

# Scientia et PRAXIS

Vol.03.No.05.Ene-Jun (2023): 83-109

<https://doi.org/10.55965/setp.3.05.a4>

eISSN: 2954-4041

**Relación y comparación entre las variables de clima organizacional, satisfacción y calidad de vida en una empresa de ventas por teléfono en el noroeste de México**

**Relationship and comparison between the variables of organizational climate, satisfaction and quality of life in a telephone sales company in northwestern Mexico**

**José Ángel Vera-Noriega (autor de correspondencia) ORCID [0000-0003-2764-4431](https://orcid.org/0000-0003-2764-4431)**

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C., México.

e-mail: [avera@ciad.mx](mailto:avera@ciad.mx)

**Carlos Gabriel Borbón-Morales. ORCID: [0000-0002-6073-6672](https://orcid.org/0000-0002-6073-6672)**

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C., México

e-mail: [cborbon@ciad.mx](mailto:cborbon@ciad.mx)

**Dr. Juan Mejía-Trejo. ORCID: [0000-0003-0558-1943](https://orcid.org/0000-0003-0558-1943)**

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA)

Universidad de Guadalajara (UdeG), México

e-mail: [jmejia@cucea.udg.mx](mailto:jmejia@cucea.udg.mx)

**Francisco Fernando Durazo-Salas. ORCID: [0000-0001-7229-6953](https://orcid.org/0000-0001-7229-6953)**

TECNOESTATA S.C., México

e-mail: [durazof@gmail.com](mailto:durazof@gmail.com)

**Palabras Clave:** Calidad de vida, Clima organizacional, Condiciones de trabajo, Satisfacción laboral, Call centers.

**Keywords:** Quality of life, Organizational climate, Working conditions, Job satisfaction, Call centers

**Recibido:** 9-Ene-2023; **Aceptado:** 27-Abr-2023

© Scientia et PRAXIS

---

## RESUMEN

**Objetivo.** Se midió la relación entre las variables de clima organizacional, satisfacción laboral y calidad de vida, en una empresa de ventas por teléfono en el noroeste de México.

**Metodología.** Participaron 194 empleados, 157 eran asesores telefónicos y 36 del personal administrativo, 77 hombres y 115 mujeres. Se aplicaron las escalas de clima organizacional, satisfacción laboral y calidad de vida. Se realizaron comparaciones de medias a través de pruebas de contraste y correlaciones.

**Hallazgos.** Se encontraron diferencias significativas por sexo, edad, puesto y experiencia laboral, donde destaca la percepción de menor satisfacción laboral en mujeres y asesores telefónicos.

**Originalidad.** La relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la manera en la cual estas impactan la calidad de vida del empleado en las empresas de venta por llamada es un espacio temático donde convergen ciencias sociales y de ingeniería. Es importante para la sostenibilidad de estas empresas el estudio de su estilo de liderazgo de alta dirección, estructura organizacional y prácticas internas de gestión para alcanzar niveles más altos de efectividad que sus competidores.

**Conclusiones.** El clima y la satisfacción en un centro de llamadas tienen un nivel importante de correlación con la rotación para jóvenes estudiantes de pregrado en su mayoría mujeres.

## ABSTRACT

**Purpose.** The assessment of the relationship between organizational climate variables, job satisfaction, and quality of life in a telephone sales company in northwest Mexico.

**Methodology.** A total of 194 employees participated, including 157 telephone advisors and 36 administrative staff, of which 77 were men and 115 women. Measure scales were applied to assess organizational climate, job satisfaction, and quality of life. Means were compared through contrast tests and correlations.

**Findings.** Significant differences were found by gender, age, position, and work experience, with lower job satisfaction being perceived among women and telephone advisors.

**Originality.** The relationship between the organizational climate and job satisfaction and the way in which these impact the quality of life of the employee in call sales companies is a thematic space where social sciences and engineering converge. It is important for the sustainability of these

companies to study their senior management leadership style, organizational structure and internal management practices to achieve higher levels of effectiveness than their competitors.

**Conclusions.** The work environment and job satisfaction in a call center have a significant correlation with turnover in young undergraduate students, mainly women.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Un clima organizacional adecuado, permite al trabajador desarrollar competencias que redundan en la consecución de objetivos personales y, por ende, de la empresa; sin embargo, factores derivados de un clima organizacional adverso, pueden afectar las capacidades de los trabajadores e influir de manera negativa en la percepción de éstos hacia sus propias capacidades y, por lo tanto, mermar la consecución de objetivos (Arias, 2013).

Si consideramos a las percepciones de los trabajadores como fundamentales en el desempeño de las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral; factores como el reconocimiento del trabajo, la relación directa con los jefes, la autonomía y la asignación de tareas complejas e importantes, permiten al recurso humano alcanzar mayores niveles de satisfacción laboral (Pedraza, 2018). Estos aspectos intangibles representan algunos de los principales determinantes del clima organizacional. Para que exista un contexto laboral bien conducido, este debe ser influido por las buenas relaciones interpersonales entre trabajadores y la gerencia; tales relaciones promueven la convivencia satisfactoria en torno a normas, valores y creencias similares. Todos los aspectos anteriores determinan la cultura laboral de la empresa, y genera pautas de comportamiento esperadas en todos los miembros que busquen integrarse (Reis y Azevedo, 2015).

Por ello, factores como la identificación con la visión y valores de la empresa, los equipos de trabajo y la remuneración justa y equitativa tiene alto impacto en la satisfacción laboral de los empleados, y sirven como base para establecer un clima de trabajo agradable, eficaz y eficiente (Zenteno-Hidalgo y Durán, 2016).

El clima organizacional no solo impacta en la mejora de los resultados de posicionamiento de las empresas, también tiene repercusiones directas en la salud y estado anímico de los trabajadores. En consecuencia, un clima organizacional nocivo tiende a aumentar los niveles de estrés y fatiga de los empleados, lo cual reduce los niveles de eficiencia del entorno laboral (Chiang et al., 2017).

Así, la eficiencia en el área de trabajo es señal de un clima organizacional sano. Para lograr esto, el clima organizacional no solamente debe cubrir las necesidades de satisfacción y de empatía de los trabajadores, también debe guiar la fuerza motivacional hacia la consecución de las metas de la organización (Gomes, 2002). Por ende, la motivación juega un papel importante dentro de las dimensiones a tomar en cuenta por parte de los gerentes para lograr que los trabajadores alcancen los objetivos empresariales (Medina et al., 2008).

Un manejo gerencial exigente corre el peligro de mermar la felicidad de los trabajadores, disminuir sus niveles de autoeficacia y, por consiguiente, el compromiso hacia la organización (León, Burga y Morales, 2017). Por lo cual, las metas de las empresas deben ser concisas y el desempeño para la consecución de los objetivos, si bien debe ser alto, debe cuidar de no exceder las capacidades de los trabajadores y no producir desgaste físico ni emocional innecesario (Díaz y Carrasco, 2018).

Un liderazgo con objetivos poco claros, una estructura corporativa imprecisa o exigencias psicológicas excesivas tienden a mermar el nivel de satisfacción, el nivel de compromiso y la cohesión con el entorno laboral (Aguilar et al., 2002). En este sentido, el conflicto de rol representa uno de los mayores retos que enfrentan los líderes y las empresas. Las órdenes contradictorias entre actividades o supervisores, y las emociones negativas producidas por el trabajo o conflictos interpersonales entre cliente-empleado y jefe-empleado reducen el nivel de eficiencia y satisfacción de los empleados (Deery et al., 2002).

Cabe señalar la existencia de un componente normativo, impulsor de un sentimiento de obligación moral por parte de los trabajadores para con su empresa. Sin embargo, para que exista este componente debe de haber reciprocidad entre trabajadores y la empresa. Los beneficios y el sentido de pertenencia e identidad juegan un papel importante en la forma en cómo los trabajadores se sienten con respecto a su ambiente laboral (Bayona et al., 2000). En este sentido, el componente afectivo juega un rol importante en la lealtad de un individuo con su trabajo; representando el componente emocional que puede influir en la decisión del empleado sobre si continuar laborando en la empresa o abandonarla (Gallardo, 2008).

De este modo, el clima organizacional trasciende hasta determinar la calidad de vida del individuo, sobre todo porque la mayoría de las personas pasan gran parte del día desarrollando un trabajo. Así, la mejora en el entorno de trabajo genera: satisfacción, promueve la eficiencia y orgullo por

pertenecer a la organización por parte del trabajador. Estos aspectos sirven como soporte a políticas de promoción de competitividad y éxito en las organizaciones.

El centro de llamadas (Call Center) es un lugar que exige alta concentración y atención, provocando elevados índices de estrés. La consecuencia inmediata es el elevado porcentaje de ausentismo y altos niveles de rotación. Por lo que se requiere que los trabajadores sean seleccionados con un perfil profesional adecuado a sus necesidades, no solo cumplirán sus objetivos de negocio, sino que es posible que puedan mejorarlos, disminuyendo así mismo la rotación y el ausentismo, aumentando la productividad y mejorando la calidad de vida y el clima laboral.

Preguntarnos sobre los principales factores que interfieren en el clima organizacional en un Call Center y su relación con la satisfacción laboral, y cómo estos dos aspectos del ambiente laboral pueden afectar la calidad de vida del empleado son relevantes no solo porque este tipo de empresas maquilan información a través de llamadas y tienen problemas de rotación importantes que afectan la viabilidad financiera y el logro de sus objetivos, sino además porque la información puede ser útil en el diseño de estrategias innovadoras de solución.

Las personas que trabajaban en un Call Center estaban más predispuestas a sufrir de Burnout observando un agotamiento a nivel emocional en los empleados, un trato inadecuado y desensibilizado por parte de los líderes. Esta condición implica que exista un deterioro en la calidad de vida de las personas (Benavente, 2016). Para desarrollar este estudio es importante, primero, considerar el contexto en el que tiene lugar conociendo de forma más integral el tipo de empresa; después, integrar los referentes teóricos y los objetivos para hacer el planteamiento del método y las formas de análisis para responder a las hipótesis planteadas.

## **2. CONTEXTUALIZACIÓN**

En los últimos años, la tercerización de la tecnología de la información ha sido una práctica generalizada en el negocio global actual. Las organizaciones empresariales deciden transferir este tipo de servicios a otras empresas (proveedores) en busca de ventajas competitivas y relacionadas con los costos (Alexandrova, 2015; ; Soriano-Sandoval y Alarcón-Sánchez, 2022).

Estas agencias subcontratadas conocidas como Call Centers, encargadas de brindar seguimiento al cliente, ya sea promocionando un producto, ejecutando la venta, orientando al comprador o realizando la cobranza, de acuerdo con León, Morales et al. (2017), se definen como un centro de

trabajo que funciona bajo una base operativa automatizada, donde el trabajador atiende de manera anónima las necesidades o servicios de los clientes de una empresa determinada. Normalmente son subcontratados por grandes firmas y los trabajadores, por lo general, tienden a ser eventuales, pudiendo verse sustituidos en cualquier momento.

Los Call Centers son una de las empresas con mayor rotación de empleo. Anualmente, la mitad de la nómina abandona el puesto de trabajo. Se trata de personal con una elevada cualificación, normalmente universitarios, que consideran esta ocupación como transitoria hasta que encuentran un empleo relacionado con sus estudios. Además, los empleados son jóvenes de 18 a 25 años en su primera oportunidad de trabajo y la primera experiencia laboral. Lo anterior, desmotiva y tiene un impacto en su autoeficacia y autoestima (Kraemer y Gouthier, 2014).

Una de las características de los Calls Centers es su flexibilidad de contratación de personal. Así, los altos niveles de rotación han propiciado que el sistema precise de captar personal sin importar sus condiciones socioeconómicas y educativas. Por tal motivo, este tipo de empresas suelen optar por subcontratar a la población marginada, personas de bajos recursos o estudiantes con la necesidad de adquirir ingresos rápidos (Hernández y Morales, 2016).

El trabajo desempeñado en los Call Centers, habitualmente se conduce bajo un liderazgo autoritario, aplicando presión laboral y sanciones a quienes no obedecen las normas impuestas (D'Alleo y Santangelo, 2011). Por lo tanto, no resulta extraño que los empleados presenten altos niveles de ausentismo y abandono, lo cual afecta el clima de trabajo y las metas de estas empresas (Sáenz y Ugalde, 2019).

En este sentido, el ausentismo y la rotación de personal son los principales retos que enfrentan los Calls Centers. Si bien, algunos factores desencadenantes de la conducta inestable en el trabajo son de carácter extrínseco a la organización y corresponde a la conducta del individuo, existe una variedad de factores propiciados directamente por las condiciones de trabajo y las exigencias de un sistema de mando autoritario inadecuado.

El salario, la dirección, los estímulos morales y materiales y la motivación del personal en estas empresas son los factores principales que se relacionan con la rotación de personal observada (Leyva et al., 2016). El estudio del Instituto Mexicano del Telemarketing (2013) indica que en el año 2013 los Calls Centers al mercado externo (*offshore*) constituían 27% del total, de los cuales el 74% de las estaciones son para Estados Unidos y Canadá, 37% le corresponde a América Central

y el Caribe, 34% a América del Sur y 20% a Europa. En la ciudad de México y su zona conurbada del Estado de México se localiza 27% del total de empresas de ventas por llamadas a nivel nacional. Le siguen Nuevo León con 13% del total de y 20% de las estaciones; Jalisco con 6% y 7%, respectivamente, y Baja California con 5% y 6%. Estas entidades concentran así 77% de la capacidad productiva (estaciones) de las empresas de ventas por llamadas. Los datos en México apuntan a un escenario de crecimiento, tanto en empleos como en la diversificación de mercados en las empresas de tercerización. Actualmente se construyen centros de producción de gran capacidad y con alta densidad tecnológica, como síntesis de una transformación tecnológica, especialización laboral y ampliación de mercados (Micheli, 2017).

Una característica de estas empresas es la flexibilización de las relaciones laborales dando lugar a contratos por tiempo determinado y a jornadas parciales (de medio tiempo o máximo de seis horas), estos son contratos atípicos. La flexibilización también afecta a las remuneraciones. Se han incorporado formas de remuneración variable, como bonos, además de incentivos que pueden ser económicos, premios o cualquier otro beneficio pagado por incremento de la productividad. Por lo que se utiliza la productividad como mecanismo de flexibilización (Micheli, 2007).

Debido a lo anterior, y con el objetivo de determinar a los factores promotores del desarrollo de capacidades en el trabajador, se propone llevar a cabo un estudio que abone al conocimiento sobre los factores que mejoran el rendimiento laboral para lo cual se analizarán el clima organizacional, concebido como el conjunto de percepciones que tienen los individuos de su lugar de trabajo (Arias, 2013; Bowen y Schneider, 2014) y la satisfacción laboral y la calidad de vida del empleado de la empresa de ventas por teléfono.

### **3. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

De acuerdo con Dhamija et al. (2019), con base en la literatura existente en el ámbito del clima organizacional y la satisfacción en el trabajo, se reconocen dos variables significativas de estudio: calidad de vida y satisfacción laboral. Si bien, la satisfacción, como concepto, implica un significado diferente para cada individuo (Ali et al., 2017; Díaz-Serrano y Cabral, 2005), esta puede agruparse con numerosas características (naturaleza del trabajo, supervisión, beneficios adicionales, recompensas contingentes, procedimientos operativos y compañeros de trabajo) que completan un perfil de trabajo (Azeem, 2010).

Sin embargo, los pagos colaterales y los programas de incentivos más novedosos como lo son créditos para uso de internet, inscripción a juegos de video, pagos de transporte, entradas al deporte de preferencia y otros, no han modificado la percepción de clima y de la satisfacción laboral (Berry et al., 2012; Johns, 2001).

Según Blau (1999), la satisfacción relacionada con el trabajo se ha investigado ampliamente debido al alcance del comportamiento organizacional en la vida personal y profesional de los empleados. Por su parte, Beardwell y Thompson (2014) encontraron relación entre el enfoque positivo hacia el trabajo con la satisfacción laboral, y enfoque negativo hacia el trabajo con insatisfacción laboral. Así, otros grupos de autores identificaron a la satisfacción laboral como una de las claves para lograr reconocimiento, compensación y promoción (Naim y Lenka, 2016, 2017; Rashid et al., 2016). Una primera hipótesis del trabajo se orienta a la relación de la satisfacción del empleado con el trabajo y su puesto en la empresa y la diferencia en este parámetro por sexo, considerando que las mujeres en países anglosajones obtienen mayores promedios en satisfacción (Sousa-Poza y Sousa-Poza, 2000), pero con evidencia contradictoria en Kaiser (2002).

Por otro lado, en relación con la edad y la satisfacción laboral tenemos que los empleados de mayor edad experimentan una mayor satisfacción en el trabajo que los empleados más jóvenes (Sirgy, 2012). Zacher y Schmitt (2016) revisaron 16 estudios acerca de las características del trabajo, el bienestar ocupacional y la edad, y reportaron dos estudios relativos a las características del trabajo como mediadoras de asociación entre edad y bienestar ocupacional. Se han encontrado relaciones lineales y positiva entre edad y satisfacción laboral, en donde el apoyo de pares media una relación curvilínea entre edad y satisfacción laboral. El estudio se plantea una hipótesis sobre la relación entre edad y satisfacción laboral en el ambiente rotativo de las empresas de ventas por llamada.

Ahmad et al. (2018), estudiaron la influencia del clima sobre la satisfacción, los autores dividieron el clima organizacional en un conjunto de dimensiones caracterizadas como variables independientes, mientras que la satisfacción laboral se dividió en un conjunto de variables dependientes, actuando la personalidad de los empleados como variable moderadora, porque diferentes personalidades pueden percibir el clima organizacional de diferentes maneras. Los resultados indicaron que la percepción que tienen los empleados a partir del apoyo de sus jefes y un grupo de trabajo que es solidario y amistoso conducirá a un nivel superior de satisfacción entre los empleados (Ahmad et al., 2018).



### **3.1. Algunos avances**

Karin-Andreassi et al. (2014) argumentan que la presencia de mejores salarios, recompensas suficientes y asociaciones de compañeros de trabajo deseables pueden mejorar el trabajo y el nivel de satisfacción de los empleados. Para Singhapakdi et al. (2015), la supervisión y la asignación de tareas significativas aumentan el nivel de satisfacción de los empleados; en cambio, el exceso de papeleo, beneficios no equitativos y la baja remuneración en comparación con sus contrapartes disminuye su nivel de satisfacción. Woznyj et al. (2018) concluyeron que el clima se relaciona positivamente con el compromiso afectivo hacia la organización, lo que consecuentemente deriva en una mayor actuación. Por otro lado, los operadores de Call Centers demostraron que este tipo de trabajo puede conducir a un clima organizacional inadecuado entre los empleados, debido a la falta de autonomía, signos significativos de estrés, como frustración y tensión, que pueden llevar a los empleados al agotamiento, y en consecuencia a una insatisfacción general (D'Alleo y Santangelo, 2011; Tinti, 2017). Por ello, se considera importante plantearnos en este estudio hipótesis relacionadas con las dimensiones de clima y satisfacción laboral.

Por lo recién mencionado se puede concluir que el recurso más importante que tienen las organizaciones para lograr una ventaja competitiva sostenible es el capital humano, por lo que brindar un clima organizacional positivo es un tema de gran importancia para las organizaciones (Kaya y Bakşaya, 2016; Manroop, 2015).

Algunos investigadores puntualizan que en evaluación del desempeño de alta calidad redundante en satisfacción laboral; por el contrario, en evaluación del desempeño de baja calidad, para los empleados resulta en una menor satisfacción laboral y un aumento en las intenciones de abandono (Darehzereshki, 2013; Ibidunni et al., 2018; Kamal y Lukman, 2017).

Otros estudios encuentran relación entre la insatisfacción y la complejidad del trabajo; asimismo, la implementación de horarios de trabajo flexibles, programas de desarrollo de gestión y apoyo gerencial (gestión eficaz de quejas) pueden aumentar el nivel de satisfacción laboral de los empleados (Li y Yeo, 2011; Rose et al., 2006).

Todo lo anterior apunta al clima organizacional como uno de los principales factores explicativos de la rotación de personal, ausentismo y problemas interpersonales entre trabajadores y el mando operativo. Por tal motivo, se puede inferir que al determinar cuáles son las causas desencadenantes

de los problemas mencionados, se puede actuar en consecuencia para la aplicación de medidas correctivas que permitan el aumento de la eficiencia en los trabajadores y el logro de objetivos de la empresa. Por lo anterior, es importante llevar a cabo análisis sobre las dimensiones de clima laboral y la experiencia o antigüedad en el trabajo, edad y sexo.

En un enfoque más reciente, se asocia el compromiso organizacional como una variable psicológica definido por la relación de una organización con sus empleados (Booth-Kewley et al., 2017). El compromiso organizacional se ve afectado por un gran número de factores, como el estilo de solución de conflictos (Meyers y Allen, 1997), apreciaciones de esfuerzo-recompensa (Ahuja et al., 2018), responsabilidad, autonomía, etc. (Baron y Greenberg, 1990). Un mayor compromiso hacia la organización dará lugar a tasas de rotación más bajas (Li et al., 2018). Por otro lado, el compromiso organizacional tiene una relación positiva con el clima y el desempeño en el trabajo, un mayor compromiso conducirá a un mayor desempeño en el trabajo y mejor clima (Cesário y Chambel, 2017). Medir el clima implica medir la responsabilidad, cooperación, recompensas y enfrentamiento a los conflictos.

La importancia del presente estudio radica en la necesidad de conocer el papel que juega el clima organizacional, especialmente para empresas relacionadas con la venta por teléfono, que cada vez son más expansivas y generan puestos de trabajo sobre todo a aquellos jóvenes que requieren un horario flexible para asistir a estudios universitarios (Micheli, 2012). El objetivo del trabajo fue medir la relación entre las variables de clima organizacional, satisfacción laboral y calidad de vida en una empresa de ventas por teléfono en el noroeste de México, así como realizar comparaciones de acuerdo con el sexo, edad, ubicación y experiencia laboral de sus empleados.

### **3.2. Modelo Conceptual/Modelo Experimental**

Se utilizó un diseño transversal con alcance comparativo y descriptivo utilizando un muestreo aleatorio por elección en una empresa de ventas por teléfono en el noroeste de México. Se propone un estudio comparativo utilizando como factores la edad, sexo, antigüedad y nivel del puesto, y como variables el clima organizacional, satisfacción laboral y calidad de vida. No se trata de un modelo causal, sino de uno de independencia en el cual se asume que las características de atributo de los empleados se relacionan con las variables dependientes y en donde se hipotetiza una relación entre las variables.

#### **4. METODOLOGÍA**

Participaron 194 empleados de un Call Center, que conformaban el total del personal operativo y administrativo de la empresa ubicada en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México. En cuanto al sexo, 77 son hombres y 115 son mujeres, dos valores fueron clasificados como perdidos. La edad se estratificó en tres grupos de trabajadores: menos de 20 años (47), 20 a 24 años (79), 25 a 29 años (37) y 30 años o mayor (31). La experiencia laboral de los trabajadores en meses es: menos de 3 meses (46), de 3 a 5 meses (43), de 6 a 10 meses (32) y más de 10 meses (72), y un valor perdido. El puesto laboral de los trabajadores es: asesor telefónico (157) y administrador (36), y un valor perdido. La propiedad de vivienda de los trabajadores es: casa propia (130) y casa no propia (63) y un valor perdido. El tiempo de residencia en Hermosillo de los trabajadores es: menos de 6 años (28) y 6 años o más (165), y un valor perdido. Los tipos de convivios en los que les gusta participar son: torneos deportivos (45), antros y discos (46), fiestas privadas o de la propia empresa (58) y convivencia familiar (42) y tres valores perdidos.

##### **4.1. Diseño del instrumento de medición y/o materiales.**

La Escala de Clima Organizacional, está compuesta por ocho dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares y Conflicto; integrada por 38 ítems con cinco opciones de respuesta tipo Likert (1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = Regularmente, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre). La escala original es de Litwin y Stringer (1968) para describir el clima organizacional con nueve dimensiones, la medida fue validada y confiabilizada para universitarios por Sotelo et al. (2012), quienes obtuvieron un .95 de confiabilidad para el instrumento.

La Escala de Satisfacción Laboral, consta de 23 preguntas, las cuales miden cinco dimensiones de la Satisfacción Laboral y donde sus alfas de Cronbach oscilan entre .76 y .89 (cuestionario de S20/23 de Meliá y Peiró, 1989). Se adaptó para incluir a dos dimensiones más de interés en el contexto de Call Centers: Condiciones físicas de trabajo, Beneficios laborales, Políticas administrativas, Relaciones sociales, Desarrollo personal, Desempeño de tareas y Relación con los directivos; integrada por 28 ítems con cinco opciones de respuesta tipo Likert (1 = Nunca, 2 = Casi

nunca, 3 = Regularmente, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre). Se obtuvo un alfa de .85 para el cuestionario global.

La Escala de Calidad de Vida, validada por Vera et al. (2010). Está compuesta por cinco dimensiones: Vivienda y entorno, Gestión del tiempo libre, Relaciones familia-pareja, Salud física y Área emocional; integrada por 29 ítems con cinco opciones de respuesta tipo Likert (1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = Regularmente, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre). La escala total presenta un alfa de .72.

Además, se incluyeron nueve preguntas referentes a datos de identificación, cinco son dicotómicas (sexo, puesto laboral, propiedad de vivienda, tiempo de residencia en Hermosillo y deportes en los que les gustaría participar) y cuatro son politómicas (edad, experiencia laboral y convivios en los que les gusta participar).

#### **4.2. Procedimiento**

Las escalas fueron aplicadas de forma individual a través del sistema de comunicación intranet de la empresa en espacios de descanso a todos los empleados. La encuesta fue llenada en una sola exhibición con un tiempo máximo de completado de 45 minutos. En ningún caso la encuesta quedó inconclusa ya que el sistema estaba programado para continuar cuando se hubiese llenado la totalidad de cada sección. Anterior a la introducción de la encuesta, el asesor operativo asintió participar y firmó de forma electrónica el consentimiento informado.

Se llevaron a cabo comparaciones de medias entre grupos utilizando la prueba t de Student para muestras independientes en el caso de las variables de atributo dicotómicas y análisis de varianza de una vía (ANOVA) para las politómicas, ejecutando análisis post hoc Scheffe para conocer entre qué grupos existe diferencia; en ambas situaciones se calculó el tamaño del efecto para determinar la magnitud de las diferencias significativas encontradas, utilizando la d de Cohen en los contrastes de dos grupos y la f de Cohen en los contrastes de más de dos grupos. También se efectuaron correlaciones bivariadas mediante el coeficiente r de Pearson para evaluar el grado de asociación entre las escalas utilizadas, por un lado, y sus dimensiones por otro. Se consideró un valor de significancia de  $p < .05$  en los análisis estadísticos realizados, lo cuales se llevaron a cabo en los programas SPSS versión 23 y G\*Power 3.1.

## 5. RESULTADOS

Se presentan, en primer lugar, únicamente las diferencias significativas identificadas a través de la comparación de las medias, obtenidas en cada una de las 20 dimensiones de las tres escalas aplicadas. En la **Tabla 1** se observan los resultados de acuerdo al sexo de los participantes, se aprecia que las medias favorecen a los hombres en todas las comparaciones significativas excepto en las actividades deportivas, viajes, diversiones y en uso del tiempo libre. Lo mismo para la dimensión de Conflicto, la cual se relaciona con obstáculos relacionales entre el trabajador y su jerarquía superior. Esta condición deriva en una percepción menor de las condiciones de trabajo, políticas administrativas y relación con directivos para las mujeres. En cuanto al tamaño del efecto, sus valores pueden ser considerados medianos, tomando el valor de referencia de .50 consensuado para ese nivel de magnitud en prueba *t* de Student (Cárdenas y Arancibia, 2014); destacando la dimensión Políticas administrativas ( $d = .57$ ).

**Tabla 1.** Diferencias significativas de la prueba *t* de Student por sexo

Escala	Dimensión	Categoría	Media	Desviación estándar	<i>t</i>	<i>p</i>	Tamaño del efecto ( <i>d</i> )
Clima Organizacional	Conflicto	Hombre	2.46	.57	-3.03	.003	.46
		Mujer	2.72	.56			
Satisfacción Laboral	Condiciones físicas	Hombre	2.19	.81	3.16	.002	.49
		Mujer	1.85	.63			
	Políticas administrativas	Hombre	2.54	.76	3.86	.000	.57
Mujer	2.14	.69					
Calidad de Vida	Gestión del tiempo libre	Hombre	2.49	.89	-2.71	.007	.50
		Mujer	2.81	.74			
	Relaciones familia-pareja	Hombre	2.07	.83	3.20	.002	.49
Mujer	1.70	.69					

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el puesto ocupado en la empresa, la **Tabla 2** muestra que solo en la dimensión de Beneficios laborales existe un puntaje por arriba de la media teórica (3.00), el cual es reportado por quienes se ostentan como administrativos (media= 3.43), las respuestas oscilan entre *regularmente* y *casi siempre*, denotando más satisfacción en ese rubro. Los efectos encontrados son moderados, siendo mayor la magnitud en la dimensión de Conflicto ( $d = .58$ ), únicamente en este caso los asesores telefónicos obtienen un valor de media superior al del personal administrativo. Por lo

anterior, se observa que en las dimensiones de satisfacción laboral los asesores (personal operativo) perciben un nivel menor de satisfacción con el trabajo.

**Tabla 2.** Diferencias significativas de la prueba *t* de Student por ubicación laboral

Escala	Dimensión	Categoría	Media	Desviación estándar	<i>t</i>	<i>p</i>	Tamaño del efecto ( <i>d</i> )
Clima Organizacional	Estructura	Asesor	2.03	.85	-2.46	.015	.46
		Administrativo	2.39	.65			
	Conflicto	Asesor	2.68	.58	3.15	.002	.58
		Administrativo	2.35	.46			
Satisfacción Laboral	Beneficios laborales	Asesor	2.92	.98	-2.34	.023	.50
		Administrativo	3.43	1.20			
	Desempeño de tareas	Asesor	2.36	.65	-2.56	.011	.47
		Administrativo	2.66	.58			

Fuente: elaboración propia.

En la **Tabla 3** se detallan los hallazgos para la variable edad, observamos que el grupo de 20-24 años cuenta con medias más altas en comparación al resto, excepto en la dimensión de Relaciones familia-pareja, en donde los participantes menores de 20 años tienen una puntuación mayor, quienes perciben en general un relación más afectiva y armoniosa con sus familiares; observándose también en esta comparación un tamaño del efecto grande ( $f = .36$ ), el resto de los indicadores presentan una magnitud ligeramente por debajo del nivel medio, de acuerdo con el valor de .25 fijado para un tamaño mediano en ANOVA (Cárdenas y Arancibia, 2014). La prueba *post hoc* revela que en las dimensiones Estructura y Cooperación la diferencia está entre el grupo de 20-24 y el de menor de 20 años, en Beneficios laborales se da entre los de 20-24 y los de 30 o más años.

**Tabla 3.** Diferencias significativas de la prueba ANOVA por grupos de edad

Escala	Dimensión	Categoría	Media	Desviación estándar	F	<i>p</i>	Tamaño del efecto ( <i>f</i> )			
Clima Organizacional	Estructura	Menor a 20	1.84	.65	3.49	.019	.23			
		20-24	2.26	.82						
		25-29	2.20	.85						
		30 o más	1.98	.73						
	Cooperación	Menor a 20	1.61	.53	2.76	.043	.21			
		20-24	1.98	.75						
		25-29	1.82	.77						
		30 o más	1.85	.65						
		Menor a 20	3.08	1.05				3.05	.030	.22
		30 o más	3.08	1.05						

Satisfacción Laboral	Beneficios laborales	20-24	3.23	1.10	7.52	.000	.36
		25-29	2.90	.94			
		30 o más	2.59	.90			
Calidad de Vida	Relaciones familia-pareja	Menor a 20	2.06	.81	7.52	.000	.36
		20-24	2.01	.78			
		25-29	1.52	.61			
		30 o más	1.49	.59			

Fuente: elaboración propia.

Otra variable considerada en los análisis fue la experiencia laboral de los participantes; según la prueba *post hoc*, en las dimensiones de Estructura, Cooperación y Políticas administrativas la diferencia se encuentra entre el grupo con menos de tres meses de experiencia y el de más de 10 meses, y en las Condiciones físicas la diferencia se presenta entre el grupo con menos de tres meses y el de 5-10 meses de experiencia.; en todos los casos los participantes con menor experiencia obtienen las puntuaciones más bajas. Destaca el tamaño del efecto grande que se manifiesta en la dimensión de Estructura ( $f = .41$ ), en el resto de las diferencias los efectos son medianos (ver **Tabla 4**). La estructura operativa se refiere a las condiciones existentes en la empresa para la comunicación de propuestas, iniciativas y planteamientos de interés para el asesor en la mejora de su rutina laboral.

**Tabla 4.** Diferencias significativas de la prueba ANOVA por experiencia laboral

Escala	Dimensión	Categoría	Media	Desviación estándar	F	p	Tamaño del efecto (f)
Clima Organizacional	Estructura	< 3 mees	1.63	.63	10.73	.000	.41
		3-5 meses	2.01	.70			
		5-10 meses	2.32	.83			
		> 10 meses	2.39	.78			
Satisfacción Laboral	Cooperación	< 3 mees	1.63	.71	4.50	.004	.27
		3-5 meses	1.70	.51			
		5-10 meses	1.93	.64			
		> 10 meses	2.05	.78			
Satisfacción Laboral	Condiciones físicas	< 3 mees	1.78	.76	3.76	.012	.25
		3-5 meses	1.89	.65			
		5-10 meses	2.28	.64			
		> 10 meses	2.07	.72			
Satisfacción Laboral	Políticas administrativas	< 3 mees	1.98	.70	5.00	.002	.29
		3-5 meses	2.27	.64			
		5-10 meses	2.42	.70			
		> 10 meses	2.50	.80			

Fuente: elaboración propia.

Acto seguido, se llevaron a cabo correlaciones de Pearson incluyendo a las tres escalas en su totalidad, encontrándose, como se aprecia en la **Tabla 5**, asociaciones significativas y positivas entre ellas; en las que sobresalen la correlación alta entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, y una correlación media para las escalas de Satisfacción Laboral y Calidad de Vida.

**Tabla 5.** Correlaciones de Pearson entre las tres escalas

Escala	Clima Organizacional	Satisfacción Laboral	Calidad de Vida
Clima Organizacional			
Satisfacción Laboral	.784*		
Calidad de Vida	.329*	.540*	

\*p< .01. Fuente: elaboración propia.

En la **Tabla 6** se muestran solo las correlaciones donde se cruzan las 20 dimensiones que componen a las tres escalas utilizadas en el estudio; si bien existe una gran cantidad de correlaciones significativas, solo parte de estas pueden considerarse moderadamente altas o altas. Las asociaciones superiores a .50 se presentan solo entre las dimensiones de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

**Tabla 6.** Correlaciones de Pearson entre las dimensiones de las tres escalas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
9	.419**	.189**	.306**	.340**	.082	.469**	-.456**	-.485**							
10	.544**	.332**	.628**	.441**	.143*	.407**	.070	-.148*							
11	.651**	.467**	.614**	.589**	.249**	.681**	-.132	-.315**							
12	.553**	.457**	.541**	.560**	.344**	.594**	.120	-.150*							
13	.524**	.388**	.589**	.607**	.260**	.570**	.035	-.055							
14	.533**	.442**	.476**	.593**	.389**	.484**	.048	-.020							
15	.447**	.525**	.407**	.528**	.530**	.694**	-.033	.017							
16	.215**	.207**	.261**	.270**	.085	.299**	-.108	-.112	.218**	.189**	.311**	.288**	.358**	.322**	.346**
17	.273**	.284**	.269**	.313**	.184**	.339**	-.148*	-.018	.194**	.188**	.269**	.339**	.340**	.234**	.243**
18	.168*	.123	.166*	.160*	.078	.363**	.025	-.081	.199**	.220**	.329**	.267**	.326**	.198**	.335**
19	.222**	.173*	.222**	.192**	.064	.217**	-.217**	-.316**	.304**	.191**	.323**	.181*	.242**	.136	.152*
20	.017	.084	.111	.050	.017	.091	-.233**	-.266**	.262**	.112	.182*	.012	.086	-.008	.028

Nota: Dimensiones de Clima Organizacional; 1= Estructura, 2= Responsabilidad, 3= Recompensa, 4= Desafío, 5= Relaciones, 6= Cooperación, 7= Estándares, 8= Conflicto. Dimensiones de Satisfacción Laboral: 9= Condiciones físicas de trabajo, 10= Beneficios laborales, 11= Políticas administrativas, 12= Relaciones sociales, 13= Desarrollo personal, 14= Desempeño de tareas, 15= Relación con directivos. Dimensiones de Calidad de Vida: 16= Vivienda y entorno, 17= Gestión del tiempo libre, 18= Relaciones familia-pareja, 19= Salud física, 20= Área emocional. \*\*p< .01, \*p< .05. Fuente: elaboración propia.

La correlación más alta se da entre Cooperación y Relación con directivos ( $r = .694$ ). Destacan, también, las correlaciones importantes generadas entre Políticas administrativas –de Satisfacción Laboral– y las dimensiones de Cooperación ( $r = .681$ ), Estructura ( $r = .651$ ) y Recompensa ( $r =$



.614), las tres del instrumento de Clima Organizacional. Todas las correlaciones entre las dimensiones de Calidad de Vida y los componentes de las otras dos escalas se ubicaron por debajo de .50.

## **6. DISCUSIÓN**

Es esencial observar las medias bajas obtenidas tanto por el personal operativo, como por el administrativo. No se superaron las frecuencias promedio por arriba de 3 esperadas en las dimensiones; este valor representa el punto de inflexión a partir del cual podemos suponer el mínimo de satisfacción o percepción de clima o calidad de vida medianamente satisfactorio, y de 4 a 5 muy satisfactorio. Sin embargo, las frecuencias promedio se encuentran entre 1 y 2, estos puntajes suponen una condición problema de insatisfacción e incumplimiento de criterios asociados a un mejor clima organizacional y la calidad de vida de los empleados. Otras medias se ubicaron entre 2 y 3, indicando que los asesores operarios están en condición de riesgo respecto a los indicadores de satisfacción, clima y calidad de vida.

En el estudio de Juárez (2012), con personal de un Hospital no se identificaron diferencias por sexo, ni en Clima ni en Satisfacción; sin embargo, y posiblemente asociado a la rotación, a la edad y procedencia universitaria de la mayoría de los operarios telefónicos participantes en el estudio, se obtienen diferencias mayúsculas entre hombres y mujeres. Estas diferencias en satisfacción laboral se asocian a las Condiciones físicas y Políticas administrativas relacionadas a los horarios y cargas para bonificación que resulta difícil de alcanzar para la mujer con familia. Para la gestión del tiempo libre las mujeres reportan mayores complicaciones para rutinas de ejercicio y esparcimiento.

En las dos diferencias relacionadas con el puesto que superan el mínimo exigido para la potencia estadística se encuentra la dimensión Conflicto, la cual se refiere a las relaciones sociales entre pares y dentro de la jerarquía, en donde los asesores perciben mayor frecuencia de conflictos en contraposición a los administrativos, ubicados en la gerencia media dentro del organigrama. Juárez (2012), con personal de un Hospital del IMSS, no identificó diferencias significativas según el puesto desempeñado (médico, enfermería, administrativo y servicios básicos), ni en Clima ni en Satisfacción.

Por otro lado, las diferencias en satisfacción laboral nos hacen ver una condición de insatisfacción del personal operario que llamamos asesor telefónico y los administrativos. Estas diferencias sustantivas están vinculadas con los estándares establecidos por las empresas contratantes del Call Center para medir el éxito de una campaña, resultan difíciles de alcanzar si no se cuenta con una capacitación excelente y un programa de ajuste y motivación para retener al asesor. Por lo anterior, se solicita un alto desempeño para lograr los incentivos y los beneficios laborales no son atractivos para todo el personal operario (D'Alleo y Santangelo, 2011). En el estudio de Gómez et al. (2014) con trabajadores de una empresa subcontratista del sector minero, se encontraron diferencias significativas en todas las dimensiones de Satisfacción Laboral, entre ellas, Satisfacción intrínseca con el trabajo (Desempeño de tareas), Ambiente físico (Condiciones físicas) y Prestaciones (Beneficios laborales), las personas con cargos de jefatura/supervisión/admón. tuvieron puntajes más altos comparadas con los operativos/ayudantes.

La diferencia obtenida en Calidad de Vida, particularmente en Relaciones familia-pareja, está asociada a la edad considerando que los reactivos evalúan sobre todo la afectividad recibida en la familia, y los jóvenes que viven con sus padres tienen una evaluación más optimista en relación con quienes tienen su propia familia. La dimensión Estructura de Clima Organizacional se refiere a la estructura operativa y comunicativa desde la gerencia; en esta dimensión como en la de Cooperación, los jóvenes de 20 a 29 años están percibiendo mayor estructura y cooperación de los pares y la empresa. Esto es resultado del monitoreo y la retroalimentación de las operaciones por parte de supervisores y auditores de llamadas. En el estudio de Pérez y Zurita (2014), con trabajadores de salud pública, no se encontraron diferencias significativas por grupos de edad en Calidad de Vida Laboral en ninguna de sus dimensiones.

La experiencia laboral es un factor clave en estas empresas, pues el nivel de rotación es muy alto, debido a esto se dividen los intervalos en meses y el mayor es de más de 10 meses; sin embargo, el personal administrativo es más estable y, por tanto, conoce la cultura y procesos de entrada, desarrollo y salida de la empresa. Por lo cual, el último intervalo es donde se encuentran todos los administrativos, y para el caso del clima la diferencia en las pruebas post hoc las establece siempre la comparación con la percepción del recién llegado y el permanente; exceptuando la dimensión de Conflicto, en la cual los permanentes perciben menos conflicto que los recién llegados. En el

estudio de Montoya et al. (2017) con personal de una universidad (docentes y administrativos), las personas con más años de servicio mostraron menor nivel de clima organizacional.

La satisfacción con las Políticas administrativas y las Condiciones físicas son mejor percibidas por los trabajadores con mayor antigüedad en comparación con los recién llegados, quienes asumen condiciones y políticas restrictivas. En el estudio de Gómez et al. (2014) con trabajadores de una empresa subcontratista del sector minero, respecto a la experiencia laboral, no identifican diferencias en estas dimensiones; solo en Satisfacción intrínseca con el trabajo y Prestaciones, aquellos con mayor experiencia se muestran más satisfechos en estos rubros.

En el estudio de Montoya et al. (2017) con personal de una universidad, Clima y Satisfacción correlacionaron positiva y medianamente ( $r = .487$ ), lo mismo que en el trabajo de Rodríguez et al. (2011) con empleados estatales ( $r = .413$ ) y una correlación baja y no significativa utilizando las escalas globales, según lo reportan Arias y Arias (2014) en una pequeña empresa privada. El clima y la satisfacción en un Call Center tienen un nivel importante de correlación, porque asociado a la rotación se encuentran las prestaciones y los beneficios laborales para jóvenes estudiantes de pregrado y de recién ingreso, en su mayoría mujeres, con la necesidad de un horario flexible y un sistema de capacitación y monitoreo con especialización inmediata en la venta por teléfono. Los que permanecen es porque logran dominar la tarea y obtienen beneficios, e inmediatamente buscan a quién poder vender las habilidades adquiridas.

### **6.1. Implicaciones Teóricas (*Scientia*)**

La presente investigación se basa en la premisa de que el comportamiento humano es diferenciado, sus actitudes, sus percepciones de la realidad en el que se desenvuelve, estableciendo condiciones para el cambio en la naturaleza de la organización; por tal razón es necesaria la comprensión, la medición del talento humano de acuerdo con el contexto que le rodea, en función de sus conductas, opiniones, emociones, actitudes e interpretaciones de la realidad y del mundo. En este estudio la correlación entre Clima y Satisfacción laboral fue de .784 y de Satisfacción y Calidad de Vida de .540. En este caso, se debe destacar que la medida de calidad de vida no es laboral, sino está vinculada a la evaluación del entorno de seguridad personal, social, uso del tiempo libre y estilos de vida. En el estudio de Pérez et al. (2014) con funcionarios del sector público, se correlaciona moderadamente alto la escala de Calidad de Vida Laboral con Clima ( $r = .67$ ) y Satisfacción ( $r =$

.65). En Pérez y Zurita (2014) con trabajadores de salud pública, Calidad de Vida Laboral y Satisfacción se asocian fuertemente ( $r = .71$ ). Esta diferencia de una correlación fuerte a una moderada entre Calidad de Vida y Satisfacción está relacionada con la forma de medirlas.

## 6.2. Implicaciones prácticas (*Praxis*)

Los principios básicos de calidad en la empresa tienen sus bases en un clima organizacional como preámbulo para promover la mejora continua de productividad y competitividad; sin embargo, para lograrlo es primordial el ambiente laboral de los trabajadores y generar condiciones para el emprendimiento sostenible, y por ende, un mejor desarrollo sustentable. Las variables asociadas al clima organizacional se orientan a la conducta de los empleados caracterizados por las actitudes, la personalidad, el estrés, los valores y los aprendizajes personales, los cuales lo hacen singular y les permiten su desarrollo en la organización por medio de estos; entre ellos están la motivación, la socialización, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Estos elementos mejoran el ambiente laboral en los trabajadores y conducen a una mejor productividad para el emprendimiento sostenible y, por tanto, un mejor desarrollo sustentable.

## 7. CONCLUSIÓN

La unidad de análisis seleccionada como Call Center, subcontratado para proveer servicios para compañías externas, tiene un sistema de organización administrativa similar a otros establecimientos dedicados a este negocio en México (Hernández y Morales, 2016): poco compromiso con el personal, tareas repetitivas y encriptadas que maximizan el control del empleado, y aumentan los niveles de estrés en el asesor telefónico por la sobrecarga y el conflicto del rol; todo esto originado por los turnos, los equipos físicos y de computación, el ruido y la demanda entre escuchar, digitar y responder. Por lo que los resultados aquí expuestos pueden ser de utilidad para estos centros, partiendo de la posibilidad de mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral, previniendo sobre todo el agotamiento del personal operario, toda vez que son estos los que están en contacto directo con los clientes.

Es importante indicar que estas empresas funcionan de mejor manera, y con menos rotación cuando existe un liderazgo orientado a las personas y se le da la oportunidad al personal de participar en la toma de decisiones, sobre todo en el diseño de horarios y sistema de incentivos y recompensas

(León, Burga y Morales, 2017). El coaching de los supervisores y los auditores con una visión de liderazgo participativo y transformacional puede ser de gran ayuda en disminuir el ausentismo en los Call Centers (Liaw et al., 2010). Un ambiente con un clima laboral que se perciba como positivo por los asesores telefónicos tendrá efectos positivos en la satisfacción, siempre y cuando la gerencia cultive valores relacionados con la cooperación, empatía, compasión y equidad. De tal forma que estos intentos y logros se vean reflejados en su productividad y se mejoren sus bonos por productividad.

En este estudio se encontró una correlación alta, positiva y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo cual indica la importancia de asegurar un ambiente adecuado en donde se desenvuelvan los trabajadores, que potencie su motivación y capacidades y se traduzca en mejores resultados para la empresa. Si bien es cierto, estas dos variables han sido ampliamente investigadas en diversos contextos laborales (Arias y Arias, 2014), en el ámbito de los Call Center el estudio de su relación es menos abundante; los resultados aquí obtenidos muestran la necesidad de que este tipo de negocios evalúen el clima organizacional y la satisfacción laboral para que conozcan las condiciones en que operan sus empleados y les ayude a identificar los aspectos deficitarios en sus organizaciones, y así actuar en consecuencia para lograr ambientes de trabajo más propicios y duraderos.

**7.1. Hallazgos de la investigación.** La forma en que las personas valoraron las condiciones de su trabajo en el Call Center se vio influida en función del sexo, el puesto, la edad y la experiencia laboral; se observó que las participantes mujeres, asesores telefónicos, con menor edad y experiencia perciben un clima poco propicio y menor satisfacción. Lo anterior da cuenta de la importancia de conocer las necesidades de los empleados tomando en cuenta sus especificidades; una percepción negativa del centro de trabajo puede disminuir el compromiso del empleado y su producción, aumentar el ausentismo y, finalmente, el abandono de la empresa. En este sentido, resulta pertinente establecer las condiciones para satisfacer las necesidades y mejorar la percepción hacia la organización, para elevar el nivel de compromiso y rendimiento (Raziq y Maulabakhsh, 2015).

**7.2. Alcances finales de la investigación.** La relación positiva encontrada entre clima y satisfacción y las diferencias significativas por sexo, edad, puesto y experiencia laboral, tienen

algunas limitaciones que es importante señalar para considerar al momento de incorporar estos hallazgos para el diseño de futuros trabajos de investigación. En primer lugar, el estudio se realizó en el contexto geográfico cultural del Noroeste de México en una empresa de llamadas por teléfono, por lo que la generalización de los resultados puede verse limitada. Sin embargo, los constructos latentes utilizados y sus modelos conceptuales de medida podrían adaptarse estratégicamente a otros contextos. Es importante replicar el estudio en otros contextos e incluir aspectos culturales que puedan afectar la operacionalización de estos constructos. La investigación de tipo transversal realizada es una limitación importante, ya que imposibilita definir alguna relación de causalidad entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; se recomienda hacer estudios longitudinales para tratar de disminuir las fuentes de error.

### Agradecimientos

Se agradece a la empresa Online World Solutions por el apoyo operativo y financiero para llevar a cabo este estudio.

## 8. REFERENCIAS

- Aguilar, A., Rodríguez, A., y Salanova, M. (2002). Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados. *Fòrum de Recerca*, (8), 1-7. <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/79722>
- Ahmad, K. Z., Jasimuddin, S. M., y Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421-440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
- Ahuja, K. K., Pahdy, P., y Srivastava, G. (2018). Performance appraisal satisfaction & organizational commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(4), 675-692.
- Alexandrova, M. (2015). Risk factors in IT outsourcing partnerships: Vendors' perspective. *Global Business Review*, 16(5), 747-759. <https://doi.org/10.1177/0972150915591427>
- Ali, F., Malik, A., Pereira, V., y Al Ariss, A. (2017). A relational understanding of – balance of muslim migrant women in the west: Future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(8), 1163-1181. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166784>
- Arias, W. (2013). Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa. *Illustro*, 4, 39-56. <https://doi.org/10.36901/illustro.v4i0.1262>
- Arias, W., y Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>

- Azeem, S. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the sultanate of Oman. *Psychology*, (1), 295-299. [https://www.scirp.org/pdf/Psych.20100400008\\_27787047.pdf](https://www.scirp.org/pdf/Psych.20100400008_27787047.pdf)
- Baron, R. A., y Greenberg, J. (1990). *Behavior in organizations*. Allyn & Bacon.
- Bayona, C., Goñi, S., y Madorrán, C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 139-149. [https://www.unavarra.es/digitalAssets/117/117830\\_dt33-99.pdf](https://www.unavarra.es/digitalAssets/117/117830_dt33-99.pdf)
- Beardwell, J., y Thompson, T. (2014). *Human resource management: A contemporary approach*. Pearson Education.
- Benavente, M. (2016). *El estrés y la velocidad de anticipación en los "Call centers"* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio institucional UCM. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/38829/>
- Berry, C., Lelchook, A., y Malissa, C. (2012). A Meta-Analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 678-699. <https://doi.org/10.1002/job.778>
- Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human Relations*, 52(8), 1099-1113. <https://doi.org/10.1177/001872679905200806>
- Booth-Kewley, S., Dell'Acqua, R. G., y Thomsen, C. J. (2017). Factors affecting organizational commitment in navy corpsmen. *Military Medicine*, 182(7), 1794-1800. <https://doi.org/10.7205/MILMED-D-16-00316>
- Bowen, D., y Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5-22. <https://doi.org/10.1177/1094670513491633>
- Cárdenas, M., y Arancibia, H. (2014). Potencia estadística y cálculo del tamaño del efecto en G\*Power: complementos a las pruebas de significación estadística y su aplicación en psicología. *Salud & Sociedad*, 5(2), 210-224. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4945415>
- Cesário, F., y Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Chiang, M., Heredia, S., y Santamaría, E. (2017). Clima organizacional y salud psicológica: Una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 63-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5826333>
- D'Alleo, G., y Santangelo, A. (2011). Organizational climate and burnout in call-center operators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1608-1615. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.312>
- Darehzereshki, M. (2013). Effects of performance appraisal quality on job satisfaction in multinational companies in Malaysia. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 2(1). <http://www.ijecbs.com/January2013/5.pdf>
- Díaz, F., y Carrasco, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-14. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Díaz-Serrano, L., y Cabral, J. (2005). Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries. *IZA Discussion Paper*, (1558), 1-28.

- <https://www.iza.org/publications/dp/1558/low-pay-higher-pay-and-job-satisfaction-within-the-european-union-empirical-evidence-from-fourteen-countries>
- Deery, S., Iverson, R., y Walsh, J. (2002). Work relations in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(49), 471-496. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00300>
- Dhamija, P., Gupta, S., y Bag, S. (2019). Measuring of Job satisfaction: The use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871-892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Dhoopar, A., Sihag, P., y Gupta, B. (2023). Antecedents and measures of organizational effectiveness: A systematic review of literatura. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100915>
- Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. Problemáticas y soluciones. *Estableciendo un Puente en una Economía Global*, 2, 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2734826>
- Gomes, F. (2002). Clima organizacional: Um estudo de uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 95-103. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000200009>
- Gómez, P., Hernández, J., y Méndez, M. (2014). Factores de riesgo psicosocial y satisfacción laboral en una empresa chilena del área de la minería. *Ciencia & Trabajo*, 16(49), 9-16. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000100003>
- Hernández, E., y Morales, J. (2016). ¿Oportunidades de empleo o nuevas formas de trabajo precario? Los call centers de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Espiral*, 24(69), 155-191. <https://doi.org/10.32870/espiral.v24i69.5420>
- Ibidunni, A., Falola, H., Ibidunni, O., Salau, O., Olokundun, M., Borishade, T., Amaihian, A. B., y Peter, F. (2018). Workforce diversity among public healthcare workers in Nigeria: Implications on job satisfaction and organizational commitment. *Data in Brief*, 18, 1047-1053. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.03.127>
- Instituto Mexicano del Telemarketing. (2013). *Contact Forum*, (52), 6-21.
- Johns, G. (2001). The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. En N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, (pp. 233–252). Sage.
- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314. <https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>
- Kaiser, L. C. (2002). Job satisfaction: A comparison of standard, non-standard, and self-employment patterns across Europe with a special note to the gender/job satisfaction paradox. *EPAG Working Papers*, 27. [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.446693.de/publikationen/sonstige\\_aufsaeetze/2002\\_0000/job\\_satisfaction\\_a\\_comparison\\_of\\_standard\\_non-standard\\_an\\_e\\_with\\_a\\_special\\_note\\_to\\_the\\_gender/job\\_satisfaction\\_paradox.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.446693.de/publikationen/sonstige_aufsaeetze/2002_0000/job_satisfaction_a_comparison_of_standard_non-standard_an_e_with_a_special_note_to_the_gender/job_satisfaction_paradox.html)
- Kamal, M., y Lukman, Z. (2017). The relationship between attracting talent and job satisfaction in selected public higher learning institutions. *World Journal of Research and Review*, 4(4), 65-68. <https://www.proquest.com/openview/10bc799e6f816d32658fa9694e0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2028922>



- Karin-Andreassi, J., Lawter, L., Brockerhoff, M., y Rutigliano, P. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction: A global study across 48 countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 21(1), 55-77. <https://doi.org/10.1108/CCM-05-2012-0044>
- Kaya, Ç., y Bakşaya, R. (2016). The roles of organizational and Ethical Climate on individual performance of employees. *Business Management Dynamics*, 5(8), 27-38. [https://www.bmdynamics.com/issue\\_pdf/bmd110577-%2027-38.pdf](https://www.bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110577-%2027-38.pdf)
- Kraemer, T., y Gouthier, M. (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in Call centers. *Journal of Service Management*, (25), 125-148. <http://dx.doi.org/10.1108/JOSM-07-2013-0173>
- León, F. R., Burga, A., y Morales, O. (2017). Supervisor's behavioral complexity: Ineffective in the call center. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 12(1), 29-43. <https://www.econstor.eu/handle/10419/190674>
- León, F., Morales, O., Ramos, J., Goyonechea, A., Rojas, P., Meza, J., y Burga-León, A. (2017). Liderazgo orientado a la gente en call centers. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 22(43), 154-167. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-03-2017-0058>
- Leyva, C., Vela, R., y Brangel, K. (2016). Rotación de personal en los Call Center de Mérida, Yucatán, México. *Revista de Economía*, 33(86), 87-114. <https://doi.org/10.33937/reveco.2016.62>
- Li, J., y Yeo, R. (2011). Quality of work life and career development: Perceptions of part-time MBA students. *Employee Relations*, 33(3), 201-220. <https://doi.org/10.1108/01425451111121740>
- Li, L., Zhu, Y., y Park, C. (2018). Leader-member exchange, sales performance, job satisfaction and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior & Personality: An international Journal*, 46(11), 1909-1922. <https://doi.org/10.2224/sbp.7125>
- Liaw, J., Chi, N., y Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating role of perceived supervisor and co-worker support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477-492. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9145-x>
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Manroop, L. (2015). Human resource systems and competitive advantage: An ethical climate perspective. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 186-204. <https://doi.org/10.1111/beer.12069>
- Medina, A., Gallegos, C, y Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1213-1230. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009>
- Meliá, J. L., y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74. [https://www.uv.es/melija/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](https://www.uv.es/melija/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF)
- Meyers, J. P., y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications.
- Micheli, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, 3(5), 49-58. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-35692007000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692007000100005&lng=es&tlng=es)

- Micheli, J. (2012). El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. *Frontera Norte*, 24(7), 145-169. <https://www.scielo.org.mx/pdf/fn/v24n47/v24n47a6.pdf>
- Micheli, J. (2017). El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. *Frontera Norte*, 24(47), 145-169. <https://doi.org/10.17428/rfn.v24i47.817>
- Montoya, P., Bello, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., y Padilla, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7-13. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Naim, M., y Lenka, U. (2016). Knowledge sharing as an intervention for gen Y employees' intention to stay. *Industrial and Commercial Training*, 48(3), 142-148. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2015-0011>
- Naim, M., y Lenka, U. (2017). Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from indian gen Y employees. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 885-906. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0334>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. <https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/69559148009.pdf>
- Pérez, D., Peralta, J., y Fernández, P. (2014). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. *Universitas Psychologica*, 13(2), 541-551. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-2.ivoc>
- Pérez, D., y Zurita, R. (2014). Calidad de vida laboral en trabajadores de salud pública en Chile. *Salud & Sociedad*, 5(2), 172-180. <https://doi.org/10.22199/S07187475.2014.0002.00002>
- Rashid, N., Sah, N., Ariffin, N., Ghani, W., y Yunus, N. (2016). The influence of bank's frontlines' personality traits on job performance. *Procedia Economics and Finance*, 37, 65-72. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30094-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30094-6)
- Raziq, A., y Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Reis, G., y Azevedo, M. (2015). Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. *Revista de Administração Mackenzie* 16(6), 48-70. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p48-70>
- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J., y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. <https://doi.org/10.22199/S07187475.2011.0002.00007>
- Rose, R., Beh, L., Uli, J., y Idris, K. (2006). Quality of work life: Implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2(2), 61-67. <https://thescipub.com/pdf/10.3844/jssp.2006.61.67.pdf>
- Sáenz, M., y Ugalde, J. W. (2019). Riesgo psicosocial en los de operadores en un call center. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 193-199. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-193.pdf>
- Singhapakdi, A., Lee, D., Sirgy, J., y Senasu, K. (2015). The impact of incongruity between an organization's CSR orientation and its employees' CSR orientation on employees' quality

- of work life. *Journal of Business Research*, 68(1), 60-66. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.007>
- Sirgy, M. (2012). Employee Well-being: an integrative perspective. En N. Reilly, M. Sirgy y C. Gorman (eds.), *Work and quality of life. Ethical practice in organizations* (pp. 35-63). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4_3).
- Soriano-Sandoval, J., y Alarcón-Sánchez, K. (2022). The Outsourcing Theory: Approach, Decision and Corporate Social Responsibility. *Scientia et PRAXIS*, 2(3), 27-43. <https://doi.org/10.55965/setp.2.03.a2>
- Sotelo, J., Figueroa, E., Arrieta, D., y Solís, R. (2012). Clima organizacional en universidades públicas. *Investigación Educativa Duranguense*, (12), 11-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025582>
- Sousa-Poza, A., y Sousa-Poza, A. A. (2000). Taking another look at the gender/job- satisfaction paradox. *Kyklos*, 53(2), 135-152. <https://doi.org/10.1111/1467-6435.00114>
- Tinti, J., Venelli-Costa, L., Vieira, A., y Cappelozza, A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. *Brazilian Business Review*, 14(6), 636-653. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.6>
- Vera, J., Tánori, J., Garza, C., y Hernández, A. (2010). Calidad de vida y desarrollo humano en el municipio de El Fuerte, Sinaloa, México. En A. Banda, J. Palomar & A. González (coords.), *Calidad de vida, un enfoque psicológico* (pp. 29-47). Universidad de Sonora.
- Woznyj, H. M., Heggstad, E. D., Kennerly, S., y Yap, T. L. (2018). Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 122-143. <https://doi.org/10.1111/joop.12235>
- Zacher, H., y Schmitt, A. (2016). Work characteristics and occupational well-being: the role of age. *Frontiers in Psychology*, 7(1411). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01411>
- Zenteno-Hidalgo, A., y Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>



This is an open access article distributed under the terms of the CC BY-NC license(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)