que las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

Pritchard y Karasick (citado en Sandoval, 2004) miden el clima organizacional en función de 11 dimensiones:

1. Autonomía: Es el grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y solución de problemas.

2. Conflicto y cooperación: Se trata del nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de sus labores, y en el apoyo material y humano que reciben de su organización.
3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento: Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

La percepción del clima según Likert, (citado por Brunet, 2004), lo mide en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Fuerzas motivacionales: Procedimientos que se emplean para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Procesos de comunicación: Los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Procesos de influencia: La importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Procesos de toma de decisiones: La importancia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o estrategias para alcanzarlos.
7. Procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Para Cambell, (citado por Silva 1996) para medir clima organizacional se debe considerar las siguientes dimensiones:

1. Autonomía individual: hace referencia a la responsabilidad, independencia y poder de decisión del cual goza el empleado en su organización.
2. Grado de estructura del puesto: Es la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. Recompensa: Son aspectos económicos y a las posibilidades ser promovido
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relacionado a la manera en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Rodríguez, (1999) refiere que un cuestionario muy difundido fue el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

1. Estructura organizacional: Percepción acerca de reglamentos, deberes y normas que la organización.
2. Remuneraciones: Percepción sobre los sistemas de recompensa y reconocimiento de la relación entre tarea y remuneración.
3. Responsabilidad individual: Grado en que el individuo percibe un sentimiento de autonomía.
4. Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. Conflicto: Es el nivel de confianza que un empleado percibe por parte de su organización para asimilar y afrontar las diferentes opiniones.

En el 2016, (Bordas) propuso ocho dimensiones a partir de las propuestas por los autores Litwing y Stringer, Campbell, Pritchard y Karasic, Likert y Moos:

1. Autonomía: Es el nivel en que los empleados perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas, sin la necesidad de consultar a su jefatura, se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias iniciativas.
2. Cooperación y apoyo: Nivel en que los empleados perciben que en la organización hay un ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo.
3. Reconocimiento: Nivel de percepción en que los empleados perciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a su organización.
4. Organización y estructura: Nivel en que los empleados perciben que los procesos de la organización están estructurados, coordinados, son fáciles de entender, son eficientes y además, no presentan excesivas restricciones o formulismos burocráticos.
5. Innovación: Nivel de percepción que los empleados tienen sobre la existencia de receptividad para expresar e implementar nuevas ideas, métodos y procedimientos en general.
6. Transparencia y equidad: Se refiere al nivel en que los empleados de la organización perciben que las políticas y prácticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, sobretodo en relación a la valoración del desempeño y oportunidades de promoción.
7. Motivación: El nivel en que los miembros perciben que su organización motiva el buen desempeño y la producción destacada, generando compromiso con la actividad realizada.

8. Liderazgo: Modo en que los empleados perciben la dirección y el comportamiento de sus jefaturas, así como su estilo de relación con el resto de empleados.

2.1.2.6 Diferencias entre Clima organizacional y Cultura organizacional

Chiavenato (2007) sostiene que la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de una organización. Además, la cultura no se percibe u observa en sí misma, sino a través de sus efectos y consecuencias. Asimismo, Robbins y Judge (2013) definieron la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los empleados de una organización, el cual distingue a una empresa de las demás.

La diferencia que existe entre los términos clima y cultura es explicada por Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (citado por Orbegoso, 2010) “El clima son las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo; mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas. Asimismo, es importante precisar que el clima es subjetivo, temporal y manipulable. La cultura, en cambio, tiene una larga elaboración o procesamiento por el grupo, tiene raíces en la historia de este, es un fenómeno de mas larga duración y menos vulnerable a la manipulación” (p. 355).

A través de la tabla 2, se observan las principales diferencias entre estos dos conceptos, según Martin, Gonzales, Torrego y Armengol (citados por Orbegoso, 2010 p. 356)

Tabla 2

Diferencias entre clima organizacional y cultura organizacional

Clima Organizacional	Cultura Organizacional
Se refiere a las percepciones del comportamiento	Se centra en las asunciones, valores y normas.
Utiliza técnicas de investigación estadística	Utiliza técnicas de investigación etnográfica
Sus raíces intelectuales pertenecen a la psicología industrial y social.	Sus raíces intelectuales pertenecen a la antropología y la sociología.
Puede cambiar con más facilidad que la cultura.	Cambiarla es difícil, tiene una fuerte permanencia en el tiempo.

III. Método

3.1 Tipo de investigación

Desde el punto de vista metodológico la investigación es de tipo descriptiva, debido a que se pondrá de manifiesto las características actuales de un determinado fenómeno, para nuestro estudio será la situación actual del clima organizacional de los colaboradores internos de la empresa de contac center. En esa misma línea, para Danhke (citado por Hernández, Fernández y Batista, 2010, p. 102) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

El Diseño de investigación es de tipo No Experimental. Para Kerlinger (2004), la investigación no experimental es:

“Es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de la relaciones entre variables se hacen, sin una intervención directa a partir de la variación concomitante de la variables dependientes e independientes” (p. 504).

Por otro lado, por el tipo de obtención de datos, la investigación es de corte transversal, dado a que los datos se obtendrán en un solo momento. (Hernández, Fernández y Batista, 2010)

3.2 Ámbito temporal y espacial

La investigación fue realizada en colaboradores internos de una empresa de contac center de Lima Metropolitana entre Mayo – Junio 2019.

3.3 Variables

3.3.1 Variable de investigación

Clima Organizacional

3.3.2 Variables de control (comparación)

- **Grupo etarios:** 20 – 29 años; 30 – 39 años y 40 – 49 años.
- **Nivel educativo:** Secundaria – técnico - superior
- **Condición laboral:** Estable – contratado
- **Área laboral:** Administrativos – Operadores– Tecnología de información–Calidad – Capacitación.
- **Tiempo de servicio:** Menos de 1 año; 1 año – 3 años; 4 años – 6 años; 7 años a más.

3.3.3 Definición operacional de la variable de investigación

Estará dado por el puntaje total y niveles obtenidos en la escala de clima organizacional

3.3.4 Operacionalización de la variable

La tabla 3, describe la variable clima organizacional, con sus respectivas dimensiones, indicadores, escala e instrumento de obtención de datos.

Tabla 3

Operacionalización de la variable de estudio

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Instrumento
Clima Organizacional	Autonomía	1 – 6 (6 ítems)	Ordinal para los puntajes de la escala y sus dimensiones.	Escala Clima Organizacional
	Innovación	7 – 14 (8 ítems)		
	Entusiasmo y apoyo	15 – 22 (8 ítems)	Nominal para los niveles clasificatorios de la escala y sus dimensiones	
	Liderazgo	23 – 28 (6 ítems)		
	Reconocimiento	29 – 34 (6 ítems)		
Recompensas	35 – 40 (6 ítems)			

3.4 Población y muestras

3.4.1 Población

El universo estuvo conformado por 8,020 trabajadores de una empresa de contact center. Cuyas edades están en el rango de 18 años a 49 años de edad. Distribuidos en 5 áreas: administrativos, tecnología de la información, operadores, calidad y capacitación. Las áreas de mantenimiento y vigilancia están a cargo de empresas tercerizadoras.

A. Criterio de inclusión:

- Trabajadores que estén en un rango de 20 a 49 años.
- Pertenezcan a las áreas de administrativos, tecnología de la información, operadores, calidad y capacitación y ocupen cargos operativos.
- Sean colaboradores internos del contact center.

B. Criterios de exclusión

- Trabajadores menores de 20 años
- Trabajadores mayores de 49 años.
- Pertenezcan a las áreas de administrativos, operadores, tecnología de la información, calidad y capacitación y ocupen cargos de líderes y jefaturas.
- No sean colaboradores internos del contact center

Teniendo en cuenta estos criterios, la población quedó conformada por 8,020 colaboradores, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Distribución de la población de estudio

Área laboral	Número de colaboradores
Administrativos	250
Operadores	7200
Tecnología de la Información	300
Calidad	200
Capacitación	70
Total	8,020

3.4.2 Muestra

La muestra fue Seleccionada de manera intencionada, dado que la participación en la investigación fue voluntaria. La muestra mínima a investigarse fue determinada a través de la fórmula para poblaciones finitas iguales o menores a 100,000 (Aguilar, 2005).

Valores estadísticos para determinar la muestra

$$N = 8020; P = 0,50; q = 0,50; d = 0,05; z = 1,96$$

Fórmula:
$$n = \frac{Z^2 p q}{d^2}$$

Sustituyendo los valores

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2} \quad \boxed{n = 384,16}$$

Cálculo de la muestra

$$nf = \frac{N}{1 + \frac{N}{n}}$$

$$nf = \frac{8020}{1 + \frac{8020}{384.16}} \quad \boxed{N = 366.21}$$

La muestra quedo conformada por 366 colaboradores (4.56%) de la población.

Por lo tanto, la muestra por áreas es la siguiente: (4.56% de cada área)

Áreas	Población	4.56%	Muestra
1. Administrativos	= 250 colaboradores	11.4	11
2. Operadores	= 7200 colaboradores	328.3	328
3. Tecnología de la información	= 300 colaboradores	13.68	14
4. Calidad	= 200 colaboradores	9.1	9
5. Capacitación	= 70 colaboradores (formadores).	3.5	4
Total	= 8020 colaboradores.		366

El área de operadores tiene una mayor representatividad en la muestra a diferencia de las demás áreas. Por tal motivo, para efectos de la investigación se decidió disminuir su cantidad y aumentar en un 50% las cantidades de las otras áreas, para que de esta manera se tenga una cantidad más uniforme.

3.4.3 Características de la muestra

En la tabla 5 y la figura 1 se describen y representan la distribución de la muestra por área laboral donde el 75.4% pertenecen al área de operadores de servicio; el 6.8% son del área de administrativos; el 8.2% pertenecen al área de tecnología de la información; el 5.5% pertenecen al área de calidad y el 4.1% pertenecen al área de capacitación.

Tabla 5

Distribución de la muestra por área laboral

Área laboral	Frecuencia	Porcentaje
Administrativos	25	6.8%
Operadores	276	75.4%
Tecnología de la información	30	8.2%
Calidad	20	5.5%
Capacitación	15	4.1%
Total	366	100.0%

Distribución de la muestra por área laboral

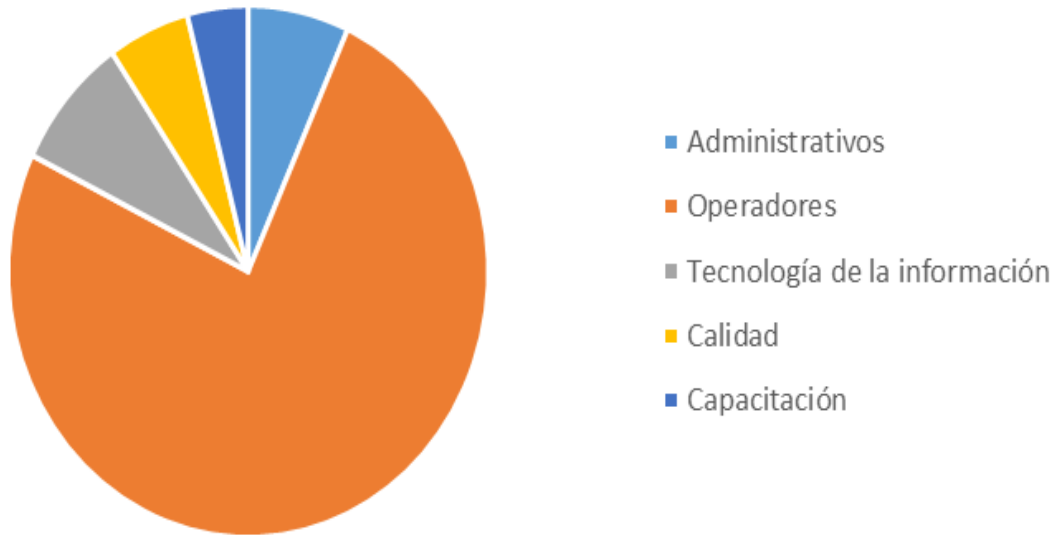


Figura 1. Representación de la distribución de la muestra por área laboral.

En la tabla 6 y la figura 2 se describen y representan la distribución de la muestra por nivel educativo, donde el 66.1% de la muestra poseen nivel secundaria; el 18.6% poseen nivel de educación técnica y el 15.3% poseen un nivel de educación superior.

Tabla 6

Distribución de la muestra por nivel educativo

Nivel educativo	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	242	66.1%
Técnica	68	18.6%
Superior	56	15.3%
Total	366	100.0%

Distribución por nivel educativo

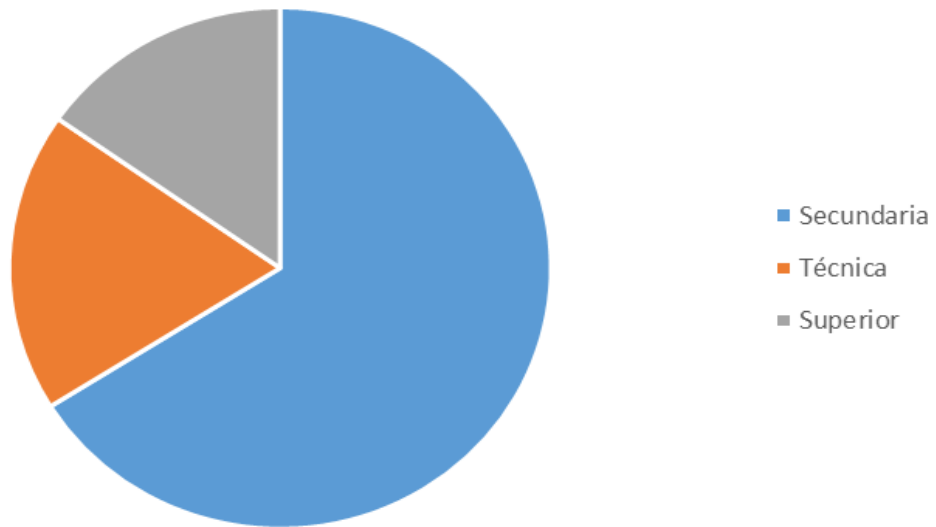


Figura 2. Representación de la distribución de la muestra por nivel educativo

En la tabla 7 y la figura 3 se describen y representan la distribución de la muestra por condición laboral, donde el 24.6% de la muestra tienen una condición laboral estable y el 75.4% de la muestra tienen una condición laboral contratado

Tabla 7

Distribución de la muestra por condición laboral

Condición laboral	Frecuencia	Porcentaje
Estable	90	24.6%
Contratado	276	75.4%
Total	366	100.0%

Distribución por condición laboral

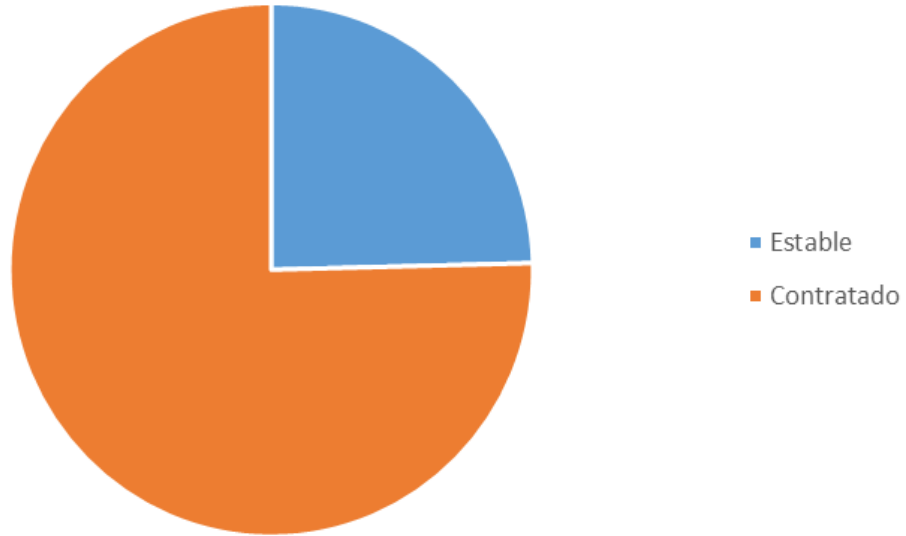


Figura 3. Representación de la distribución de la muestra por condición laboral

En la tabla 8 y la figura 4 se describen y representan la distribución de la muestra por grupos etarios, donde el 77.6% de la muestra pertenecen al grupo etareo de 20 – 29 años; el 10.7% pertenecen al grupo etario de 30 – 39 años y el 11.7% pertenecen al grupo etario de 40 – 49 años.

Tabla 8

Distribución de la muestra por grupos etarios

Grupos etarios	Frecuencia	Porcentaje
20 años- 29 años	284	77.6%
30- 39 años	39	10.7%
40- 49 años	43	11.7%
Total	366	100.0

Distribución por grupos etarios

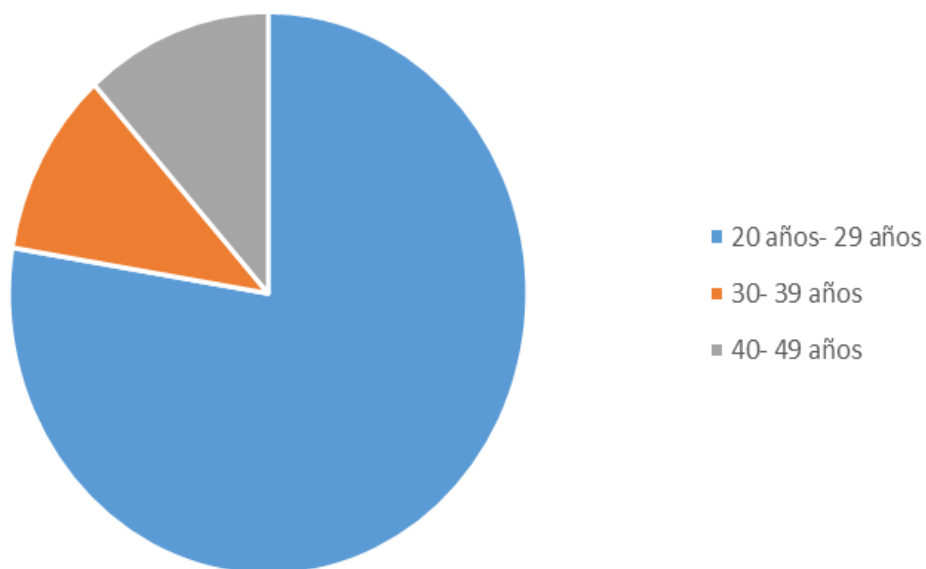


Figura 4. Representación de la distribución de la muestra por grupos etarios

En la tabla 9 y la figura 5 se describen y representan la distribución de la muestra por tiempo de servicio, donde el 46.2% de la muestra tienen menos de un año de tiempo; el 31.4% de la muestra tienen entre 1 – 3 años de tiempo; el 11.2% de la muestra tienen entre 4 – 6 años y el 11.2% de la muestra tienen más de 7 años de tiempo de servicio.

Tabla 9

Distribución de la muestra por tiempo de servicio

Tiempo de servicio	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	169	46.2%
Entre 1 a 3 años	115	31.4%
Entre 4 a 6 años	41	11.2%
Más de 7 años	41	11.2%
Total	366	100.0%

Distribución por tiempo de servicios

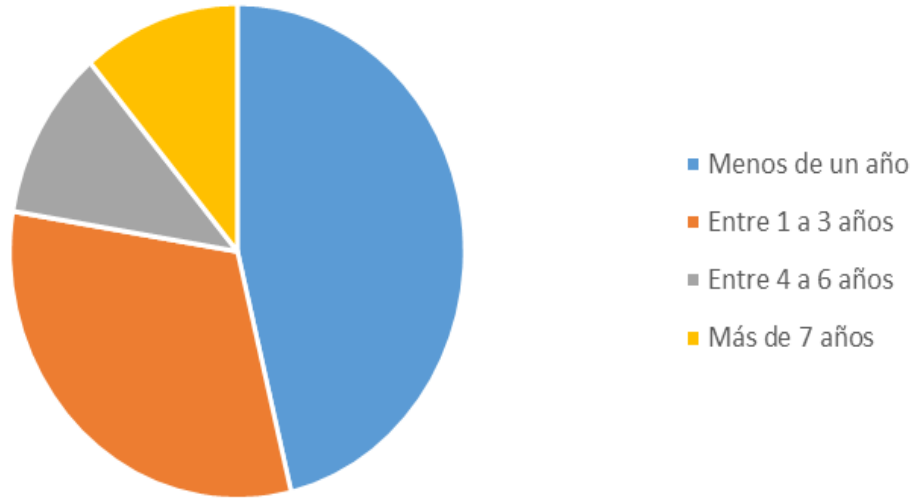


Figura 5. Representación de la distribución de la muestra por tiempo de servicio

3.5 instrumento

3.5.1 Escala de clima Organizacional

La escala clima Organizacional cuenta con 40 ítems distribuidos en 06 dimensiones, y ha sido elaborado por Gloria Polo (2011) compilando los ítems de otras escalas de clima organizacional.

Esta escala tiene 05 alternativas de respuesta establecidas jerárquicamente y cuyos valores van desde (0) nunca, a veces (1), regularmente (2), casi siempre (3) y (4) siempre en los ítems positivos y en los ítems negativos desde 4 (nunca) hasta 0 (siempre).

3.5.2 Calificación:

El puntaje mínimo obtenido es de 0 y el puntaje máximo a obtenerse es de 160 puntos. Para la calificación se deberá tener en cuenta los ítems en sentido positivo y los ítems en sentido negativo.

- Ítems positivos (25): 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 12, 13, 15, 16, 18, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 31, 33,34, 35, 36, 38 y 39.
- Ítems negativos (15): 7, 8, 9, 11, 14, 17, 19, 20, 24, 25, 29, 30, 32, 27 y 40.

3.5.3 Confiabilidad:

La estimación de la consistencia interna, se realizó a través del estadístico Alpha de Cronbach. A partir de la aplicación de dicho estadístico, se obtuvo que el índice de confiabilidad es de .7042. Dicho índice es elevado, dado que supera el valor del punto de corte que es de .70, índice aceptado estadísticamente como apropiado para escalas psicológicas. Por lo tanto, se concluye que la escala de clima organizacional es estadísticamente confiable.

En la tabla 10 se describen las dimensiones de la escala clima organizacional, su definición, de que instrumento fueron tomados y que ítems las integran.

Tabla 10

Dimensiones e indicadores de la escala clima organizacional

Concepción de los			
Dimensiones	Definición	ítems	Ítems
Autonomía	Percepción de los empleados respecto al grado en que se sienten estimulados a la autosuficiencia y a tomar sus propias iniciativas	Los ítems extraídos de las escalas de Moos & insel y (1974) y Koys y DeCotiis (1991)	1,2,3,4,5,6

Innovación	Percepción de los empleados respecto al grado en el que se destaca la variedad, el cambio y los nuevos enfoques en la organización.	Los ítems fueron extraídos de la escala Moos & insel (1974) con algunas adaptaciones.	7,8,9,10,11,12,13,14
Entusiasmo y apoyo	Percepción de los empleados respecto a la buena amistad y el sentimiento de apoyo que es experimentado en la organización.	Los Ítems de esta dimensión fueron extraídos de la investigación de Litwin y Stringer (1969), Moos & insel (1981).	15,16,17,18,19,20,21,22
Estilos de Liderazgo	Percepción de los empleados respecto al comportamiento típico o la manera predominante de acción de la gerencia, en el	Los Ítems de esta dimensión fueron extraídos de los cuestionarios de Likert (perfil de las	23,24,25,26,27,28

proceso de influenciar características
 personas o grupos para el organizacionales- PCO,
 alcance de todos los 1969), crespo et al.
 objetivos. (2004) y Bedani (2003).

Reconocimiento	Percepción de los empleados respecto al reconocimiento de sus contribuciones a la organización.	Los ítems fueron extraídos de la investigación de crespo (2004) y Bedani (2003) con algunas adaptaciones.	29,30,31,32,33,34
Recompensa	Percepción de los miembros de la organización en relación con las retribuciones ofrecidas.	Los ítems fueron extraídos de Litwin y Stringer (1968) con algunas adaptaciones.	35,36,37,38,39,40

3.5.4 Niveles diagnósticos

A) Escala General

Los puntajes son distribuidos por quintiles y permiten establecer 05 niveles diagnósticos para la escala general.

1. 0 – 32 Deficiente nivel de clima laboral.
2. 33 – 64 Bajo nivel de clima laboral.
3. 65 – 96 Moderado nivel de clima laboral.
4. 97 – 128 Alto nivel de clima laboral.

5. 129 – 160 Óptimo nivel de clima laboral.

B) Dimensiones

Autonomía: 1 – 6 (6 ítems) puntaje mínimo = 0; puntaje máximo = 24 (4.8)

Innovación: 7 – 14 (8 ítems) puntaje mínimo = 0; puntaje máximo = 32 (6.4)

Entusiasmo y apoyo: 15 – 22 (8 ítems) puntaje mínimo = 0; puntaje máximo = 32 (6.4)

Liderazgo: 23 – 28 (6 ítems) puntaje mínimo = 0; puntaje máximo = 24 (4.8)

Reconocimiento: 29 – 34 (6 ítems) puntaje mínimo = 0; puntaje máximo = 24 (4.8)

Recompensas: 35 – 40 (6 ítems) puntaje mínimo = 0; puntaje máximo = 24 (4.8)

Estos puntajes distribuidos por quintiles permiten establecer 05 niveles diagnósticos para cada dimensión de la escala general.

Autonomía: 1 – 6 (6 ítems) puntaje mínimo = 0; puntaje máximo = 24 (4.8)

1. 0 – 4.8 Deficiente nivel de autonomía.
2. 5 – 9.6 Bajo nivel de autonomía.
3. 10 – 14.4 Moderado nivel de autonomía.
4. 15 – 19.2 Alto nivel de autonomía.
5. 20 – 24 Óptimo nivel de autonomía.

Innovación: ítems 7 – 14 (8 ítems) puntaje mínimo = 0; puntaje máximo = 32 (6.4)

1. 0 – 6.4 Deficiente nivel de innovación
2. 7 – 12.8 Bajo nivel de innovación.
3. 13 – 19.2 Moderado nivel de innovación.
4. 20 – 25.6 Alto nivel de innovación
5. 26 – 32 Óptimo nivel de innovación.

Entusiasmo y apoyo: ítems 15 – 22 (8 ítems) puntaje mínimo = 0; puntaje máximo = 32

(6.4)

1. 0 – 6.4 Deficiente nivel de entusiasmo y apoyo
2. 7 – 12.8 Bajo nivel de entusiasmo y apoyo.
3. 13 – 19.2 Moderado nivel de entusiasmo y apoyo.
4. 20 – 25.6 Alto nivel de entusiasmo y apoyo
5. 26 – 32 Óptimo nivel de entusiasmo y apoyo.

Liderazgo: ítems 23 – 28 (6 ítems) puntaje mínimo = 0; puntaje máximo = 24 (4.8)

1. 0 – 4.8 Deficiente nivel de liderazgo.
2. 5 – 9.6 Bajo nivel de liderazgo.
3. 10 – 14.4 Moderado nivel de liderazgo.
4. 15 – 19.2 Alto nivel de liderazgo
5. 20 – 24 Óptimo nivel de liderazgo.

Reconocimiento: ítems 29 – 34 (6 ítems) puntaje mínimo = 0; puntaje máximo = 24 (4.8)

1. 0 – 4.8 Deficiente nivel de reconocimiento.
2. 5 – 9.6 Bajo nivel de reconocimiento.
3. 10 – 14.4 Moderado nivel de reconocimiento.
4. 15 – 19.2 Alto nivel de reconocimiento.
5. 20 – 24 Óptimo nivel de reconocimiento.

Recompensas: ítems 35 – 40 (6 ítems) puntaje mínimo = 0; puntaje máximo = 24 (4.8)

1. 0 – 4.8 Deficiente nivel de recompensa
2. 5 – 9.6 Bajo nivel de recompensa
3. 10 – 14.4 Moderado nivel de recompensa

4. 15 – 19.2 Alto nivel de recompensa
5. 20 – 24 Óptimo nivel de recompensa

3.6 Procedimiento

Para el desarrollo de la investigación, se solicitó la autorización de la jefatura de RRHH del contac center de Lima metropolitana, con la finalidad de que pueda brindar las facilidades necesarias para la aplicación del instrumento en sus colaboradores internos.

Con el permiso brindado, se elaboró un cronograma teniendo en cuenta horarios, días y ambiente físico donde aplicar el instrumento. Asimismo, se trabajó con grupos no mayores de 20 personas durante un lapso de 15 minutos como máximo, indicando los objetivos de la investigación y solicitando el consentimiento verbal de ser parte de la investigación. Los colaboradores internos que aceptaron ser parte de la muestra se les entregó una escala y se les indicó la manera de marcar sus respuestas. A los colaboradores internos que no aceptaron ser parte de la muestra se les agradeció por haber escuchado el motivo de la investigación, y podían retirarse del ambiente de evaluación.

Además, se revisó las pruebas que iban siendo entregadas, con la finalidad que los encuestados hayan llenado correctamente la escala. Si un colaborador llenó de forma incorrecta o no completo todos los datos que se solicitó, se le pidió amablemente que cumpla con entregar la información pendiente para que la escala sea tomada en cuenta.

La información obtenida se codificó y digitó en una base de datos en Excel 2013, para después ser trasladados al paquete estadístico SPSS 23.0. Se analizó y procesaron los datos en forma descriptiva y analítica y en base a ello se redactó el informe final del trabajo de investigación.

3.7 Análisis de datos

Para el análisis de los datos se empleó las técnicas estadísticas a través del paquete estadístico SPSS versión 22.0 en español y para realizar la representación de los gráficos Microsoft Excel versión 2013.

Serrano (citado por Acosta, 2019, p.39) sostiene que “los métodos de análisis proporcionan instrucciones o procedimientos numéricos y gráficos para el análisis de las variables de investigación que describen un determinado número de objetos, casos o individuos”

Se utilizó estas estadísticas en dos etapas:

➤ 1ra. Estadística descriptiva:

Se utilizó tablas y figuras para representar frecuencias y porcentajes

➤ 2da. Estadística inferencial:

El Alpha de Cronbach fue de utilidad para establecer la confiabilidad de la escala.

La prueba no paramétrica de la correlación de Spearman se utilizó para establecer la validez de constructo. La finalidad de la correlación de Spearman es comprobar si los resultados de una variable están relacionados con los resultados de la otra variable (Greene & D'Oliveira 2006), teniendo en cuenta los siguientes criterios de aceptación o rechazo de la H_0 de acuerdo con Ávila (1998).

$r = .00$	no hay correlación estadística	se acepta la H_0 .
$0 < r < .20$	Existe correlación muy baja	se acepta la H_0 .
$.21 < r < .40$	Existe correlación baja	se rechaza la H_0 .
$.41 < r < .60$	Existe correlación moderada	se rechaza la H_0 .
$.61 < r < .80$	Existe correlación significativa	se rechaza la H_0 .

.81 < r < 1.00 Existe correlación muy significativa se rechaza la Ho.

La Prueba U de Mann Whitney: Ha sido diseñada exclusivamente para establecer comparaciones entre dos condiciones (condición laboral) permite conocer si la media de dos grupos difieren de modo significativo entre sí con un nivel de significación estadística: $p < .01$ para rechazar la Ho (Greene & D'Oliveira 2006)

La prueba de Kruskal – Wallis, se utilizó para establecer comparaciones entre tres o más condiciones (área laboral, grupos etarios, nivel educativo y tiempo de servicio), con la finalidad de conocer si la media de los grupos son significativos entre sí, con un nivel de significación estadística: $p < .05$ para rechazar la Ho.

IV. Resultados

4.1 Análisis exploratorio de la variable de estudio

Con la finalidad de conocer el tipo de pruebas estadísticas que se aplicarían en la investigación. Se utilizó la prueba de bondad de ajuste o normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para una muestra. En la tabla 11 se observa que la variable clima organizacional, no presenta una distribución normal dado que el coeficiente obtenido es muy significativos ($p < .001$), concluyéndose que es pertinente emplear pruebas no paramétricas en los análisis de datos.

Tabla 11

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

Variable Clima laboral	K-S
Estadístico de prueba	.352
P	.000

4.2 Medidas psicométricas del instrumento de obtención de datos

4.2.1 Confiabilidad

Para la utilización del instrumento es importante demostrar que posee la propiedad psicométrica de confiabilidad. Por ello, se ha aplicó el método de análisis de consistencia interna. En la tabla 12 se observa que el índice de Alpha de Cronbach del instrumento utilizado presenta un valor de .971 que es un valor muy alto. Asimismo, se realizó la correlación del puntaje total de instrumento con el puntaje total de cada una de las dimensiones, obteniéndose coeficientes de alpha, muy altos y altos (Ruiz Bolivar, citado por Acosta, p.39). Concluyéndose de esta manera que la escala de clima laboral es confiable en la obtención de datos en la muestra investigada

Tabla 12

Confiabilidad de la escala clima Organizacional y sus dimensiones

Dimensión	Nº de ítems	Alfa de Cronbach
Autonomía	6	.767
Innovación	8	.929
Entusiasmo y apoyo	8	.779
Liderazgo	6	.894
Reconocimiento	6	.887
Recompensa	6	.672
Escala General	40	.971

4.2.2 Validez

Con la finalidad de determinar si el instrumento utilizado mide lo que pretende medir. Se realizó la validez de constructo, mediante el método de análisis de ítems del instrumento en la muestra investigada. La Tabla 13 reporta los Coeficientes de Correlación de Spearman (ρ) de los 40 ítems que conforman la escala de clima laboral. Solo el ítem 5 (.111) y 39 (.117) presentan una correlación significativa, pero muy baja. El resto de los ítems están en un rango de valor que va desde .234 a .688 (ρ) que son valores moderados a altos (Ávila 1998). Estos valores son muy significativos ($p < 0.001$) y confirman que la escala de clima laboral presenta validez, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítems con el valor del constructo (Escala).

Tabla 13

Análisis de ítems de la escala clima organizacional

Ítem	rho	p
1	0.509**	0.000
2	0.622**	0.000
3	0.522**	0.000
4	0.699**	0.000
5	0.111*	0.034
6	0.359**	0.000
7	0.633**	0.000
8	0.652**	0.000
9	0.580**	0.000
10	0.643**	0.000
11	0.673**	0.000
12	0.643**	0.000
13	0.660**	0.000
14	0.576**	0.000
15	0.579**	0.000
16	0.650**	0.000
17	0.424**	0.000
18	0.688**	0.000
19	0.234**	0.000
20	0.275**	0.000
21	0.635**	0.000
22	0.587**	0.000
23	0.678**	0.000
24	0.611**	0.000
25	0.649**	0.000
26	0.440**	0.000
27	0.683**	0.000

28	0.581**	0.000
29	0.552**	0.000
30	0.684**	0.000
31	0.652**	0.000
32	0.681**	0.000
33	0.550**	0.000
34	0.760**	0.000
35	0.586**	0.000
36	0.425**	0.000
37	0.527**	0.000
38	0.385**	0.000
39	0.117*	0.025
40	0.613**	0.000

**Correlaciones muy significativas ($p < 0.001$)

De la misma forma se realizó el análisis de ítems para cada una de las dimensiones para estimar el grado en que cada ítem contribuye a la dimensión que le corresponde. En la Tabla 14 se reportan los valores (rho) alcanzados al relacionar cada ítem con el puntaje total de la dimensión. Todos los Coeficientes de Correlación de Spearman (rho) son muy significativos ($p < 0.001$). Asimismo, en la tabla 15 se reporta la relación de cada dimensión con la escala total encontrándose que los valores rho son altos y muy significativos ($p < 0.001$).

En general estos valores reportados en las tablas 13, 14 y 15 confirman que la escala de clima organizacional presenta validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítems – dimensión, y sus dimensiones con el valor del constructo (Escala)

Tabla 14

Análisis de ítems de cada dimensión de la escala clima organizacional

Dimensión		Ítems						
Autonomía		a1	a2	a3	a4	a5	a6	
<i>Rho</i>		,651**	,753**	,704**	,756**	,220**	,525**	
Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Dimensión innovación	in7	in8	in9	in10	in11	in12	in13	in14
<i>Rho</i>	,695**	,720**	,636**	,693**	,759**	,770**	,756**	,723**
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Dimensión Entusiasmo y apoyo	ea15	ea16	ea17	ea18	ea19	ea20	ea21	ea22
<i>Rho</i>	,698**	,703**	,483**	,708**	,350**	,308**	,687**	,676**
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Dimensión liderazgo		Ea23	Ea24	Ea25	Ea26	Ea27	ea28	
<i>Rho</i>		,698**	,703**	,483**	,708**	,350**	,308**	
Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Dimensión reconocimiento		r29	r30	r31	r32	r33	r34	
<i>Rho</i>		,668**	,788**	,731**	,792**	,670**	,755**	
Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Dimensión recompensa		re35	re36	re37	re38	re39	re40	
<i>Rho</i>		,756**	,600**	,756**	,576**	,126*	,703**	
Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,016	,000	

**Correlaciones muy significativas ($p < 0.001$)

Tabla 15

Análisis de las dimensiones con la escala de clima Organizacional

Escala de clima laboral	Dimensión autonomía	Dimensión innovación	Dimensión entusiasmo y apoyo	Dimensión liderazgo	Dimensión reconocimiento	Dimensión recompensa de la escala de clima laboral
<i>Rho</i>	,700**	,732**	,833**	,734**	,782**	,660**
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

4.3 Descripción de los niveles de clima organizacional

4.3.1 Escala general

En la tabla 16 y figura 6 se describen y representan la distribución de la muestra de la escala general de clima organizacional. Donde el porcentaje más alto se encuentra en el nivel bajo con 75.1%; el 0.3% percibe un clima deficiente. Mientras que el 3% tiene una percepción distinta, ya que percibe el clima organizacional como moderado; y el 21.6% lo percibe como alto.

Tabla 16

Distribución por niveles de la escala clima organizacional

Niveles	Quintiles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0 – 32	1	0.3%
Bajo	33 - 64	275	75.1%
Moderado	65 – 96	11	3.0%
Alto	97 – 128	79	21.6%
Total		366	100%



Figura 6. Representación por niveles de la escala de clima organizacional

4.3.2 Dimensiones

4.3.2.1 Dimensión autonomía

La distribución de la muestra en cada uno de los niveles de la dimensión autonomía descritos en la tabla 17 y representados en la figura 7, nos reportan que el 63.4% perciben un nivel deficiente de autonomía; el 15.6% evidencian un nivel bajo de autonomía; el 20.5% de la muestra perciben un nivel moderado de autonomía y solo el 0.5% un nivel alto de autonomía.

Tabla 17

Niveles de la dimensión autonomía

Niveles	Quintiles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0 – 4.8	232	63.4%
Bajo	5 – 9.6	57	15.6%
Moderado	10 – 14.4	75	20.5%
Alto	15 – 19.2	2	.5%
Total		366	100%

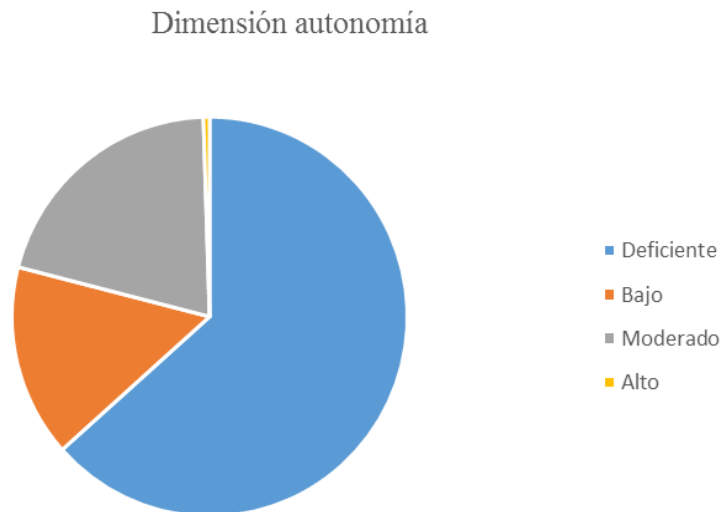


Figura 7. Representación por niveles de la dimensión autonomía

4.3.2.2 Dimensión innovación

Al observar los niveles de la dimensión innovación de la escala de clima organizacional descritos en la tabla 18 y representados en la figura 8, el 75.4% de los colaboradores perciben un nivel deficiente de innovación; el 4.6% presenta un nivel bajo de innovación; a diferencia del 19.9% que presenta un moderado nivel de innovación.

Tabla 18

Niveles de la dimensión innovación

Niveles	Quintiles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0 – 6.4	276	75.4%
Bajo	7 – 12.8	17	4.6%
Moderado	13 – 19.2	73	19.9%
Total		366	100%

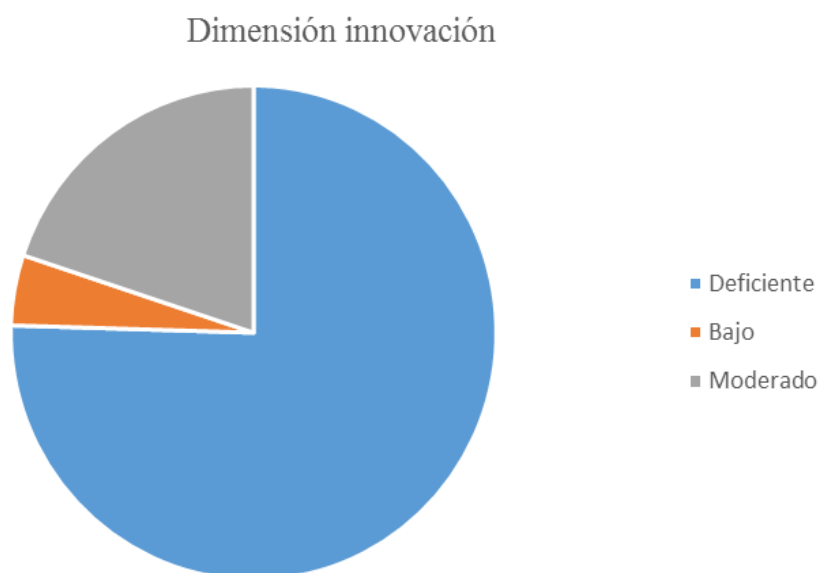


Figura 8. Representación por niveles de la dimensión innovación

4.3.2.3 Dimensión entusiasmo y apoyo

Los niveles de la dimensión entusiasmo y apoyo se encuentra representados en la tabla 19, el nivel más bajo lo representan el 23.2% de los colaboradores; el 53% de la muestra perciben un nivel moderado de entusiasmo y apoyo. A diferencia del 20.2% que presentan un alto nivel y el 3.6% que perciben un nivel óptimo. Asimismo, la figura 9 nos muestra de manera gráfica la distribución de los niveles ya descritos.

Tabla 19

Niveles de la dimensión entusiasmo y apoyo

Niveles	Quintiles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7 – 12.8	85	23.2%
Moderado	13 – 19.2	194	53.0%
Alto	20 – 25.6	74	20.2%
Óptimo	26 - 32	13	3.6%
Total		366	100%

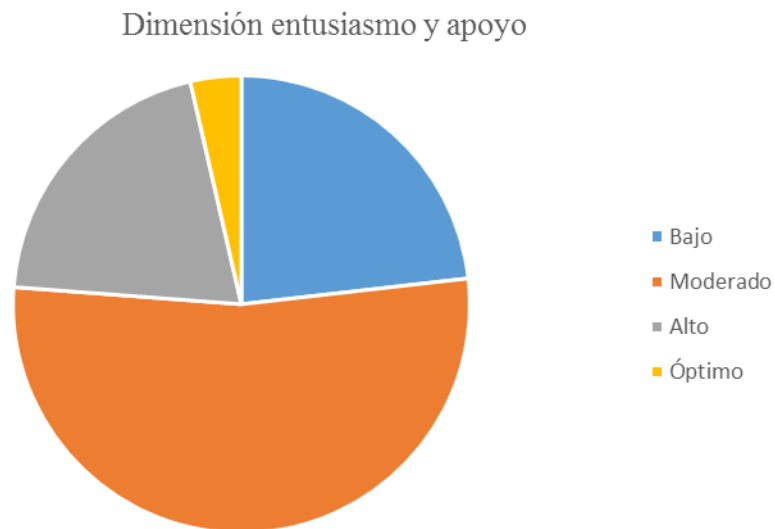


Figura 9. Representación por niveles de la dimensión entusiasmo y apoyo

4.3.2.4 Dimensión liderazgo

Los niveles de la dimensión liderazgo de la escala de clima organizacional reportados en la tabla 20 y representados en la figura 10, muestran que los niveles deficiente y bajo fueron percibidos por el 18.9% y 56.6% respectivamente. Por otro lado el 0.3% de la muestra perciben un nivel moderado de liderazgo. Los colaboradores que perciben un nivel alto de liderazgo están representados por el 22.1%, mientras que el nivel óptimo por el 2.2%.

Tabla 20

Niveles de la dimensión liderazgo

Niveles	Quintiles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0 – 4.8	69	18.9%
Bajo	5 – 9.6	207	56.6%
Moderado	10 – 14.4	1	.3%
Alto	15 – 19.2	81	22.1%
Óptimo	20 – 24	8	2.2%
Total		366	100%

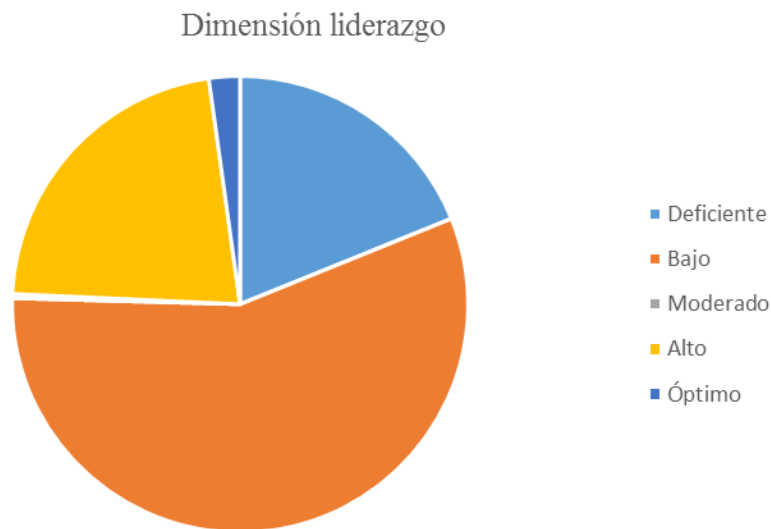


Figura 10. Representación por niveles de la dimensión liderazgo

4.3.2.5 Dimensión reconocimiento

La tabla 21 y figura 11 describen y representan la distribución de la muestra por niveles de la dimensión reconocimiento; se observa que El 0.8% presenta un nivel deficiente de reconocimiento; el nivel bajo de reconocimiento está representado por el 52%; el 19.4% de la muestra presentan un nivel moderado de reconocimiento. Los colaboradores que perciben un mejor nivel de reconocimiento, son los que se encuentran en el nivel alto y óptimo representados por el 20.8% y el 3.8% respectivamente.

Tabla 21

Niveles de la dimensión reconocimiento

Niveles	Quintiles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	0 – 4.8	3	.8%	
Bajo	5 – 9.6	202	55.2%	56%
Moderado	10 – 14.4	71	19.4%	19.4%
Alto	15 – 19.2	76	20.8%	24.6%
Óptimo	20 – 24	14	3.8%	
Total		366	100%	100%

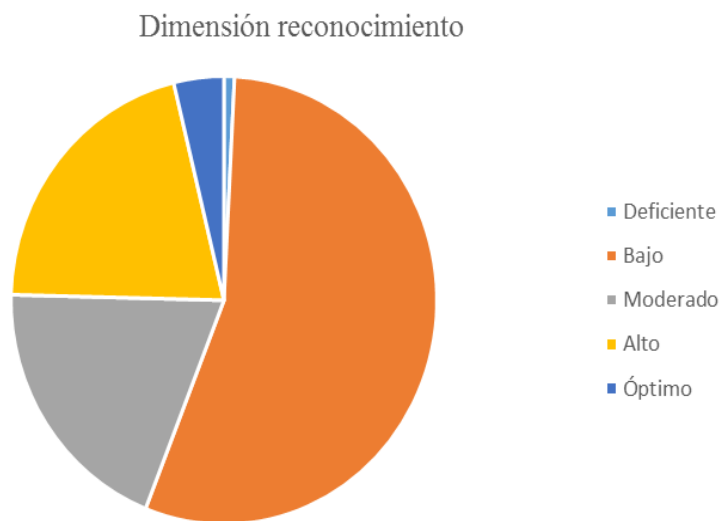


Figura 11. Representación por niveles de la dimensión reconocimiento

4.3.2.6 Dimensión de recompensa

La distribución de los niveles de la dimensión recompensa de la escala clima organizacional detallado en la tabla 22 y representados en la figura 12, nos permiten conocer el grado de percepción de recompensa de los evaluados. Donde el 9.8% de la muestra perciben un nivel bajo de recompensa; el 65.3% perciben un nivel moderado de recompensa; el 24.9% de perciben un nivel alto de recompensa.

Tabla 22

Niveles de la dimensión recompensa

Niveles	Quintiles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5 – 9.6	36	9.8%
Moderado	10 – 14.4	239	65.3%
Alto	15 – 19.2	91	24.9%
Total		366	100%

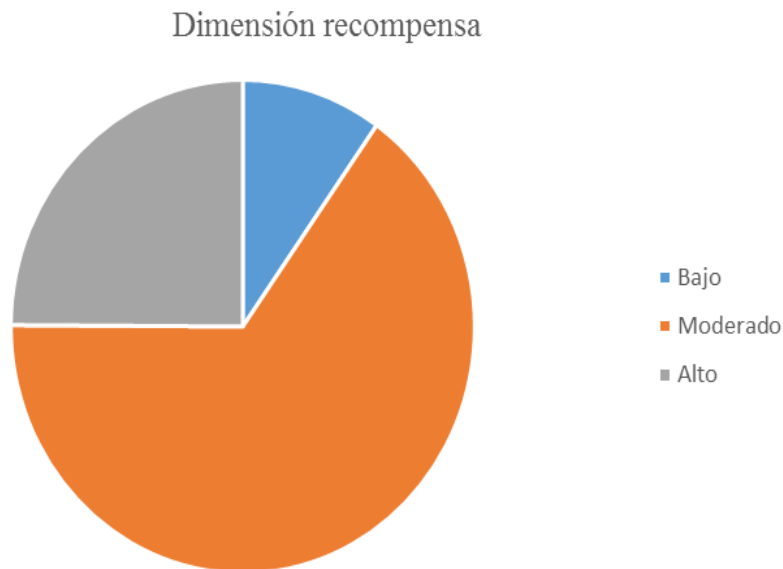


Figura 12. Representación por niveles de la dimensión recompensa

4.4 Descripción de las dimensiones de clima Organizacional

La tabla 23 y las figuras 13, nos muestran cada uno de los niveles de escala clima organizacional con respecto a cada dimensión. Donde la dimensión de autonomía e innovación presentan un porcentaje elevado en el nivel deficiente, con 63.4% y 75.45% respectivamente; la dimensión de liderazgo (56.6%) y reconocimiento (55.2%) presentan porcentajes elevados en el nivel bajo. Por otro lado, las dimensiones entusiasmo y apoyo con 53%, y recompensa con 65,3% evidencian de manera más notoria un nivel moderado de clima organizacional.

Tabla 23

Niveles de las dimensiones de clima Organizacional

Niveles de clima organizacional	Autonomía	Innovación	Entusiasmo y apoyo	Liderazgo	Reconocimiento	Recompensa
Deficiente	63.4	75.4	0	18.9	0.8	0
Bajo	15.6	4.6	23.2	56.6	55.2	9.8
Moderado	20.5	19.9	53	0.3	19.4	65.3
Alto	0.5	0	20.2	22.1	20.8	24.9
Óptimo	0	0	3.6	2.2	3.8	0

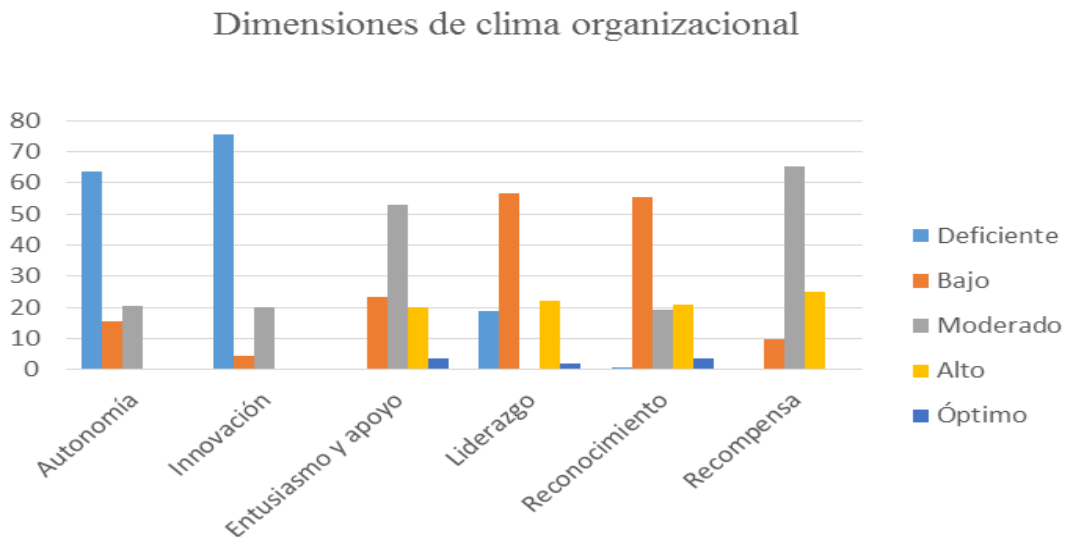


Figura 13. Representación por niveles de las dimensiones de clima organizacional

4.5 Perfiles de la escala de clima organizacional por la media aritmética, según las variables de control

4.5.1 Área laboral

A continuación, en la tabla 24 se presenta la media aritmética de la escala clima organizacional, según área laboral. Donde el área de operadores presenta un promedio de 43.46 en comparación con las demás áreas cuyos promedios están en un rango de 90.9 a 103.13 pertenecientes a las áreas de calidad, administrativos, tecnología de la información y capacitación respectivamente. De igual forma se pueden observar la representación de la media aritmética mediante la figura 14.

Tabla 24

Media aritmética de clima Organizacional según el área laboral.

Área laboral	Media
Administrativos	98.44
Operadores	43.46
Tecnología de la información	100.9
Calidad	90.9
Capacitación	103.13

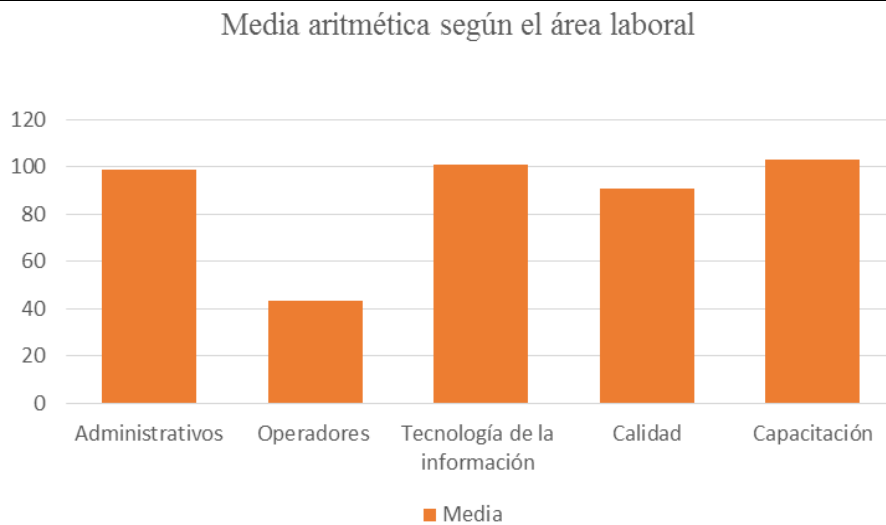


Figura 14. Representación del Perfil de barras de la media aritmética de clima organizacional, según área laboral

4.5.2 Condición laboral

En la tabla 25 y la figura 15, se reporta la media aritmética de clima organizacional según la condición laboral, donde el personal contratado presenta un promedio de 43.46 en comparación con el personal estable que presenta un promedio de 100.37.

Tabla 25

Media aritmética de clima organizacional según condición laboral

Condición laboral	Media
Estable	100.37
Contratado	43.46

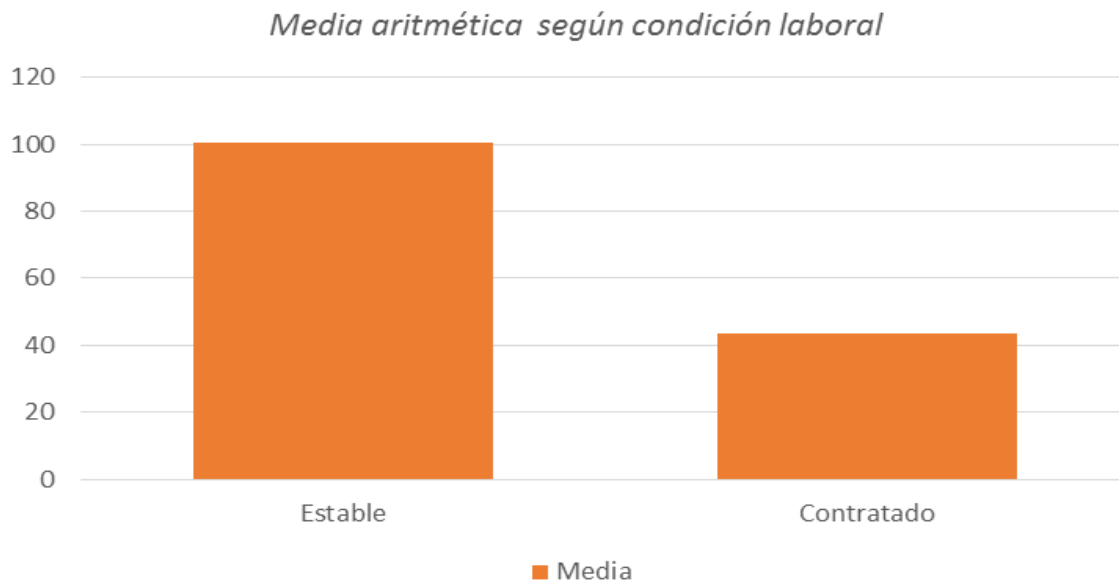


Figura 15. Representación del Perfil de barras de la media aritmética de clima organizacional, según condición laboral

4.5.3 Nivel educativo

La media aritmética de la variable clima organizacional según nivel educativo detallada en la tabla 26 y representada en la figura 16, nos muestran que el personal con estudios de secundaria presentan un promedio de 43.47 a diferencia del personal con nivel técnico que presenta un promedio de 80.22 y el personal con nivel superior que presentan un promedio de 90.27.

Tabla 26

Media aritmética de clima organizacional según nivel educativo

Nivel educativo	Media
Secundaria	43.47
Técnicos	80.22
Superior	90.27

Media aritmética según nivel educativo

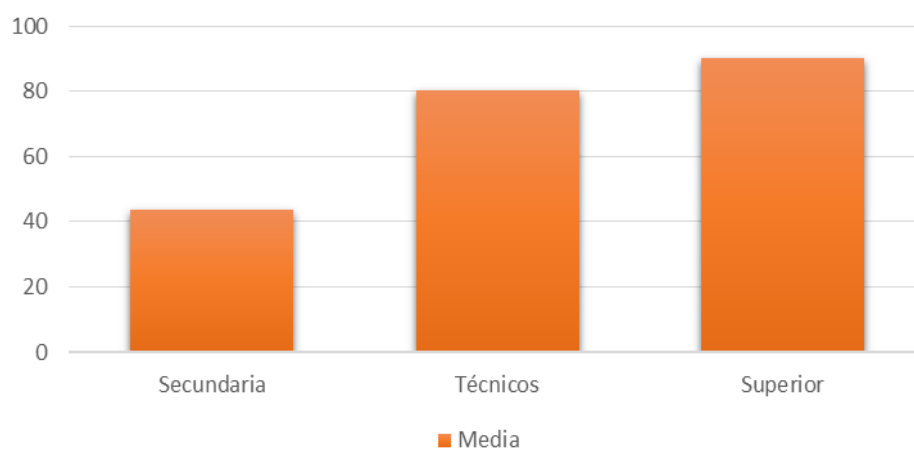


Figura 16. Representación del Perfil de barras de la media aritmética de clima organizacional, según nivel educativo

4.5.4 Grupos etarios

La tabla 27 y la figura 17 se reporta la media aritmética, según grupos etarios. Donde el personal con edad entre 20 – 29 años presentan un promedio de 45; el personal con edad entre 30 – 39 años presentan un promedio de 99.85 y el personal con edad entre 40 – 49 años presentan un promedio de 99.85.

Tabla 27

Media aritmética de clima organizacional según grupos etarios

Grupos etarios	Media
20 - 29 años	45
30 - 39 años	99.85
40 - 49 años	99.85

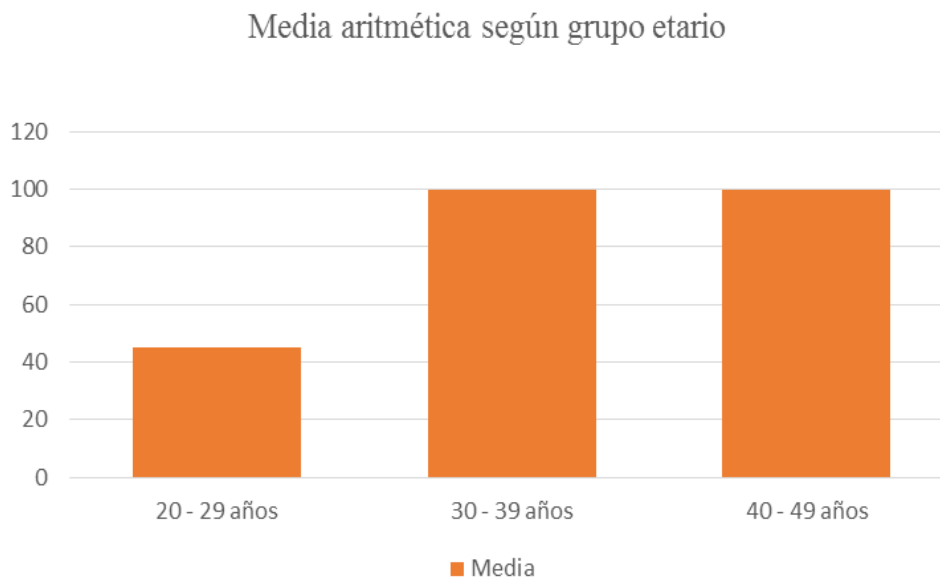


Figura 17. Representación del Perfil de barras de la media aritmética de clima organizacional, según grupos etarios

4.5.5 Tiempo de servicio

En la tabla 28 y la figura 18, se reporta la media aritmética según el tiempo de servicio, donde el personal con un tiempo menor a un año presentan un promedio de 43.05 y el personal con un tiempo entre 1 a 3 años un promedio de 47.86 a diferencia de aquellos que tienen un tiempo de servicios entre 4 a 6 años que presentan un promedio de 100.95 y de los que tienen un tiempo de servicios mayor a 7 años cuyo promedio es de 100.27.

Tabla 28

Media aritmética de clima organizacional según tiempo de servicio

Tiempo de servicio	Media
Menos de 1 año	43.05
de 1 - 3 años	47.86
de 4 - 6 años	100.95
de 7 años a más	100.27

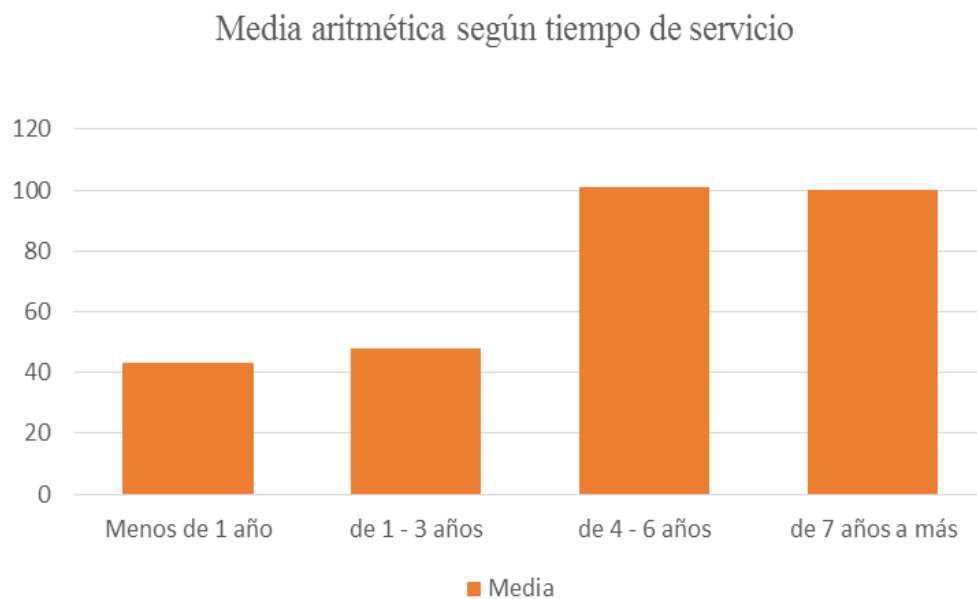


Figura 18. Representación del Perfil de barras de la media aritmética de clima organizacional según tiempo de servicio

4.6 Perfiles de las dimensiones de la escala clima organizacional por la media aritmética, según las variables de control

4.6.1 Área laboral

A continuación se presenta como se distribuye los promedios en la muestra en cada una de las dimensiones de nuestra variable por área laboral, Los mismos se encuentran reportados en la tabla 29 y graficados en la figura 19. De esta manera, el área de operadores presenta menor promedio que las demás áreas laborales en cada una de las dimensiones de clima laboral.

Tabla 29

Media aritmética de las dimensiones de clima organizacional según área laboral

Áreas laborales	Autonomía	Innovación	Entusiasmo y apoyo	Liderazgo	Reconocimiento	Recompensa
Administrativos	9.48	15.64	21.64	16.24	18.96	16.6
Operadores	3.37	1.32	13.65	5.46	8.52	11.14
Tecnología de la información	11.1	13.7	23.2	17.83	18.57	16.5
Calidad	10.95	13.15	24.7	17.55	17.7	15.85
Capacitación	12.47	14.67	24.73	17.33	17.93	16

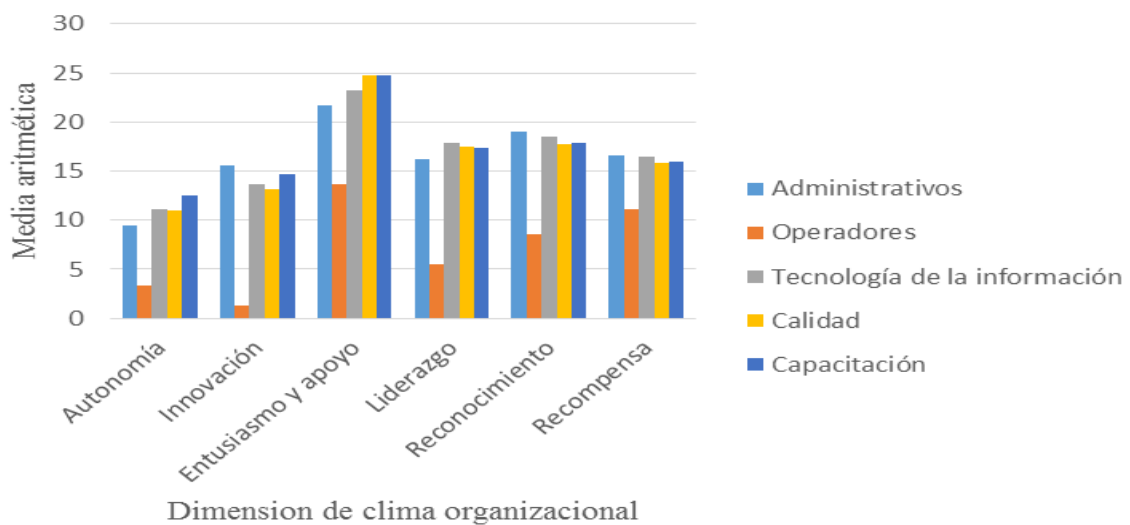


Figura 19. Representación del Perfil de barras de la media aritmética de las dimensiones de clima organizacional, según área laboral

4.6.2 Condición laboral

En la tabla 30 y la figura 20, se distribuye los promedios en la muestra en cada uno de las dimensiones de clima laboral por condición laboral, reportándose que el personal contratado presenta menor promedio que el personal permanente en cada una de las dimensiones de clima laboral.

Tabla 30

Media aritmética de las dimensiones de clima organizacional según condición laboral

Condición laboral	Autonomía	Innovación	Entusiasmo y apoyo	Liderazgo	Reconocimiento	Recompensa
Estable	10.84	14.28	23.32	17.24	18.38	16.3
Contratado	3.37	1.32	13.65	5.46	8.52	11.14

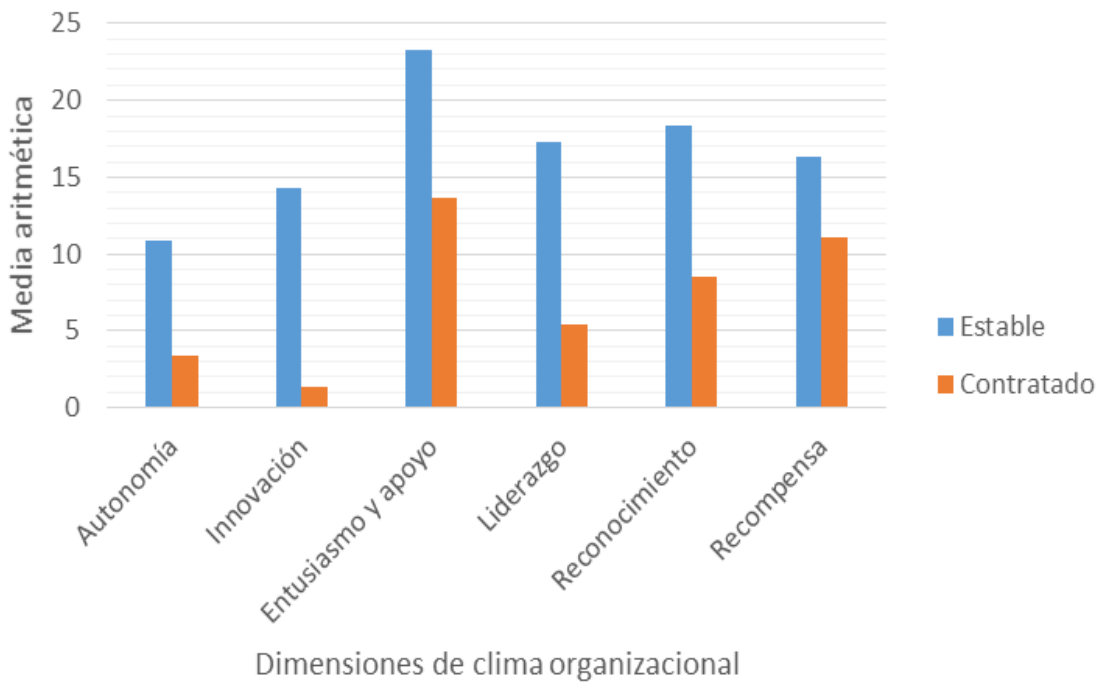


Figura 20. Representación del Perfil en barras de la media aritmética de las dimensiones de clima organizacional, según condición laboral

4.6.3 Nivel educativo

Los promedios de la muestra en cada una de las dimensiones por nivel educativo se encuentran detallados en la tabla 31 y representados en la figuras 21, de esta manera, se observa que los colaboradores que tienen nivel secundaria presentan menores promedios que los de nivel técnico y superior.

Tabla 31

Media aritmética de las dimensiones del clima organizacional según nivel educativo

Nivel educativo	Autonomía	Innovación	Entusiasmo y apoyo	Liderazgo	Reconocimiento	Recompensa
Secundaria	3.36	1.33	13.67	5.5	8.49	11.12
Técnicos	8.1	9.74	19.62	13.04	15.09	14.63
Superior	9.66	11.91	21.86	15.02	16.52	15.3

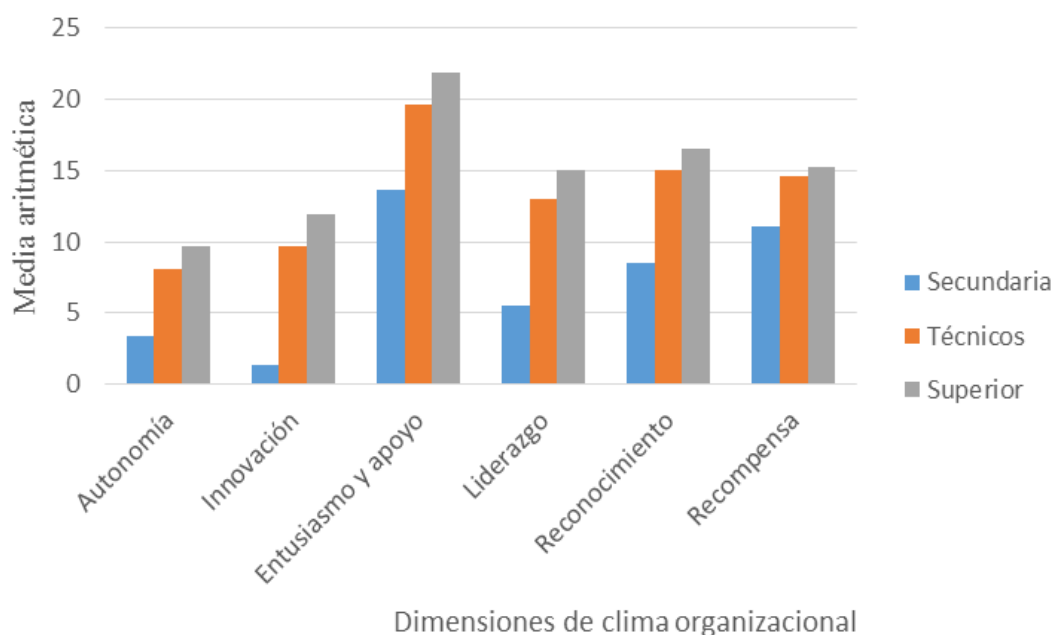


Figura 21. Representación del Perfil de barras de la media aritmética de las dimensiones de clima organizacional, según nivel educativo

4.6.4 Grupos etarios

En la tabla 32 y las figura 22, se distribuyen los promedios de la muestra en cada una de las dimensiones por grupos etarios, reportándose que el grupo de 20 – 29 años presentan menor promedio que los demás grupos.

Tabla 32

Media aritmética de las dimensiones del clima organizacional según grupos etarios

Grupos etarios	Autonomía	Innovación	Entusiasmo y apoyo	Liderazgo	Reconocimiento	Recompensa
20 - 29 años	3.52	1.74	13.87	5.75	8.81	11.31
30 - 39 años	10.64	13.97	23.1	17.26	18.49	16.38
40 - 49 años	10.7	13.87	23	18.2	18.4	16.4

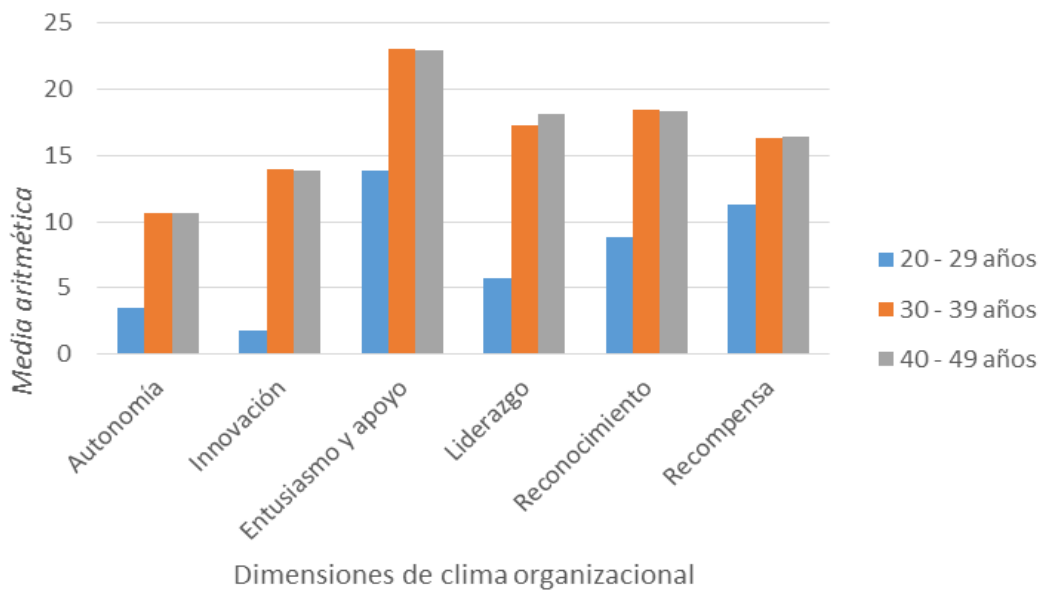


Figura 22. Representación del Perfil de barras de la media aritmética de las dimensiones de organizacional, según grupo etarios

4.6.5 Tiempo de servicio

La tabla 33 nos muestra los promedios de cada una de las dimensiones según tiempo de servicio. El personal con tiempo de servicios menor a 3 años presentan menores promedios que el personal con tiempo de servicios mayor a 4 años. De igual forma, los promedios pueden observarse de manera gráfica mediante la figuras 23.

Tabla 33

Media aritmética de las dimensiones del clima organizacional según tiempo de servicio

Tiempo de servicio	Autonomía	Innovación	Entusiasmo y apoyo	Liderazgo	Reconocimiento	Recompensa
Menos de 1 año	3.4	1.26	13.43	5.15	8.53	11.28
de 1 - 3 años	3.71	2.43	14.51	6.62	9.23	11.36
de 4 - 6 años	10.95	14.2	23.76	17.34	18.29	16.41
de 7 años a más	11.1	14.02	23.29	17.46	18.34	16.05

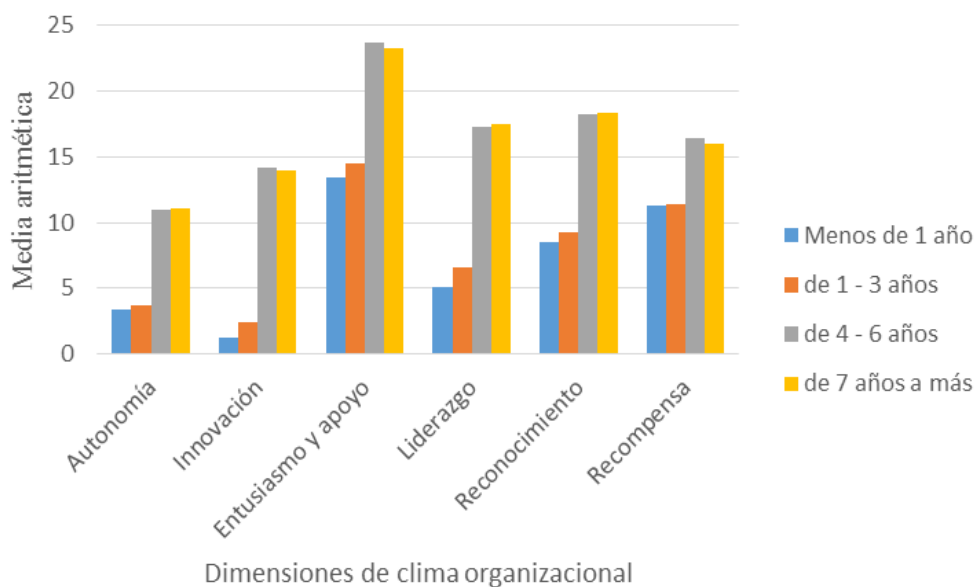


Figura 23. Representación del Perfil de barras de la media aritmética de las dimensiones de clima organizacional, según tiempo de servicio

4.7 Contraste de Hipótesis

4.7.1 Análisis comparativo de clima organizacional según condición laboral

Para la contrastación de la hipótesis 1, se utilizó la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney. En la tabla 34 se observa que la ($p=.000$) por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existen diferencias significativas de clima organizacional percibido por colaboradores internos de una empresa de contact center de Lima metropolitana, según condición laboral. Asimismo, se observa que las puntuaciones en cuanto al clima organizacional de los colaboradores estables tuvieron un rango promedio de 321.50 y los contratados un rango promedio de 138.50, por lo que se observa que existen diferencias significativas.

Tabla 34

Comparación de medias de clima organizacional según condición laboral

Condición laboral	N	Rango promedio	Suma de rangos	U de Mann-Whitney	Z	p
Estable	90	321,50	28935,00			
Contratado	276	138,50	38226,00	,000	-14,270	,000**

**Diferencias significativas ($p<.001$)

4.7.2 Análisis comparativo de clima laboral según área laboral

El contraste de medias con la Prueba de Kruskal-Wallis, reportado en la Tabla 35, permitió establecer las comparaciones de los promedios de clima laboral según área laboral, donde se observó que existen diferencias muy significativas ($X^2 = 204.547$; $gl = 4$; $p<.001$). Los operadores presentan menor rango promedio (138.50) que el área de administrativos (308.48), calidad (318.73), tecnología de la información (324.70) y capacitación (340.50). Por lo tanto se rechaza la H_0 (no existen diferencias en los promedios de clima

organizacional por áreas laborales), aceptándose la Hi (existen diferencias en los promedios de clima organizacional por áreas laborales).

Tabla 35

Comparación de medias de clima organizacional según área laboral

Variable	N	Área laboral	Rangos promedios	X ²	p	gl
	25	Administración	308.48			
	276	Operadores	138.50			
Clima laboral	30	Tecnología de la información	324.70	204.547	.000	4
	20	Calidad	318.73			
	15	Capacitación	340.50			

**Diferencias significativas (p<.001)

4.7.3 Análisis comparativo de clima organizacional según nivel educativo

El contraste de medias con la Prueba de Kruskal-Wallis, reportados en la Tabla 36, permitió establecer las comparaciones de los promedios de clima laboral por nivel educativo, reportándose que existen diferencias muy significativas (X² = 132.088; gl = 2; p<.001). El personal con estudios de nivel secundario presentan menor rango promedio (138.89) que el personal con nivel técnico (251.86) y nivel superior (293.28). Por lo tanto se rechaza la Ho (no existen diferencias en los promedios de clima organizacional por nivel de estudios), aceptándose la Hi (existen diferencias en los promedios de clima organizacional por nivel de estudios).

Tabla 36

Comparación de medias de clima organizacional según nivel educativo

Variable	N	Nivel educativo	Rangos promedios	X ²	p	gl
	242	Secundaria	138,89			
Clima laboral	68	Técnico	251,86	132,088	.000	2
	56	Superior	293,28			

**Diferencias significativas (p<.001)

4.7.4 Análisis comparativo de clima organizacional según grupos etarios

El contraste de medias con la Prueba de Kruskal-Wallis, reportados en la Tabla 37, permitió establecer las comparaciones de los promedios de clima laboral por grupos etarios, reportándose que existen diferencias muy significativas (X² = 185.012; gl = 2; p<0.001). El personal con edades entre 20 – 29 años de edad presentan menor rango promedio (143.16) que el personal con edades entre 30 – 39 años de edad (317.82) y del personal con edades entre 40 – 49 años de edad (328.10). Por lo tanto se rechaza la H₀ (no existen diferencias en los promedios de clima organizacional por grupos etarios), aceptándose la H₁ (existen diferencias en los promedios de organizacional por grupos etarios).

Tabla 37

Comparación de medias de clima organizacional según grupos etarios

Variable	N	Grupos etarios	Rangos promedios	X ²	p	gl
	284	20 - 29 años	143,16			
	39	30 - 39 años	317,82	185,012	.000	2
Clima laboral	43	40 - 49 años	328,10			

**Diferencias significativas (p<.001)

4.7.3 Análisis comparativo de clima organizacional según tiempo de servicio

El contraste de medias con la Prueba de Kruskal-Wallis, reportados en la Tabla 38, permitió establecer las comparaciones de los promedios de clima laboral por tiempo de servicio, reportándose que existen diferencias muy significativas ($X^2 = 190.030$; $gl = 3$; $p < 0.001$), entre los rangos promedio. De esta manera el personal con tiempo de servicio menor a un año (131.44) y el personal con tiempo de servicio entre 1 – 3 años (160.38), presentan menores rangos promedios en comparación con el persona con tiempo de servicio entre 4 – 6 años (326.43) y el personal con tiempo de servicio mayor a 7 años (320.00). Por lo tanto se rechaza la H_0 (no existen diferencias en los promedios de clima organizacional por tiempo de servicios), aceptándose la H_1 (existen diferencias en los promedios de clima organizacional por tiempo de servicios).

Tabla 38

Comparación de medias de clima organizacional según tiempo de servicio

Variable	N	Grupos etarios	Rangos promedios	X^2	p	gl
Clima laboral	169	Menos de un año	143,16	190,030	.000	3
	115	1 - 3 años	317,82			
	41	4 - 6 años	328,10			
	41	7 años a más				

**Diferencias significativas ($p < .001$)

V. Discusión de Resultados

El propósito de la presente investigación fue determinar los niveles de clima organizacional y su comparación según área laboral, condición laboral, nivel educativo, grupos etarios y tiempo de servicio. El estudio se realizó en una empresa del rubro contact center de Lima Metropolitana.

Iniciaremos con el Análisis exploratorio de la variable de estudio. Para ello se utilizó prueba de bondad de ajuste o de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para una muestra, y de esta manera determinar según los resultados la utilización de pruebas estadísticas paramétricas (si el nivel de significancia es mayor a .05) o la aplicación de pruebas estadísticas no paramétricas (si el nivel de significancia es menor a .05). Obteniéndose que la variable clima organizacional no presenta una distribución normal dado que el coeficiente (K-S) es muy significativos $p=.000$. Concluyéndose que es pertinente la aplicación de pruebas no paramétricas en los análisis de datos.

Asimismo, se buscó realizar un ajuste de las medidas psicométricas de la escala clima organizacional ya que dicha escala no está estandarizada en nuestro contexto y por lo tanto, en la medida de que se utilice, es necesario realizar el ajuste psicométrico en las muestras de investigación. Respecto a la confiabilidad, la apreciación de la consistencia interna a través del índice de Alpha de Cronbach presenta un valor de .971 que es un valor muy alto, lo que indica que la escala de clima laboral es confiable en la obtención de los datos en la muestra investigada. Respecto a la confiabilidad de las dimensiones, la dimensión autonomía presenta un valor Alpha de .767 que es un valor alto; la dimensión innovación presenta un valor de .929 que es un valor muy alto; la dimensión entusiasmo y apoyo presenta un valor de .779 que es un valor alto; la dimensión liderazgo presenta un valor de .894 que es un valor muy alto; la

dimensión reconocimiento presenta un valor de .887 que es un valor muy alto; y la dimensión recompensa presenta un valor de .672 que es un valor alto.

Para ejecutar la validez de constructo se utilizó el método de análisis de ítems del instrumento en la muestra investigada, con la finalidad de verificar que la escala mida lo que pretende medir. De esta manera, se reporta que los Coeficientes de Correlación de Spearman (ρ) de los 40 ítems que conforma la escala de clima laboral, solo el ítem N° 5 (.111) y el ítem N° 39 (.117) presentan una correlación significativa pero muy baja (Ávila 1998), el resto de los ítems están en un rango ρ que va desde .234 hasta un valor ρ de .688 que son valores bajos - altos (Ávila 1998), y estos son muy significativos. Estos valores confirman que la escala de clima organizacional presenta validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítem con el valor del constructo (Escala).

De la misma forma se realizó el análisis de ítems para cada una de las dimensiones para estimar el grado en que cada ítem contribuye a la dimensión que le corresponde, todos los Coeficientes de Correlación de Spearman (ρ) son muy significativos. Asimismo, en la relación de cada dimensión con la escala total los valores ρ son altos y muy significativos. Concluyéndose que los valores obtenidos confirman que la escala de clima laboral presenta validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítems - dimensión y sus dimensiones con el valor total del constructo (Escala).

Con relación a los niveles de clima laboral, el 0.3% perciben un nivel deficiente de clima organizacional; el 75.1% perciben un nivel bajo de clima laboral; el 3% perciben un nivel moderado de clima organizacional y el 21.6% perciben un nivel alto de clima organizacional. En resumen, si sumamos los porcentajes deficientes, bajos y moderados, hacen un total de 78.4%, dado que solo se pueden aceptar porcentajes en los niveles altos y excelentes lo cual suma un

21.6%. Esto significa que más de la mitad de la muestra estudiada está percibiendo que el clima organizacional no es bueno en la empresa de contact center, lo cual puede traer consecuencias negativas para la organización. Desde el punto de vista teórico coincidimos con Osorio (citado por Soto, 2019, p.27), a través de un artículo que brindo para el diario *Gestión*, dio a conocer que: "Las empresas deben preocuparse por mantener un buen clima organizacional ya que influye en el compromiso y satisfacción de los colaboradores, y este a su vez está directamente relacionado con los resultados de la compañía, desde las ventas y el retorno de la inversión, hasta la productividad de los trabajadores, calidad del servicio y reputación de la empresa. Además, el clima laboral es uno de los elementos que diferencia del resto de las organizaciones. Si no la gestionamos adecuadamente, hay más posibilidades de que exista una pérdida de talento, lo que implicaría un costo muy elevado en los procesos de selección continuos, capacitaciones de nuevo personal, el costo de oportunidad (el negocio perdido por no tener a la persona con las capacidades requeridas en el momento indicado) y el costo por perder el know how de la organización, probablemente a manos de empresas de la competencia". De igual forma, con Chiavenato (2007, p.59) "el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades".

Los resultados obtenidos, con respecto al nivel de clima organizacional coinciden aunque con menor porcentaje a los encontrados por Vidaurre (2009), en su tesis Diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa de Telecomunicaciones, donde planteó diagnosticar el Clima organizacional, para conocer la percepción que tenían los empleados con respecto al ambiente laboral existente, los resultados demuestra una media porcentual de 57.77%, lo que revela que la situación actual de la organización está en un nivel promedio. El autor sostiene que es

necesario implementar acciones a corto plazo que permitan incrementar el clima laboral dentro de la organización. Otro estudio fue el de Juño (2017), en su tesis Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en colaboradores del Call Center Dyamicall en el distrito de Independencia, donde los resultados mostraron que el 48% de los colaboradores percibe un nivel “bajo” de clima laboral; 39% percibe un clima “neutro”; y solo el 13% lo percibe alto. Con respecto a la variable satisfacción laboral, 39% lo percibe en el nivel “insatisfecho”; el 45% se ubicó en el nivel “indiferente” y solo el 16% se ubicó en el nivel satisfecho”. Posteriormente, al relacionar ambas variables se obtuvo un coeficiente de correlación no paramétrico de ($Rho = .881, p = .000 < .05$). Lo cual nos indica que la correlación de las variables es alta. Además, el valor $p = .000$ es menor a $.05$ lo que permite evidenciar que la relación es significativa.

De la misma forma, se trabajó en el establecimiento de los niveles por cada una de las dimensiones de la escala de clima organizacional, en los niveles de la dimensión autonomía el 63.4% perciben un nivel deficiente de autonomía; el 15.6% perciben un nivel bajo de autonomía; el 20.5% perciben un nivel moderado de autonomía y el 0.5% perciben un nivel alto de autonomía. En los niveles de la dimensión innovación el 75.4% perciben un nivel deficiente de innovación; el 4.6% perciben un nivel bajo de innovación; el 19.9% perciben un nivel moderado de innovación. En los niveles de la dimensión entusiasmo y apoyo el 23.2% perciben un nivel bajo de entusiasmo y apoyo; el 53% perciben un nivel moderado de entusiasmo y apoyo; el 20.2% perciben un nivel alto de entusiasmo y apoyo; y el 3.6% perciben un nivel óptimo de entusiasmo y apoyo. En los niveles de la dimensión liderazgo el 18.9% perciben un nivel deficiente de liderazgo; 56.6% perciben un nivel bajo de liderazgo; el 0.3% perciben un nivel moderado de liderazgo; el 22.1% perciben un nivel alto de liderazgo y el 2.2% perciben un nivel óptimo de liderazgo. En los niveles de la dimensión reconocimiento el 0.8% perciben un

nivel deficiente de reconocimiento; 55.2% perciben un nivel bajo de reconocimiento; el 19.4 perciben un nivel moderado de reconocimiento; el 20.8% perciben un nivel alto de reconocimiento y el 3.8% perciben un nivel óptimo de reconocimiento. En los niveles de la dimensión recompensa el 9.8% perciben un nivel bajo de recompensa; el 65.3% perciben un nivel moderado de recompensa; el 24.9% perciben un nivel alto de recompensa. De esta manera, se puede observar que las dimensiones donde predominan el nivel deficiente son las de autonomía (63.4%) e innovación (75.4%). Las dimensiones de liderazgo y reconocimiento presentan porcentajes predominantes en el nivel bajo con 56.6% y 55.2% respectivamente. Mientras que para las dimensiones de entusiasmo y apoyo y recompensa el nivel predominante es el moderado con 53% y 65.3% respectivamente. Estos resultados estaría evidenciando según la teoría de Likert un clima laboral autoritario explotador (para las dimensiones autonomía, innovación, liderazgo y reconocimiento). Esta se caracteriza por la falta de confianza en los empleados por parte de la cúpula de la organización. Estos últimos son los que tomas las decisiones, fijan los objetivos y a su vez los imponen a los miembros de la organización. La atmosfera que predomina, es el miedo, se castiga si se comenten errores. Así mismo, la comunicación entra la dirección de la empresa y los empleados solo se presentan en forma de directrices y de instrucciones (Bordas, 2007). Y un clima autoritario paternalista (para las dimensiones de entusiasmo y apoyo y recompensa) la recompensa y algunas veces los castigos son métodos utilizados para motivar a los trabajadores (Bordas, 2007).

Estos resultados presentan cierta similitud con la investigación realizada con Rodríguez (2016) Donde su principal objetivo fue analizar el clima organizacional en una empresa de servicios, basándose en la teoría de Rensis Likert. La investigación fue de tipo descriptiva y de diseño no experimental, y fue aplicada a una muestra de 123 trabajadores a través de un

cuestionario. El autor señala que la teoría de Likert propone la existencia de tres tipos de variables que definen a las organizaciones y que influyen en la percepción individual sobre el clima organizacional. Como conclusión de la investigación este tipo de clima está originando en los trabajadores un ambiente de insatisfacción que puede generar un impacto negativo en la productividad de la empresa, por lo que se recomienda implementar estrategias encaminadas a mejorar la satisfacción laboral de todo el personal de trabajo.

Una investigación realizada con la misma variable fue la de Sierra (2013) en el área de negocio de call center de la compañía ventas y marcas S.A.S. El objetivo principal fue identificar mediante el análisis del clima laboral los principales problemas que afectan a dicha compañía. El resultado muestra la deficiencia en puntos críticos que fueron determinados en los factores: mi trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo y organización de la empresa. Por lo tanto, se concluye que es de vital importancia la implementación y el montaje de estrategias alineadas con el negocio de la compañía ventas y marcas S.A.S, con el propósito de mejorar el clima laboral, la comunicación, optimizar la operación y la administración de manera efectiva y finalmente cumplir con los objetivos de la gerencia proyectados en el área de call center. Otro trabajo fue el realizado por Martos (2016), en sus tesis Comunicación y clima laboral en colaboradores de una empresa de call center, del distrito de San Miguel. En la Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú, para optar el grado de licenciado en psicología. Su objetivo principal fue determinar la relación entre la comunicación y clima laboral. Los principales hallazgos fueron que hay una correlación positiva baja, y altamente significativa con respecto a las variables mencionadas. También se observó que los participantes percibían que su escala salarial no era la adecuada para su puesto de trabajo. De esta manera el área de recursos humanos deberá realizar una gestión para promover una medición adecuada de la escala salarial

En los Perfiles de clima organizacional por la media aritmética, según área laboral, los operadores presentan un promedio de 43.46 en comparación con las demás áreas cuyos promedios están en un rango de 90.9 para el área de gestores de la calidad a 103.13 para el área de capacitación. Con respecto a condición laboral, el personal contratado presenta un promedio de 43.46 en comparación con el personal estable, que presenta un promedio de 100.37. En relación a nivel educativo, el personal con nivel secundaria presenta un promedio de 43.47 a diferencia del personal con nivel técnico que presenta un promedio de 80.22 y el personal con nivel superior que presenta un promedio de 90.27. En grupos etarios, se observa que el personal con edad entre 20 – 29 años presenta un promedio de 45; el personal con edad entre 30 – 39 años presenta un promedio de 99.85 y el personal con edad entre 40 – 49 años presenta un promedio de 99.85. Finalmente, según el tiempo de servicio, el personal con tiempo de servicio menor a un año presentan un promedio de 43.05 y el personal con un tiempo de servicios entre 1 a 3 años un promedio de 47.86, a diferencia del personal con un tiempo de servicio entre 4 a 6 años con un promedio de 100.95 y del personal con un tiempo de servicio mayor a 7 años con un promedio de 100.27.

En los Perfiles de las dimensiones de clima organizacional según la media aritmética por área laboral, el área de operadores presenta menor promedio que las demás áreas laborales en cada una de las dimensiones. Por condición laboral, el personal contratado presenta menor promedio que el personal permanente en cada una de las dimensiones. Por nivel educativo, el personal con nivel secundaria presenta un menor promedio que los niveles técnico y superior. Por grupos etarios, el grupo etario de 20 – 29 años presenta un menor promedio que los demás grupos etarios. Por tiempo de servicio, el personal con tiempo de servicio menor a 3 años presenta un menor promedio que el personal con tiempo de servicio mayor a 4 años.

Para el análisis comparativo del clima organizacional según condición laboral se utilizó la Prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney, donde se pudo determinar que existen diferencias muy significativas ($p = .000$) entre el personal contratado y el personal permanente. Por lo tanto, se acepta la H_1 (existen diferencias en función de la condición laboral), rechazándose la H_0 . Los resultados descritos guardan relación en cierto punto con lo encontrado por Esparragoza, Sánchez, & Martínez (2014) ellos realizaron un estudio en una empresa de bebidas en la costa norte de Colombia, con el objetivo de demostrar que el tipo de contratación influye en el clima laboral. Por tal motivo, se tomó una muestra de 389 empleados de un total de 1,284 trabajadores, pertenecientes a las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Sincelejo y Valledupar. Para determinar si el tipo de contrato influye en clima laboral, se utilizó el análisis de varianza, tomando como referencia el tipo de empresa. Hallándose que cinco de las siete variables explicativas del clima laboral, son altamente significativas. Objetivos ($p = .016$), cooperación ($p = .207$), Liderazgo ($p = .000$), toma de decisiones ($p = .000$), relaciones interpersonales ($p = .000$), control ($p = .000$). Por tal motivo se concluye que, a excepción de las variables relaciones interpersonales y cooperación, todas las demás variables se ven influenciadas por el tipo de contrato.

El contraste de medias con la Prueba de Kruskal-Wallis, permitió establecer las comparaciones de los promedios de clima organizacional según área laboral, reportándose que existen diferencias muy significativas ($X^2 = 204.547$; $gl = 4$; $p = .000$). El personal de operaciones presenta menor rango promedio (138.50), que el personal de las áreas: administrativos (308.48) gestores de la calidad (318.73), líderes de operaciones (324.70) y Capacitación (340.50). En las comparaciones de los promedios de clima laboral por nivel educativo, se reporta que existen diferencias muy significativas ($X^2 = 132.088$; $gl = 2$; $p = .000$). El personal con estudios de nivel

secundaria presentan menor rango promedio (138.89) que el personal con estudios de nivel técnico (251.86) y de nivel superior (293.28). Respecto a las comparaciones de los promedios de clima laboral por grupos etarios, se reporta que existen diferencias muy significativas ($X^2 = 185.012$; $gl = 2$; $p=.000$). El personal con edades entre 20 – 29 años presentan menor rango promedio (143.16) que el personal con edades entre 30 – 39 años (317.82) y de edades entre 40 – 49 años (328.10). En las comparaciones de los promedios de clima laboral por tiempo de servicio, se reporta que existen diferencias muy significativas ($X^2 = 190.030$; $gl = 3$; $p=.000$). El personal con tiempo de servicio: menor a un año presenta menor rango promedio (131.44). Así como también, el personal con tiempo de servicio entre 1 – 3 años con un rango promedio (160.38). A diferencia del personal con un tiempo de servicio entre 4 – 6 años (326.43) y del personal con un tiempo de servicio mayores de 7 años (320.00). Estas diferencias son confirmadas por el trabajo de Villegas (2017), quien realizó una investigación con el objetivo de determinar la relación entre los estilos de afrontamiento del estrés y el clima laboral en colaboradores de Call Center de una institución financiera sede Lima, encontrando que existe relación entre la variables clima laboral y las variables sociodemográficas sexo, edad y puesto de trabajo. Asimismo, con el estudio de Calderón (2016) en su estudio titulado Clima organizacional en una empresa del rubro de tecnología de la información. Entre los principales hallazgos se pueden observar que hay diferencias en la percepción de algunas dimensiones, las que obtuvieron un mejor puntaje fueron la de supervisión, involucramiento laboral y comunicación, a diferencia de las de autorrealización y condiciones laborales, que arrojaron puntaje bajos. Por otro lado, también se observó que el clima es percibido como positivo entre el rango de 36 a 40 años a diferencia del rango 18 a 25 años. Con relación a la antigüedad, se encontró que el personal que

tienen entre 0 a 2 años de antigüedad muestran una tendencia positiva a diferencia de los que tienen entre 3 a 4 años en la compañía.

VI. Conclusiones

1. Se obtuvo la validez de constructo y confiabilidad (Alpha 0.971) de la escala de clima organizacional.
2. En los niveles de organizacional el 0.3% de la muestra perciben un nivel deficiente de clima organizacional; el 75.1% de la muestra perciben un nivel bajo de clima organizacional; el 3% de la muestra perciben un nivel moderado de clima organizacional y el 21.6% de la muestra perciben un nivel alto de clima organizacional.
3. En el perfil porcentual las dimensiones de autonomía (63.4%) y de innovación (75.45%) presentan altos porcentajes en el nivel deficiente. Por los promedios del clima organizacional, el área de operadores presentan un promedio de 43.46 en comparación de las demás áreas. Por condición laboral, el personal contratado presentan un promedio de 43.46 en comparación del personal estable que presenta un promedios de 100.37; Por el nivel de estudios, el personal con estudios de secundaria presentan un promedio de 43.47 a diferencia del personal con nivel técnico y con nivel superior; Por los grupos etarios, el personal con edad entre 20 – 29 años presentan un promedio de 45 a diferencia del personal con edad entre 30 – 39 años y el personal con edad entre 40 – 49 años presentan promedios mayores de 99; Por el tiempo de servicios, el personal menor a tres años presentan un promedio menor a 47.86 a diferencia del personal con un tiempo de servicio mayor a 4 años que presentan un promedio mayor de 100.27.
4. Existen diferencias muy significativas en clima organizacional al comparar al personal permanente con el personal contratado, donde el personal contratado. Existen diferencias muy significativas por área laboral, por nivel educativo, por grupos etarios y por tiempo de servicio.

VII. Recomendaciones

1. Se deberá estandarizar la escala de clima organizacional en nuestro contexto organizacional para establecer criterios uniformes en la clasificación de los colaboradores internos por categorías.
2. Debido a que el 78.4% de la muestra investigada está catalogada en niveles deficiente a moderado y tan solo un 21.6% de la muestra perciben un nivel alto de clima organizacional, es necesario implementar un plan de mejora para optimizar dicho clima organizacional.
3. El plan de mejora deberá estar enfatizado a optimizar las dimensiones de autonomía (63.4%) y de innovación (75.45%) que presentan altos porcentajes en el nivel deficiente. Asimismo, el plan de mejora deberá estar orientado a la optimización en el área de operadores que es el área que presenta una mayor población en la empresa.
4. En la aplicación del plan de mejora deberá tenerse en cuenta las características socio laborales tales como área laboral, nivel educativo, grupos etarios y tiempo de servicios, para ajustar el programa de implementación a dichas características y no aplicarlo en forma genérica como por lo general lo realizan en las empresas que quieren implementar un plan de mejora.

V. Referencias

- Acosta, A. (2019) Satisfacción laboral de los instructores de Senati tiempo completo y parcial de la sede Luis Cáceres Graziani Lima2018. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Peru. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27140/Acosta_LAA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338.
- Álvarez, S. (2008). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. Tesis para optar el grado de Licenciada en comunicación social. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/t_completo.pdf
- Ávila, R. (1998). *Estadística elemental*. Lima: Estudios y Ediciones S.A.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Uned Editorial.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.

- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Calderón, S. (2016). Clima organizacional en una empresa del rubro de tecnología de la información. Tesis para optar el grado de Licenciada en Psicología. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. 8ª ed. México: Thomson.
- Díaz, F. (2017). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5835>
- Elgegren, U. (2017). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Avances En Psicología*, 23(1), 87-102. Recuperado a de <http://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/174>
- Esparragoza, D., Sánchez, C., & Martínez, D. (2014) Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la

- zona norte de Colombia. *Revista Universidad y Empresa*, 16(26), 227-295. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187232713012.pdf>
- Franklin, E. & Krieger, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Galvis, J. (2010). Factor humano en el trabajo desde la perspectiva de la escuela de las relaciones humanas: Reflexión para la región. *Revista Académica e institucional*, vol. 86, 67-78. Recuperado de: [file:///C:/Users/casa/Downloads/Dialnet-FactorHumanoEnElTrabajoDesdeLaPerspectivaDeLaEscue-4897898%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/casa/Downloads/Dialnet-FactorHumanoEnElTrabajoDesdeLaPerspectivaDeLaEscue-4897898%20(1).pdf)
- García, M., & Ibarra, L. (2005). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. México.
- Greene, J. & D'Oliveira, M. (2006). *Test estadísticos para psicología* (3ª ed.). España: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (1974). Organizational climate: measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), pp. 255-280.
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). D.F. México: McGraw-Hill.

Juño, K. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores del call center Dynanicall, Independencia 2017*. Tesis para optar el grado de Magister en Gestión del Talento Humano. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/22080>

Kerlinger, F. (2004). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. DF, México: McGraw Hill.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

Martos, A. (2016). *Comunicación y clima laboral en colaboradores de una empresa de call center, distrito de San Miguel, 2016*. Tesis para optar el grado de Licenciada en Psicología. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

Morris et al. (2009). *Servicios de contact center basados en offshore outsourcing*. Lima: cordillera S.A.C.

Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado en cuestión. *Revista Psicológica*, vol. 12, 347-362. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf

- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas*. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015EPAEQuispe%20VargasClima%20organizacional%20y%20desempe%20c3%b1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peláes, O. (2010). *Relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1140>.
- Ramos, G., Triana, M (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*, 13(34), 309-314
- Roa, Y. (2004). Diagnóstico del Clima organizacional en el Departamento de operaciones de una empresa trasnacional. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. Recuperado de: [http:// biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc7texto/AAQ1863.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc7texto/AAQ1863.pdf)
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México. D.F: Editorial Alfaomega.

Rodriguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 2-18. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). *Organizational climate: explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School.

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27(1), 78-82. Recuperado de: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

Sarmiento, C. & Torres, L. (2017). *Análisis del clima laboral y su relación con la rotación de personal del departamento de call center internacional de la empresa Setel periodo 2015- 2016*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Comercial. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20513/1/TESIS%20FINAL_LV.pdf

Sierra, G. (2013). *Diagnóstico de clima laboral y estrategias de resultados área call center*. Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1649/T242.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Barcelona: Editorial EUB

Soto, C. (2019). *Clima laboral en conductores de una empresa de transporte masivo en Lima Metropolitana*. Tesis para optar el grado de Licenciado en Psicología organizacional. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú.

Schein, E. (1982) *Psicología de la Organización*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Vidaurre, R. (2009). *Diagnóstico de clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador*. Tesis para optar el grado de Magister en Psicología Organizacional. Universidad José Matías Delgado. Antiguo Cuscatlán, El Salvador.
Recuperado de:
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/MPO/ADVD0001155.pdf>

Villegas, O. (2017). *Clima laboral y afrontamiento del estrés en colaboradores del call center de una institución financiera sede Lima 2017*. Tesis para optar el grado de Licenciada en Psicología. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de:
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3412>

VI. Anexos

Escala de clima organizacional

Datos personales

Complete sus datos el siguiente cuadro y marque con una (x) según corresponda.

Área de trabajo				
Edad				
Condición Laboral	Estable		Contratado	
Nivel educativo	Secundaria	Técnico		Superior
Tiempo de servicio	0-1 año	1 - 3 años	4- 6años	Más de 7 años

Instrucciones

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo se siente en su trabajo. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como piense o actúe.

Debe responder marcando con un aspa (x) sobre el número que le corresponda, según la siguiente escala:

N	Nunca
AV	A veces
R	Regularmente
CS	Casi Siempre
S	Siempre

Nº	ITEMS	N	AV	R	CS	S
1.	En esta organización los trabajadores tienen la libertad para actuar como creen mejor.	0				
2.	En esta organización, los trabajadores son estimulados para tomar sus propias decisiones.	0				
3.	Los jefes estimulan a sus trabajadores a confiar en sí mismos cuando surge un problema.	0				
4.	Los procedimientos de trabajo son determinados por los propios trabajadores.	0				
5.	Los padrones de las tareas realizadas en el trabajo son determinados por los propios trabajadores.	0				

6.	Los directivos de la organización aceptan las tareas que fueron determinadas a los trabajadores.	0				
7.	En esta organización los trabajadores no son estimulados a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo.	4				
8.	En esta organización, el exceso de trabajo y la falta de tiempo son barreras para la creatividad.	4				
9.	Aquí no se valora por hacer las cosas de modo diferente.	4				
10.	Aquí se está experimentando ideas nuevas y diferentes.	0				
11.	En esta organización, son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.	4				
12.	En la organización se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.	0				
13.	En esta organización los trabajadores reciben apoyo y estímulo para intentar algo nuevo.	0				
14.	Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de nuevas ideas.	4				
15.	En esta organización, existe confianza entre los trabajadores.	0				
16.	Las relaciones interpersonales, en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación y de la solidaridad entre los colegas de trabajo.	0				
17.	En esta organización, no existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo.	4				
18.	Las jefaturas exhiben una relación de apoyo.	0				
19.	En esta organización, las opiniones no son aceptadas por los miembros del grupo.	4				
20.	Existe desacuerdo entre las personas de esta organización.	4				
21.	En esta organización, la filosofía de la gerencia general enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.	0				
22.	En esta organización se percibe que el sentimiento de amistad es valorado.	0				
23.	El comportamiento del gerente estimula a los colaboradores a compartir nuevas ideas para que puedan ser puestas en práctica.	0				
24.	En esta organización, los colaboradores no confían en la gerencia.	4				
25.	Las órdenes provenientes de la gerencia son arbitrarias.	4				
26.	La gerencia confía en el grupo de trabajo.	0				
27.	La gerencia dispensa tratamiento igual para todos los que están bajo su control.	0				
28.	Cuando la gerencia resuelve solucionar problemas de trabajo, intenta captar las sugerencias de los miembros del equipo y hacer uso constructivo de ellas.	0				
29.	Los trabajadores de esta organización no reciben constantemente elogios por el trabajo bien hecho.	4				
30.	En esta organización los trabajadores están desinformados respecto al aprovechamiento de sus sugerencias.	4				
31.	Esta organización proporciona a sus trabajadores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo.	0				

32.	La organización desaprovecha las capacidades de sus trabajadores.	4				
33.	Existe reconocimiento por parte de la gerencia en cuanto a los esfuerzos y realizaciones de los trabajadores.	0				
34.	Los trabajadores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los más reconocidos por la gerencia.	0				
35.	En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los trabajadores que presentan los mejores desempeños a lograr en niveles jerárquicos más elevados.	0				
36.	En esta organización, las personas son recompensadas en la medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.	0				
37.	En esta organización, no existe recompensa por hacer un buen trabajo.	4				
38.	La política salarial de esta organización es adecuada, de tal forma que funciones semejantes son recompensadas de modo idéntico.	0				
39.	La organización establece premiaciones para las sugerencias hechas e implantadas.	0				
40.	Comparada con el mercado de trabajo, la remuneración pagada por esta organización resulta inadecuada.	4				

Gracias por su colaboración!!!