TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE TELEVENTAS DE UN CALL CENTER, DISTRITO DE ATE (LIMA-PERÚ), 2025"

Tesis para optar el título profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

Yajaira Elamith Pinedo Alfaro (0000-0002-4123-057X)

Edilma Castillo Ludeña (0000-0003-1871-6712)

Maria Antonieta Tapia Sierralta (0000-0002-1331-7010)

Asesor:

Hugo Jesus Salas Canales (0000-0003-2754-9514)

Lima – Perú

2026

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Lima, 11 de junio del 2026

Los integrantes del Jurado de tesis:

Presidente: Dr. Oscar David La Cruz Arango
Miembro 1: Dra. Sandra Huamán Pastorelli
Miembro 2: Dr. Antonio Huachaca Urbina

Se reúnen para evaluar la tesis titulada: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE TELEVENTAS DE UN CALL CENTER, DISTRITO DE ATE (LIMA-PERÚ), 2025" con código PRE-1-2025-00381.

Presentada por las bachilleres:

- MARIA ANTONIETA TAPIA SIERRALTA
- EDILMA CASTILLO LUDEÑA
- YAJAIRA ELAMITH PINEDO ALFARO

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Asesorados por: Dr. Hugo Jesús Salas Canales

Luego de haber evaluado el informe final de tesis y evaluado el desempeño de los estudiante o egresados de la carrera de Administración de Empresas a en la sustentación, se concluyen de manera unánime (x) por mayoría simple ( ) calificar a:

Tesistas: MARIA ANTONIETA TAPIA SIERRALTA			Nota (en letras): Catorce
Aprobado (X)	Aprobado - Muy buena ( )	Aprobado - Sobresaliente ( )	Desaprobado ( )

Tesistas: EDILMA CASTILLO LUDEÑA			Nota (en letras): Catorce
Aprobado (X)	Aprobado - Muy buena ( )	Aprobado - Sobresaliente ( )	Desaprobado ( )

Tesistas: YAJAIRA ELAMITH PINEDO ALFARO			Nota (en letras): Quince
Aprobado (X)	Aprobado - Muy buena ( )	Aprobado - Sobresaliente ( )	Desaprobado ( )

Los miembros del jurado firman en señal de conformidad.



Dr. Oscar David La Cruz Arango
Presidente del Jurado



Dr. Hugo Jesús Salas Canales
Asesor (a)



Dra. Sandra Huamán Pastorelli
Miembro 1



Dr. Antonio Huachaca Urbina
Miembro 2

ANEXO: FORMATO DE DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DE INFORME FINAL DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DE INFORME FINAL DE TESIS

Lima, 11 de junio del 2026

Señor,
Dr. Percy Mayta Tristan
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Científica del Sur
Presente. –

De nuestra consideración,

Nosotros: Yajaira Elamith Pinedo Alfaro, Edilma Castillo Ludeña y María Antonieta Tapia Sierralta, egresadas de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Científica del Sur, en conjunto con el asesor de tesis Hugo Jesús Salas Canales, declaramos que este informe final de tesis titulado: "*Clima organizacional y desempeño laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025"*, sustentado para obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas es original.

Es decir, no contiene plagio parcial ni total, cuando se utilizó información de fuentes externas se reconoció la autoría mediante la adecuada citación y los resultados obtenidos son producto entero de nuestra investigación y no han sido falseados ni fabricados. Todo esto en cumplimiento del Código de ética en la investigación, Reglamento del Comité de Integridad Científica, Reglamento de Propiedad Intelectual, Normas y procedimientos de los trabajos de investigación para la obtención de títulos profesionales y grados académicos [1], que afirmamos conocer en su totalidad.

Por ello, en caso de identificarse alguna situación de plagio, falsificación o fabricación de resultados, nos allanamos al proceso de investigación que establezca la Universidad y las posibles sanciones que pudieran surgir.

Firmamos en conformidad con lo declarado,



Firma tesista
PINEDO ALFARO, YAJAIRA ELAMITH
DNI: 44345290



Firma tesista
CASTILLO LUDEÑA, EDILMA
DNI: 43417396



Firma del asesor de tesis
Hugo Jesús Salas Canales
DNI: 46160527



Firma tesista
TAPIA SIERRALTA, MARIA ANTONIETA
DNI:10637661

[1] Los documentos están en: https://investigacion.cientifica.edu.pe/reglamentos/

INFORME DE REVISIÓN DE ORIGINALIDAD

Título del documento evaluado. Clima organizacional y desempeño laboral en el área de televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025

Autores. Maria Antonieta Tapia Sierralta; Edilma Castillo Ludeña; Yajaira Elamith Pinedo Alfaro

Mecanismo de revisión de originalidad. Evaluación con Turnitin (ID 3010886517).

Código de registro. PRE-1-2025-00381

Resultado de la evaluación. 9%

Revisado por. Magaly Kelly Guerrero Huaracallo.

Comentarios sobre la revisión. Filtros usados: excluir fuentes de menos de 12 palabras.



Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Dedicatoria

A mis amadas hijas, cuando el tiempo y las responsabilidades nos separan, la decisión es innata y firme hasta llegar al logro alcanzado.

A mis padres, quienes han estado siempre presentes, me han apoyado con paciencia y han creído en mí cuando más lo necesitaba. Todo lo que logro es por y para ustedes.

A mi fiel compañero de vida, cuyas palabras de aliento y ternura que me brinda siempre ha sido el regalo más preciado que puedo conservar de por vida.

A cada uno de ustedes, les dedico este trabajo como expresión de mi gratitud y cariño.

Yajaira Pinedo

A mis amados hijos Angie, Christopher y Joaquín, mi razón de ser y la mayor inspiración de mi vida. Cada esfuerzo y cada logro están dedicados a ustedes, porque su amor, alegría y ternura me impulsan a seguir adelante. Este logro también es suyo.

A mi madre, ejemplo de fortaleza, entrega y amor infinito. Su apoyo incondicional y sus palabras de aliento han sido mi refugio en los momentos más difíciles.

Gracias por enseñarme a luchar con fe y determinación.

A Roberto, por su apoyo incondicional. Gracias por creer en mí incluso cuando dudé de mis propias fuerzas. Y a mis hermanos, por su cariño, sus palabras sinceras y por ser parte de este camino con su presencia y afecto.

Su compañía ha sido un sostén valioso en cada etapa de mi vida.

Edilma Castillo

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

A mis distinguidos padres, Heriberto y Antonia, cuya integridad, fortaleza y dedicación han sido pilares fundamentales en mi formación personal y profesional. Sin su apoyo constante y sus enseñanzas basadas en sólidos valores y principios, nada de lo que he alcanzado habría sido posible. Mi más profundo agradecimiento por inculcarme desde temprana edad la importancia de la fe y el compromiso.

A mi hermano Robert, mi confidente y por su incondicional respaldo y sus acertados consejos ante cualquier dificultad.

Finalmente, a mis queridas mascotas, seres que con su compañía y ternura enriquecen mi vida diaria, siendo un regalo preciado que me brinda alegría constante.

Maria Tapia

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Agradecimientos

A Dios, fuente suprema de sabiduría y amor infinito, expresamos nuestra más profunda gratitud por haber iluminado nuestro camino en los momentos de incertidumbre. En las circunstancias de duda y desaliento, su presencia eterna nos ha infundido esperanza, recordándonos que su guía y amparo permanecen constantes en cada etapa de nuestro recorrido.

A nuestras familias, les extendemos un reconocimiento sincero por su apoyo incondicional. Su disposición para escucharnos, alentarnos y, en múltiples ocasiones, postergar sus propias preocupaciones en favor de nuestro desarrollo, ha sido un pilar esencial en la consecución de este logro. Sin su afecto, comprensión y respaldo permanente, este resultado no habría sido posible.

Manifestamos también nuestro profundo agradecimiento a la Universidad Científica del Sur, nuestra alma máter, y a los distinguidos docentes que contribuyeron de manera significativa a nuestra formación profesional. Su vocación, entrega y compromiso con la excelencia académica constituyeron un referente que orientó nuestro crecimiento intelectual y personal. A nuestros compañeros de estudio, les reconocemos la camaradería, las experiencias compartidas y los momentos memorables que enriquecieron esta etapa formativa.

Finalmente, expresamos nuestro más sincero agradecimiento al doctor Hugo Jesús Salas Canales, por su orientación y acompañamiento como asesor de tesis. Su experiencia académica, rigor metodológico y compromiso fueron determinantes para el adecuado desarrollo y culminación de este proceso investigativo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria 2

Agradecimientos 7

ÍNDICE GENERAL 8

ÍNDICE DE FIGURAS 11

ÍNDICE DE TABLAS 12

ÍNDICE DE ANEXOS 13

Resumen 14

Abstract 15

Introducción 16

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 23

1.1. Descripción de la realidad problemática 23

1.2. Formulación del problema 27

1.2.1. Problema general 27

1.2.2. Problemas específicos 27

1.3. Justificación de la investigación 28

1.3.1. Justificación teórica 28

1.3.2. Justificación práctica 29

1.3.3. Justificación metodológica 30

1.4. Limitaciones de la investigación 30

1.5. Viabilidad de la investigación 31

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 32

2.1. Antecedentes de la investigación 33

2.1.1. Antecedentes internacionales 33

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

2.1.2. Antecedentes nacionales 37

2.2. Bases teóricas 44

2.2.1 Variable 1: Clima organizacional 44

2.2.2 Variable 2: Desempeño laboral 47

2.3. Objetivos de la investigación 49

2.3.1. Objetivo general 49

2.3.2. Objetivos específicos 50

2.4. Formulación de hipótesis 50

2.4.1. Hipótesis general 50

2.4.2. Hipótesis específicas 50

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO 51

3.1. Diseño de la investigación 51

3.2. Tipo 52

3.3. Enfoque 52

3.4. Población 52

3.5. Muestra 53

3.6. Operacionalización de variables 53

3.7. Técnicas para la recolección de datos 54

3.7.1. Descripción de los instrumentos 54

3.7.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos 54

3.8. Técnica para el procesamiento y análisis de datos 56

3.9. Aspectos éticos 56

CAPÍTULO IV: RESULTADOS 58

4.1. Resultados descriptivos 58

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

4.1.1. Características sociodemográficas de los elementos muestrales 58

4.1.2. Estadísticos descriptivos 61

4.2. Prueba de normalidad 67

4.3. Contraste de hipótesis 67

4.3.1 Contraste de la hipótesis general 68

4.3.2 Contraste de la hipótesis específica 1 69

4.3.3 Contraste de la hipótesis específica 2 70

4.3.4 Contraste de la hipótesis específica 3 71

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 73

5.1. Discusión 73

5.2. Conclusiones 81

5.3. Recomendaciones 83

Referencias bibliográficas 93

Definiciones conceptuales 100

ANEXOS 102

Anexo 1: Matriz de consistencia 103

Anexo 2: Matriz de operacionalización 104

Anexo 3: Encuesta/instrumento de evaluación 105

Anexo 4: Validez de instrumentos por Jueces Expertos 108

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ÍNDICE DE FIGURAS

Número		Página
1	Distribución etaria del grupo participante	55
2	Perfil de género del colectivo analizado	56
3	Etapa formativa alcanzada	57
4	Tiempo acumulado de trabajo en la organización	58
5	Base conceptual para la evaluación de los coeficientes correlacionales registrados	65

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ÍNDICE DE TABLAS

Número		Página
1	Consolidación de la validez mediante evaluación experta	52
2	Estimación de confiabilidad por variable mediante alfa de Cronbach	52
3	Estadísticos descriptivos	63
4	Evaluación de la estructura distributiva: Aplicación e interpretación del test Shapiro-Wilk	64
5	Evaluación de la hipótesis general mediante correlación de Spearman	66
6	Evaluación de la hipótesis específica 1 mediante correlación de Spearman	67
7	Evaluación de la hipótesis específica 2 mediante correlación de Spearman	68
8	Evaluación de la hipótesis específica 3 mediante correlación de Spearman	69

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ÍNDICE DE ANEXOS

Número		Página
1	Matriz de consistencia	100
2	Matriz de operacionalización	101
3	Encuesta/instrumento de evaluación	102
4	Validez de instrumentos por Jueces Expertos	105

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Resumen

En el exigente entorno de los call centers, donde la presión operativa y la rotación del personal amenazan la estabilidad organizacional, el clima organizacional se erige como un pilar fundamental del desempeño laboral. En este contexto, la investigación académica tuvo como intencionalidad abordar la relación entre ambos constructos en el Área de Televentas de un call center del distrito de Ate (Lima-Perú), durante 2025. Mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transeccional correlacional-causal y una muestra censal de 30 colaboradores, se aplicó un cuestionario Likert validado por siete jueces expertos y con alta confiabilidad ($\alpha = 0.897$ para clima organizacional; $\alpha = 0.880$ para desempeño laboral). Tras confirmar la no normalidad de la data mediante el estadístico de Shapiro-Wilk, se empleó la correlación de Spearman. Los resultados evidenciaron una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre los constructos estudiados ($\rho = 0.680$; $p = 0.000$); asimismo, las dimensiones —productividad ($\rho = 0.605$), manejo de habilidades ($\rho = 0.571$) y proactividad ($\rho = 0.651$)— mostraron correlaciones moderadas y significativas ($p < 0.05$). Estos hallazgos confirman que un entorno laboral percibido como favorable —estructurado, comunicativo y motivador— potencia el rendimiento de los teleoperadores, evidenciando así la necesidad imperante de implementar estrategias integrales que fortalezcan dichas dimensiones para elevar la eficacia operativa y retener talento en contextos de alta exigencia.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, productividad laboral, manejo de habilidades, proactividad laboral.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Abstract

In the demanding environment of call centers, where operational pressure and staff turnover threaten organizational stability, organizational climate emerges as a key pillar of job performance. Within this context, the academic research aimed to examine the relationship between both constructs in the Telemarketing Area of a call center located in the Ate district (Lima, Peru) during 2025. Using a quantitative approach, a non-experimental cross-sectional correlational-causal design, and a census sample of 30 employees, a validated Likert-scale questionnaire was administered—endorsed by seven expert judges and demonstrating high reliability ($\alpha = 0.897$ for organizational climate; $\alpha = 0.880$ for job performance). After confirming the non-normality of the data via the Shapiro-Wilk test, Spearman's correlation was applied. The results revealed a direct, positive, and statistically significant relationship between the studied constructs ($\rho = 0.680$; $p = 0.000$). Additionally, the dimensions—productivity ($\rho = 0.605$), skill management ($\rho = 0.571$), and proactivity ($\rho = 0.651$)—showed moderate and significant correlations ($p < 0.05$). These findings confirm that a work environment perceived as favorable—structured, communicative, and motivating—enhances the performance of teleoperators, underscoring the urgent need to implement comprehensive strategies that strengthen these dimensions to boost operational efficiency and retain talent in high-demand settings.

Keywords: Organizational climate, job performance, labor productivity, skill management, workplace proactivity.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Introducción

En un entorno laboral marcado por la presión constante, la alta fluctuación del personal, junto con las tensiones operativas derivadas de dicha dinámica, —propias de los call centers—, y el clima organizacional, se constituyen en un aspecto decisivo que condiciona directamente el desempeño de los colaboradores. En este contexto, abordar una indagación que examine la vinculación entre los constructos de estudio para el Área de Televentas de un call center resulta pertinente, especialmente considerando los desafíos estructurales y humanos que caracterizan a este sector en el Perú.

La capacidad de los teleoperadores para cumplir metas, gestionar habilidades técnicas y relacionales, y actuar con proactividad depende en gran medida de las condiciones psicosociales que experimentan en su entorno laboral. Es decir, aquellas organizaciones que fomentan un clima organizacional favorable —basado en una estructura clara, una comunicación efectiva y una motivación sostenida— logran no solo mejorar la productividad, sino también fortalecer el compromiso y la estabilidad de su talento humano, aspectos esenciales en un sector donde la rotación anual supera el 50%.

En esa misma línea, el clima organizacional actúa como un ecosistema dinámico que moldea las percepciones, actitudes y conductas de los trabajadores. Un entorno laboral percibido como justo, colaborativo y reconocedor impulsa comportamientos orientados al logro, la innovación y la mejora continua; a diferencia de lo previamente señalado, un clima tóxico —singularizado por la falta de incentivos, el liderazgo autoritario o la ausencia de canales de retroalimentación— genera desgano, insatisfacción y deserción temprana, comprometiendo el rendimiento operativo y la percepción del servicio por parte del usuario.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

En el caso del Área de Televentas del call center materia de análisis, comprender esta relación resulta estratégico, no limitado al análisis de las deficiencias actuales, sino también dirigido al desarrollo de intervenciones organizacionales que potencien el rendimiento del capital humano. Los hallazgos de este estudio permitirán identificar qué dimensiones del clima organizacional —estructura, comunicación o motivación— ejercen mayor conexión con el desempeño laboral, ofreciendo a la gerencia herramientas concretas para el proceso decisional. Siguiendo esa orientación, los datos podrían ser utilizados como insumo por empresas afines que enfrentan situaciones similares, aportando al desarrollo de buenas prácticas en la gestión del talento en entornos de alta exigencia.

En el capítulo inicial de la investigación, se abordó y examinó con rigor la problemática central que da sustento a este estudio, permitiendo delinear con claridad su relevancia, contexto y alcance. Se describió la realidad problemática del Área de Televentas del call center materia de esta indagación, caracterizada por un clima organizacional deteriorado —evidenciado en prácticas como la exigencia de trabajo presencial sin medidas de seguridad durante la pandemia, la ausencia de incentivos económicos y una alta rotación del personal que alcanza el 50% anual—, lo cual repercute directamente en el desempeño laboral de los colaboradores. Sobre esta base, se formuló la pregunta de investigación general, acompañada de tres preguntas específicas orientadas a explorar las dimensiones de productividad, manejo de habilidades y proactividad laboral.

Asimismo, se justificó la investigación desde tres vertientes: teórica, al contribuir al entendimiento de la interacción entre ambos constructos en contextos de servicios intensivos en capital humano; práctica, al ofrecer insumos para la mejora de políticas

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

internas que fortalezcan el entorno laboral y, por ende, el rendimiento operativo; y metodológica, al aplicar instrumentos validados y técnicas estadísticas robustas en un entorno real. También se reconocieron las limitaciones del estudio —principalmente la reducida muestra de 30 colaboradores, lo que restringe la generalización de los hallazgos—, y se confirmó su viabilidad gracias al acceso directo al campo de estudio, la disponibilidad de información pertinente y el financiamiento autofinanciado por las investigadoras.

En el segundo capítulo, se efectuó un examen minucioso de los antecedentes documentales y comparativos en el ámbito nacional e internacional respecto a los constructos analizados, lo cual permitió situar la presente investigación dentro del estado actual del conocimiento y evidenciar su aporte diferenciado. Este recorrido bibliográfico no solo contextualizó el problema planteado en el capítulo anterior, sino que también identificó vacíos empíricos y teóricos que evidencian la oportunidad analítica de la indagación realizada, especialmente en el ámbito de los call centers peruanos. Sobre esta base, se desarrollaron las fundamentaciones teóricas que sustentan ambos constructos: el clima organizacional —operacionalizado en las dimensiones de estructura organizacional, comunicación interna y motivación laboral— y el desempeño laboral —desglosado en productividad, manejo de habilidades y proactividad—, recurriendo a autores como García-Rubiano et al. (2020), Tinoco (2023), Agui-Ortiz (2020) y Chiavenato (2020), entre otros.

Paralelamente, se definieron con precisión los objetivos de la pesquisa: el objetivo general, orientado a abordar la interrelación entre ambas variables en el Área de Televentas del call center bajo estudio; y los tres objetivos específicos, alineados directamente con cada dimensión del desempeño laboral. Estos propósitos no solo

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

reflejan los logros esperados, sino que también guían metodológicamente el desarrollo del estudio. Finalmente, se formularon las hipótesis —general y específicas— como suposiciones verificables que anticipan una vinculación directa y significativa entre los constructos bajo abordaje, las cuales fueron sometidas a prueba empírica en los capítulos posteriores mediante técnicas estadísticas apropiadas. Así, el capítulo II constituye el andamiaje conceptual que da coherencia, rigor y sentido a toda la pesquisa.

En la tercera sección se delineó el diseño metodológico, definiendo una estrategia cuantitativa de alcance correlacional, con un diseño no experimental transeccional correlacional-causal, orientado a establecer la interrelación entre los constructos del estudio, sin ser manipulados. La población estuvo constituida por la totalidad del personal del Área de Televentas del call center analizado, compuesta por 30 colaboradores, por lo que se aplicó un censo como técnica de muestreo, garantizando la inclusión de todos los sujetos elegibles. Para captar las percepciones, se utilizó una herramienta tipo cuestionario con escala Likert de cinco rangos, validado por siete jueces expertos y cuya confiabilidad fue confirmada mediante el coeficiente alfa de Cronbach (0.897 para el primer constructo y 0.880 para el segundo constructo).

La sistematización y el análisis de los datos se ejecutaron a través del programa estadístico IBM SPSS versión 26, aplicando métodos descriptivos e inferenciales; ante la no normalidad de la data —verificada a través del test estadístico de Shapiro-Wilk—, se empleó la correlación de Spearman para contrastar las hipótesis. Finalmente, se respetaron rigurosamente los principios éticos: la participación fue voluntaria, la confidencialidad de la información se garantizó en todo momento, y se aplicó correctamente el estilo de citación establecido por la séptima edición del Manual APA,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

garantizando con ello la rigurosidad académica, la coherencia metodológica y la credibilidad de los resultados obtenidos.

En el capítulo cuarto de la pesquisa, se presentó de manera integral y rigurosa los resultados obtenidos tras la aplicación del diseño metodológico descrito en el capítulo precedente. Inicialmente, se desglosaron los resultados descriptivos, comenzando con el análisis de las características sociodemográficas de los 30 participantes —todos pertenecientes al Área de Televentas del call center abordado—, cuyos perfiles etarios, de género, nivel formativo y antigüedad en la empresa se ilustraron mediante gráficos para facilitar su interpretación. Seguidamente, se expusieron los estadísticos descriptivos de los constructos estudiados, así como de sus dimensiones (estructura organizacional, comunicación interna, motivación laboral; y productividad, manejo de habilidades y proactividad, respectivamente), revelando medias elevadas y desviaciones estándar moderadas que indican una percepción general favorable tanto del entorno laboral como del rendimiento individual.

Posteriormente, se evaluó la normalidad estadística de la data mediante el test de Shapiro-Wilk, la cual arrojó valores de significancia ($p = 0.028$ y $p = 0.042$, respectivamente) inferiores al umbral de 0.05, lo que evidenció una desviación significativa respecto a la normalidad y justificó el uso de métodos no paramétricos. En consecuencia, se procedió al contraste de hipótesis mediante el Rho de Spearman, confirmando empíricamente la vinculación directa y estadísticamente significativa entre los dos constructos materia de análisis ($\rho = 0.680$; $p = 0.000$), así como entre cada una de sus dimensiones: clima organizacional y productividad ($\rho = 0.605$; $p = 0.000$), manejo de habilidades ($\rho = 0.571$; $p = 0.001$) y proactividad laboral ($\rho = 0.651$; $p = 0.000$). Estos hallazgos no solo validaron las hipótesis planteadas en el capítulo II, sino que también

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

proporcionaron evidencia cuantitativa sólida sobre la interdependencia entre un entorno laboral percibido como favorable y un desempeño elevado en contextos de alta exigencia operativa como sucede en un call center.

El capítulo conclusivo estuvo dedicado a la discusión de los hallazgos obtenidos en el capítulo IV, confrontándolos críticamente con los antecedentes nacionales e internacionales, así como con las bases teóricas expuestas en el marco conceptual. Este ejercicio permitió interpretar los resultados no como datos aislados, sino como evidencia empírica situada en un contexto más amplio, en diálogo constante con investigaciones previas —como las de Naventa (2022), López (2021) y García-Rubiano et al. (2020)— que también han identificado una interrelación positiva entre los dos constructos investigados en entornos similares. Asimismo, se analizó la coherencia de los resultados con los postulados teóricos sobre motivación, comunicación interna y estructura organizacional, destacando tanto los puntos de convergencia como las particularidades del contexto del Área de Televentas del call center analizado.

Sobre esta base interpretativa, se formularon las conclusiones pertinentes, alineadas directamente con cada uno de los objetivos de la investigación. Se confirmó, con sustento estadístico ($\rho = 0.680$; $p = 0.000$), que existe una asociación directa y significativa entre los dos constructos; asimismo, se validaron las tres hipótesis específicas, evidenciando vínculos moderados y significativos entre el constructo 1 y las dimensiones del constructo 2, tales como productividad ($\rho = 0.605$), manejo de habilidades ($\rho = 0.571$) y proactividad laboral ($\rho = 0.651$). Estos hallazgos no solo responden a las preguntas planteadas, sino que también aportan evidencia empírica contextualizada dentro del área estratégica de gestión del recurso humano dentro de un call center. Finalmente, se elaboraron recomendaciones derivadas directamente de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

las conclusiones, orientadas a guiar acciones concretas por parte de la gerencia del call center. Estas propuestas —centradas en fortalecer la estructura organizacional, mejorar los canales de comunicación interna y diseñar estrategias de motivación sostenida— buscan transformar los hallazgos en intervenciones prácticas que optimicen el clima laboral, eleven el desempeño del personal y, en última instancia, reduzcan la alta rotación que afecta la estabilidad operativa de la compañía.

Finalmente, en el apartado de referencias bibliográficas se recopilaron de manera sistemática todas las fuentes consultadas y citadas a lo largo del estudio —incluyendo tesis, artículos científicos, libros especializados y documentos institucionales—, las cuales constituyeron el sustento teórico y empírico de la investigación. Cada referencia fue presentada conforme a las normas establecidas en la séptima edición del Manual APA en su 7ma. edición, garantizando así la precisión, transparencia y coherencia académica del trabajo. Asimismo, se adjuntaron los anexos correspondientes, los cuales contienen material instrumental esencial para la replicabilidad y transparencia metodológica del estudio: la matriz de consistencia, que articula problema, objetivo, hipótesis y método; la matriz de operacionalización, que detalla variables, dimensiones, indicadores e ítems; el cuestionario aplicado; y, de manera crucial, el respaldo de la validación por jueces expertos, que confirma la pertinencia y adecuación del instrumento de recolección de datos. Este conjunto de elementos no solo refuerza la validez y confiabilidad del estudio, sino que también evidencia el rigor metodológico y el compromiso ético que guiaron todo el proceso investigativo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la coyuntura actual, el mundo confronta una recesión global provocada por la guerra entre Rusia y Ucrania, así como por los conflictos en Medio Oriente. Ante esta situación, las organizaciones deben garantizar que sus empleados cumplan con las exigencias necesarias a fin de salvaguardar la sostenibilidad de la compañía en el futuro (BBC News Mundo, 2024). Para lograrlo, es fundamental que las firmas se centren en fomentar un clima organizacional positivo, que permita alcanzar niveles óptimos de productividad anual. Según Pilligua y Arteaga (2019), las organizaciones deben priorizar la creación de un ambiente laboral favorable, que actúe como catalizador para el desempeño excepcional de sus trabajadores.

Un estudio del Banco Mundial (2024) revela que, de la fuerza laboral global estimada en 5 mil millones de individuos, un 84% reside en naciones en vías de desarrollo, donde la precariedad laboral es predominante. La mayoría de estos trabajadores se desenvuelven en el sector informal, caracterizado por su baja productividad, remuneraciones exiguas y condiciones laborales inseguras, representando el 70% del total de empleos a nivel mundial. La disparidad se agudiza al observar que apenas el 25% de los empleos remunerados a escala global se localizan en economías de bajos y medianos ingresos. Ante este panorama, se torna imperativo optimizar las condiciones del entorno laboral para garantizar la continuidad de la producción.

Un estudio de la Organización de las Naciones Unidas (2022) para América Latina observa que un 25% de la clase trabajadora perciben que no hay valoración ni en sus acciones, ni en sus puestos y, como consecuencia, se instaura un pésimo clima donde la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

inequidad, la calumnia y la mentira toman posesión de las organizaciones, además de que la alta dirección asciende al personal no por meritocracia, sino por amiguismo, produciendo en el personal calificado fastidio, molestia y desgano en el trabajo, afectando así la productividad de las empresas.

Desde otra perspectiva, la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2021) revela que el 80% de los trabajadores en Estados Unidos de América experimentan un mal clima laboral. Esto se debe a que la alta dirección de las empresas promueve una competencia desmedida en lugar de fomentar la cooperación entre los empleados.

El clima para una compañía y el desempeño del capital humano constituyen dos ejes esenciales en el funcionamiento de toda firma, y en el Perú su interacción presenta una realidad problemática que demanda atención.

Para Moreira et al. (2024), el clima organizacional se aborda desde una perspectiva particular, centrándose en su interrelación con el estrés laboral, la satisfacción del empleado y el rendimiento del equipo. En este sentido, para dicho autor, el clima organizacional puede caracterizarse por una atmósfera de tensión, desmotivación y falta de compañerismo entre los trabajadores. Además, tal atmósfera negativa puede ser potenciada si se evidencia una comunicación deficiente, una escasa valoración por parte de la gerencia, una limitada participación en el proceso decisional y una percepción general de injusticia en el trato dentro de una compañía. Todos estos factores mencionados, a su vez, pueden repercutir en una disminución productiva, un aumento en la fluctuación del personal y un incremento en los costos de capacitación, problemas que son recurrentes en los call centers peruanos.

Esta problemática ha dado lugar a un ciclo pernicioso en el Área de Televentas del call center, donde el bajo desempeño laboral alimenta un mal clima organizacional

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

y viceversa. Esta dinámica crea un ambiente de trabajo poco saludable que obstaculiza el desarrollo óptimo de las actividades empresariales y contribuye a la pérdida de talento humano.

El call center bajo estudio, con sede en el distrito limeño de Ate, inició sus operaciones en el 2013, contando a la fecha con 12 años de experiencia brindando servicios de telemercadeo a nivel nacional e internacional, teniendo como principal socio estratégico a la empresa Telefónica del Perú, siempre enfocados a trabajar con los usuarios en general del rubro de ventas que requieran cubrir sus necesidades de bienes.

Esta compañía brinda a sus colaboradores un entorno laboral moderno, diseñado especialmente para jóvenes profesionales, con modalidades de trabajo presenciales y remotas, incluyendo programas de teletrabajo. Aunque los horarios buscan cierta flexibilidad, las jornadas pueden resultar extensas y exigentes, con metas bajo presión. La remuneración contempla un salario base complementado con bonos y comisiones, además de beneficios como seguro médico y contratos predominantemente indefinidos; sin embargo, algunos trabajadores consideran que estos beneficios no compensan plenamente el nivel de estrés y carga laboral.

El call center estudiado presenta una elevada rotación de personal, con un promedio de permanencia inferior a dos años, influenciada principalmente por la percepción de escasas oportunidades de desarrollo profesional y una comunicación poco clara respecto al crecimiento y las expectativas. Si bien esta compañía ha implementado iniciativas orientadas a la promoción interna y al desarrollo de carrera —como programas de capacitación, formación de líderes y movilidad horizontal entre áreas—, algunos colaboradores consideran que el acceso a estos programas y la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

autonomía para innovar o proponer soluciones son limitados, lo que repercute en la retención.

Las metas y cuotas de venta en el call center analizado son determinadas por la dirección y las áreas especializadas, bajo un esquema de monitoreo constante y un sistema de incentivos asociado al cumplimiento de objetivos. La intervención de los colaboradores en la definición de dichas metas es restringida, aunque se han habilitado canales de comunicación y herramientas tecnológicas que promueven la mejora continua, la resolución de problemas y el trabajo colaborativo. En lo que respecta a la estructura de gestión, la mayoría de los cargos se alcanzan mediante promoción interna respaldada por programas de capacitación y experiencia práctica; en contraste, los niveles ejecutivos superiores combinan procesos de selección externa con nombramientos sustentados en trayectoria y competencias específicas.

Desde el 2020, el clima laboral en el Área de Televentas del call center abordado no es el mejor. Los jefes ponían en riesgo la salud física y mental de los trabajadores al exigirles que trabajaran de manera presencial durante la pandemia, sin garantizar las medidas mínimas de seguridad y salud.

En la actualidad, en el Área de Televentas del call center bajo estudio se sigue esas prácticas de mal clima organizacional donde se ha observado un bajo desempeño laboral por no existir incentivos económicos, ascensos o motivación como una consecuencia directa que conlleva obtener bajos resultados que se evidencia en la empresa. Este problema ha dado lugar a una alta tasa de rotación dentro de la empresa, lo que impacta negativamente en la estabilidad y eficiencia operativa de la empresa. El bajo desempeño laboral se manifiesta a través de diversos indicadores, como la contracción en la productividad, el aumento de errores en la ejecución de tareas, la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

escasa disposición de compromiso por parte de los empleados y la insatisfacción general en el desempeño de sus funciones.

El principal problema que afronta el Área de Televentas del call center es la falta de capacitación al personal, ambiente hostil dentro del trabajo por parte del jefe de área de televentas, lo cual en los 3 últimos años la rotación del personal de 15% subió a un 50% anual. Esto se ve reflejado en un cambio constante; cada dos meses se presentan renuncias en esta área. Continuamente se visualiza anuncios de contratación eso es lamentable porque personal que es contratado renuncia rápidamente, no tienden a quedarse mucho tiempo dentro de la organización, viéndose forzados a buscar otras oportunidades con mejor clima organizacional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025?

1.2.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la productividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025?

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el manejo de habilidades en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025?

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la proactividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

La investigación se apoyó teóricamente en la necesidad de contextualizar y validar empíricamente la vinculación entre clima organizacional y desempeño laboral en un entorno caracterizado por vulnerabilidad frente al estrés, la rotación y la presión operativa: el Área de Televentas de un call center. Si bien la literatura internacional ha establecido que un clima organizacional favorable constituye un predictor robusto del desempeño, en el contexto peruano persiste una brecha relevante, sobre todo en sectores de servicios intensivos en interacción humana y con elevada rotación, como los call centers. El estudio se articuló con los aportes de García-Rubiano, Tinoco, Chiavenato y Agui-Ortiz, quienes han aseverado que el clima organizacional no se limita al ambiente físico, sino que se concibe como un ecosistema psicosocial de percepciones compartidas que configuran actitudes, comportamientos y resultados organizacionales.

Los aportes esenciales de esta investigación se centraron en la operacionalización empírica de la relación estudiada en un contexto local poco explorado, validando que una percepción positiva de la estructura organizacional —definida por la claridad en roles, jerarquía y expectativas— se asociaba directamente con mayores niveles de productividad; que una comunicación interna eficaz, precisa y oportuna fortalecía tanto las habilidades técnicas como las blandas, incluyendo la resolución de objeciones y la empatía hacia el cliente; y que la motivación laboral, sustentada en relaciones interpersonales saludables y apoyo emocional, impulsaba conductas proactivas como la anticipación de problemas y la generación de propuestas de mejora. Estos resultados no solo corroboraron los postulados teóricos

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

de Mintzberg sobre la relevancia de la estructura, de Chávez y Coronel respecto a la comunicación como eje organizacional, y de Brown y Padovan sobre la motivación como motor del compromiso, sino que además los contextualizaron en un marco real y actualizado en el Perú.

De manera complementaria, este trabajo investigativo aportó evidencia empírica que trascendió lo descriptivo. A través del Rho de Spearman se confirmó una asociación directa, positiva y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, así como entre sus dimensiones específicas. Estos hallazgos constituyeron evidencia cuantitativa sólida que puede orientar la formulación de estrategias organizacionales concretas, tales como la redefinición de roles, la implementación de canales de comunicación bidireccionales, el diseño de sistemas de reconocimiento no monetario y la creación de rutas de desarrollo profesional. En un contexto caracterizado por una rotación anual cercana al 50% y por prácticas que afectan el bienestar laboral —como la exigencia de presencialidad sin medidas de seguridad durante la pandemia—, los resultados ofrecen un diagnóstico preciso que permitía focalizar la intervención en las dimensiones del clima con mayor impacto en el desempeño.

1.3.2. Justificación práctica

La pesquisa posee una gran relevancia práctica, ya que permitió identificar el impacto de un constructo sobre el otro dentro del Área de Televentas del call center bajo estudio, siendo de vital importancia para optimizar la eficiencia y productividad de la empresa. Investigaciones aseveran que el clima en las compañías estaba fuertemente asociado con el desempeño de la fuerza laboral, indicando que mejoras

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

en el ambiente laboral podrían traducirse en un rendimiento superior por parte de los colaboradores.

Este estudio proporciona al Área de Televentas del call center materia de estudio, herramientas para identificar y modificar factores del entorno laboral que impactan directamente en la productividad. Al comprender cómo factores como la productividad, el manejo de habilidades y la proactividad influían en el desempeño laboral, las organizaciones podrán implementar estrategias efectivas que optimicen tanto el rendimiento como el bienestar de su personal.

Finalmente, este trabajo investigativo no solo servirá como fuente de consulta para investigadores y estudiantes de Ciencias Empresariales y campos afines, sino que también fomentará la expansión de sus conocimientos en torno a la importancia crítica del clima organizacional y su vínculo con el desempeño laboral.

1.3.3. Justificación metodológica

El trabajo investigativo, construido bajo el paradigma cuantitativo, se basó en la aplicación de un cuestionario que permitió analizar el comportamiento de la organización en relación con el clima organizacional y el desempeño laboral. Este cuestionario fue estructurado en función de variables, dimensiones e indicadores, adaptados al contexto, espacio y tiempo del estudio. El método utilizado fue el hipotético-deductivo, porque se verificó la validez de las hipótesis y su desarrollo partió de lo general a lo particular; además, se trató de un diseño no experimental transversal, ya que no se manipularon las variables por ningún motivo.

1.4. Limitaciones de la investigación

La restricción más significativa que se presentó en este estudio estuvo vinculada con una muestra restringida, dado que la selección de un número limitado de empleados

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

(30 encuestados) del Área de Televentas del call center no fue completamente representativa de la totalidad del sector, lo que limitó la generalización de los resultados. Además, se aplicaron técnicas estadísticas adecuadas para muestras pequeñas, garantizando un análisis riguroso de los datos.

Mediante esta muestra se buscó asegurar la representatividad de los participantes en función de variables como la antigüedad, la carga laboral y el desempeño laboral. Esta estrategia tuvo como objetivo contrarrestar dicha limitación, complementando los datos cuantitativos con una revisión de estudios previos sobre la interrelación entre los constructos abordados en entornos similares, y los hallazgos alcanzados aportaron mayor validez a la indagación.

1.5. Viabilidad de la investigación

La aplicabilidad de la pesquisa tuvo su raíz, en primer lugar, en la disponibilidad de información completa y pertinente que respaldó su desarrollo. Esto posibilitó la aplicación de encuestas en el área de estudio de manera efectiva. Asimismo, el hecho de que una de las investigadoras formara parte del Área de Televentas del call center contribuyó significativamente a la ejecución del estudio, al facilitar el acceso a datos y fuentes relevantes. Por último, la investigación fue autofinanciada, ya que las investigadoras dispusieron de los recursos económicos y financieros necesarios para la pesquisa.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En cuanto a la selección y búsqueda de las referencias bibliográficas empleadas en esta investigación, se aplicó una estrategia metodológica rigurosa orientada a garantizar la pertinencia, actualidad y calidad de las fuentes consultadas. Para abordar el tema central, se inició identificando un conjunto de palabras clave asociadas al clima organizacional, el desempeño laboral y el contexto específico del telemarketing en entornos de call center, entre las que se encontraban: “clima organizacional”, “desempeño laboral”, “Área de Telemarketing”, “call center”, “Lima-Perú” y “gestión del talento humano”. Estas expresiones sirvieron como base para realizar búsquedas sistemáticas en bases de datos académicas, repositorios científicos y bibliotecas virtuales especializadas en Administración, Psicología Organizacional y estudios del servicio al cliente.

Las fuentes principales incluyeron plataformas internacionales reconocidas como ScienceDirect, SpringerLink, Zenodo, ResearchGate y Google Académico; además, se recurrió a las bibliotecas digitales de instituciones universitarias peruanas destacadas.

A efectos de fortalecer el marco teórico, se utilizó una técnica de búsqueda cruzada: se analizaron las listas bibliográficas de los documentos previamente seleccionados, lo cual permitió identificar investigaciones antecedentes y autores influyentes en el estudio del constructo 1 y su conexión con el constructo 2. Este procedimiento contribuyó a lograr una cobertura más amplia y sistemática de los antecedentes relevantes.

La selección final de las fuentes se realizó considerando criterios estrictos:

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

1) Relevancia temática: Se priorizaron aquellos trabajos vinculados directamente con el clima organizacional, la coordinación del talento humano en contextos de call centers y el análisis del desempeño laboral en sectores de servicios.
2) Actualidad: Se privilegiaron investigaciones publicadas durante 2020-2025, teniendo en cuenta la evolución constante de los modelos organizacionales y las prácticas de gestión en el ámbito peruano.
3) Calidad académica: Solo se incorporaron fuentes con revisión por pares, libros escritos por autores reconocidos y estudios empíricos desarrollados en empresas de servicios o centros de contacto.
4) Contribución metodológica y teórica: Se destacaron aquellas investigaciones que ofrecieron marcos conceptuales sólidos o herramientas validadas de medición.

Esta combinación de criterios permitió construir un marco teórico consistente y bien fundamentado, que no solo respalda conceptualmente la presente investigación, sino que también sitúa sus hallazgos en relación con estudios previos en contextos similares. Cabe resaltar que la integración de fuentes nacionales e internacionales enriqueció significativamente el análisis, al permitir articular perspectivas globales con realidades locales sobre la gestión del clima organizacional y su asociación con el desempeño de equipos.

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

El abordaje de la interrelación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en un organismo gubernamental en Ecuador fue el foco

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

principal del estudio realizado por González y Morales (2020). Para ello, se adoptó una aproximación cuantitativa de tipo básica, cimentada en un diseño correlacional no experimental. La muestra estuvo compuesta por 50 individuos, quienes fueron encuestados mediante un cuestionario validado por expertos. Los resultados obtenidos revelaron una alta correlación entre los constructos estudiados, y los investigadores concluyeron que el clima organizacional percibido en la institución ejerció una influencia significativa en el desempeño de los servidores públicos, evidenciando la interrelación existente entre los constructos abordados.

En Manizales (Colombia), aplicado al rubro de call center, Álvarez et al. (2021) realizaron una pesquisa cuya finalidad fue identificar la asociación entre el clima organizacional y el nivel de estrés en la fuerza laboral de una compañía. El diseño investigativo correspondió a un esquema transversal, bajo un enfoque cuantitativo y con objetivos descriptivos y de correlación. La conformación muestral incluyó a 141 participantes de un colectivo inicial de 155, equivalente al 91% de participación; además, para la recogida de la data se emplearon dos instrumentos. Las evidencias derivadas del análisis indicaron que existía una conexión inversa entre los constructos indagados; es decir, a mayor percepción favorable del clima laboral, menor nivel de estrés en la fuerza laboral. Asimismo, se encontró que variables como cooperación y toma de decisiones presentaron puntuaciones más bajas dentro del clima organizacional, mientras que liderazgo, objetivos y relaciones interpersonales obtuvieron niveles más altos. Por otro lado, no se encontró relación significativa entre el lugar de trabajo (en casa o en sede) y los niveles de estrés.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

En Bogotá (Colombia), específicamente en un call center del sector bancario, Cano et al. (2021) examinaron la interrelación entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral. El estudio empleó un enfoque mixto y contó con una muestra de 10 empleados, de los que 7 eran del género femenino y 3 del masculino. Los datos se recopilaron mediante una encuesta y una entrevista con preguntas abiertas. Los resultados indicaron que los trabajadores tenían una alta percepción de satisfacción extrínseca, que influía significativamente en su motivación laboral. No obstante, elementos como extensas jornadas laborales y una escasa disponibilidad de tiempo para el descanso repercutieron de manera adversa en su motivación y rendimiento. Se concluyó que la motivación intrínseca y la percepción del bienestar no eran óptimas, lo que sugirió la necesidad de intervenciones en desarrollo personal y calidad de vida para mejorar la productividad laboral.

En la sede Guayaquil de la Universidad Politécnica Salesiana, con la intencionalidad de dilucidar la vinculación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana administrativa, López (2021) condujo un estudio. La presente indagación se configuró bajo un esquema correlacional, adoptando un diseño transversal y empleando una metodología cuantitativa. La muestra estuvo conformada por 51 colaboradores administrativos, quienes respondieron una encuesta estructurada con 30 preguntas divididas en tres secciones. Para abordar el análisis de los datos, se aplicó la escala de Likert en conjunto con el software estadístico SPSS de IBM, aplicando análisis de varianza y tablas de contingencia. Los resultados evidenciaron una interdependencia positiva y trascendental entre los constructos analizados, concluyendo que una optimización en el clima

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

organizacional se traduce en un aumento del desempeño del personal. A modo de aporte de utilidad práctica, se concibió un proyecto de mejora focalizado en el fortalecimiento de los canales de comunicación, el impulso de la motivación, el desarrollo de capacidades de liderazgo y la promoción del trabajo en equipo en el ámbito institucional.

En su estudio de 2021, en Ecuador, Ponce y Gómez se dedicaron a abordar la interrelación entre el clima organizacional y el desempeño del capital humano de CHONEPAC. Se trabajó con un enfoque cuantitativo de investigación básica, enmarcado en un diseño correlacional no experimental; recopilaron datos de una muestra de 35 individuos a través de encuestas. Los resultados revelaron que un notable 91% de los participantes demostraron un alto nivel de desempeño y satisfacción laboral. En conclusión, la investigación demostró que entre ambos constructos hubo una repercusión trascendental, estableciendo así una clara conexión entre los mismos.

La investigación efectuada por Del Rocío et al. (2022), en el contexto ecuatoriano, se dedicó al abordaje de la vinculación entre el clima organizacional y el desempeño del capital humano en una unidad educativa. La indagación se fundamentó en un paradigma metodológico de corte básico, con una aproximación cuantitativa y un diseño correlacional de carácter no experimental. Para la presente investigación, la población y muestra se constituyó por 40 individuos, el instrumento para la captación de data fue el cuestionario, y la técnica de recogida de datos, la encuesta; asimismo, la validez del instrumento se determinó mediante el juicio de expertos. Los autores concluyeron que el

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

desempeño laboral era influenciado si es que no hay un buen clima organizacional, afectando la productividad del capital humano.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Chagray et al. (2020) desplegaron una pesquisa cuya intención primordial fue examinar la dinámica del clima organizacional y su repercusión en el desempeño del capital humano de una compañía lechera limeña. Emplearon una metodología de carácter básico, apoyada en una perspectiva cuantitativa y desarrollada a partir de un diseño correlacional no experimental. La población estudiada, que también constituyó la muestra, abarcó a 25 trabajadores de la compañía. Para la captación de data, recurrieron al cuestionario como instrumento principal y a la encuesta como técnica específica. Los resultados evidenciaron que tanto el liderazgo como las interacciones entre colegas se vincularon de manera significativa con el desempeño del capital humano. Así, concluyeron que la percepción del clima organizacional en la institución guardaba una relación directa con el desempeño de la fuerza laboral, lo que confirmó la existencia de una interrelación entre dichas variables.

Barboza et al. (2021) emprendieron una investigación destinada a desentrañar los vínculos entre el clima organizacional y el desempeño del capital humano del Hotel Las Vegas, localizado en El Callao. Adoptaron un enfoque metodológico básico, basado en principios cuantitativos y diseñado bajo un esquema no experimental de tipo correlacional. La muestra, que coincidió con la población, abarcó a 18 colaboradores de la organización. Utilizaron un cuestionario como herramienta principal y aplicaron la técnica de la encuesta, obteniendo como resultado una correlación de alto grado. Los investigadores

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

resolvieron que el desempeño laboral en el hotel abordado habría mejorado significativamente si se hubiera cultivado un clima organizacional sereno, en el que los trabajadores pudieran desempeñarse sin enfrentar dificultades de ninguna índole.

Chaca y Contreras (2022) condujeron un estudio académico en la Escuela de Posgrado Huancayo que tuvo como intencionalidad identificar la interrelación entre las habilidades blandas y el desempeño de la plana administrativa en entornos de trabajo remoto. Este estudio, que empleó un diseño descriptivo-correlacional, se llevó a cabo con el fin de contribuir al entendimiento de la significatividad de estos constructos. La captura de la data se realizó mediante un cuestionario adaptado a la escala de Likert, tomando como base una encuesta implementada sobre una muestra específica de 45 trabajadores. El estudio demostró una evaluación favorable y estadísticamente robusta en lo concerniente a las habilidades blandas y el desempeño laboral, con un R de Pearson de 0.766 y un p-valor = 0.000, evidenciando la conexión directa entre los constructos.

En Lima, particularmente en un call center, Naventa (2022) efectivizó una investigación cuya intencionalidad fue identificar la asociación entre el clima y el desempeño laboral. Se utilizó una metodología aplicada orientada desde el enfoque cuantitativo, articulada a un diseño no experimental de tipo transversal. Se trabajó con una muestra completa integrada por 105 colaboradores pertenecientes al grupo objetivo. Para la recogida de data, se implementó un cuestionario estandarizado de 50 ítems con el fin de valorar el primer constructo y otro de 30 ítems para evaluar el segundo constructo, ambos con escala Likert de 5 puntos. Las evidencias empíricas mostraron una vinculación estadísticamente

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

significativa entre los constructos investigados (Rho de Spearman = 0.697, p < 0.05).

En Lima, específicamente en el distrito de Independencia y dirigido a asesores telefónicos de un call center, Neira (2022) realizó una indagación cuya intencionalidad fue examinar la asociación entre el estrés laboral y el desempeño laboral. Se implementó un diseño investigativo no experimental y transversal, orientado al análisis correlacional de las variables, desde una perspectiva cuantitativa. Se seleccionó una muestra intencional de 105 asesores telefónicos mayores de 18 años, de ambos géneros, que aceptaron participar voluntariamente. Se procedió a la recogida de la data a través de dos instrumentos validados y adaptados a la realidad peruana y aplicados mediante formatos virtuales debido a las condiciones sanitarias por la pandemia de COVID-19. Los resultados obtenidos indicaron que no existía una conexión estadísticamente significativa entre los constructos abordados, ya que el valor p resultó mayor a 0.05, circunstancia que propició el respaldo de la hipótesis nula. Este hallazgo contrastó con investigaciones previas que sugieren una influencia negativa del estrés sobre el desempeño laboral, lo que planteó la necesidad de futuros estudios que exploren otros factores contextuales que podrían estar involucrados en el desempeño de los trabajadores en entornos laborales similares.

En Huancayo, específicamente en una institución educativa privada, Alvarado (2023) emprendió una indagación cuya intencionalidad fue abordar la asociación entre el clima organizacional y el desempeño de la fuerza laboral. La pesquisa correspondió a un estudio de tipo básico, estructurado bajo un diseño transversal y no experimental, con un nivel correlacional que busca explorar

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

asociaciones entre variables relevantes. La muestra incluyó a 28 trabajadores, utilizando encuestas y cuestionarios como herramientas principales para la recolección de información. Los resultados reflejaron una percepción predominantemente positiva del entorno laboral por parte de los empleados, destacando altos niveles de involucramiento en sus funciones, supervisión eficiente y comunicación efectiva.

Tomando en consideración a colaboradores de un call center limeño, Flores y Santillan (2023) desplegaron un trabajo investigativo cuya intención fue examinar la existencia de un vínculo entre el síndrome de burnout y el desempeño laboral; para ello, su investigación fue de tipo básico, con un diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 352 trabajadores de la empresa materia de estudio, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, quienes cumplían con criterios de inclusión como tener entre 18 y 45 años, contar con al menos tres meses de antigüedad en el puesto y estar activos laboralmente. Para la recogida de data, los autores utilizaron dos instrumentos validados. Las evidencias empíricas mostraron una interrelación positiva baja, pero estadísticamente significativa ($r = 0.359$; $p = 0.000$), lo que permitió concluir que, en ese contexto específico, a mayor presencia de burnout, mayor era el desempeño laboral reportado por los colaboradores, hallazgo que va en contra de la evidencia tradicional y sugirió la posible influencia de factores organizacionales o estrategias adaptativas propias del entorno del call center.

En Lima, a fin de dilucidar la vinculación entre el bienestar laboral y el clima organizacional, Polo (2023) emprendió una pesquisa, centrada en el capital

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

humano de un call center, la misma que se implementó de corte cuantitativo, con un diseño correlacional no experimental. El conjunto de la población se conformó por 120 individuos, de los cuales se seleccionó un subconjunto de 60 colaboradores, siguiendo criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos. Para el acopio de data, se aplicaron encuestas que constaban de dos cuestionarios validados, uno de los cuales se dedicó a medir el bienestar laboral y otro para evaluar el clima organizacional. El procesamiento de la data, mediante la Rho de Spearman, arrojó como resultado una vinculación directa y trascendental de nivel bajo entre los constructos analizados. Se llegó a la conclusión de que el fomento del bienestar laboral de los empleados podría tener un efecto benéfico en el clima organizacional de la compañía.

En Lima Metropolitana, y considerando a teleoperadores de call centers de telefonía, Delgado y Saldarriaga (2024) efectivizaron una pesquisa con el fin de abordar la repercusión de la motivación en el desempeño laboral en el 2022; para ello, utilizaron un enfoque cuantitativo de alcance explicativo y un diseño no experimental transversal, aplicando encuestas basadas en la escala de Likert a una muestra de 376 teleoperadores distribuidos en cinco empresas del sector. El instrumento, validado mediante juicio de expertos y con una alta confiabilidad ($\alpha = 0.966$ para el primer constructo y $\alpha = 0.952$ para el segundo constructo), midió las dimensiones de autonomía, competencia y relación, así como las del desempeño intrarrol, extrarrol y cumplimiento de normas. Los resultados arrojaron una repercusión significativa de la motivación sobre el desempeño laboral ($p = 0.001$), con una varianza explicada del 59.4 % según el pseudo R^2 de Nagelkerke, lo que permitió concluir que la motivación —especialmente en sus

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

dimensiones autónoma, de relación y de competencia— repercutió favorablemente en el rendimiento de los teleoperadores, reforzando así la relevancia de factores intrínsecos en contextos laborales de alta presión como los centros de contacto.

Paredes (2024) realizó un estudio en un call center del norte peruano, con la intencionalidad de fijar la vinculación entre el clima organizacional y la intención de rotación de los teleoperadores. Este estudio cuantitativo, aplicado, no experimental, transversal y correlacional involucró a una muestra de 135 teleoperadores entre 18 y 35 años de edad. Para recopilar datos, se utilizó un cuestionario, con respuestas en formato Likert. Tras verificar la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach y omega de McDonald, los datos se analizaron mediante tablas de frecuencia y el estadístico Tau de Kendal. Los resultados mostraron una interrelación negativa, moderada y significativa entre los constructos estudiados, destacando una baja percepción de autorrealización en el trabajo de los teleoperadores, lo que los llevaba a buscar otras opciones laborales ya desear rotar voluntariamente.

Aplicado a colaboradores de call centers limeños, Valenzuela (2024) abordó la vinculación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral; para ello, desarrolló una investigación básica, no experimental, de corte transversal y enfoque cuantitativo, con un nivel correlacional-descriptivo. La muestra estuvo conformada por 381 colaboradores seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, a partir de una población estimada de 50 000 trabajadores del sector. Como instrumentos de recolección de datos, utilizó dos cuestionarios basados en las dimensiones del liderazgo

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

transformacional y del desempeño laboral, los cuales fueron validados por expertos (índice V de Aiken = 0.93) y mostraron alta confiabilidad (α = 0.975 y α = 0.966, respectivamente). Los resultados revelaron una interrelación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre ambos constructos (ρ = 0.913, p = 0.000), así como entre cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional y el desempeño laboral, destacándose especialmente el trato individualizado (ρ = 0.962). En consecuencia, el estudio concluyó que la presencia de un liderazgo transformacional se asocia fuertemente con un mejor desempeño laboral en este contexto organizacional.

En el Área de Call Center de un retail limeño, Lobe (2025) desplegó una investigación académica con la intencionalidad de abordar la vinculación entre el trabajo remoto y el desempeño laboral durante el 2023; para ello, realizó una investigación cuantitativa de nivel correlacional y diseño no experimental transversal. La muestra estuvo conformada por 80 trabajadores del área materia de análisis que cumplían con criterios específicos de inclusión, tales como tener al menos un año de antigüedad y desempeñarse bajo la modalidad remota. La recogida de data se llevó a cabo mediante cuestionarios validados: uno para medir las dimensiones del trabajo remoto y otro para evaluar el desempeño laboral, ambos con escalas tipo Likert y adecuada confiabilidad (α > 0.70). Los resultados, procesados mediante el software SPSS v25 y analizados con la correlación Rho de Spearman, mostraron vinculaciones positivas y estadísticamente significativas entre las tres dimensiones del trabajo remoto y el desempeño laboral: el soporte tecnológico (r = 0.645, p < 0.01), la jornada laboral (r = 0.677, p < 0.01) y el

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

bienestar social (r = 0.764, p < 0.01), concluyendo que, en conjunto, el trabajo remoto se vinculó fuertemente con un mejor desempeño (r = 0.829, p < 0.01).

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Variable 1: Clima organizacional

La investigación de Sani (2024) explora de qué manera el liderazgo positivo incide en el ambiente corporativo y en el bienestar y eficacia laboral, poniendo énfasis en la importancia de establecer un contexto organizacional que promueva la confianza, la colaboración y el reconocimiento. Según dicho autor, un clima organizacional positivo no solo perfecciona el rendimiento individual y grupal, sino que también consolida un sentido de identificación y fidelidad entre los empleados.

Según Tinoco (2023), el clima organizacional se reconoce como un factor clave que ejerce una repercusión trascendental sobre el grado de satisfacción de los colaboradores. Estableciendo una interrelación importante entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que hace notar que al mejorar el clima organizacional puede elevar la motivación y el compromiso de los trabajadores. La trascendencia de este concepto radica en su capacidad para analizar cómo las interpretaciones de los empleados sobre su ambiente de trabajo repercuten tanto en su bienestar como en su desempeño organizacional.

Conforme a García-Rubiano et al. (2020), el clima organizacional se integra por atributos que emergen de forma habitual en el contexto laboral, yendo más allá de las características físicas del espacio de trabajo, al abarcar elementos afectivos y morales, los cuales se dan en la interrelación entre el jefe y sus subordinados, entre los colaboradores, proveedores y clientes. El

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

comportamiento percibido por los trabajadores o directivos de la empresa definirá su desempeño, junto con el fortalecimiento de la compañía. Un buen clima en la institución genera el desarrollo personal, competitividad, productividad, mejor comportamiento del personal y el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Dimensiones del clima organizacional

Estructura organizacional

Mintzberg (2020) sostiene que la estructura organizacional es un conjunto de mecanismos que permiten a las organizaciones coordinar sus actividades. Propone que la estructura se compone de cinco partes principales: la cúpula estratégica, la línea media, el núcleo operativo, el soporte técnico y la ideología. Cada una de estas partes cumple una función crucial en la adaptación y respuesta a entornos cambiantes.

Para Cotrina (2019), es cuando la organización tiene definido su organigrama y las funciones que cada integrante debe cumplir para así cumplir metas institucionales de la empresa.

Comunicación interna

Para Chávez y Coronel (2023), es el conjunto de interacciones que se tienen entre los componentes de una compañía (jefes y trabajadores) con el fin de coordinar acciones para así lograr las metas de la empresa.

Según lo expuesto por Rodríguez et al. (2017), la comunicación representa un aspecto fundamental para fomentar un ambiente de trabajo sano, debido a que se tiene que mantener y transmitir una información clara con todo el personal, con el fin de evitar conflictos entre las áreas de trabajo, así como también se debe comprobar que la información haya sido recibida

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

correctamente. Asimismo, se sabe que la comunicación cumple con más funciones que transmitir una información, como el persuadir, expresar sentimientos, entre otros.

Motivación laboral

Brown (2021) argumenta que la vulnerabilidad y la conexión emocional son pilares para impulsar la motivación y el compromiso laboral. Propone una cultura organizacional donde la autenticidad y la empatía florezcan, creando un entorno seguro. La vulnerabilidad líder genera confianza y facilita la conexión entre equipos. A su vez, el liderazgo empático fortalece el sentido de valoración en los empleados, maximizando su motivación y compromiso.

Desde la postura de Padovan (2020), la persistencia, la dirección y la intensidad son tres procesos vitales de la motivación; constituyen la manera de esforzarse para alcanzar alguna meta. En tal sentido, la motivación es la realización de tareas que vienen impulsadas para lograr un objetivo, el cual necesita de orientación y persistencia para su logro y esto con el fin de satisfacer las necesidades de cada persona.

Para García-Rubiano et al. (2020), la motivación en el individuo está condicionada o articulada en función del cumplimiento de sus necesidades específicas, la cual puede provenir de un estímulo externo o también puede estar impulsada por estímulos internos. Siendo relevante para los administradores conocer las causas y necesidades de los trabajadores que los motivan a hacer determinadas acciones, el comportamiento del

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

trabajador es motivado para la realización de algún objetivo o meta que se haya propuesto la persona.

2.2.2 Variable 2: Desempeño laboral

Según Agui-Ortiz (2020), es el conjunto de cualidades que tiene el trabajador para desarrollar sus actividades con el fin de que su trabajo contribuya para lograr los objetivos institucionales de la empresa; por ello, cumple las funciones encomendadas con éxito, siempre buscando la menor utilización de recursos de la empresa y maximizando la producción. Pero la productividad que se da dentro de la empresa debe ser positiva para que el esfuerzo del trabajador sea recompensado con su salario u otros incentivos laborales.

González y Morales (2020) destacan la función esencial de los indicadores de desempeño como herramientas para evaluar la eficacia operativa. Estos indicadores no solo revelan el grado de cumplimiento de las funciones organizacionales, sino que también cuantifican los resultados del desempeño, ya sean estos favorables o desfavorables, a nivel departamental o corporativo. En consecuencia, la medición del desempeño laboral se erige como un pilar fundamental en la toma de decisiones estratégicas, facilitando que las entidades identifiquen oportunidades de optimización y consoliden sus fortalezas, optimizando así su rentabilidad y productividad. La implementación de evaluaciones periódicas se considera una práctica idónea para realizar un seguimiento continuo del progreso y asegurar la mejora constante en la eficacia operativa del equipo humano.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Dimensiones del desempeño laboral

Productividad laboral

Para Agui-Ortiz (2020), es la producción de bienes o servicios por parte del trabajador para así generar ganancias en la empresa utilizando la menor cantidad de recursos para así maximizar la rentabilidad. Además, se necesita para medir el desempeño y manifiesta que el personal evaluado debe conocer sus objetivos y aceptar el compromiso que se desea con la organización. Es fundamental que toda empresa u organización incentive el compromiso laboral en cada uno de sus trabajadores con el fin de que se sientan identificados con su institución; en ese sentido, se oriente al personal a alcanzar sus objetivos.

Para González y Morales (2020), lo sustancial para una empresa es el capital humano, y que las capacidades que tengan generen que la empresa aumente su valor. Esto incluye el conocimiento, las habilidades blandas y duras, y capacidades de los empleados, clave para implementar el plan de la empresa. Por ello, se puede decir que las empresas tienen que apostar por implementar estrategias que ayuden a desarrollar las habilidades y capacidades, como ofrecer servicios de información o herramientas que les ayuden a amplificar sus competencias, con el fin de ayudar al trabajador a brindar una mayor productividad en favor de la empresa.

Manejo de habilidades

Chiavenato (2020) presenta una visión holística de que las compañías deben ver a los empleados como talento humano en lugar de simples recursos. Dicho autor enfatiza la importancia de reconocer y desarrollar las

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

habilidades y el potencial de los empleados, lo que es fundamental en el contexto actual de trabajo; y además aboga por un enfoque personalizado en el desarrollo de habilidades, considerando las fortalezas y aspiraciones individuales de cada trabajador. Esto es clave para impulsar un ambiente laboral en el que el personal se sienta valorado y motivado.

Proactividad laboral

De acuerdo con Astudillo y Barragán (2024), la proactividad implica un conjunto de comportamientos que los empleados adoptan para anticipar y actuar en situaciones laborales, lo que resulta en una mejora en la satisfacción del cliente y la efectividad operativa.

Bakker y Demerouti (2021), aseveran que la proactividad es un comportamiento que implica la iniciativa de los empleados para mejorar su propio trabajo y el de su equipo.

Para Salessi y Omar (2020), la proactividad se concibe como un conjunto de comportamientos impulsados por la motivación personal, orientados hacia el futuro y enfocados en el cambio. Esta perspectiva situacional y multidimensional de la proactividad se asocia con un aumento en la productividad, el compromiso y la satisfacción laboral, aunque puede generar resultados negativos bajo ciertas circunstancias.

2.3. Objetivos de la investigación

2.3.1. Objetivo general

Determinar qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

2.3.2. Objetivos específicos

Analizar qué relación existe entre el clima organizacional y la productividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

Identificar qué relación existe entre el clima organizacional y el manejo de habilidades en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

Establecer qué relación existe entre el clima organizacional y la proactividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

2.4.2. Hipótesis específicas

H.E.1.- Existe una relación directa entre el clima organizacional y la productividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

H.E.2.- Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de habilidades en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

H.E.3.- Existe una relación directa entre el clima organizacional y la proactividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la investigación

En consonancia con los postulados de Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la estrategia metodológica de esta pesquisa se asentó en un diseño no experimental, de índole transversal correlacional-causal. La selección de este diseño respondió a la necesidad de examinar las variables en su contexto operativo, sin intervenir en ellas mediante manipulaciones artificiales, buscando así un enfoque más integral.

Asimismo, el estudio se categorizó como transeccional, dado que la recogida de data se efectivizó en un único momento temporal, sin realizar un seguimiento longitudinal de los participantes. De esta manera, se tuvo acceso a una representación clara y simultánea de las interacciones entre los constructos de interés en un entorno específico.

Adicionalmente, el diseño fue de naturaleza correlacional-causal, con la intención de abordar la correlación entre las variables bajo análisis. A través de este método, se procedió a investigar la presencia de una vinculación estadística significativa entre los constructos en cuestión, lo que permitió explorar y desentrañar la intrincada relación entre ellos, revelando tanto la naturaleza como la dirección de la conexión existente entre ambos. De este modo, se obtuvo evidencia empírica que respaldó la interdependencia entre los constructos, proporcionando una comprensión más profunda de la forma en que se vincularon entre sí.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

3.2. Tipo

A partir de las orientaciones de Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), se realizó un análisis de alcance correlacional, con el interés de evaluar la asociación entre los constructos abordados: el clima organizacional y el desempeño laboral.

3.3. Enfoque

Se optó por un paradigma cuantitativo, que buscó medir con exactitud los fenómenos recurriendo a información cuantitativa y constructos mensurables. Con este objetivo, se aplicaron técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para describir y analizar los patrones y tendencias en los datos. La selección de este enfoque se justificó por la capacidad de los datos cuantitativos para contribuir a una comprensión analítica y verificable de los resultados del análisis (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023).

3.4. Población

La investigación se circunscribió al análisis de la totalidad del personal que laboraba en el Área de Televentas del call center bajo estudio, compuesto por treinta colaboradores. Estos individuos se desempeñaban de forma directa en labores de venta activa, atención telefónica, manejo de objeciones y cumplimiento de metas comerciales, constituyendo la unidad operativa central del estudio. Para garantizar la pertinencia y homogeneidad de la muestra, se establecieron los siguientes criterios de inclusión:

- Ser colaborador activo del Área de Televentas al momento de la recolección de datos.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- Contar con al menos 1 año de antigüedad en el puesto, con el fin de asegurar una experiencia mínima que le permita emitir juicios informados sobre el clima organizacional y su desempeño.
- Desempeñarse bajo la modalidad presencial o híbrida en la sede del distrito de Ate, lo que aseguraba exposición a las mismas condiciones organizacionales.
- Aceptar participar voluntariamente en la investigación.

Asimismo, se consideraron los siguientes criterios de exclusión:

- Estar en período de vacaciones, licencia médica, suspensión laboral o cualquier otra condición que implique ausencia prolongada durante la aplicación del instrumento.
- Poseer un tiempo de permanencia inferior a 12 meses, debido a que su percepción del clima organizacional podría estar sesgada por la etapa de inducción o adaptación inicial.
- Negarse a participar en la encuesta o no completar de forma íntegra el cuestionario.

3.5. Muestra

Dado el número limitado de individuos que constituían el Área de Televentas, se optó por un censo (también conocido como muestra censal), garantizando así la inclusión de la totalidad de los colaboradores en el análisis.

3.6. Operacionalización de variables

Los pormenores se encuentran consignados en el Anexo 2: Matriz de operacionalización.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

3.7. Técnicas para la recolección de datos

3.7.1. Descripción de los instrumentos

La estrategia investigativa seleccionada se fundamentó en la técnica de encuesta, por tratarse de una de las metodologías más consolidadas en el ámbito de las Ciencias Sociales, lo que facilitó la recolección de datos de forma directa y expedita. El cuestionario estructurado según la escala de Likert fue el instrumento seleccionado, integrando cinco opciones de respuesta que reflejan niveles de frecuencia, cuyo desglose se puede apreciar detalladamente en el anexo 3.

Además, la construcción del cuestionario se basó en una revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas relevantes, que permitió fundamentar las dimensiones y los reactivos incluidos. Los trabajos de García-Rubiano et al. (2020) y Tinoco (2023) fueron esenciales para delimitar las dimensiones centrales y vincular los comportamientos observados en el ámbito organizacional, configurando así los constructos seleccionados. Paralelamente, las investigaciones de González y Morales (2020) y Agui-Ortiz (2020) enfatizaron la importancia del conocimiento y el desarrollo profesional, asegurando la coherencia del instrumento con los propósitos investigativos.

3.7.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos

A fin de asegurar la rigurosidad en la recolección de datos, se aplicó el formato específico (anexo 18-A), el cual fue evaluado y aprobado formalmente por tres especialistas de la Universidad Científica del Sur. Los resultados del proceso de validación se consolidaron en la tabla 1, donde se evidencian los niveles de conformidad alcanzados. La aprobación formal emitida por los jueces respaldó la idoneidad del instrumento, permitiendo su aplicación en campo con garantías

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

metodológicas; esta validación experta constituyó un respaldo institucional que fortaleció la calidad técnica del estudio y redujo el riesgo de sesgos en la recogida de data.

Tabla 1

Consolidación de la validez mediante evaluación experta

Experto	Especialidad	Aplicable
1. Luis Alberto Torres Cabanillas	Ingeniero Estadístico / Doctor en Ingeniería	Sí
2. José Alfredo Diaz León	Tecnología de la Información	Sí
3. Martín Isidro Velásquez Medina	Doctor en Gestión Pública / MBA / Ing. Industrial	Sí
4. Carlos López Sovero	Dirección Estratégica de Tecnologías de Información	Sí
5. Luis Vittorio Riera Diaz	Economista / Magíster en Administración	Sí
6. Ridder Oyanguren Ramirez	Ing. de Sistemas Empresariales	Sí
7. Rolando Meza Rodriguez	Negocios internacionales	Sí

En complemento al análisis, se aplicó el estadístico alfa de Cronbach para valorar la solidez y coherencia de la data, según los resultados consignados en la tabla 2.

Tabla 2

Estimación de confiabilidad por variable mediante alfa de Cronbach

Variables	Valores obtenidos	N° de elementos
Clima organizacional	0.897	9
Desempeño laboral	0.880	11

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

3.8. Técnica para el procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de la información se realizó mediante el software estadístico IBM SPSS Statistics versión 26, en concordancia con los principios de rigor metodológico y transparencia científica. El procedimiento se organizó en dos fases complementarias: descriptiva e inferencial. En la primera, se aplicaron estadísticos descriptivos para caracterizar la población y examinar la distribución de las variables, calculando medidas de tendencia central, dispersión, asimetría y curtosis. Las variables sociodemográficas —edad, género, nivel de formación y antigüedad— se representaron mediante gráficos circulares, lo que facilitó su interpretación. En la segunda fase, antes del contraste de hipótesis, se verificó la normalidad de los datos con la prueba de Shapiro-Wilk, recomendada para muestras pequeñas ($n \leq 50$). Los resultados mostraron desviaciones significativas respecto de la normalidad en clima organizacional ($W = 0.921$, $p = 0.028$) y desempeño laboral ($W = 0.965$, $p = 0.042$), por lo que se recurrió a la estadística no paramétrica. La vinculación entre los constructos se evaluó con el coeficiente de correlación de Spearman (Rho), robusto frente a violaciones de normalidad, lo que permitió contrastar hipótesis generales y específicas, determinando dirección, magnitud y significancia estadística ($\alpha = 0.05$). Los resultados se interpretaron en función de la coherencia teórica, el contexto organizacional y la evidencia previa. Este enfoque aseguró un análisis riguroso, válido y contextualizado, acorde con las características de la muestra y los objetivos del estudio.

3.9. Aspectos éticos

La metodología de esta indagación se caracterizó por un proceso de documentación meticuloso y una observancia estricta de los principios éticos. En lo que respecta al sustento teórico, las investigadoras se valieron de una vasta colección

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

de literatura especializada, consultando diversas fuentes secundarias para enriquecer el marco conceptual del estudio. En la gestión de estas fuentes, se adoptó un enfoque riguroso para la atribución de ideas y datos, y cada fragmento de información extraído de trabajos anteriores fue debidamente referenciado a sus autores originales, siguiendo escrupulosamente las normas de citación más actuales. Específicamente, se acataron los protocolos contemplados en la séptima edición del manual de la American Psychological Association (APA), avalando así la integridad académica y la atribución justa a las contribuciones teóricas previamente desarrolladas. Asimismo, se veló porque la participación de los encuestados fuera plenamente voluntaria y que la información obtenida mediante los instrumentos de medición sea gestionada bajo estrictas medidas de confidencialidad, destinándose exclusivamente al desarrollo de este trabajo académico.

Finalmente, el estudio fue dispensado del proceso de evaluación ética por el Comité competente, en virtud del respaldo otorgado por el responsable académico de la especialidad; este amparo institucional liberó la investigación del requisito de someterse al análisis formal exigido por las normativas éticas vigentes. En consecuencia, el trabajo pudo avanzar sin pasar por una revisión rigurosa de sus implicaciones éticas, lo cual, de haberse llevado a cabo, podría haber enriquecido el examen crítico de su diseño, alcances y hallazgos.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

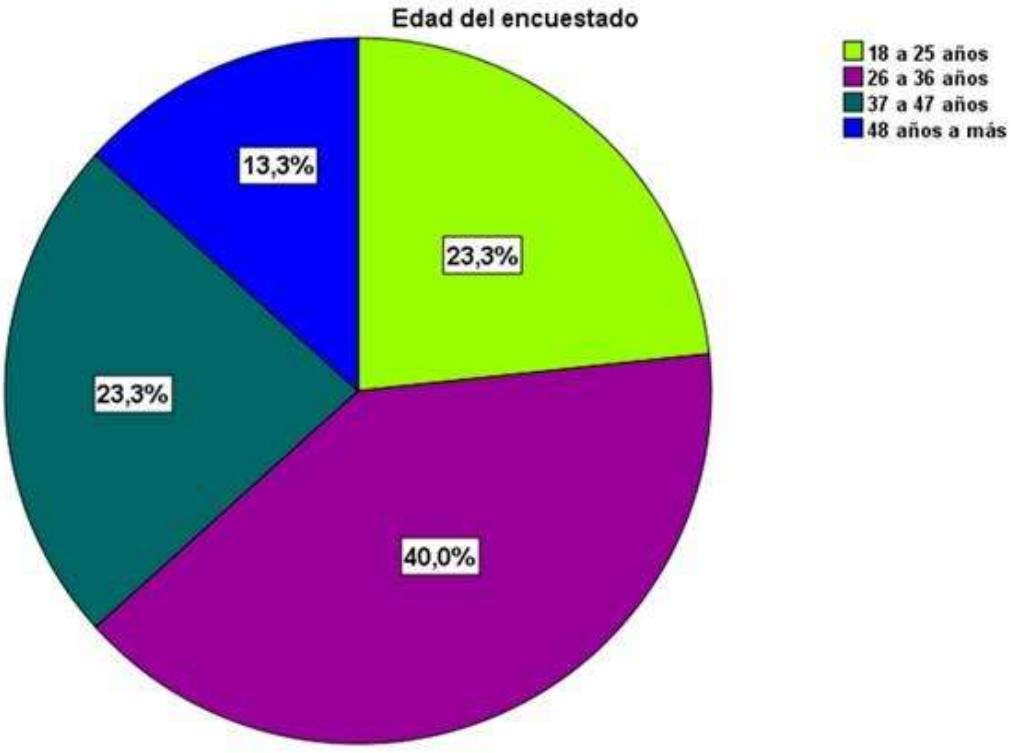
4.1.1. Características sociodemográficas de los elementos muestrales

Las figuras presentadas más adelante posibilitaron una exploración precisa de los datos, favoreciendo una comprensión ilustrativa de los atributos de los sujetos estudiados.

La figura 1 muestra que, entre los 30 encuestados, el grupo de 26 a 36 años concentra la mayor proporción con un 40%, seguido por los grupos de 18 a 25 años y 37 a 47 años, ambos con un 23.3% —lo que sugiere una simetría relativa en la representación de las generaciones jóvenes y maduras—; por último, el segmento de 48 años o más representa únicamente el 13.3%, evidenciando una marcada subrepresentación de la población adulta mayor.

Figura 1

Distribución etaria del grupo participante

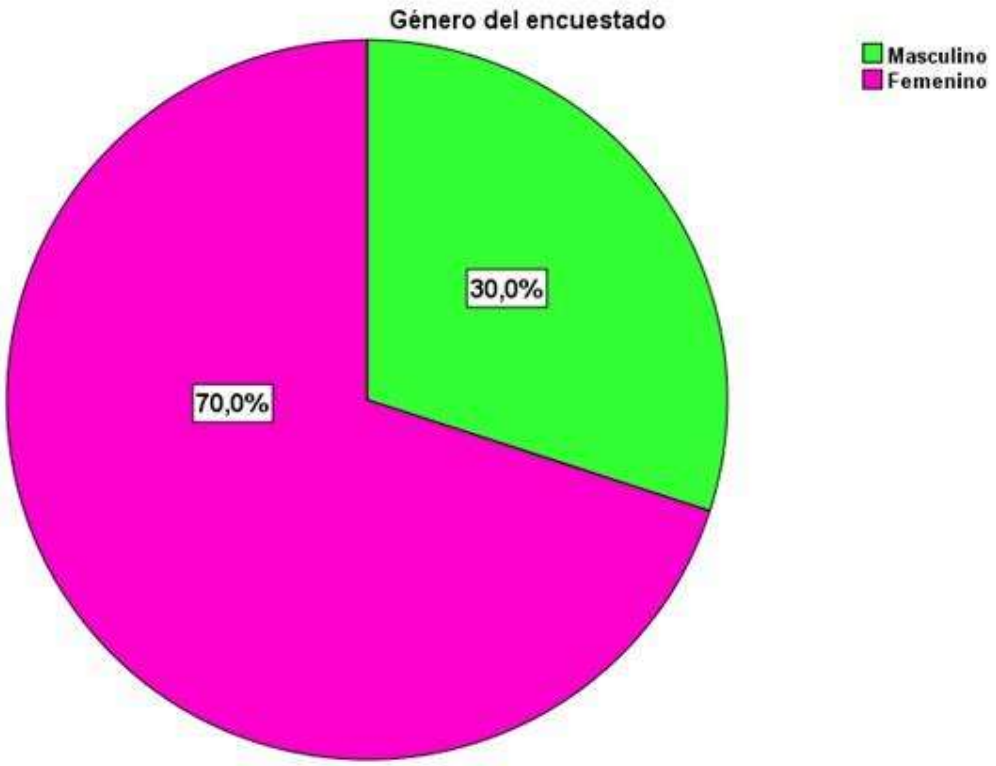


Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

El gráfico circular que ilustra la distribución por género entre los 30 encuestados revela una marcada asimetría: el 70% de la muestra corresponde al género femenino —equivalente a 21 participantes—, mientras que solo el 30% pertenece al género masculino —es decir, 9 individuos—; esta desproporción sugiere una sobrerrepresentación significativa de mujeres en la muestra (véase figura 2).

Figura 2

Perfil de género del colectivo analizado



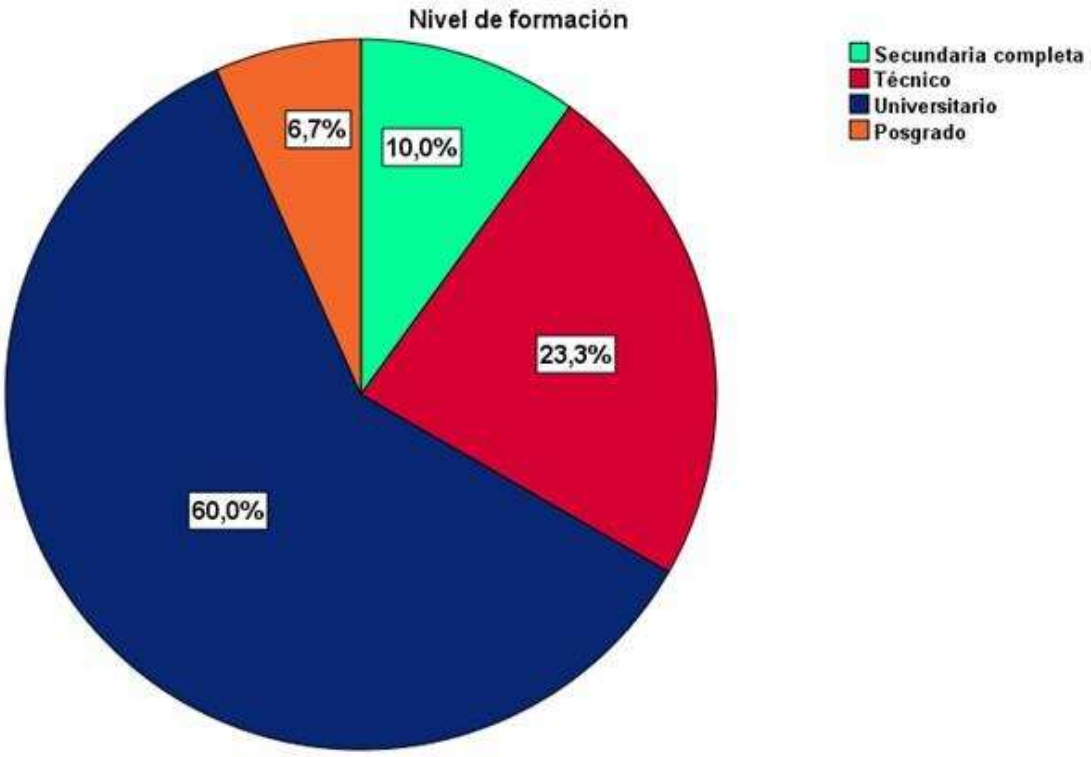
En la figura 3 que representa el nivel de formación académica de los 30 encuestados, se evidencia una clara predominancia del nivel universitario, que concentra el 60% de la muestra, lo cual sugiere que la mayoría de los encuestados poseen estudios superiores; en segundo lugar, se ubica el nivel técnico con un 23.3%, seguido por el nivel de secundaria completa con un 10%,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

y finalmente, el grupo de posgrado, que representa únicamente el 6.7%; esta distribución refleja una población con un alto grado de escolarización, especialmente orientada hacia la educación superior formal.

Figura 3

Etapa formativa alcanzada



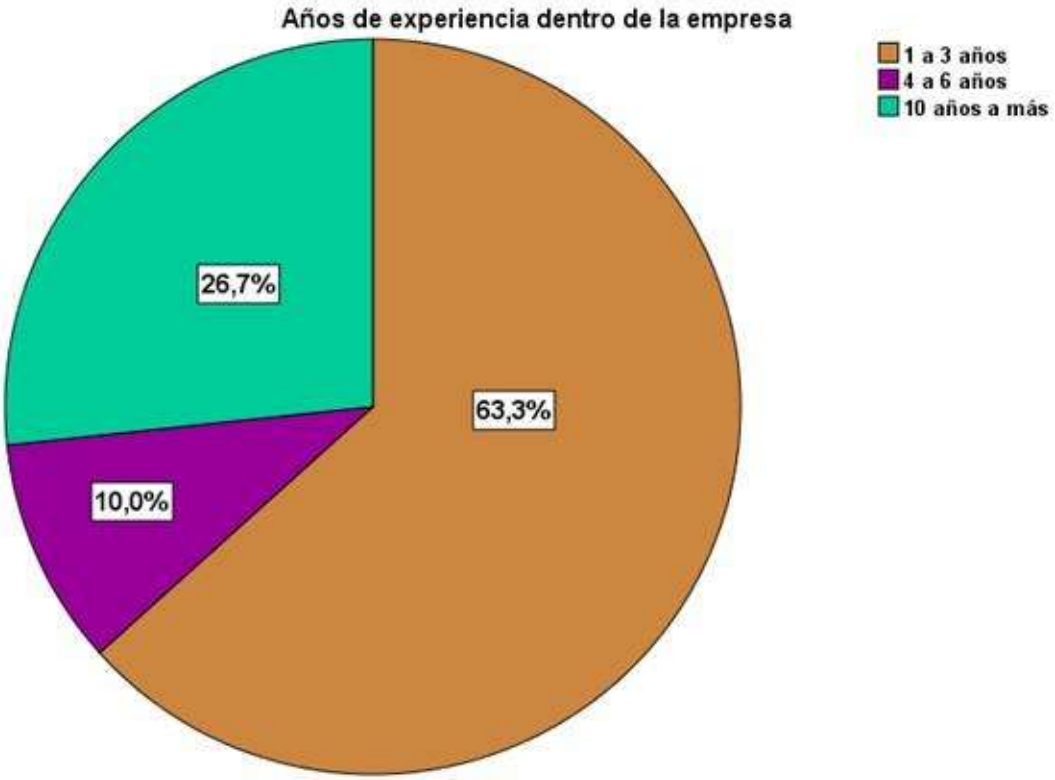
La gráfica tipo pastel que ilustra los rangos de experiencia profesional dentro de la empresa entre los 30 encuestados revela una clara dominancia del grupo con 1 a 3 años de antigüedad, que representa el 63.3% —la proporción más elevada—; en contraste, quienes cuentan con 4 a 6 años de experiencia constituyen solo el 10%, lo que denota una representación mínima y potencialmente crítica en términos de continuidad laboral; por último, el segmento de 10 años o más alcanza el 26.7%, posicionándose como el segundo grupo más numeroso, aunque notablemente inferior al primero. Esta

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

distribución porcentual —63.3% / 10% / 26.7%— evidencia un perfil organizacional en el que la mayoría de los empleados son relativamente recientes, mientras que un cuarto de la muestra acumula una trayectoria prolongada, y un pequeño porcentaje intermedio parece estar subrepresentado (véase figura 4).

Figura 4

Tiempo acumulado de trabajo en la organización



4.1.2. Estadísticos descriptivos

Tomando como referencia la tabla 3 —encargada de condensar las estadísticas descriptivas— se efectuó una revisión detallada del conjunto de datos; este procedimiento contempló que cada variable contara con 30 observaciones, lo cual permitió examinar con profundidad las métricas relativas a la tendencia central, la variabilidad y la distribución de los valores registrados.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

El análisis de los estadísticos descriptivos correspondientes a los constructos bajo estudio, así como a sus respectivas dimensiones, revela un comportamiento bastante homogéneo en cuanto al tamaño muestral, puesto que en todos los casos se trabajó con N = 30, lo cual confiere al estudio una consistencia interna que facilita la comparación directa de los indicadores centrales y de dispersión; asimismo, se observa que los valores mínimos y máximos permiten identificar el rango real de respuesta de los participantes, de modo que, en la variable 1, los puntajes globales oscilaron entre 19 y 45 puntos, mientras que, en la variable 2, el intervalo se situó entre 34 y 55, lo que indica, de entrada, una tendencia general hacia la parte alta de las escalas utilizadas.

En cuanto a la variable 1 —clima organizacional—, la media obtenida (36.03) se ubica por encima del punto medio teórico de la escala, hecho que sugiere una percepción global favorable hacia el clima que experimentan los colaboradores; no obstante, la desviación estándar (6.536) evidencia una dispersión moderada que, conjugada con un coeficiente de asimetría negativo (-0.685), permite inferir una concentración de datos en torno a valores superiores a la media, aunque con una cola hacia la izquierda que indica la presencia de pocas respuestas extremadamente bajas; en cuanto a la curtosis (0.880), el valor levemente positivo apunta a una distribución platicúrtica, es decir, más achatada que la normal, lo cual implica una mayor diversidad de percepciones intermedias sin que predominen valores extremos.

Al desagregar esta variable en sus dimensiones, se constata que la estructura organizacional presenta la media más elevada (8.37 sobre un máximo teórico de 10) y, simultáneamente, la desviación estándar más baja (1.810), lo

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

cual denota un alto consenso entre los encuestados en torno a la claridad y funcionamiento de la estructura; sin embargo, el marcado coeficiente de asimetría (-1.752) y la curtosis notablemente positiva (4.123) revelan una fuerte concentración de puntajes en el extremo superior, con escasa variabilidad y una distribución que se aparta ostensiblemente de la normalidad. En la dimensión comunicación interna, la media (15.87) también se sitúa por encima del punto medio, aunque la desviación estándar (3.093) es superior a la observada en la estructura, lo que traduce una mayor heterogeneidad de percepciones; el sesgo (-0.346) y la curtosis (-0.655) indican una distribución aproximadamente simétrica y mesocúrtica, es decir, próxima a la curva normal, circunstancia que facilita la generalización de los resultados. Por su parte, la motivación laboral exhibe una media de 11.80, nuevamente por encima del centro de la escala, con una dispersión moderada (2.441); el sesgo negativo (-0.529) sugiere una ligera concentración hacia valores altos, mientras que la curtosis positiva (0.565) apunta a una distribución levemente más puntiaguda que la normal, sin que ello implique una desviación drástica.

En relación con la variable 2 —desempeño laboral—, la puntuación media global (46.67) se encuentra claramente por encima del punto medio teórico, lo cual indica que, en términos generales, los trabajadores perciben un desempeño alto; la desviación estándar (5.726) resulta moderada y, en coherencia con lo observado en la variable anterior, el coeficiente de asimetría (-0.363) refleja una tendencia hacia valores superiores, mientras que la curtosis (-0.617) evidencia una distribución platicúrtica, es decir, más aplanada que la normal, lo que implica una diversidad de puntajes intermedios sin concentraciones extremas.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Al examinar sus dimensiones, la productividad laboral muestra una media de 13.00, muy próxima al teórico máximo de 15, y una desviación estándar relativamente baja (1.742), hecho que denota un alto consenso en la evaluación; el sesgo (-0.294) y la curtosis (-1.218) indican una distribución aproximadamente simétrica y fuertemente platicúrtica, lo cual sugiere que la mayoría de los individuos se agrupan en torno a valores elevados sin presencia de colas pronunciadas. En cuanto al manejo de habilidades, la media (17.30) también se sitúa en niveles altos, aunque la dispersión (2.292) es ligeramente superior a la observada en productividad; el coeficiente de asimetría (-0.948) señala una concentración marcada hacia valores altos, mientras que la curtosis (0.334) se aproxima a cero, lo que implica una distribución mesocúrtica y, por ende, más compatible con la suposición de normalidad. finalmente, la proactividad laboral presenta una media de 16.37, nuevamente elevada, con una dispersión moderada (2.484); el sesgo negativo (-0.480) y la curtosis cercana a cero (0.158) indican una distribución ligeramente asimétrica hacia la izquierda y aproximadamente normal, circunstancia que refuerza la validez de las inferencias que puedan derivarse de este indicador.

En síntesis, tanto el clima organizacional como el desempeño laboral son percibidos de manera favorable por los participantes, con tendencias centrales que se agrupan consistentemente en la parte alta de las escalas; asimismo, aunque se detectan desviaciones respecto de la normalidad en algunas dimensiones —especialmente en estructura organizacional—, la mayoría de los indicadores de asimetría y curtosis se sitúan en rangos aceptables para propósitos descriptivos, lo cual permite afirmar que los datos recabados reflejan

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

una tendencia general positiva y coherente en la experiencia laboral de los encuestados.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tabla 3

Estadísticos descriptivos

Variables y dimensiones	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Desv. Error
Variable 1: Clima organizacional	30	19	45	36.03	6.536	-0.685	0.427	0.880	0.833
• Estructura organizacional	30	2	10	8.37	1.810	-1.752	0.427	4.123	0.833
• Comunicación interna	30	9	20	15.87	3.093	-0.346	0.427	-0.655	0.833
• Motivación laboral	30	5	15	11.80	2.441	-0.529	0.427	0.565	0.833
Variable 2: Desempeño laboral	30	34	55	46.67	5.726	-0.363	0.427	-0.617	0.833
• Productividad laboral	30	10	15	13.00	1.742	-0.294	0.427	-1.218	0.833
• Manejo de habilidades	30	12	20	17.30	2.292	-0.948	0.427	0.334	0.833
• Proactividad laboral	30	10	20	16.37	2.484	-0.480	0.427	0.158	0.833

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

4.2. Prueba de normalidad

A efectos de corroborar las conclusiones derivadas del tratamiento estadístico, se implementó el test estadístico Shapiro-Wilk a las variables clima organizacional y desempeño laboral, en atención a su alta sensibilidad frente a desviaciones de la normalidad —una propiedad especialmente útil en muestras pequeñas—; sin embargo, los estadísticos obtenidos (0.921 y 0.965) generaron valores-p de 0.028 y 0.042, respectivamente, ambos inferiores al umbral de significancia de 0.05, lo que revela una desviación significativa respecto del supuesto de normalidad. En este contexto, y dada la naturaleza no paramétrica de los datos, se decidió emplear el coeficiente de correlación de Spearman —también conocido como rho—, el cual, a diferencia del coeficiente de Pearson, no exige normalidad ni homogeneidad de varianzas; por tanto, esta medida de asociación monotónica ofrece mayor robustez ante distribuciones no gaussianas, permitiendo una inferencia válida sobre la relación entre los constructos bajo análisis.

Tabla 4

Evaluación de la estructura distributiva: Aplicación e interpretación del test Shapiro-Wilk

Variables	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Grados de libertad	Valores de significancia
Clima organizacional	0.921	30	0.028
Desempeño laboral	0.965	30	0.042

4.3. Contraste de hipótesis

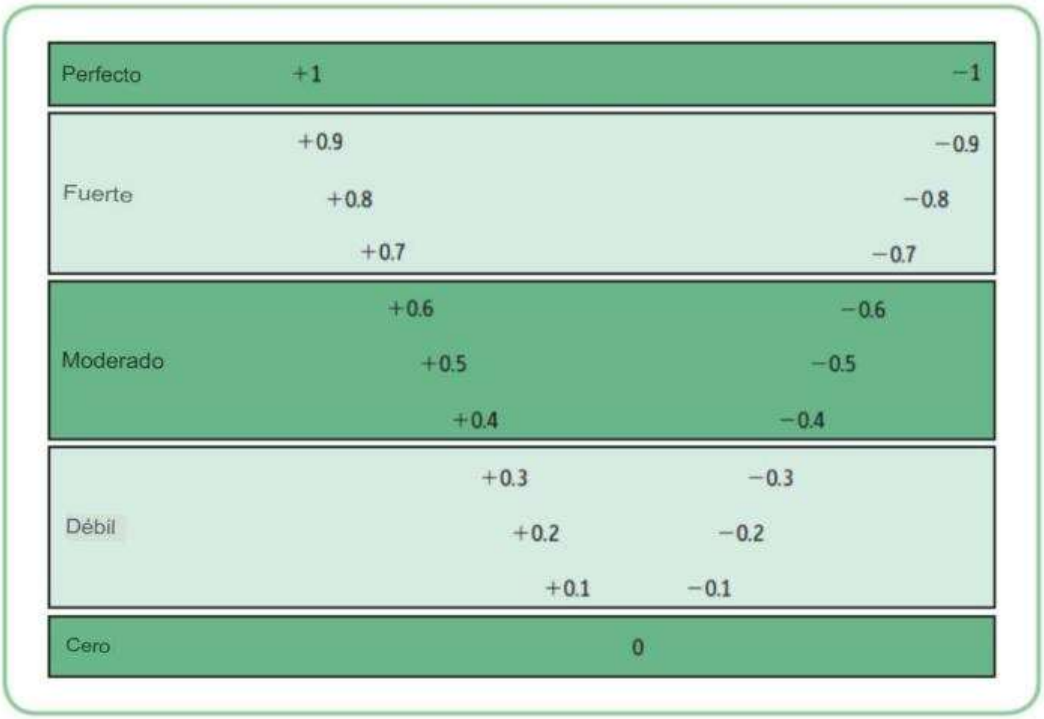
A fin de garantizar la precisión interpretativa, se analizaron todos los coeficientes mediante la escala de referencia establecida por Dancey y Reidy (2020) —criterio

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ampliamente adoptado en el ámbito del análisis correlacional—, cuya representación visual se encuentra en la figura 5, presentada a continuación:

Figura 5

Base conceptual para la evaluación de los coeficientes correlacionales registrados



Nota. Traducción adaptada del modelo interpretativo propuesto por Dancey y Reidy (2020).

4.3.1 Contraste de la hipótesis general

Hipótesis nula

No existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Hipótesis alterna

Sí existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

Al obtenerse un p-valor de 0.000 —muy por debajo del umbral convencional de 0.05— se descarta la hipótesis nula y se constata, con máxima seguridad estadística, que la relación entre los constructos bajo estudio no es producto del azar; a ello se suma el Rho de Spearman de 0.680 —asociación positiva de magnitud moderada— que indica, de manera directa y consistente, que a mejor percepción del clima corresponde un mejor desempeño de los teleoperadores en el Área de Televentas del call center estudiado (véase tabla 5).

Tabla 5

Evaluación de la hipótesis general mediante correlación de Spearman

Variables			Valor de significancia	Coeficiente de correlación
Clima organizacional	-	Desempeño laboral	0.000	0.680

4.3.2 Contraste de la hipótesis específica 1

Hipótesis nula

No existe una relación directa entre el clima organizacional y la productividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Hipótesis alterna

Sí existe una relación directa entre el clima organizacional y la productividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

El valor-p registrado (0.000) se encuentra por debajo del nivel de significancia adoptado (0.05), lo que habilita el descarte de la hipótesis nula y la aprobación de la alterna. Este hallazgo, junto al coeficiente Rho de Spearman de 0.605 —correlación positiva de intensidad moderada—, permite concluir que existe una vinculación directa y consistente entre la percepción favorable del clima organizacional y el aumento en la productividad de los teleoperadores del Área de Televentas del call center en análisis (véase tabla 6).

Tabla 6

Evaluación de la hipótesis específica 1 mediante correlación de Spearman

Variable 1 - Dimensión 1			Valor de significancia	Coeficiente de correlación
Clima organizacional	-	Productividad laboral	0.000	0.605

4.3.3 Contraste de la hipótesis específica 2

Hipótesis nula

No existe una relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de habilidades en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Hipótesis alterna

Sí existe una relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de habilidades en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

Al alcanzarse un p-valor de 0.001 —inferior al umbral de 0.05— se rechaza la hipótesis nula y se confirma, con alta seguridad estadística, que la interrelación entre el clima organizacional y el manejo de habilidades no es fruto del azar; a ello se añade el Rho de Spearman de 0.571 —correlación positiva de intensidad moderada— que evidencia, de manera directa y sistemática, que a un clima organizacional más favorable corresponde un manejo más eficaz de las habilidades por parte de los teleoperadores en el Área de Televentas del call center analizado (véase tabla 7).

Tabla 7

Evaluación de la hipótesis específica 2 mediante correlación de Spearman

Variable 1 - Dimensión 2			Valor de significancia	Coeficiente de correlación
Clima organizacional	-	Manejo de habilidades	0.001	0.571

4.3.4 Contraste de la hipótesis específica 3

Hipótesis nula

No existe una relación directa entre el clima organizacional y la proactividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Hipótesis alterna

Sí existe una relación directa entre el clima organizacional y la proactividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.

Con un p-valor de 0.000 —muy por debajo de la significancia establecida (0.05)—, se invalida la hipótesis nula y se valida la alterna, lo que demuestra, con plena significancia estadística, que existe una asociación no aleatoria entre el clima organizacional y la proactividad laboral. Este resultado, complementado por un Rho de Spearman de 0.651 —correlación positiva de intensidad moderada—, respalda la afirmación de que un clima organizacional más propicio se traduce en un incremento sostenido de la proactividad en los teleoperadores del Área de Televentas del call center analizado (véase tabla 8).

Tabla 8

Evaluación de la hipótesis específica 3 mediante correlación de Spearman

Variable 1 - Dimensión 3			**Valor de significancia**	**Coeficiente de correlación**
Clima organizacional	-	Proactividad laboral	0.000	0.651

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

La evidencia empírica obtenida en el presente estudio permite afirmar que existe una vinculación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral dentro del contexto analizado, hallazgo que no solo confirma la hipótesis general planteada, sino que también se alinea coherentemente con los postulados teóricos y empíricos previamente desarrollados en contextos similares. En efecto, como sostienen González y Morales (2020), el clima organizacional —concebido como la suma de representaciones colectivas que los trabajadores construyen en torno a las condiciones y dinámicas de su espacio laboral— actúa como un catalizador fundamental del rendimiento individual y colectivo; de modo que, cuando los trabajadores experimentan un clima organizacional propicio —marcado por interacciones saludables, fluidez comunicativa y mecanismos de reconocimiento—, tienden a comprometerse más plenamente con sus funciones, lo cual se traduce en un desempeño más eficaz y alineado con los objetivos institucionales. Esta dinámica se vuelve especialmente relevante en entornos de alta presión como los call centers, donde, según Moreira et al. (2024), factores como la tensión constante, la escasa valoración por parte de la gerencia y la percepción de injusticia pueden generar un clima tóxico que socava tanto la motivación como la productividad del personal. No obstante, en el caso analizado, los resultados sugieren que, a pesar de las dificultades históricas señaladas en la descripción de la realidad problemática —como la exigencia de trabajo presencial durante la pandemia sin las debidas medidas de seguridad o la ausencia de incentivos económicos—, los colaboradores reportan una percepción positiva —tanto del clima laboral como de su desempeño profesional—, lo que refleja una experiencia

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

organizacional satisfactoria. Esta aparente paradoja podría interpretarse a la luz de lo señalado por Tinoco (2023), quien argumenta que incluso en contextos adversos, la existencia de elementos mínimos de apoyo emocional, claridad en los roles o canales de comunicación funcional puede actuar como amortiguadores psicosociales que preservan, en cierta medida, la motivación y la eficacia laboral.

Asimismo, el hallazgo se articula con la perspectiva de García-Rubiano et al. (2020), quienes enfatizan que un clima organizacional positivo no solo mejora el rendimiento operativo, sino que, de manera complementaria, estimula el fortalecimiento del desarrollo personal, la competitividad y el sentido de pertenencia entre los empleados. En este sentido, la relación observada no debe entenderse como un mero vínculo causal lineal, sino como un proceso recursivo y dinámico: un clima favorable impulsa un mejor desempeño, y este, a su vez, refuerza la percepción positiva del entorno laboral, generando un círculo virtuoso que contrasta con el "ciclo pernicioso" descrito inicialmente en la problemática, donde el bajo desempeño alimentaba un mal clima y viceversa. Esta interpretación encuentra respaldo adicional en investigaciones nacionales como la de Naventa (2022), quien, en un call center limeño, halló una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables, y en estudios internacionales como el de López (2021) en una universidad ecuatoriana, donde se concluyó que la optimización del clima organizacional conlleva un incremento directo en el desempeño del personal. Incluso en contextos no empresariales —como el educativo—, Del Rocío et al. (2022) y Alvarado (2023) han demostrado que la ausencia de un clima adecuado repercute negativamente en la productividad del capital humano, lo que subraya la universalidad del fenómeno más allá del sector específico.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Ahora bien, si bien los resultados son alentadores, no deben interpretarse como una señal de que la organización ha superado por completo sus desafíos estructurales; por el contrario, la persistencia de una alta rotación —señalada como un 50% anual en los últimos años— sugiere que, pese a las percepciones positivas registradas en el momento de la encuesta, subsisten tensiones latentes que podrían estar relacionadas con factores no capturados íntegramente por el instrumento, como la estabilidad contractual, las condiciones salariales o la trayectoria profesional a largo plazo. En este contexto, el estudio de Paredes (2024) resulta particularmente iluminador, al evidenciar que una baja percepción de autorrealización en el trabajo impulsa la intención de rotación entre teleoperadores, lo que invita a reflexionar sobre la necesidad de complementar las estrategias de mejora del clima con políticas que promuevan el crecimiento personal y profesional del talento humano.

Los hallazgos derivados del análisis empírico permiten afirmar que la percepción favorable del clima organizacional se encuentra estrechamente vinculada con niveles elevados de productividad laboral en el Área de Televentas del call center bajo estudio —una conclusión que no solo respalda la hipótesis específica planteada, sino que también se alinea coherentemente con múltiples aportes teóricos y empíricos previos. En efecto, como señalan González y Morales (2020), el desempeño laboral —y, en particular, la productividad— no puede entenderse al margen del entorno psicosocial en el que se desenvuelve el trabajador; más bien, constituye una manifestación directa de cómo las condiciones organizacionales moldean la disposición, el compromiso y la eficacia del capital humano. En este sentido, un clima que promueva la claridad de roles, la estabilidad estructural y la cohesión interpersonal actúa como catalizador de conductas orientadas al logro de metas institucionales, tal como se observó en la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

muestra analizada. Esta dinámica resulta especialmente relevante en contextos de alta presión operativa, como los call centers, donde la productividad no solo se mide en términos cuantitativos —número de llamadas, cierre de ventas, tiempo promedio por atención—, sino también cualitativos —calidad en la interacción con el cliente, resolución efectiva de objeciones, fidelización—. Al respecto, Agui-Ortiz (2020) subraya que la productividad genuina emerge cuando los empleados comprenden sus objetivos, aceptan el compromiso con la organización y perciben que su esfuerzo es valorado; condiciones que, en gran medida, dependen de la calidad del clima organizacional. Así, no resulta sorprendente que, en el presente estudio, los colaboradores que reportaron una percepción positiva del clima —especialmente en dimensiones como la estructura organizacional y la comunicación interna— también manifestaran altos niveles de cumplimiento de metas y calidad en su trabajo.

Más allá de lo instrumental, esta relación adquiere una dimensión humana y motivacional que no puede soslayarse. Como lo plantea Tinoco (2023), el clima organizacional ejerce una influencia trascendental sobre la satisfacción y la motivación laboral, factores que, a su vez, impulsan la productividad no como resultado de la exigencia externa, sino como expresión de un compromiso interno. En consonancia con esta perspectiva, García-Rubiano et al. (2020) sostienen que un buen clima organizacional no solo incrementa la competitividad y la productividad, sino que también fomenta el desarrollo personal del trabajador, generando un círculo virtuoso en el que el bienestar individual y el rendimiento colectivo se retroalimentan mutuamente. Este enfoque holístico permite comprender por qué, incluso en entornos caracterizados por la rotación elevada y la precariedad laboral —como el descrito en la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

realidad problemática del capítulo I—, aquellos empleados que experimentan un clima más favorable tienden a mantener niveles sostenidos de productividad.

Cabe destacar, además, que estos resultados contrastan con ciertas prácticas observadas en el call center estudiado —como la exigencia de trabajo presencial durante la pandemia sin garantías mínimas de seguridad, o la ausencia de incentivos económicos y de reconocimiento—, las cuales, según Pilligua y Arteaga (2019), socavan directamente la percepción de un clima saludable y, por ende, limitan el potencial productivo del personal. No obstante, el hecho de que, a pesar de tales condiciones adversas, persista una correlación positiva entre clima y productividad sugiere que los empleados valoran profundamente aspectos como la claridad en la estructura, la efectividad de la comunicación y la posibilidad de desempeñar sus funciones con cierto grado de estabilidad y apoyo; elementos que, aunque no eliminan las tensiones inherentes al sector, sí atenúan sus efectos negativos sobre el rendimiento.

Los hallazgos derivados del análisis empírico permiten afirmar, con sólido respaldo estadístico, que el clima organizacional guarda un nexo relevante con el manejo de habilidades en el contexto estudiado; sin embargo, más allá de la mera asociación cuantitativa, este resultado invita a una reflexión profunda sobre cómo el entorno percibido por los colaboradores influye en su capacidad para movilizar, aplicar y perfeccionar sus competencias laborales. En efecto, tal como lo sostienen González y Morales (2020), el desempeño laboral no se limita a tareas automatizadas, sino que encuentra su sustento en el compromiso, la preparación y el potencial del equipo humano —entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades blandas y duras, y capacidades que los empleados aportan a la organización—, el cual, a su vez, se ve potenciado o inhibido por las condiciones del clima laboral. Esta dinámica cobra especial

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

relevancia en entornos de alta presión como los call centers, donde el manejo eficaz de habilidades —especialmente aquellas relacionadas con la comunicación, la resolución de problemas y la gestión de objeciones— no solo determina la productividad individual, sino también la percepción del cliente y, en última instancia, la sostenibilidad del negocio. Al respecto, Chiavenato (2020) enfatiza que las organizaciones deben dejar de ver a sus empleados como simples recursos para reconocerlos como talento humano con potencial diferenciado; en este sentido, un clima organizacional propicio actuaría como catalizador que permite al capital humano desplegar plenamente sus capacidades, al sentirse valorados, comprendidos y respaldados en su desarrollo profesional.

Asimismo, la percepción de un entorno laboral estructurado, comunicativo y motivador —dimensiones centrales del clima organizacional según García-Rubiano et al. (2020)— facilita que los teleoperadores asuman con mayor confianza los desafíos inherentes a su rol, lo que se traduce en un manejo más ágil y efectivo de sus habilidades técnicas y relacionales. Por ejemplo, cuando los colaboradores perciben que la información fluye con claridad y oportunidad (Chávez y Coronel, 2023), es más probable que identifiquen con precisión las necesidades del cliente y respondan con soluciones pertinentes; del mismo modo, en un contexto donde las relaciones interpersonales son armónicas y el bienestar emocional está protegido (Tinoco, 2023), los empleados tienden a mostrar mayor apertura para aprender, innovar y adaptarse a situaciones cambiantes. Este hallazgo se alinea con investigaciones previas realizadas en contextos similares: Naventa (2022), en su estudio sobre un call center limeño, obtuvo una vinculación relevante entre el clima laboral y el desempeño, subrayando que factores como el apoyo del liderazgo y la cohesión grupal favorecen la expresión de competencias individuales. Asimismo, Cano et al. (2021), en un call center bancario de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Bogotá, observaron que, pese a altos niveles de satisfacción extrínseca, la falta de condiciones adecuadas —como jornadas extenuantes y escaso tiempo de descanso— limitaba la motivación intrínseca y, por ende, la disposición para perfeccionar habilidades. Estas evidencias consolidan la noción de que el clima organizacional no es un mero telón de fondo, sino un ecosistema activo que incide en la perspectiva con la que los colaboradores analizan, utilizan y desarrollan sus capacidades.

En este marco, resulta comprensible que, en el Área de Televentas del call center bajo estudio, un clima percibido como favorable —aunque con áreas de mejora, como se desprende del análisis descriptivo— se asocie con un manejo de habilidades calificado como alto por los propios trabajadores. No obstante, conviene reflexionar críticamente sobre la posible influencia de sesgos de autopercepción: si bien los colaboradores reportan un buen dominio de sus competencias, ello no necesariamente implica que dichas habilidades se traduzcan en resultados tangibles sin el respaldo de políticas organizacionales que las refuercen, evalúen y retroalimenten de manera sistemática.

La confirmación empírica de la hipótesis específica 3 —que sostiene la existencia de una interrelación positiva entre el clima organizacional y la proactividad laboral— no solo refuerza la coherencia interna del marco teórico adoptado, sino que también responde a una tendencia observada en múltiples contextos organizacionales contemporáneos, en los que el entorno laboral se erige como catalizador de conductas anticipatorias y orientadas al cambio. En efecto, como señalan Astudillo y Barragán (2024), la proactividad implica un conjunto de comportamientos mediante los cuales los empleados no solo reaccionan ante las demandas del puesto, sino que anticipan necesidades, proponen soluciones y actúan con iniciativa para mejorar tanto su desempeño individual como el colectivo; conductas que, según los hallazgos del

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

presente estudio, florecen con mayor intensidad cuando el clima organizacional es percibido como favorable.

Esta dinámica encuentra sustento adicional en la perspectiva de Bakker y Demerouti (2021), quienes definen la proactividad como una iniciativa deliberada orientada a transformar el entorno laboral, más allá de lo estrictamente prescrito en el rol. En tal sentido, un clima organizacional que promueva la confianza, la colaboración y el reconocimiento —tal como lo propone Sani (2024)— crea las condiciones psicológicas necesarias para que los trabajadores se sientan seguros al asumir riesgos, plantear innovaciones o cuestionar procesos ineficientes, sin temor a represalias o desvalorización. Así, no se trata únicamente de una correlación estadística, sino de una interacción sistémica en la que el entorno percibido moldea la disposición del individuo a comprometerse activamente con la mejora continua. Más aún, la visión de Salessi y Omar (2020) —quienes conciben la proactividad como un comportamiento multidimensional, impulsado por la motivación personal y orientado hacia el futuro— permite comprender por qué, en contextos donde el clima organizacional es deficiente, dichas conductas tienden a extinguirse: la ausencia de apoyo, la comunicación deficiente o la percepción de injusticia, mencionadas en la descripción de la realidad problemática (Capítulo I), generan desgano, fastidio y desconfianza, elementos que neutralizan cualquier impulso proactivo. Por el contrario, cuando el personal identifica que sus acciones son apreciadas, legitimadas y traducidas en reconocimiento tangible —dimensiones íntimamente ligadas a la motivación laboral y la comunicación interna, tal como se operacionalizó en este estudio— emergen con mayor fuerza actitudes como la anticipación de problemas, la generación de propuestas de mejora y la comunicación

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

efectiva de soluciones, tal como se observó en las respuestas al instrumento de recolección.

Esta relación también se articula con la noción de liderazgo positivo expuesta por Sani (2024), quien subraya que un liderazgo que fomente la autenticidad, la empatía y el reconocimiento fortalece la identificación organizacional, la cual, a su vez, alimenta conductas proactivas. En este sentido, la proactividad no surge en el vacío, sino que es el fruto de un ecosistema organizacional que, al cultivar un clima saludable, libera el potencial latente de sus colaboradores. Esto resulta especialmente relevante en entornos de alta presión como los call centers, donde, según Moreira et al. (2024), la tensión, la desmotivación y la falta de compañerismo suelen ser endémicas; por ello, el hallazgo de una asociación positiva entre clima y proactividad en este contexto no solo es significativo, sino también esperanzador, pues sugiere que, incluso en sectores tradicionalmente marcados por la rotación y el agotamiento, es posible fomentar conductas que trasciendan la mera ejecución de tareas.

5.2. Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación evidencian una vinculación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Área de Televentas del call center estudiado. El valor obtenido para el Rho de Spearman (0.680) señala la existencia de una relación positiva de intensidad moderada entre ambos constructos. Este resultado permite inferir que, conforme se fortalece la percepción del clima organizacional —entendido como el conjunto de percepciones compartidas sobre la estructura, la comunicación y la motivación en el entorno laboral—, también se observa un incremento en el desempeño laboral de los teleoperadores. Además, el análisis arrojó un valor de significancia de 0.000, lo que respalda estadísticamente la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

validez de este hallazgo. Estos resultados destacan la importancia de cultivar un clima organizacional favorable como estrategia central para potenciar el rendimiento del talento humano en entornos de alta presión como los call centers, facilitando a las empresas la implementación de políticas que fortalezcan la cohesión, la claridad y el reconocimiento, elementos que se traducen en mayor compromiso, eficacia y estabilidad operativa.

En torno al primer objetivo específico, que analiza la interrelación entre el clima organizacional y la productividad laboral, los resultados revelan un nexo positivo moderado de 0.605. Este hallazgo evidencia una vinculación estadísticamente significativa —con un p-valor de 0.000—, confirmando que un clima organizacional percibido como propicio se asocia directamente con niveles más altos de productividad en el Área de Televentas. Este resultado subraya la importancia de dimensiones como la claridad en la estructura organizacional y la efectividad de la comunicación interna, ya que permiten a los teleoperadores comprender con precisión sus metas, ejecutar sus tareas con mayor eficiencia y alinear sus esfuerzos con los objetivos institucionales. Así, un entorno laboral que ofrezca estabilidad, transparencia y apoyo se convierte en un pilar fundamental para maximizar la generación de resultados cuantitativos y cualitativos, reduciendo errores, optimizando tiempos y fortaleciendo la relación con el cliente.

En cuanto al segundo objetivo específico, se concluye que existe una vinculación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el manejo de habilidades, con un Rho de Spearman de 0.571 y un p-valor de 0.001. Este hallazgo confirma que, en la medida en que los colaboradores perciben un clima favorable —especialmente en aspectos relacionados con el bienestar emocional y las relaciones interpersonales—,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

también reportan un manejo más eficaz de sus competencias técnicas y blandas, tales como la resolución de problemas, la gestión de objeciones y la comunicación asertiva con el cliente. Este resultado pone de manifiesto que el talento humano no se despliega de forma aislada, sino que requiere de un entorno que lo respalde psicológicamente y le brinde las condiciones para actuar con confianza. En contextos de televentas, donde la interacción humana es el núcleo del servicio, fomentar un clima que valore la empatía, la escucha activa y el aprendizaje continuo se traduce en una ventaja competitiva sostenible.

En el marco del tercer objetivo específico, los resultados arrojan evidencia de una correlación positiva moderada de 0.651 entre el clima organizacional y la proactividad laboral, con un p-valor de 0.000, lo que confirma que, a mayor percepción de un clima organizacional saludable, mayor es la disposición de los teleoperadores para anticipar problemas, proponer mejoras y actuar con iniciativa más allá de sus funciones asignadas. Este hallazgo evidencia que la proactividad no surge espontáneamente, sino que es el fruto de un entorno donde la voz del empleado es escuchada, sus ideas son valoradas y su autonomía es fomentada. En un sector marcado históricamente por la rutina y la presión por resultados, cultivar un clima que estimule la participación, el reconocimiento y la confianza permite transformar a los colaboradores en agentes de cambio, capaces de contribuir activamente a la innovación, la eficiencia y la mejora continua de los procesos comerciales.

5.3. Recomendaciones

A partir de la evidencia empírica que confirma una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre los dos constructos abordados ($\rho = 0.680$; $p = 0.000$), se recomienda a la gerencia del call center implementar un “Programa Integral de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Fortalecimiento del Clima Organizacional", estructurado en torno a las tres dimensiones críticas identificadas en el estudio: estructura organizacional, comunicación interna y motivación laboral. Este programa no debe concebirse como una acción aislada o meramente reactiva, sino como una estrategia sistémica y sostenida que permeé las prácticas de gestión del talento humano, con el objetivo de transformar el entorno laboral en un ecosistema propicio para la excelencia operativa.

En primer lugar, es imperativo revisar y optimizar los mecanismos de estructuración del trabajo, asegurando que la cadena de mando sea clara, los roles estén bien definidos y las expectativas de desempeño sean comunicadas con precisión y realismo. La ambigüedad en las responsabilidades o la sobrecarga de funciones —comunes en entornos de televentas— generan incertidumbre y estrés, lo que socava tanto la productividad como la percepción de equidad. Por ello, se sugiere desarrollar manuales de funciones actualizados, acompañados de sesiones periódicas de alineación entre supervisores y teleoperadores, donde se revisen metas, retroalimenten resultados y se ajusten expectativas de manera colaborativa.

En segundo lugar, se debe impulsar una política de comunicación interna bidireccional y transparente, que vaya más allá de la mera transmisión de órdenes o indicadores de desempeño. Los canales de comunicación deben ser diseñados para fomentar la escucha activa, la expresión de inquietudes y la participación en la toma de decisiones operativas. Esto podría materializarse mediante reuniones semanales de equipo con agendas abiertas, buzones de sugerencias anónimos con respuestas institucionales visibles, y espacios informales de diálogo entre niveles jerárquicos. Una comunicación efectiva no solo reduce los malentendidos y los conflictos, sino que también refuerza la sensación de pertenencia y de valoración del aporte individual.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

En tercer lugar, y quizás con mayor urgencia dada la alta rotación reportada (50% anual), se hace necesario rediseñar las estrategias de motivación laboral, incorporando tanto incentivos extrínsecos —como esquemas de bonificación por desempeño, reconocimientos públicos o beneficios no salariales— como, sobre todo, factores intrínsecos que promuevan la autorrealización y el crecimiento profesional. Esto implica, por ejemplo, crear rutas de carrera claras dentro del área de televentas, ofrecer programas de desarrollo de habilidades blandas y técnicas, y vincular el desempeño individual con oportunidades concretas de promoción interna. La motivación no surge únicamente de la remuneración, sino del sentido de progreso, del reconocimiento genuino y de la percepción de que el esfuerzo personal contribuye al éxito colectivo. Finalmente, este programa debe ser monitoreado de manera continua mediante indicadores cualitativos y cuantitativos —incluyendo mediciones periódicas del clima organizacional y del desempeño laboral—, de modo que sus efectos puedan evaluarse, ajustarse y retroalimentar el proceso de mejora continua. Cultivar un clima organizacional favorable no es un gasto, sino una inversión estratégica: en contextos de alta exigencia como los call centers, donde el capital humano es el principal activo, un entorno laboral saludable se traduce directamente en mayor eficacia operativa, menor rotación, mejor experiencia del cliente y, en última instancia, en sostenibilidad competitiva.

Considerando la correlación positiva moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0.605$; $p = 0.000$) entre el clima organizacional y la productividad laboral, se recomienda a la gerencia del call center implementar un “Sistema Integrado de Gestión por Claridad y Comunicación”, centrado en fortalecer las dimensiones de estructura

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

organizacional y comunicación interna, identificadas como factores críticos que impulsan la productividad en el Área de Televentas.

En primer lugar, es fundamental revisar, actualizar y socializar de manera continua el organigrama funcional del área, asegurando que cada teleoperador comprenda con precisión su rol, sus responsabilidades, sus metas individuales y colectivas, así como su posición dentro de la cadena de mando. La ambigüedad en las funciones o la desconexión entre lo esperado y lo comunicado genera ineficiencias, retrabajos y frustración, afectando directamente la capacidad de cumplir indicadores clave de desempeño (KPI). Por ello, se sugiere elaborar un "Manual de Roles y Expectativas" dinámico —accesible digitalmente— que incluya no solo descripciones de puesto, sino también ejemplos prácticos de buenas prácticas, métricas de éxito y canales de apoyo ante dudas operativas.

En segundo lugar, se debe optimizar los flujos de comunicación interna, transformándolos de unidireccionales a bidireccionales y multidireccionales. Esto implica no solo transmitir información desde la gerencia hacia los operadores, sino también crear mecanismos estructurados para que los colaboradores puedan retroalimentar sobre la claridad, utilidad y oportunidad de dicha información. Se propone institucionalizar reuniones breves diarias al inicio de cada turno, centradas en objetivos del día, novedades relevantes y espacio para preguntas; complementadas con boletines semanales digitales que resuman logros, aprendizajes y próximos desafíos. Además, se recomienda implementar un sistema de "comunicación escalonada", donde los supervisores actúen como facilitadores —no solo como transmisores—, asegurando que la información no se distorsione y que se adapte al contexto operativo de cada equipo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

En tercer lugar, y en estrecha relación con lo anterior, se sugiere vincular explícitamente la claridad de metas con sistemas de reconocimiento inmediato. Dado que la productividad en televentas se mide tanto en volumen como en calidad, es crucial que los teleoperadores no solo conozcan sus metas numéricas (ej. número de ventas), sino también los estándares cualitativos (ej. satisfacción del cliente, resolución efectiva). Para ello, se propone desarrollar un tablero de desempeño visible —físico o digital— que muestre en tiempo real el avance individual y grupal, acompañado de mensajes de refuerzo positivo por parte de los supervisores. Este enfoque no solo aumenta la transparencia, sino que también refuerza la percepción de equidad y propósito, elementos clave para sostener niveles elevados de productividad. Finalmente, este sistema debe evaluarse periódicamente mediante indicadores mixtos: por un lado, métricas cuantitativas de productividad (ventas cerradas, tiempo promedio por llamada, tasa de conversión); y por otro, indicadores cualitativos derivados de encuestas breves sobre percepción de claridad, comprensión de metas y calidad de la comunicación. Solo mediante esta doble mirada será posible ajustar las intervenciones de manera ágil y asegurar que el clima organizacional siga siendo un catalizador —y no un obstáculo— para la productividad sostenida en un entorno tan exigente como el de la televenta.

Ante la evidencia empírica que confirma una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el manejo de habilidades ($\rho = 0.571$; $p = 0.001$), se recomienda al call center implementar un “Programa de Desarrollo Integral de Competencias en un Entorno Psicosocialmente Seguro”, orientado a fortalecer las habilidades técnicas y blandas de los teleoperadores mediante la creación deliberada de un clima organizacional que priorice el bienestar emocional, la calidad de las relaciones interpersonales y la cultura del aprendizaje continuo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

En primer lugar, es fundamental institucionalizar prácticas de gestión emocional en el día a día operativo. Dado que el manejo de habilidades —especialmente en contextos de alta interacción como la televenta— depende en gran medida de la estabilidad emocional del colaborador, se propone integrar rutinas de "pausas psicológicas" durante la jornada laboral: breves momentos estructurados (de 5 a 10 minutos cada dos horas) en los que los teleoperadores puedan desconectarse del flujo de llamadas, practicar técnicas de respiración consciente o recibir apoyo de pares o supervisores capacitados en primeros auxilios psicológicos. Estas pausas no deben verse como una pérdida de productividad, sino como una inversión en la sostenibilidad del desempeño, ya que reducen el agotamiento emocional y mejoran la capacidad de autorregulación frente a objeciones o rechazos frecuentes.

En segundo lugar, se sugiere rediseñar los procesos de retroalimentación y coaching, transformándolos en espacios de desarrollo más que de evaluación correctiva. Los supervisores deben recibir formación específica en escucha activa, comunicación no violenta y enfoque centrado en soluciones, con el fin de que sus interacciones con los teleoperadores refuercen la confianza y la autoeficacia. En lugar de centrarse únicamente en los errores o desviaciones de los estándares, el feedback debe destacar los aciertos, identificar fortalezas individuales y co-construir planes de mejora personalizados. Este enfoque no solo mejora el manejo de habilidades, sino que también fortalece la percepción de un clima de apoyo, coherente con los hallazgos del estudio.

En tercer lugar, se recomienda crear "comunidades de práctica" dentro del área de televentas, donde los colaboradores puedan compartir estrategias exitosas, analizar casos complejos y co-desarrollar soluciones innovadoras. Estos espacios —que podrían realizarse semanalmente en formato híbrido— fomentan la colaboración, normalizan el

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

error como parte del aprendizaje y promueven la emulación positiva. Además, al valorar la voz de los operadores y su experiencia en primera línea, la organización refuerza la percepción de que sus habilidades son reconocidas y que su aporte es relevante para la mejora colectiva. Finalmente, es crucial alinear el desarrollo de competencias con el diseño del entorno relacional. Esto implica revisar las políticas de reconocimiento no solo en términos económicos, sino también simbólicos: celebrar públicamente logros en habilidades blandas (ej. “mejor manejo de objeciones del mes”), visibilizar historias de éxito basadas en la empatía o la creatividad, e integrar criterios de colaboración y apoyo mutuo en las evaluaciones de desempeño. Un clima que valora la inteligencia emocional y la interacción humana no solo potencia el manejo de habilidades, sino que también construye una identidad profesional más rica y resiliente, capaz de sostener altos niveles de servicio incluso en entornos exigentes.

Ante la sólida evidencia empírica que confirma una correlación positiva moderada y altamente significativa entre el clima organizacional y la proactividad laboral ($\rho = 0.651$; $p = 0.000$), se recomienda al call center implementar un “Programa de Cultura Proactiva y Participación Colaborativa”, diseñado para transformar el entorno laboral en un espacio donde la iniciativa, la anticipación y la co-creación de soluciones sean no solo permitidas, sino activamente estimuladas, reconocidas y recompensadas.

En primer lugar, es fundamental institucionalizar canales formales e informales de participación proactiva. Esto implica ir más allá de los mecanismos tradicionales de sugerencias —que suelen ser pasivos y poco visibles— para crear espacios dinámicos donde los teleoperadores puedan proponer, debatir y co-diseñar mejoras en tiempo real. Se propone implementar un “Foro Mensual de Innovación Operativa”, moderado

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

por supervisores capacitados en facilitación, donde los colaboradores presenten ideas para optimizar scripts de venta, reducir tiempos muertos, mejorar la experiencia del cliente o resolver problemas recurrentes. Estas propuestas deben evaluarse de manera transparente, con criterios claros, y las seleccionadas deben implementarse con el reconocimiento público del autor o equipo responsable.

En segundo lugar, se sugiere redefinir el rol del supervisor como catalizador de la proactividad, más que como mero evaluador del cumplimiento. Los líderes de equipo deben recibir formación específica en liderazgo empático, escucha activa y gestión de la autonomía, con el fin de crear un clima psicológicamente seguro en el que los teleoperadores se sientan autorizados a cuestionar procesos, proponer alternativas y asumir pequeños riesgos sin temor a sanciones. Esto incluye fomentar frases como "¿qué harías tú en esta situación?" o "¿cómo mejorarías este proceso?", integrando sistemáticamente la voz del operador en la toma de decisiones operativas.

En tercer lugar, se recomienda diseñar un sistema de reconocimiento no monetario centrado en la proactividad. Dado que la motivación intrínseca es un motor clave de los comportamientos proactivos, el reconocimiento debe ir más allá del incentivo económico y enfocarse en la valoración simbólica: certificados de "Agente Innovador del Mes", mención en boletines internos, oportunidades de presentar sus ideas ante la gerencia o incluso la asignación temporal de roles de mentoría para quienes demuestren liderazgo proactivo. Este enfoque refuerza la percepción de que la organización no solo valora el cumplimiento de metas, sino también la contribución al mejoramiento colectivo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

En cuarto lugar, y en estrecha relación con lo anterior, se propone vincular la proactividad con rutas de desarrollo profesional. Las iniciativas proactivas exitosas deben registrarse en el historial laboral del colaborador y considerarse como mérito en procesos de promoción interna, acceso a capacitaciones especializadas o participación en proyectos transversales. Esto envía un mensaje claro: la organización no solo espera que los empleados hagan su trabajo, sino que crezcan con ella, aportando su inteligencia y creatividad. Finalmente, este programa debe estar respaldado por una comunicación estratégica interna que narre y celebre historias de proactividad. Compartir casos reales —con nombres, contextos y resultados tangibles— permite que los comportamientos proactivos se vuelvan visibles, deseables y replicables. En un sector como el de los call centers, donde la rutina y la presión por resultados pueden anular la iniciativa, estas narrativas actúan como antídotos culturales que rehumanizan el trabajo y reafirman el valor del pensamiento crítico y la acción anticipatoria.

Es pertinente señalar que la organización objeto de estudio —una empresa de servicios con operaciones a gran escala y presencia internacional— cuenta con condiciones institucionales favorables para la implementación, total o parcial, de las recomendaciones propuestas. En primer lugar, posee una estructura organizacional formal, con áreas especializadas en gestión del talento humano, capacitación continua y monitoreo del desempeño, lo que facilita la articulación de iniciativas sistémicas. En segundo lugar, su envergadura operativa y su experiencia en entornos multiculturales le otorgan acceso a buenas prácticas globales en clima laboral, liderazgo y bienestar organizacional, así como a recursos tecnológicos y financieros que permiten adaptar e implementar estrategias de mejora con relativa agilidad. Por último, la existencia previa de programas de desarrollo de carrera, incentivos no monetarios y canales de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

comunicación —aunque con márgenes de mejora— constituye una base sólida sobre la cual reforzar las propuestas formuladas. Por tanto, se considera que la organización dispone no solo de la infraestructura necesaria, sino también del compromiso institucional implícito en su sostenibilidad a largo plazo, lo que favorece la viabilidad de dichas recomendaciones.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Referencias bibliográficas

Agui-Ortiz, A. (2020). Bienestar y desempeño laboral de los trabajadores públicos de la UNHEVAL, Huánuco, 2019. *Gaceta científica, 6*(4), 203-212. https://doi.org/10.46794/gacien.6.4.979

Alvarado, J. E. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la I. E. P. María Reina - Huancayo, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. https://hdl.handle.net/20.500.12394/14826

Álvarez, M., Godoy, B. y Miranda, A. S. (2021). *Relación entre clima organizacional y estrés laboral en trabajadores de un Call Center - Manizales, 2021* [Trabajo de especialización, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional Digital. https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/6502

Astudillo, J. y Barragan, M. F. (2024). Calidad de servicio interno sobre la satisfacción laboral: un análisis de su influencia en empresas manufactureras. *Estudios de la Gestión,* 15, 55-78. https://doi.org/10.32719/25506641.2024.15.3

Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2021). Defining proactive behaviour: A review and conceptual framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94*(1), 1–28. https://doi.org/10.1111/joop.12341

Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. y Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La teoría de las demandas y recursos laborales: nuevos desarrollos en la última década. *Journal of Work and Organizational Psychology, 39*(3), 157-167. https://doi.org/10.5093/jwop2023a17

Banco Mundial (2024). *Empleo y desarrollo.* https://www.bancomundial.org/es/topic/jobsanddevelopment/overview

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Barboza, S., Rivera, R. y Peralta, Y. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en el hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén. *Revista Cientifica Pakamuros, 9*(1), 92-101. https://doi.org/10.37787/44emyj64

BBC News Mundo (2024). *Por qué hay temor a una recesión en EE.UU. y qué consecuencias está teniendo en los mercados del mundo.* https://www.bbc.com/mundo/articles/cm2nn3nx7v7o

Brown, B. (2021). *El poder de ser vulnerable.* https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health--strengthening-our-response

Cano, F. D., Cardona, P. A., Giraldo, D. P., Patiño, J. A., Villa, L. M., y Vizcaíno, G. K. (2021). *Impacto de la percepción del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de un Call Center* [Trabajo de grado, Politécnico Grancolombiano]. Repositorio Institucional Alejandría. http://hdl.handle.net/10823/6473

Chaca, A. E. y Contreras, L. A. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo 2021* [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. https://hdl.handle.net/20.500.12394/10572

Chagray, N. H., Ramos, S. E., Neri, A. C., Maguiña, R. M. e Hidalgo, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana. *Revista Nacional de Administración, 11*(2), e3297. https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297

Chamorro-Premuzic, T. (2020). *I Know How You Feel: The Truth About Trust, Leadership, and Emotional Intelligence.* Harvard Business Review Press.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Chávez, L. E. y Coronel, R. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas. *Revista Horizonte Empresarial, 10*(1), 170-184. https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (P. Mascaró, Trad., 5ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores. (Trabajo original publicado en 2018).

Cotrina, F. (2022). *La Modernización de la estructura organizativa y el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales en la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) Jaén, 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS. https://hdl.handle.net/20.500.12802/6243

Dancey, C. P. y Reidy, J. (2020). *Statistics without Maths for Psychology* (8ª ed.). Pearson Education Limited.

Davenport, T. H. (2021). *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work.* MIT Press.

Del Rocío, A., Alvarado, W., Castro, N. y Fajardo, C. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1382. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588

Delgado, B. A. y Saldarriaga, I. A. (2024). *La motivación en el desempeño laboral de los teleoperadores en los call center de telefonía de Lima Metropolitana, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. http://hdl.handle.net/10757/673423

Diario Gestión (2024, mayo 15). *Las decisiones corporativas y su impacto en el clima laboral: las claves a tomar en cuenta.* https://gestion.pe/tendencias/estilos/las-decisiones-corporativas-y-su-impacto-en-el-clima-laboral-las-claves-a-tomar-

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

en-cuenta-empresas-pad-centrum-pucp-managment-ceo-gerente-general-noticia/

Flores, J. D. y Santillan, J. J. (2023). *El burnout y el desempeño laboral en colaboradores de un call center de Lima Metropolitana, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. https://hdl.handle.net/20.500.12692/132273

García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J. y Gómez-Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica* (1ª ed.). Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/1ff32dcf-658c-4d9b-87be-07648da678c1

Goleman, D. (2024). *Optimal: How to Sustain Personal and Organizational Excellence Every Day.* Harper Business.

González, D. y Morales, D. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. *593 Digital Publisher CEIT, 5*(5), 79-93. https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.245

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Irizabal, L. (2013). Entornos Laborales Saludables. *Revista Uruguaya de Enfermería, 8*(2), 55-64. https://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/48

Lobe, P. I. (2025). *El trabajo remoto y el desempeño laboral del Área de Call Center de una empresa retail, Lima, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional. https://hdl.handle.net/20.500.14005/15815

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

López, A. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral: Propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil* [Trabajo de titulación, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19811

Mintzberg, H. (2020). *Structure in fives: Designing effective organizations.* Pearson.

Moreira, B., Loor, G., Sánchez, Y., (2024). El estrés laboral y su incidencia en el desempeño de los empleados de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT, 9*(5), 133-145. https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2605

Naventa, J. M. (2022). *Clima laboral y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa call center, distrito de Lima, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81879

Neira, J. C. (2022). *Estrés y desempeño laboral en asesores telefónicos de un Call Center del distrito de Independencia, año 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. https://hdl.handle.net/11537/30525

Organización de las Naciones Unidas (2022). *El 25% de los empleados no se sienten valorados en sus trabajos.* https://news.un.org/es/story/2022/04/1506792

Organización Internacional del Trabajo (2021). *Panorama Laboral 2021: América Latina y el Caribe.* https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_836196.pdf

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación. Aplicación práctica* [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca Digital. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf

Paredes, L. E. (2024). *Relación del clima organizacional con la intención de rotación de los teleoperadores de un call center del norte peruano, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT. http://hdl.handle.net/20.500.12423/7480

Pilligua, C. F. y Arteaga, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 15*(28), 121-135. http://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf

Polo, L. M. (2023). *Bienestar laboral y clima organizacional en colaboradores de un call center, Lima 2023* [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. https://hdl.handle.net/11537/36131

Ponce, L. y Gómez, S. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. *Dominio de las Ciencias*, *7*(2), 1129–1154. https://doi.org/10.23857/dc.v7i2.1851

Rodríguez, H. C., Solano, N. M., Chavarro, Y. y Patiño, Y. A. (2017). *La comunicación organizacional interna y su influencia en el clima laboral* [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional. https://hdl.handle.net/20.500.12494/35093

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Salessi, S. y Omar, A. (2017). Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento, 9*(3), 82-103. https://www.redalyc.org/journal/3334/333454618005/html/

Sani, I. (2024). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Employee Performance Through Organizational Commitment as an Intervening Variable. *Journal of Management and Bussines, 6*(3), 1033-1046. https://doi.org/10.31539/jomb.v6i3.7376

Schein, E. H. (2020). Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons.

Tinoco, C. J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data, 26*(2), 217-237. https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407

Valenzuela, K. J. (2024). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los trabajadores de empresas de call center, Lima 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. https://hdl.handle.net/20.500.12692/138114

Vorecol (2024). Cómo la inteligencia emocional impacta en las relaciones interpersonales. https://vorecol.com/es/articulos/articulo-como-la-inteligencia-emocional-impacta-en-las-relaciones-interpersonales-656

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Definiciones conceptuales

Compromiso laboral

Bakker et al. (2023) sostienen que se construye a través de la creación de un entorno de trabajo que fomente el bienestar, el desarrollo profesional y el sentido de propósito. Esto implica la implementación de métodos de gestión que respalden y faciliten el ejercicio autónomo del rol laboral, el reconocimiento y la comunicación abierta.

Conexión emocional

Vorecol (2024) argumenta que la conexión emocional es esencial para construir relaciones significativas y saludables, tanto en el ámbito personal como profesional. Implica la capacidad de sintonizar con las emociones de los demás, mostrar compasión y crear un sentido de pertenencia.

Cultura organizacional

En conformidad con Schein (2020), la cultura organizacional es un fenómeno dinámico y evolutivo que se construye a partir de la vinculación activa entre los individuos organizacionales y su ambiente. Esto implica que las organizaciones deben prestar atención a la creación de una cultura que fomente la adaptabilidad, la innovación y el bienestar de los empleados.

Eficacia operativa

Para Davenport (2021), la eficacia operativa se logra mediante la implementación de tecnologías digitales, la automatización de procesos y la gestión de datos, lo que permite a las organizaciones mejorar su rendimiento y competitividad.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Entorno laboral

Según Irizabal (2013), son espacios físicos y sociales que presentan un conjunto de condiciones que benefician el mantenimiento y la mejora de la salud y el bienestar de los trabajadores.

Liderazgo empático

Goleman (2024) indica que el liderazgo empático es esencial para construir equipos de alto rendimiento, fomentar la innovación y promover una cultura de inclusión. Esto implica que los líderes deben desarrollar habilidades como la escucha activa, la comunicación efectiva y la inteligencia emocional.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ANEXOS

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Método
¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025?	Determinar qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.	Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.	**Metodología:** Diseño no experimental transversal correlacional - causal **Tipo:** Alcance correlacional **Enfoque:** Cuantitativo **Población:** 30 colaboradores **Muestra:** Censal (se trabajó con 30 colaboradores) **Técnica de recolección de datos:** Encuesta (cuestionario) **Técnica de procesamiento de datos:** Estadística descriptiva e inferencial
Problemas específicos	**Objetivos específicos**	**Hipótesis específicas**	
¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la productividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025?	Analizar qué relación existe entre el clima organizacional y la productividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.	Existe una relación directa entre el clima organizacional y la productividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.	
¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el manejo de habilidades en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025?	Identificar qué relación existe entre el clima organizacional y el manejo de habilidades en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.	Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de habilidades en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.	
¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la proactividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025?	Establecer qué relación existe entre el clima organizacional y la proactividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.	Existe una relación directa entre el clima organizacional y la proactividad laboral en el Área de Televentas de un call center, distrito de Ate (Lima-Perú), 2025.	

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Anexo 2: Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	ESCALA	INSTRUMENTO
Variable 1 Clima organizacional	Según González y Morales (2020), es el conjunto de percepciones que pueden verse influenciadas por factores internos o externos, en los colaboradores al momento de realizar sus actividades cotidianas, produce un clima en el ambiente que puede ser satisfactorio o molesto bajo ciertos comportamientos que suceden en la empresa.	**Dimensión 1:** Estructura organizacional	Jerarquía	1	Escala de Likert Valores: 5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	Cuestionario estructurado
			Claridad de roles	1		
		Dimensión 2: Comunicación interna	Comunicación efectiva	2		
			Claridad de información	2		
		Dimensión 3: Motivación laboral	Relaciones interpersonales	1		
			Bienestar emocional	2		
Variable 2 Desempeño laboral	De acuerdo con Agui-Ortiz (2020), se trata del conjunto de cualidades que tiene el trabajador para desarrollar sus actividades con el fin que su aporte laboral contribuya para lograr los objetivos institucionales de la empresa.	**Dimensión 1:** Productividad laboral	Cumplimiento de metas	1	Escala de Likert Valores: 5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	Cuestionario estructurado
			Calidad de trabajo	2		
		Dimensión 2: Manejo de habilidades	Resolución de problemas	2		
			Manejo de objeciones	2		
		Dimensión 3: Proactividad laboral	Iniciativa de resolución de problemas	2		
			Propuestas de mejoras	2		

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 3: Encuesta/instrumento de evaluación

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE TELEVENTAS DE UN CALL CENTER, DISTRITO DE ATE (LIMA-PERÚ), 2025"

El propósito del estudio es determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en el Área de Televentas, para ello solicitaremos su participación para responder de manera voluntaria las siguientes preguntas.

La información recabada será confidencial y solo se empleará para fines académicos, desde ya se agradece su participación en este pequeño cuestionario.

Datos generales:

Edad:

* 18 a 25 años

* 26 a 36 años

* 37 a 47 años

* 48 años a más

Género:

*Masculino

*Femenino

*Otro/ No deseo responder

Nivel de formación:

*Secundaria completa

*Técnico

*Universitario

*Posgrado

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Años de experiencia dentro de la empresa:

*1 a 3 años

*4 a 6 años

*7 a 9 años

*10 años a más

Por favor, muestre su grado de siempre o nunca con las afirmaciones que aparecen a continuación, marcando con una X, según la siguiente valoración:

(1) Nunca

(2) Casi nunca

(3) A veces

(4) Casi siempre

(5) Siempre

Variable 1 – Clima organizacional

DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
Estructura organizacional	Jerarquía	¿Entiendo claramente la cadena de mando dentro del call center?					
	Claridad de roles	¿Conozco las expectativas que tienen mis superiores sobre mi desempeño?					
Comunicación interna	Comunicación efectiva	¿La información que recibo en el call center es clara y fácil de entender?					
		¿La información importante se comunica a tiempo?					
	Claridad de información	¿La información que recibo es precisa y confiable?					
		¿La información que recibo es útil para realizar mi trabajo?					

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Motivación laboral	Relaciones interpersonales	¿Siento que existe un ambiente de trabajo colaborativo entre mis compañeros?					
	Bienestar emocional	¿Puedo manejar eficazmente el estrés relacionado con mi trabajo?					
		¿Siento que mis compañeros y superiores me brindan apoyo emocional cuando lo necesito?					

Variable 2 – Desempeño laboral

DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
Productividad laboral	Cumplimiento de metas	¿Las metas que me establecen son claras y alcanzables?					
	Calidad de trabajo	¿Mi trabajo cumple con los estándares de calidad establecidos?					
		¿Mi trabajo contribuye a la satisfacción del cliente?					
Manejo de habilidades	Resolución de problemas	¿Soy capaz de identificar rápidamente los problemas que surgen en mi trabajo?					
		¿Analizo los problemas de manera efectiva para encontrar soluciones?					
	Manejo de objeciones	¿Identifico rápidamente las objeciones que presentan los clientes?					
		¿Manejo las objeciones de manera que me permite cerrar la venta?					
Proactividad laboral	Iniciativa de resolución de problemas	¿Anticipo los problemas antes de que se vuelvan graves?					
		¿Comunico mis soluciones a mis superiores y compañeros de manera efectiva?					
	Propuestas de mejoras	¿Genero ideas creativas para mejorar la eficiencia de ventas y la calidad del trabajo?					
		¿Recibo reconocimiento cuando mis propuestas de mejora son implementadas?					

Nota. Instrumento preparado por las investigadoras para la recolección de información.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 4: Validez de instrumentos por Jueces Expertos

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Lima, 20 de abril de 2025

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE TELEVENTAS DE UN CALL CENTER, DISTRITO DE ATE (LIMA-PERÚ), 2025
Grado o título que aspira	Licenciada en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Maria Antonieta Tapia Sierralta Edilma Castillo Ludeña Yajaira Elamith Pinedo Alfaro

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Estructura organizacional	1. ¿Entiendo claramente la cadena de mando dentro del call center?	4	4	4	4
	2. ¿Conozco las expectativas que tienen mis superiores sobre mi desempeño?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación interna	3. ¿La información que recibo en el call center es clara y fácil de entender?	4	4	4	4
	4. ¿La información importante se comunica a tiempo?	4	4	4	4
	5. ¿La información que recibo es precisa y confiable?	4	4	4	4
	6. ¿La información que recibo es útil para realizar mi trabajo?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Motivación laboral	7. ¿Siento que existe un ambiente de trabajo colaborativo entre mis compañeros?	4	4	4	4
	8. ¿Puedo manejar eficazmente el estrés relacionado con mi trabajo?	4	4	4	4
	9. ¿Siento que mis compañeros y superiores me brindan apoyo emocional cuando lo necesito?	4	4	4	4

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Productividad laboral	10. ¿Las metas que me establecen son claras y alcanzables?	4	4	4	4
	11. ¿Mi trabajo cumple con los estándares de calidad establecidos?	4	4	4	4
	12. ¿Mi trabajo contribuye a la satisfacción del cliente?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Manejo de habilidades	13. ¿Soy capaz de identificar rápidamente los problemas que surgen en mi trabajo?	4	4	4	4
	14. ¿Analizo los problemas de manera efectiva para encontrar soluciones?	4	4	4	4
	15. ¿Identifico rápidamente las objeciones que presentan los clientes?	4	4	4	4
	16. ¿Manejo las objeciones de manera que me permite cerrar la venta?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Proactividad laboral	17. ¿Anticipo los problemas antes de que se vuelvan graves?	4	4	4	4
	18. ¿Comunico mis soluciones a mis superiores y compañeros de manera efectiva?	4	4	4	4
	19. ¿Genero ideas creativas para mejorar la eficiencia de ventas y la calidad del trabajo?	4	4	4	4
	20. ¿Recibo reconocimiento cuando mis propuestas de mejora son implementadas?	4	4	4	4



Dr. Luis Alberto Torres Cabanillas
INGENIERO ESTADÍSTICO
CIP: 49863

Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	**TORRES CABANILLAS LUIS ALBERTO**
Especialidad del experto	INGENIERO ESTADISTICO, DOCTOR EN INGENIERIA
Código de colegiatura	CIP 49863
Ficha CTI Vitae (*)	https://ctivitae.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id_investigador=61246

(*)De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Lima, 20 de abril de 2025

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE TELEVENTAS DE UN CALL CENTER, DISTRITO DE ATE (LIMA-PERÚ), 2025
Grado o título que aspira	Licenciada en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Maria Antonieta Tapia Sierralta Edilma Castillo Ludeña Yajaira Elamith Pinedo Alfaro

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Estructura organizacional	1. ¿Entiendo claramente la cadena de mando dentro del call center?	4	4	4	4
	2. ¿Conozco las expectativas que tienen mis superiores sobre mi desempeño?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación interna	3. ¿La información que recibo en el call center es clara y fácil de entender?	4	4	4	4
	4. ¿La información importante se comunica a tiempo?	4	4	4	4
	5. ¿La información que recibo es precisa y confiable?	4	4	4	4
	6. ¿La información que recibo es útil para realizar mi trabajo?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Motivación laboral	7. ¿Siento que existe un ambiente de trabajo colaborativo entre mis compañeros?	4	4	4	4
	8. ¿Puedo manejar eficazmente el estrés relacionado con mi trabajo?	4	4	4	4
	9. ¿Siento que mis compañeros y superiores me brindan apoyo emocional cuando lo necesito?	4	4	4	4

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Productividad laboral	10. ¿Las metas que me establecen son claras y alcanzables?	4	4	4	4
	11. ¿Mi trabajo cumple con los estándares de calidad establecidos?	4	4	4	4
	12. ¿Mi trabajo contribuye a la satisfacción del cliente?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Manejo de habilidades	13. ¿Soy capaz de identificar rápidamente los problemas que surgen en mi trabajo?	4	4	4	4
	14. ¿Analizo los problemas de manera efectiva para encontrar soluciones?	4	4	4	4
	15. ¿Identifico rápidamente las objeciones que presentan los clientes?	4	4	4	4
	16. ¿Manejo las objeciones de manera que me permite cerrar la venta?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Proactividad laboral	17. ¿Anticipo los problemas antes de que se vuelvan graves?	4	4	4	4
	18. ¿Comunico mis soluciones a mis superiores y compañeros de manera efectiva?	4	4	4	4
	19. ¿Genero ideas creativas para mejorar la eficiencia de ventas y la calidad del trabajo?	4	4	4	4
	20. ¿Recibo reconocimiento cuando mis propuestas de mejora son implementadas?	4	4	4	4



Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	**JOSE ALFREDO DIAZ LEON**
Especialidad del experto	TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN
Código de colegiatura	CEL 4651
Ficha CTI Vitae (*)	https://orcid.org/0000-0003-2831-192X Renacyt: P0110424

(*)De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Lima, 20 de abril de 2025

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE TELEVENTAS DE UN CALL CENTER, DISTRITO DE ATE (LIMA-PERÚ), 2025
Grado o título que aspira	Licenciada en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Maria Antonieta Tapia Sierralta Edilma Castillo Ludeña Yajaira Elamith Pinedo Alfaro

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Estructura organizacional	1. ¿Entiendo claramente la cadena de mando dentro del call center?	4	4	4	4
	2. ¿Conozco las expectativas que tienen mis superiores sobre mi desempeño?	4	4	3	3

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación interna	3. ¿La información que recibo en el call center es clara y fácil de entender?	4	4	4	4
	4. ¿La información importante se comunica a tiempo?	4	3	3	4
	5. ¿La información que recibo es precisa y confiable?	4	3	4	4
	6. ¿La información que recibo es útil para realizar mi trabajo?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Motivación laboral	7. ¿Siento que existe un ambiente de trabajo colaborativo entre mis compañeros?	4	4	4	4
	8. ¿Puedo manejar eficazmente el estrés relacionado con mi trabajo?	4	4	4	4
	9. ¿Siento que mis compañeros y superiores me brindan apoyo emocional cuando lo necesito?	4	4	4	4

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Productividad laboral	10. ¿Las metas que me establecen son claras y alcanzables?	3	4	4	4
	11. ¿Mi trabajo cumple con los estándares de calidad establecidos?	4	3	4	4
	12. ¿Mi trabajo contribuye a la satisfacción del cliente?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Manejo de habilidades	13. ¿Soy capaz de identificar rápidamente los problemas que surgen en mi trabajo?	4	4	4	4
	14. ¿Analizo los problemas de manera efectiva para encontrar soluciones?	4	4	4	4
	15. ¿Identifico rápidamente las objeciones que presentan los clientes?	4	4	4	4
	16. ¿Manejo las objeciones de manera que me permite cerrar la venta?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

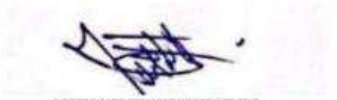
Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Proactividad laboral	17. ¿Anticipo los problemas antes de que se vuelvan graves?	4	4	3	4
	18. ¿Comunico mis soluciones a mis superiores y compañeros de manera efectiva?	4	4	4	4
	19. ¿Genero ideas creativas para mejorar la eficiencia de ventas y la calidad del trabajo?	4	4	3	4
	20. ¿Recibo reconocimiento cuando mis propuestas de mejora son implementadas?	4	4	4	4



Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	**Velásquez Medina; Martín Isidro**
Especialidad del experto	Doctor en Gestión Pública / MBA / Ing. Industrial
Código de colegiatura	160972
Ficha CTI Vitae (*)	Consignar link https://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/

(*)De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Lima, 20 de abril de 2025

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE TELEVENTAS DE UN CALL CENTER, DISTRITO DE ATE (LIMA-PERÚ), 2025
Grado o título que aspira	Licenciada en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Maria Antonieta Tapia Sierralta Edilma Castillo Ludeña Yajaira Elamith Pinedo Alfaro

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Estructura organizacional	1. ¿Entiendo claramente la cadena de mando dentro del call center?	4	4	4	4
	2. ¿Conozco las expectativas que tienen mis superiores sobre mi desempeño?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación interna	3. ¿La información que recibo en el call center es clara y fácil de entender?	4	4	4	4
	4. ¿La información importante se comunica a tiempo?	4	4	4	4
	5. ¿La información que recibo es precisa y confiable?	4	4	4	4
	6. ¿La información que recibo es útil para realizar mi trabajo?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Motivación laboral	7. ¿Siento que existe un ambiente de trabajo colaborativo entre mis compañeros?	4	4	4	4
	8. ¿Puedo manejar eficazmente el estrés relacionado con mi trabajo?	4	4	4	4
	9. ¿Siento que mis compañeros y superiores me brindan apoyo emocional cuando lo necesito?	4	4	4	4

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Productividad laboral	10. ¿Las metas que me establecen son claras y alcanzables?	4	4	4	4
	11. ¿Mi trabajo cumple con los estándares de calidad establecidos?	4	4	4	4
	12. ¿Mi trabajo contribuye a la satisfacción del cliente?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Manejo de habilidades	13. ¿Soy capaz de identificar rápidamente los problemas que surgen en mi trabajo?	4	4	4	4
	14. ¿Analizo los problemas de manera efectiva para encontrar soluciones?	4	4	4	4
	15. ¿Identifico rápidamente las objeciones que presentan los clientes?	4	4	4	4
	16. ¿Manejo las objeciones de manera que me permite cerrar la venta?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Proactividad laboral	17. ¿Anticipo los problemas antes de que se vuelvan graves?	4	4	4	4
	18. ¿Comunico mis soluciones a mis superiores y compañeros de manera efectiva?	4	4	4	4
	19. ¿Genero ideas creativas para mejorar la eficiencia de ventas y la calidad del trabajo?	4	4	4	4
	20. ¿Recibo reconocimiento cuando mis propuestas de mejora son implementadas?	4	4	4	4



Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	**Carlos López Sovero**
Especialidad del experto	Dirección Estratégica de Tecnologías de Información
Código de colegiatura	CIP43768
Ficha CTI Vitae (*)	Consignar link https://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/

(*)De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Lima, 26 de abril de 2025

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE TELEVENTAS DE UN CALL CENTER, DISTRITO DE ATE (LIMA-PERÚ), 2025
Grado o título que aspira	Licenciada en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Maria Antonieta Tapia Sierralta Edilma Castillo Ludeña Yajaira Elamith Pinedo Alfaro

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Estructura organizacional	1. ¿Entiendo claramente la cadena de mando dentro del call center?	4	4	4	4
	2. ¿Conozco las expectativas que tienen mis superiores sobre mi desempeño?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación interna	3. ¿La información que recibo en el call center es clara y fácil de entender?	4	4	4	4
	4. ¿La información importante se comunica a tiempo?	4	4	4	4
	5. ¿La información que recibo es precisa y confiable?	4	4	4	4
	6. ¿La información que recibo es útil para realizar mi trabajo?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Motivación laboral	7. ¿Siento que existe un ambiente de trabajo colaborativo entre mis compañeros?	4	4	4	4
	8. ¿Puedo manejar eficazmente el estrés relacionado con mi trabajo?	4	4	4	4
	9. ¿Siento que mis compañeros y superiores me brindan apoyo emocional cuando lo necesito?	4	4	4	4

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Productividad laboral	10. ¿Las metas que me establecen son claras y alcanzables?	4	4	4	4
	11. ¿Mi trabajo cumple con los estándares de calidad establecidos?	4	4	4	4
	12. ¿Mi trabajo contribuye a la satisfacción del cliente?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Manejo de habilidades	13. ¿Soy capaz de identificar rápidamente los problemas que surgen en mi trabajo?	4	4	4	4
	14. ¿Analizo los problemas de manera efectiva para encontrar soluciones?	4	4	4	4
	15. ¿Identifico rápidamente las objeciones que presentan los clientes?	4	4	4	4
	16. ¿Manejo las objeciones de manera que me permite cerrar la venta?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Proactividad laboral	17. ¿Anticipo los problemas antes de que se vuelvan graves?	4	4	4	4
	18. ¿Comunico mis soluciones a mis superiores y compañeros de manera efectiva?	4	4	4	4
	19. ¿Genero ideas creativas para mejorar la eficiencia de ventas y la calidad del trabajo?	4	4	4	4
	20. ¿Recibo reconocimiento cuando mis propuestas de mejora son implementadas?	4	4	4	4



Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	**RIERA DIAZ, LUIS VITTORIO**
Especialidad del experto	**ECONOMISTA, MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**
Código de colegiatura	
Ficha CTI Vitae (*)	https://ctivitae.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/DirectorioCTI.do?tipo=datosinvestigador

(*)De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Lima, 20 de abril de 2025

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE TELEVENTAS DE UN CALL CENTER, DISTRITO DE ATE (LIMA-PERÚ), 2025
Grado o título que aspira	Licenciada en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Maria Antonieta Tapia Sierralta Edilma Castillo Ludeña Yajaira Elamith Pinedo Alfaro

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Estructura organizacional	1. ¿Entiendo claramente la cadena de mando dentro del call center?	**4**	**4**	**4**	**4**
	2. ¿Conozco las expectativas que tienen mis superiores sobre mi desempeño?	**4**	**4**	**4**	**4**

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación interna	3. ¿La información que recibo en el call center es clara y fácil de entender?	**4**	**4**	**4**	**4**
	4. ¿La información importante se comunica a tiempo?	**4**	**4**	**4**	**4**
	5. ¿La información que recibo es precisa y confiable?	**4**	**4**	**4**	**4**
	6. ¿La información que recibo es útil para realizar mi trabajo?	**4**	**4**	**4**	**4**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Motivación laboral	7. ¿Siento que existe un ambiente de trabajo colaborativo entre mis compañeros?	4	4	4	4
	8. ¿Puedo manejar eficazmente el estrés relacionado con mi trabajo?	4	4	4	4
	9. ¿Siento que mis compañeros y superiores me brindan apoyo emocional cuando lo necesito?	4	4	4	4

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Productividad laboral	10. ¿Las metas que me establecen son claras y alcanzables?	4	4	4	4
	11. ¿Mi trabajo cumple con los estándares de calidad establecidos?	4	4	4	4
	12. ¿Mi trabajo contribuye a la satisfacción del cliente?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Manejo de habilidades	13. ¿Soy capaz de identificar rápidamente los problemas que surgen en mi trabajo?	4	4	4	4
	14. ¿Analizo los problemas de manera efectiva para encontrar soluciones?	4	4	4	4
	15. ¿Identifico rápidamente las objeciones que presentan los clientes?	4	4	4	4
	16. ¿Manejo las objeciones de manera que me permite cerrar la venta?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Proactividad laboral	17. ¿Anticipo los problemas antes de que se vuelvan graves?	**4**	**4**	**4**	**4**
	18. ¿Comunico mis soluciones a mis superiores y compañeros de manera efectiva?	**4**	**4**	**4**	**4**
	19. ¿Genero ideas creativas para mejorar la eficiencia de ventas y la calidad del trabajo?	**4**	**4**	**4**	**4**
	20. ¿Recibo reconocimiento cuando mis propuestas de mejora son implementadas?	**4**	**4**	**4**	**4**



Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	**OYANGUREN RAMIREZ, RIDDER**
Especialidad del experto	ING. DE SISTEMAS EMPRESARIALES
Código de colegiatura	271602
Ficha CTI Vitae (*)	Consignar link https://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/

(*)De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Lima, 20 de abril de 2025

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE TELEVENTAS DE UN CALL CENTER, DISTRITO DE ATE (LIMA-PERÚ), 2025
Grado o título que aspira	Licenciada en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Maria Antonieta Tapia Sierralta Edilma Castillo Ludeña Yajaira Elamith Pinedo Alfaro

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Estructura organizacional	1. ¿Entiendo claramente la cadena de mando dentro del call center?	4	4	4	4
	2. ¿Conozco las expectativas que tienen mis superiores sobre mi desempeño?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación interna	3. ¿La información que recibo en el call center es clara y fácil de entender?	4	4	4	4
	4. ¿La información importante se comunica a tiempo?	4	4	4	4
	5. ¿La información que recibo es precisa y confiable?	4	4	4	4
	6. ¿La información que recibo es útil para realizar mi trabajo?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Motivación laboral	7. ¿Siento que existe un ambiente de trabajo colaborativo entre mis compañeros?	4	4	4	4
	8. ¿Puedo manejar eficazmente el estrés relacionado con mi trabajo?	4	4	4	4
	9. ¿Siento que mis compañeros y superiores me brindan apoyo emocional cuando lo necesito?	4	4	4	4

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Productividad laboral	10. ¿Las metas que me establecen son claras y alcanzables?	4	4	4	4
	11. ¿Mi trabajo cumple con los estándares de calidad establecidos?	4	4	4	4
	12. ¿Mi trabajo contribuye a la satisfacción del cliente?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Manejo de habilidades	13. ¿Soy capaz de identificar rápidamente los problemas que surgen en mi trabajo?	4	4	4	4
	14. ¿Analizo los problemas de manera efectiva para encontrar soluciones?	4	4	4	4
	15. ¿Identifico rápidamente las objeciones que presentan los clientes?	4	4	4	4
	16. ¿Manejo las objeciones de manera que me permite cerrar la venta?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

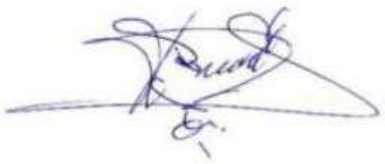
Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Proactividad laboral	17. ¿Anticipo los problemas antes de que se vuelvan graves?	4	4	4	4
	18. ¿Comunico mis soluciones a mis superiores y compañeros de manera efectiva?	4	4	4	4
	19. ¿Genero ideas creativas para mejorar la eficiencia de ventas y la calidad del trabajo?	4	4	4	4
	20. ¿Recibo reconocimiento cuando mis propuestas de mejora son implementadas?	4	4	4	4



Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	**MEZA RODRIGUEZ, ROLANDO**
Especialidad del experto	Negocios internacionales
Código de colegiatura	CAL 26237
Ficha CTI Vitae (*)	https://ctivitae.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/DirectorioCTI.do?tipo=datosinvestigador

(*)De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

RESOLUCIÓN DE FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES N°103-ADM-U. CIENTÍFICA-2025

Lima 11 de noviembre del 2025

VISTO:

El informe de resolución independiente académico del proyecto de tesis titulado: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE TELEVENTAS DE UN CALL CENTER, DISTRITO DE ATE (LIMA-PERÚ), 2025 presentado por:

-MARIA ANTONIETA TAPIA SIERRALTA // EDILMA CASTILLO LUDEÑA // YAJAIRA ELAMITH PINEDO ALFARO //

CONSIDERADO:

Que, de acuerdo con el reglamento general de la universidad Científica del sur y los reglamentos de para obtener el título en la Carrera de Administración de Negocios Internacionales se debe desarrollar un trabajo de investigación.

Que, el inciso 4 del artículo 79 del Reglamento de Estudios de Pregrado vigente establece que:
"Todos los proyectos de tesis luego de tener un informe aprobatorio de la revisión independiente deben presentarse a uno de los dos Comités Institucionales de Ética en Investigación (CIEI) para su revisión y aprobación, salvo que el responsable de investigación considerase el no envío de la tesis en conformidad con las indicaciones emitidas por la DGIDI."

Que, mediante Resolución Directoral No. 008-DGIDI-CIENTIFICA-2023, que aprueba el documento titulado:
"Precisiones respecto a la evaluación de proyectos de tesis e investigación realizados por los miembros de la Universidad Científica del Sur (versión 2023)" dispone que las situaciones por las que un proyecto de tesis puede ser eximido de ser enviado a evaluación de un comité de ética e integridad científica son las siguientes:
1. Proyectos no realizados en personas ni muestras de material biológico obtenido de seres humanos.
2. Análisis secundario de bases de datos públicamente disponibles o que provengan de investigaciones aprobadas por un comité de ética.
3. Revisiones sistemáticas con o sin metaanálisis.
4. Estudios bibliométricos.
5. Estudios con permisos otorgados por las instituciones nacionales competentes para la protección del sujeto de investigación y que son supervisados por estas.

QUE, el responsable de investigación de la carrera de Administración de Empresas ha informado que la tesis en cuestión consiste en un estudio de recolección de datos anónimos que no altera las condiciones humanas, físicas, psicológicas ni emocionales de los participantes.
QUE, por la naturaleza del estudio (encuestas anónimas) el proyecto se ajusta a los criterios de exoneración previstos en la normativa vigente de la DGIDI.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

QUE, el segundo párrafo del artículo 70 del Reglamento de Estudios de Pregrado dispone que: "A partir de la fecha de aprobación, el tesista tiene como máximo 18 meses para la ejecución y presentación de la tesis para sustentación.

Que, de acuerdo normativa vigente de la universidad científica del sur, en uso de las atribuciones conferidas al director académico de carrera.

SE RESUELVE:

Aprobar e inscribir el proyecto de tesis titulado: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE TELEVENTAS DE UN CALL CENTER, DISTRITO DE ATE (LIMA-PERÚ), 2025 con Número de registro: PRE-1-2025-00381, y establecer el inicio del periodo de ejecución del mencionado proyecto.

Nombrar al docente HUGO JESUS SALAS CANALES // como asesor para el desarrollo de tesis en cuestión.

Regístrese, Comuníquese y archívese



Mg. Omar Rosales Díaz

Director Académico
Carrera de Administración de Empresas

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis