



**Evaluación del clima organizacional en el área de selección de una empresa de servicios**

**BPO (Subcontratación de Procesos de Negocios) de Medellín**

Andrea Cardona Zapata

Luisa Fernanda Ruiz Valencia

Trabajo de grado presentado para optar al título de Psicólogas

Tutor

Andrés Felipe Álzate R, Magíster en Administración MBA

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Psicología

Medellín, Antioquia, Colombia

2023

---

Cita

(Cardona Zapata & Ruiz Valencia, 2023)

---

Referencia

Cardona Zapata, A., & Ruiz Valencia, L. F. (2023). *Evaluación del clima organizacional en el área de selección de una empresa de servicios BPO (Subcontratación de Procesos de Negocios) de Medellín* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Estilo APA 7 (2020)

---



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Tabla de contenido

Resumen .....	6
Abstract .....	7
Introducción .....	8
1 Planteamiento del problema .....	9
1.1 Antecedentes .....	10
2 Justificación.....	13
3 Objetivos.....	15
3.1 Objetivo general .....	15
3.2 Objetivos específicos.....	15
4 Problema de Investigación .....	16
5 Marco Teórico .....	17
5.1 Procesos de Selección en las Empresas BPO .....	17
5.2 Clima Organizacional.....	18
5.2.1 Modelo de clima organizacional de Likert .....	20
5.2.2 Modelo de clima organizacional de Campbell.....	20
5.2.3 Modelo de clima organizacional de Moos .....	21
5.2.4 Modelo de clima organizacional de Bowers y Taylor .....	22
5.2.5 Modelo de clima organizacional de Patterson .....	23
5.2.6 Modelo de clima organizacional de Blake y Mouton .....	23
6 Metodología .....	26
6.1 Tipo de Investigación .....	26
6.2 Muestra.....	26

---

6.3 Limitaciones en la muestra.....	26
6.4 Instrumentos .....	27
6.5 Variables.....	27
6.6 Fiabilidad y Validez .....	29
6.7 Baremos.....	30
7 Resultados .....	31
8 Discusión.....	34
9 Conclusiones .....	37
10 Recomendaciones.....	39
Referencias .....	40

**Lista de figuras**

**Figura 1** Clima organizacional .....25

**Figura 2** Baremos prueba CLA .....30

**Figura 3** Resultados pruebas CLA .....31

## Resumen

Este artículo revisa el panorama actual del sector BPO en Colombia, y la importancia de evaluar e intervenir el clima organizacional. Para ello se busca identificar cuál es la percepción de los trabajadores del área de selección en una empresa de BPO en Medellín, esto por medio de la aplicación del cuestionario CLA, el cual evalúa el ambiente laboral, y ofrece una puntuación global del clima y de 8 dimensiones diferentes agrupadas en dos grandes ejes, persona y empresa.

*Palabras clave:* BPO (Business Process Outsourcing), departamento de selección, Clima organizacional, Cuestionario CLA.

### **Abstract**

This article reviews the current panorama of the BPO sector in Colombia, and the importance of evaluating and intervening in the organizational climate. The aim is to identify the perception of the workers in the selection area in a BPO company in Medellín, through the application of the CLA questionnaire, which evaluates the work environment, and offers a global climate score and 8 different dimensions grouped into two major axes, person and company.

*Keywords:* BPO (Business Process Outsourcing), selection department, Organizational climate, CLA questionnaire. ific article, review article, research, citation styles

## Introducción

El Business Process Outsourcing (BPO) se puede entender como las actividades de tercerización de servicios por parte de las organizaciones (teniendo en cuenta que lo que se subcontrata es todo un proceso, no solo una actividad o parte del proceso), que hoy en día tiene importancia en el ámbito empresarial del mundo, al ofrecer amplias oportunidades de reducción de costos y "mayor eficiencia" en la prestación de servicios, de igual forma se enfrenta a múltiples críticas que deben llevar a replantear muchos de los fundamentos que esta práctica aplica, específicamente relacionados con la gestión humana como componente, quizá olvidado dentro de la gestión de este tipo de organizaciones (Duque-Ceballos, et al., 2014, p. 16).

Asimismo, el proceso de subcontratación de negocios, llamado BPO o Business Process Outsourcing, es descrito por (González Ramírez et al., 2006) como:

un método de subcontratación a un tercero de las diversas operaciones de negocios. El BPO puede tener la modalidad de Offshore Outsourcing (Off Out) y/o Outsourcing Global, que supone la externalización de todo o parte de las funciones de una empresa a un proveedor ubicado en un país extranjero. (p. 80)

Colombia es uno de los países más atractivos para el sector de BPO (Sectorial, 2021) debido a la alta disponibilidad de talento humano bilingüe; costos competitivos; ubicación geográfica; beneficios tributarios de las zonas francas y un clima de negocios positivo. Actualmente en el país, el sector BPO está conformado por más de 605.000 empleados y 75 empresas dedicadas a operar procesos de negocio de otras compañías, generalmente procesos que requieren el uso intensivo de tecnologías de la información y de recurso humano.

Bajo el panorama actual, y la relevancia que ha adquirido en los últimos años el BPO en la industria, se busca en el siguiente trabajo evaluar cuál es el clima organizacional del área de selección de una empresa en Medellín, identificar qué factores influyen en este, y demostrar la importancia del diagnóstico e intervención.



## 1 Planteamiento del problema

Colombia es uno de los destinos más atractivos del mundo para la localización de servicios globales [...] por su alta disponibilidad de talento humano calificado, costos competitivos y clima de negocios favorable, lo que le permitirá consolidarse como una plataforma exportadora de servicios cada vez más sofisticados, que incorporen nuevas y mejores tecnologías.

[Además], Colombia cuenta con una estabilidad jurídica muy importante para los inversionistas y para las empresas nacionales del sector BPO que están pensando en crecer y en buscar nuevos mercados. (Asociación Colombiana de BPO, 2022, p.3)

El sector BPO en el país tiene un plan de acción que busca ubicar al país entre los 25 mejores proveedores de servicios tercerizados de alto valor en el mundo para el año 2032, y de esta forma tener una participación del 3.4% en el PIB exportaciones por 2.500 millones y llegar a generar unos 580.000 empleos de alta calidad (Ballesteros, 2019, p.23).

Según la Asociación Colombiana de BPO en 2020, el sector tuvo un crecimiento del 15,4% gracias a la necesidad de virtualizar los procesos, además, generó más de 605 mil empleos directos de los cuales una gran parte es trabajo juvenil (25%) (Jiménez, 2021, p.3).

Las empresas del sector BPO en el país, son las encargadas de la subcontratación de funciones o procesos de negocio a proveedores de servicios especializados. Se trata de asignar a entidades externas actividades específicas que tienen un impacto directo en el negocio con el objetivo de mejorar su calidad, reducir costos y aumentar la productividad (Ambit Building Solutions Together S.A., 2020).

Las empresas de este sector, realizan el proceso de contratación para las empresas que requieren sus servicios, y a su vez deben estructurar sus propios procesos organizacionales. Es por esto que el diagnóstico e intervención del clima organizacional, es uno de los elementos que permite que las empresas puedan garantizar buenas prácticas organizacionales.

En la actualidad a nivel mundial, las organizaciones han puesto mayor énfasis en el clima organizacional, pues propicia el desarrollo de valores, actitudes y sentimientos en

trabajadores que son favorables para la organización convertirse en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores, un clima laboral positivo favorece el logro de metas empresariales y por el contrario un clima negativo genera falta de identificación del trabajador con los objetivos y metas de la empresa, ocasiona conflictos, ausencias e ineficacia, que en última instancia conlleva a un bajo desempeño laboral. (Sumba-Bustamante et al., 2022, p. 239)

Por ende, las empresas deben no solo preocuparse por la productividad de sus trabajadores, sino que deben pensar en ellos como personas cuya conducta está influida por diversos factores, ya sean factores que son propios del sujeto como su personalidad, como también factores ambientales o externos de su contexto; y que para lograr esta productividad o buen desempeño, la empresa debe proveerles ciertas condiciones para que el trabajador perciba de forma positiva su trabajo, y actúe con base a ello.

En la actualidad las empresas de diversos sectores como el BPO, empiezan a ver al trabajador como un ser con diversas motivaciones, contrario a las teorías anteriores que veían al empleado como un ser mecanizado, que podía ser recompensado y sus motivaciones eran únicamente económicas (Flores, 2005).

Sin embargo, en este sector es donde más altos niveles de deserción existen. Esto debido a diversos riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores. Los principales riesgos para la salud y la seguridad de los empleados del sector son el estrés laboral, los riesgos ergonómicos y el riesgo auditivo y vocal. El control de estos riesgos tiene un impacto directo en las tasas de ausentismo y rotación del personal, que afectan la productividad de las empresas (De Transformación Productiva, 2012).

## **1.1 Antecedentes**

Múltiples autores han abordado en sus escritos el clima organizacional, entre ellos (García & Zapata, 2008, citados por García, 2009), quienes lo definen como “El conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que

influyen sobre su conducta” (p.54). La anterior definición y sus elementos, denotan que cada empresa conforma un clima organizacional particular, en donde prevalecen las características propias de la organización, y las interacciones que en ella se viven, las cuales pueden tener influencia tanto en el comportamiento de sus colaboradores, como en sus emociones, pensamientos y actitudes.

Otros autores, en contraste,

utilizan como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. (Quintero et al., 2008, p. 35)

Otro autor que ha abordado el clima organizacional es García Solarte (2009), quien lo define como:

La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (p. 48)

Por su parte Sumba-Bustamante et al. (2022) proponen que el clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de las acciones en la organización. La influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción laboral y la autoeficacia, pueden tener una acción predominante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos componentes en el trabajo. Este autor pone énfasis en las relaciones laborales, y la interacción social dentro de las organizaciones para definir el clima organizacional.

Asimismo, se ha demostrado que el clima organizacional tiene efecto directo sobre la satisfacción y el desempeño de los empleados (Quiceno, 2012), es por ello por lo que como se ha planteado, las empresas deben intervenir el clima organizacional, buscando un ambiente cómodo y saludable para sus trabajadores. Si el individuo en su trabajo encuentra un buen clima organizacional, está satisfecho con su trabajo y tiene un buen desempeño, repercutirá en su bienestar tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. “Hoy en día, los trabajadores se centran mucho en sus emociones, si se sienten cómodos, seguros, pero, sobre todo, valorados por la empresa, de eso dependerá su estadia o abandono de su trabajo” (Hagemann, 2002, p.23). En esta cita se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual puede ser definida como un fenómeno en el que influyen las características propias del sujeto y de su actividad laboral, y la comparación que este hace entre lo que obtiene de su trabajo y sus expectativas (Viamontes & García, 2010).

Según Ana Karina Quessep, presidenta de la Asociación colombiana de BPO para el 2021, se tenía el objetivo de generar alrededor de 625.000 nuevos empleos bajo un marco de inclusión, para que cada persona pueda ser quien y así desarrollar un mayor sentido de pertenencia por la organización y mejorar la productividad (Quessep, 2020, citada por Jiménez, 2021).

Los anteriores autores coinciden en que el clima organizacional reúne todos los elementos, características, y atributos de aspecto estructural y físico que componen un lugar de trabajo, y que pueden incidir en cómo las personas perciben su trabajo sea de forma positiva o negativa, lo cual incide a su vez en su comportamiento. Por lo cual es necesario indagar sobre cómo perciben los trabajadores el clima organizacional en su empresa, y en qué forma puede repercutir en sus actitudes, emociones, cogniciones y comportamiento.

En una investigación descriptiva/ deductiva que buscaba conocer cómo inciden los factores de riesgos laborales en la deserción laboral en un call center bilingüe de Bogotá, encontraron que factores tales como la carencia de oportunidades de crecimiento y promoción en el trabajo, trabajo monótono, demandas de carga mental, demandas de carga emocional, bajas posibilidades relaciones sociales en el trabajo y los estilos de liderazgos; las extensas jornadas laborales y finalmente el déficit entre las expectativas salariales, afectan negativamente la calidad de vida del trabajador y su entorno (Rueda Hernández & Olivar Rodríguez, 2022).

## 2 Justificación

Los individuos en las organizaciones están permeados por diversas realidades y contextos de las personas con las cuales se relacionan en su trabajo. Cuando el individuo llega a la organización e interactúa con los demás en la cotidianidad laboral, estas diferencias se perciben, pero a su vez en la realización de su oficio, los individuos logran compartir con sus compañeros sus percepciones sobre las características propias de la organización.

Es por ello por lo que las organizaciones han identificado la importancia de buscar estrategias y herramientas que busquen el continuo mejoramiento del clima organizacional. Si las empresas quieren que sus trabajadores permanezcan, deben buscar por consiguiente el bienestar de estos dentro de la organización, y preocuparse por aspectos del clima organizacional. Asimismo, la vigilancia y control del clima organizacional, es vital para que las organizaciones alcancen sus objetivos, pues en climas organizacionales estables y con influencia positiva los empleados generan mayores sentidos de pertenencia, menores tasa de rotación de personal, mayores niveles de colaboración, menor resistencia a cambios organizacionales y mayor compromiso y lealtad hacia la organización (Del Castillo & Yamada, 2009).

El diagnóstico organizacional constituye una fase necesaria de los programas de desarrollo de las organizaciones laborales. Consiste en una descripción detallada del estado actual del sistema organizativo y la dinámica de su posible desarrollo, refleja problemas, insuficiencias, virtudes, cualidades, en fin, fortalezas a aprovechar por el equipo de dirección y debilidades a superar. La fase de diagnóstico resulta el punto de partida necesario para proyectar el camino a seguir para lograr los objetivos que se propone la institución. De este modo las acciones a seguir deben estar planificadas sobre la base de las fortalezas y debilidades identificadas, donde los resultados de la medición del clima organizacional aportan información valiosa para la adecuada toma de decisiones. (Sánchez et al, 2022, p. 4)

Este diagnóstico del clima organizacional en las empresas y organizaciones debe hacerse con cierta periodicidad, según los cambios que se presenten en el área de trabajo, para evaluar este constructo, y gestionar planes de acción según se requiera.

El estudio del clima organizacional debe ser realizado de manera constante y periódica por los administradores, gerentes o encargados de las empresas, contribuyendo al mejoramiento tanto interno como externo con base al comportamiento y accionar de sus individuos (Corredor et al., 2021, citado por Zambrano & Zambrano, 2022).

El eficiente funcionamiento de las organizaciones se lleva a cabo cuando el clima organizacional es armónico, aceptando el comportamiento emocional de los integrantes de la organización, que influye de manera significativa en su conducta y comportamiento (Díaz, 2020, como se citó en Olivera et al., 2021). Es así como se observa la utilidad de estudiar el clima organizacional, si las empresas tienen en cuenta su talento humano, teniendo en cuenta que ello permite el desarrollo integral de los colaboradores, y lo cual se ve reflejado en el nivel de productividad (Daza et al., 2021).

En una investigación que buscaba conocer las causas de la rotación de personal en una línea de negocio de un BPO en Medellín, se revisaron los diversos factores que pueden influir en esta variable. Entre las causas se encontraron que la rotación es resultado de factores motivacionales e higiénicos, y factores organizacionales como la actitud de los jefes, exceso de carga laboral y un clima laboral poco ameno. En su revisión bibliográfica encuentran que LinkedIn en un estudio indica que las empresas dedicadas a la tercerización de servicios profesionales tenían un índice de rotación de 11,4% (Booz, 2018, como se citó en Lagos Villa & Marín Giraldo, 2021).

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Evaluar el clima organizacional en una empresa de BPO de la ciudad de Medellín en el área de selección personal

#### **3.2 Objetivos específicos**

1. Indagar los factores que influyen en el clima organizacional en el área de selección.
2. Formular posibles acciones de mejora con base en los resultados.
3. Determinar los factores que mejor son percibidos por las personas pertenecientes al área.

#### **4 Problema de Investigación**

Al ver la importancia del clima organizacional y su influencia sobre el comportamiento de los trabajadores, surge el siguiente interrogante.

¿Cómo perciben los trabajadores el clima organizacional en el área de selección de una empresa de servicios BPO?



## 5 Marco Teórico

### 5.1 Procesos de Selección en las Empresas BPO

En la actualidad las empresas de servicios BPO son las encargadas del reclutamiento externo para una cantidad considerable de empresas, este proceso es donde se captan los posibles candidatos que están fuera de la organización, los cuales cumplen con parámetros o requisitos previamente establecidos por ella, cumpliendo con el descriptivo de cargo y generando un valor agregado a la organización (Llanos, 2005; Decenzo & Robbins, 2001). Existe también el reclutamiento interno que se lleva a cabo dentro de la organización, según Gómez-Mejía et al. (2001) este se hace con la intención de promover al personal del cargo que tiene actualmente a uno de mayor o uno con mejores condiciones laborales.

Desde otra perspectiva, la selección del personal es definida por De Juan (2004) como “la escogencia del mejor candidato” (p.13) puesto que se considera como la persona más idónea para ocupar el cargo por sus habilidades, desempeño y experticia. García Solarte (2009) afirma que es allí en donde se busca que el candidato logre desempeñarse de forma óptima dentro de la organización, generando una adaptación correcta durante el proceso y el ingreso a la compañía.

La selección de personal es, por tanto, uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, en la medida que condiciona la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección. En efecto, si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de las personas idóneas y, por sus mismas características, estos efectivos mostrarán un buen aprovechamiento de la formación (Salgado & Moscoso, 2008).

El área de talento humano tiene presente otro tipo de procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, estos son un factor fundamental para la prestación de servicios de outsourcing en donde es necesario el reclutamiento y selección del personal adecuado para el cumplimiento requerido por parte de los clientes. Llanos (2005) menciona que en el área organizacional se lleva a cabo un proceso llamado “requisición” en el cual el cliente solicita un nuevo colaborador, generando una serie de requisitos o parámetros necesarios para poder iniciar el proceso de reclutamiento para el cubrimiento de esta vacante.

La selección o reclutamiento en el sector BPO se enfocan al tipo de industria, por ello se hace necesario evaluar en los candidatos las habilidades y destrezas que son útiles para el trabajo a desarrollar. El proceso de reclutamiento se realiza en primera instancia con una llamada telefónica, en la que se analiza por ejemplo la dicción y las actitudes para la comunicación oral (Duque et al., 2020).

## **5.2 Clima Organizacional**

La mayoría de los conceptos de clima organizacional, lo conciben como la percepción que tienen los individuos sobre el ambiente interno de su trabajo. Investigadores como Brunet (1987), Reichers y Schneider (1990), Toro (1992), Peiró (1995), Álvarez (1992), entre otros, lo definen de manera similar, tomando como núcleo conceptual la percepción que tienen las personas respecto de su trabajo (Vega et al., 2006). El clima como realidad psicosocial se nutre de las interacciones entre los individuos y la organización, y es el mediador entre los procesos organizacionales y los comportamientos de los trabajadores (Romero, 2001).

Según Robfer (2006) el clima organizacional puede ser entendido también como una variable moderadora, la cual sirve como un enlace indirecto entre la satisfacción laboral y la productividad, el cual es causado por estructuras organizacionales, sistemas y comportamiento gerencial, el clima organizacional afecta directamente a la satisfacción, la cual a su vez impacta a la productividad individual, tanto como a la organizacional.

Ashkanasy et al. (2011) mencionan como en su nivel más amplio, el clima organizacional describe como los miembros de la organización experimentan a las organizaciones y añaden significados compartidos a sus percepciones de este ambiente. Este mismo autor, citando a James & James (1989), así como a Schneider (2000), quienes sugieren que las percepciones de clima organizacional se enfocan en los procesos, prácticas y comportamientos que son recompensados y apoyados en una organización. Por su parte Chiang Vega et. al (2008) afirman que

Puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles

de esta, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo. (p. 5)

La Organización Internacional del Trabajo, define el clima organizacional como:

La cultura del lugar de trabajo en el que se interrelacionan factores visibles y no visibles. Entre los primeros están la forma como está dispuesta físicamente la organización y las normas de presentación de los trabajadores; en cuanto a los no visibles están los valores, principios, las reglas de comportamiento y la forma de tratarse entre los trabajadores y los líderes de la entidad. (Organización Internacional del Trabajo, 2016, como se citó en Daza Corredor et al., 2021, p. 104)

Hoy en día, el clima organizacional (CO), es una prioridad en la gestión y la planificación de las empresas, sin importar su estructura organizacional, su tamaño o sus activos. No obstante, debido a su complejidad y a su medición, tienen un comportamiento que deriva de la interrelación de diversos factores. Entre los que se encuentran: la compensación, la jornada laboral, la estabilidad y las herramientas de trabajo (Sumba-Bustamante et al., 2022). De acuerdo con Pérez de Maldonado et al., (2006) un clima laboral óptimo y favorable para los colaboradores debe construirse por estos mismos, con el fin de generar un acercamiento a metas y logros propuestos, el cual les permita interactuar con otros de forma asertiva, fomentando la autorreflexión en cada uno de los actos a desarrollar con el fin de potencializar un mejoramiento continuo en la organización permitiendo incrementar la eficiencia de cada una de las instancias y procesos de la organización.

Por otro lado, se han evidenciado diversos modelos por parte de una gran variedad de autores, en donde se ofrecen dimensiones consideradas como causantes del clima organizacional que se vive dentro de las empresas. Se revisarán a continuación algunas de ellas:

### ***5.2.1 Modelo de clima organizacional de Likert***

La teoría del clima organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

El modelo de Likert incluye tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización que influyen en la percepción individual del clima: variables explicativas o estructurales, variables intermedias y variables finales o dependientes

- a) Las variables explicativas o estructurales se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las mismas son modificadas, se causa un efecto sobre el resto de las variables.
- b) Las variables intermedias reflejan el estado interno y salud de una organización, y constituyen los procesos organizacionales de la misma. Entre ellas se encuentran la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- c) Las variables finales o dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, reflejando los logros obtenidos por la organización, y entre las que se encuentran la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias, las pérdidas y la calidad de vida en el trabajo de los miembros de la organización.

### ***5.2.2 Modelo de clima organizacional de Campbell***

Campbell (1970) realizó un análisis de los tipos de cuestionarios que se empleaban para medir el clima organizacional y llegó a la conclusión de que todos los estudios contienen al menos cuatro factores en común, los cuales se han constituido en un modelo de clima organizacional que ha servido como referencia para investigaciones subsecuentes;

- a) Autonomía individual: Representa el grado de autonomía que la gente recibe en su ambiente de trabajo. Incluye factores tales como responsabilidad individual y el manejo de las oportunidades para ejercer la iniciativa individual. La posibilidad de reservar el poder substancial de toma de decisiones para uno mismo y el no estar obligado a reportarse ante alguna autoridad supervisora, son elementos clave de esta dimensión.
- b) Grado de estructura impuesto en la posición: Contiene las percepciones acerca de las diversas restricciones dentro de la organización tales como regulaciones, reglas, cercanía de supervisión, papeleo y trámites.
- c) Orientación de recompensas: Se entiende a nivel de satisfacción individual, la recompensa puede ser percibida como la paga psicológica o financiera.
- d) Consideración, calidez y soporte: Se refiere a las relaciones interpersonales entre compañeros, tales como el compañerismo y ayuda, también puede atribuirse a las prácticas de supervisión y al estímulo y soporte que se percibe con la alta gerencia.

### ***5.2.3 Modelo de clima organizacional de Moos***

La escala WES es una de las diez escalas de clima laboral diseñadas para el diagnóstico ambiental, suele ser utilizada por clínicos, consultores, evaluadores e investigadores, las cuales fueron construidas por Rudolph Moos en la década de 1970. La Escala de Ambiente Laboral (Work Environment Scale, WES) de Moos es un instrumento compuesto de 90 ítems con respuesta dicotómica verdadero/falso, las cuales se utilizan para diagnosticar los ambientes laborales en los cuales los empleados de la organización desarrollan sus labores.

La encuesta WES, se encuentra compuesta de diez subescalas a través de las cuales se evalúan las diferentes dimensiones que conforman el clima organizacional:

- Participación (P): La subescala de participación mide el grado de interés y compromiso de un empleado con su trabajo.
- Cohesión de Grupo (PC): La subescala de cohesión se basa en el grado en que los empleados son amistosos y sirven de apoyo los unos con los otros.
- Apoyo de Supervisor (SS): La subescala de apoyo de supervisor evalúa el grado en que los administradores apoyan a los empleados y los alientan a apoyarse mutuamente.

- Autonomía (A): La subescala de autonomía mide el grado en que los empleados son alentados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.
- Orientación a la Tarea (TO): La subescala de orientación a la tarea mide el grado de énfasis en el buen planeamiento, la eficiencia y la realización del trabajo.
- Presión Laboral (WP): La subescala de presión laboral evalúa el grado en que la presión laboral y la urgencia de tiempo dominan el entorno laboral.
- Claridad (C): La subescala de claridad mide el grado en que los empleados saben qué esperar de su rutina diaria y que tan explícitamente las reglas y políticas se comunican.
- Control (Ctl): La subescala de control evalúa el grado en que la gerencia usa las reglas y presiona para mantener a los empleados bajo control.
- Innovación (Inn): La subescala de innovación mide el grado de énfasis en variedad, cambios y nuevos enfoques.
- Confort Físico (Com): La subescala de confort físico mide el grado en que el entorno físico contribuye a un ambiente laboral placentero.

#### ***5.2.4 Modelo de clima organizacional de Bowers y Taylor***

En sus investigaciones en la universidad de Michigan, Bowers & Taylor (1972) estudiaron cinco dimensiones para el análisis del clima organizacional, las cuales son factores importantes en el fenómeno de clima organizacional.

- 1) Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- 2) Recursos humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- 3) Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

- 4) Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- 5) Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

### ***5.2.5 Modelo de clima organizacional de Patterson***

Patterson et al. (2005) abordó la necesidad con un esfuerzo de desarrollar un cuestionario con mayor validez para medir el clima organizacional, creando la Medida de Clima Organizacional (Organizational Climate Measure, OCM).

Los diferentes elementos del modelo de valores en competencia se sitúan de acuerdo con tres dimensiones: foco externo contra interno, flexibilidad contra control y medio contra fines. De este modelo, (Patterson et al., (2005) toma las dos primeras dimensiones para formar cuatro modelos; el modelo de relaciones humanas, el modelo de sistemas abiertos, el modelo de racionalidad de metas y el modelo de procesos internos, en base a los cuales diseña la medida de clima organizacional. El modelo de relaciones humanas (flexibilidad y foco interno) definido como el compromiso humano, la descentralización y el mantenimiento del sistema sociotécnico (Emery & Trist, 1965), también conocido como la interacción entre los aspectos técnicos y humano-sociales del lugar de trabajo.

### ***5.2.6 Modelo de clima organizacional de Blake y Mouton***

Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake & Mouton, idearon un inteligente recurso para la esquematización de ese interés. La matriz tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción.

La “preocupación por la producción” incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia laboral y el volumen de producción.

La “preocupación por las personas” también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Asimismo, Blake et al. (1964) ponen interés tanto en la producción como en las personas, una restricción es que no considera las variables situacionales. El eje de las abscisas (X) representa la “preocupación por la producción”, mientras que el eje de las ordenadas (Y) se refiere a la “preocupación por las relaciones” e identifican en dicha rejilla cinco estilos predominantes. La rejilla no muestra los resultados, sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados; es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver cómo se comparan un estilo con otro. El grid o rejilla identifica una serie de conductas de los gerentes basados en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y orientado a los empleados puede interactuar entre sí.

Asimismo, existen diferentes teorías que señalan como el clima laboral influye en el comportamiento de los individuos, adquiriendo fuerza y notabilidad social cuando las organizaciones se preocupan por mejorarlo y de esa manera obtener una mayor productividad cualitativa y cuantitativa (Koontz & Heinz, 2003).

El clima organizacional es abordado desde diversas perspectivas que van desde las características tanto del medio ambiente laboral (condiciones físicas del lugar de trabajo, tamaño de la organización, la estructura y las políticas de recursos humanos), hasta elementos como los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación.

Para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima organizacional de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones (Villanueva Silvia, 2017, como se citó en Sumba-Bustamante et al., 2022).



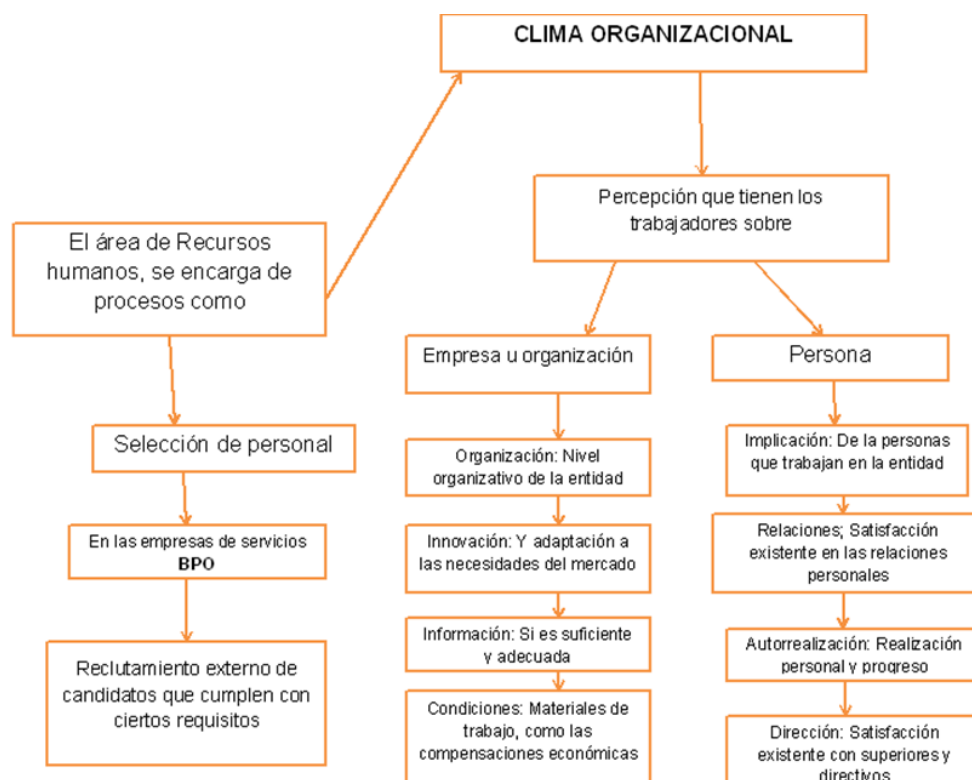
Estudiar el ambiente de trabajo representa oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las instituciones, ya que al analizar esta variable se obtiene información útil para la mejora continua en las condiciones laborales y los estándares de calidad (Palacios, 2019, p. 73).

Actualmente para las organizaciones es elemental brindar un entorno de bienestar, armonía y tranquilidad a cada uno de sus trabajadores, de acuerdo con Pérez de Maldonado et al., (2006), un clima laboral óptimo y favorable para los colaboradores debe construirse por estos mismos, con el fin de generar un acercamiento a metas y logros propuestos, el cual les permitan interactuar con otros de forma asertiva, fomentando la reflexión en cada uno de los actos a desarrollar con el fin de potencializar un mejoramiento continuo en la organización permitiendo incrementar la eficiencia de cada una de las instancias y procesos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior mencionado, este trabajo pretende evaluar el clima organizacional de una empresa de Medellín del sector BPO. Esta evaluación estará direccionada bajo el modelo de Blake y Mouton y orientado en el siguiente esquema:

**Figura 1**

*Clima organizacional*



## **6 Metodología**

### **6.1 Tipo de Investigación**

El presente estudio es una investigación cuantitativa descriptiva, pues se vale del uso de instrumentos para caracterizar un fenómeno específico, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, la revisión bibliográfica recopilada y la construcción teoría previa. Con el objetivo de hacer generalizaciones sobre el comportamiento del fenómeno sobre la muestra.

### **6.2 Muestra**

Para el diagnóstico de clima organizacional del área de selección de una empresa de servicios BPO de la ciudad de Medellín se requiere la participación de los 3 colaboradores que hacen parte de ella. Los participantes se seleccionaron mediante un muestreo por conveniencia no probabilístico.

Se evaluarán elementos que se consideran críticos para la formación de la percepción de un clima adecuado de trabajo en los empleados de la organización.

Los colaboradores del área de esta empresa se encargan de realizar procesos de BPO para otras compañías que no tienen un departamento de selección tan estructurado. Además, las empresas del sector BPO emplean recursos físicos, tecnológicos y humanos para que estos procesos sean óptimos. Por lo tanto, todo lo anterior mencionado se va a evaluar por medio de la aplicación de la prueba CLA (Cuestionario de Clima Organizacional).

### **6.3 Limitaciones en la muestra**

El tamaño de la muestra estadísticamente no es representativo. Esto se debió a que el equipo de selección de la empresa es de 3 personas y por ende no es una cantidad apropiada que pueda ser representada en una población mucho mayor. Esta es una empresa joven que llegó a la ciudad y busca crecer en el sector de BPO. Por lo tanto, no permite una relación más exacta entre los factores que evalúa la prueba para llegar a resultados que sean generalizables. Además, una muestra es

representativa cuando tiene un tamaño relativamente apropiado que ha sido seleccionada por procedimientos aleatorios y las características que se observan en ella corresponden a la población de la cual se extrajo (Ras, 1980; Cochran, 1976; Scheaffer et al., 1987).

## **6.4 Instrumentos**

El CLA es un cuestionario para la evaluación del ambiente laboral que ofrece una puntuación global del clima y de 8 dimensiones diferentes agrupadas en dos grandes ejes, persona y empresa.

Esta prueba se basa en la teoría de los autores Blake y Mouton, los cuales distinguen dos ejes en la gestión empresarial, estos son la orientación hacia la persona y la orientación hacia los resultados.

El cuestionario contiene 93 elementos, las cuales son frases que describen comportamientos que pueden observarse en el ámbito laboral, y que afectan la percepción general de los trabajadores sobre la organización.

## **6.5 Variables**

Para evaluar el clima organizacional, esta prueba contiene 8 escalas o dimensiones que se agrupan en dos ejes, los cuales se definen en la teoría de Blake y Mouton; y una escala global de clima. Estos son:

- **Organización (ORG):** Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la entidad, la claridad en la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios para realizar las tareas, etc. Se trata de una dimensión clásica que, de una u otra forma, aparece en todos los cuestionarios de clima laboral. En general, aunque haya importantes diferencias individuales, los trabajadores son sensibles a trabajar en un entorno organizado y eficiente.
- **Innovación (INN):** Esta dimensión se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se percibe en la organización.

- Información (INF): La opinión que los empleados tienen sobre el nivel de información existente en la organización es otro de los factores importantes del clima laboral. En esta dimensión se pregunta si la información disponible es suficiente y adecuada o si por el contrario las personas se sienten incómodas por estar mal informadas y por las consecuencias que ello tiene para el normal desarrollo de sus trabajos.
- Condiciones de trabajo (CON): Las condiciones materiales de trabajo, y entre ellas las compensaciones económicas, afectan de forma decisiva a la satisfacción de las personas en su trabajo. En esta escala se analizan las condiciones materiales de trabajo que pueden afectar al nivel de satisfacción de los trabajadores, entre las que se encuentra la remuneración.
- Implicación (IMP): Evalúa la percepción del empleado o empleada sobre el grado de implicación que las personas que trabajan en la entidad tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o, por el contrario, desvinculadas de los objetivos generales.

Se trata obviamente de un aspecto muy relevante a la hora de evaluar el clima laboral, aunque en parte puede considerarse un síntoma o consecuencia del propio clima. Un buen clima laboral propicia que las personas se sientan implicadas y partícipes de los objetivos generales e interesadas en la marcha de la empresa.

Hay que aclarar que, al igual que ocurre en otras dimensiones, no se indaga exclusiva o principalmente por el grado de implicación de la persona que contesta sino por la percepción que tiene sobre el nivel general de implicación existente en la organización: si el clima general es de implicación más que si él mismo se siente implicado.

- Autorrealización (AUT): En esta dimensión se realizan preguntas para indagar hasta qué punto el trabajo en la organización es un factor de realización personal y de progreso y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se considera relacionado no solo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona y probablemente con su estabilidad en la entidad.
- Relaciones (REL): Se trata con esta escala de evaluar la percepción de la persona sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito

laboral. Es otra de las dimensiones esenciales que siempre se considera decisiva a la hora de establecer el clima social de cualquier organización.

REL evalúa, ante todo, las relaciones entre iguales, pero también las existentes con personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. Y, al igual, que, en otras escalas ya mencionadas, no se indaga exclusivamente por la opinión de la persona sobre sus propias relaciones personales sino por la opinión que le merecen las relaciones existentes de forma general en la empresa.

- Dirección (DIR): Esta última escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la organización y, de forma general, la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicados. Incluye, como es natural, preguntas referidas a los propios jefes directos, pero otras más generales sobre el estilo de mando y de liderazgo de los directivos de la entidad.

## **6.6 Fiabilidad y Validez**

La prueba tiene correlaciones altas entre escalas y elementos, con correlaciones de 0,30 y otras incluso superiores a 0,50. El alfa de Cronbach de las escalas del CLA es 0,96 siendo la más alta en la escala global, y 0,89 siendo la más baja para la escala Condiciones.

## 6.7 Baremos

### Figura 2

*Baremos prueba CLA*

ESTADO DEL CLIMA LABORAL							
Escala	EMERGENCIA	ALERTA	NORMAL	SALUDABLE	EXCELENTE	Media	D.t.
ORG	0-2	3-13	14-37	38-43	43-46	25,04	11,72
INN	0-1	2-12	13-36	37-42	43-44	24,04	11,88
INF	0-1	2-12	13-33	34-39	40-42	22,70	10,84
CON	0-3	4-12	13-29	30-34	35-36	20,53	8,89
IMP	0-3	4-11	12-28	29-33	34	20,02	8,68
AUT	0-5	6-14	15-30	31	32	21,87	8,32
REL	0-6	7-16	17-36	37-38	39-40	26,20	9,94
DIR	0-4	5-20	21-54	55-63	64-66	37,78	16,92

*Nota. Fuente Manual CLA, TEA*

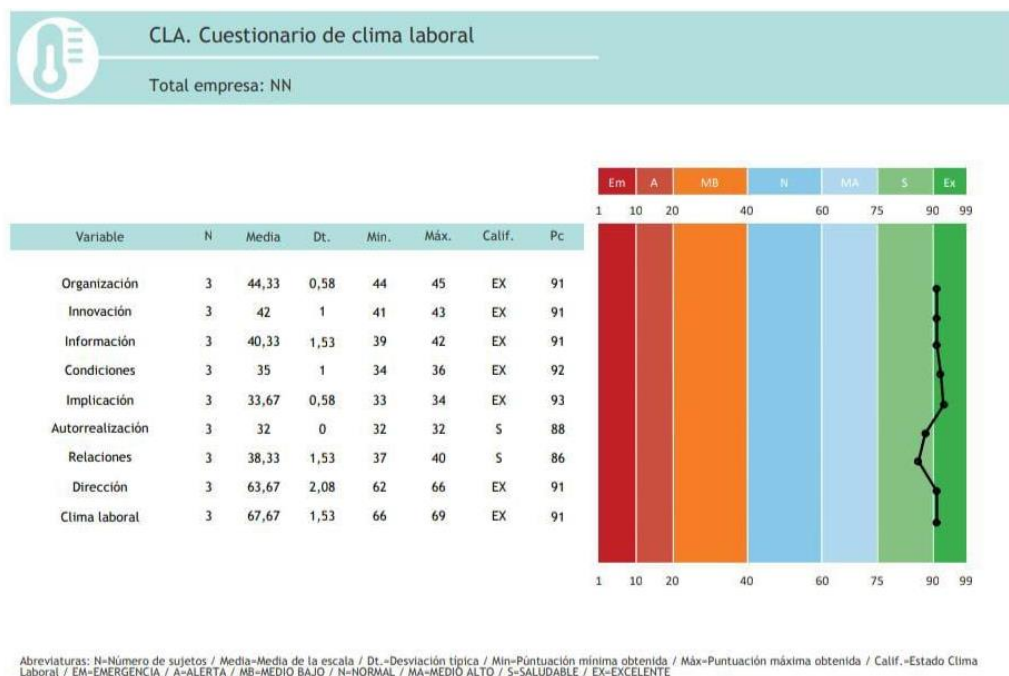
## 7 Resultados

Para responder la pregunta de investigación “¿Cómo perciben los trabajadores el clima organizacional en el área de selección de una empresa de servicios BPO?” se hizo uso de la aplicación del Cuestionario de clima laboral (CLA) en los tres trabajadores que conforman el equipo de recursos humanos y selección de una empresa BPO en la ciudad de Medellín. Estos trabajadores son dos mujeres y un hombre, dos de ellos llevan 3 meses en la empresa, la otra persona lleva 1 año de antigüedad. Con respecto a la escolaridad, dos de ellos tienen pregrado, y uno de ellos tiene maestría.

El CLA evalúa 8 dimensiones del clima organizacional, los datos recogidos por medio de la aplicación de este cuestionario serán analizados de forma descriptiva debido al alcance de la investigación. A continuación, se evidenciarán los resultados obtenidos en cada dimensión:

### Figura 3

#### Resultados pruebas CLA



En relación a los resultados anteriormente presentados, podemos evidenciar que las dimensiones que puntuaron excelente como lo son Organización (91), Innovación (91), Información (91), Condiciones (91), Implicación (91), Dirección (91) y Clima laboral (91), y las dimensiones que puntuaron sobresaliente como la Autorrealización (88) y Relaciones (86) podrían influir en que el ámbito laboral sea considerado por sus colaboradores como óptimo y beneficioso para el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa. Asimismo, pueden que contribuir a que las demás dimensiones perduren.

Es relevante mencionar la puntuación obtenida en Clima laboral (91), pues nos determina de manera global cómo perciben los colaboradores las diferentes dimensiones que lo conforman. Esta puntuación nos podría indicar que en esta empresa dedicada al BPO, cuenta con un excelente clima laboral.

Asimismo, en los resultados obtenidos al aplicar CLA, se evidencia que los colaboradores del área de selección perciben las dimensiones de la siguiente manera:

En cuanto a la Organización, los colaboradores saben que existe un excelente nivel de organización, es decir, la empresa cuenta con el grado de planificación de los trabajos, la claridad en las funciones, reconoce cuando existe la disponibilidad o carencia de medios para realizar una función o labor y de ser una carencia, trata de solucionarla en el menor tiempo posible. En cuanto a la Innovación para los colaboradores siempre está a la vanguardia de las necesidades del mercado, posibilitando a si un dinamismo en las labores que ejecutan sus colaboradores. A nivel de Información, los empleados consideran que están al tanto de la información de lo que ocurre en la empresa. Asimismo, las Condiciones, no solo materiales sino también en remuneración salarial, son buenas para sus colaboradores, lo cual esto podría ser un gran predictor de satisfacción o motivación para el logro de metas por parte de los empleados. Esto les permite sentir que pueden Autorrealizarse, pues les permite afianzar más sus competencias y desarrollar nuevas habilidades que les permitan realizar sus labores y obtener logros de diversas maneras.

Los colaboradores en cuanto a la Implicación, sienten que la empresa propicia espacios de participación en los diversos proyectos y objetivos que se propone la empresa. Estos espacios permiten a los individuos de relacionarse no solo con sus compañeros sino también con sus jefes. Los colaboradores de esta empresa consideran que las Relaciones interpersonales y la Dirección



que les brindas sus jefes y compañeros son cordiales, óptimas y amenas, los cuales les permite percibir un sentido de liderazgo por parte de todos los jefes directos.

## 8 Discusión

En el presente artículo se pretendió evaluar la percepción del clima organizacional en el departamento de selección de una empresa BPO en Medellín, esto con el objetivo de identificar cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional. Para ello se hizo uso de la aplicación del instrumento CLA.

Se decide escoger una empresa del sector BPO, debido a que al ser organizaciones de tercerización de procesos para una o varias empresas, tanto nacionales como internacionales, suelen tener una población de un gran número de colaboradores, y a su vez una alta carga laboral para suplir las demandas de aquellas empresas. Al ser una industria de servicios intensiva en mano de obra, los empleados son el recurso más valioso (De Transformación Productiva, P, 2012, p. 27).

En una investigación que buscaba determinar los factores relacionados al estrés laboral de los trabajadores de un centro de llamadas, en su búsqueda bibliográfica encontraron que:

La atención constante a clientes a través de tecnologías de la información y la comunicación hacen que el trabajo de los teleoperadores y gestores sea, en muchas ocasiones, una tarea exigente. Se añade a ello, entre otras cuestiones, la presión de los ritmos de trabajo, los clientes, en muchos casos insatisfechos, la sujeción a modalidades de trabajo a turnos y nocturno y a condiciones de empleo y organizativas que se manifiestan como factores de riesgo psicosocial con capacidad para provocar, entre otros, riesgos para la salud, estrés y situaciones de violencia. (Termenon Cuadrado, 2021, p.6)

Una problemática que ha tenido que enfrentar este sector desde sus comienzos es la alta deserción de sus trabajadores. A lo largo de este texto se describió la importancia de un clima organizacional que sea percibido positivamente por los colaboradores, pues influye en su motivación y diversos comportamientos de quienes laboran dentro de la organización, como por ejemplo identificación con los objetivos de la organización, compromiso, y productividad. Ahmed et al., 2012, citado por Manosalvas Vaca, et al., (2015), uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima organizacional, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y

comportamiento. Estas variables se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y, en consecuencia, afectan su desempeño (Peña et al., 2013).

Por el alcance de este tipo de investigación que es descriptivo, lo que se realizó fue exponer el panorama actual del sector BPO en Colombia, tanto la revisión bibliográfica como la aplicación del CLA en una empresa de Medellín en el área de selección, permitió identificar la importancia del clima organizacional en las empresas, y específicamente en este sector, donde como se mencionó anteriormente, existe una alta tasa de deserción. Esta importancia radica en que las empresas puedan implementar modelos de evaluación e intervención de esta variable, obteniendo beneficios en ambos sentidos, Empleador/trabajador.

Esta es una empresa que tiene relativamente poco tiempo en el mercado en comparación a otras compañías de BPO en la ciudad de Medellín, que tienen larga trayectoria en la ciudad y en el país. Esta empresa tiene según los resultados obtenidos al aplicar el CLA, un excelente clima organizacional. Es una empresa que busca un crecimiento y consolidación en el sector, donde sus trabajadores sienten que sus contribuciones son valoradas, que tienen un buen equipo de trabajo, unas buenas condiciones de trabajo, jefes que guían y apoyan, y la información necesaria para realizar sus tareas, donde se sienten autorrealizados.

Además, el clima laboral entendido como el estado de ánimo de la empresa se convierte entonces en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el sostenimiento y crecimiento de la misma. El comportamiento y la forma de relacionarse de un individuo al interior de una empresa, pueden afectar el desarrollo de la misma, su imagen en el mercado y su productividad. Desde esta perspectiva el clima laboral se convierte en otro activo de la empresa y como tal debe valorarse e invertir esfuerzos en maximizarlo. (Cortés-Rodríguez, 2019). De acuerdo con Pérez de Maldonado et al. (2006), un clima laboral óptimo y favorable permite interactuar con otros de forma asertiva, fomentando la reflexión en cada uno de los actos a desarrollar con el fin de potenciar un mejoramiento continuo para la organización y sus colaboradores.

La importancia del clima organizacional para cualquier empresa radica en el hecho de que existen elementos dentro de él, que pueden posibilitar ciertos comportamientos, actitudes o acciones en los colaboradores y que beneficien las funciones o tareas que cumplen en la compañía.

Asimismo, dimensiones como la autorrealización y relaciones permiten que los colaboradores sientan que no solo tiene un espacio confortable para realizar sus funciones y así

poder alcanzar logros, sino también saber que cuentan con adecuadas relaciones interpersonales entre compañeros y/o jefes. Estas dimensiones podrían hacer que este excelente clima organizacional se mantenga a través del tiempo.

Todas las dimensiones anteriormente mencionadas son el conjunto que conforma el clima organizacional de cualquier compañía. Al aplicar el cuestionario CLA en esta empresa y analizar los resultados de manera cuantitativa, permitió vislumbrar cómo influye positivamente que tanto la compañía como los colaboradores deben de estar dispuestos a contribuir para obtener un buen clima. En el caso de las compañías, las dimensiones que les competen dependen en mayor medida del funcionamiento y organización de la entidad. Afectan a la satisfacción o insatisfacción de los empleados y, por tanto, al clima laboral, pero depende principalmente de la forma en que la entidad está organizada y dirigida (Pereña, 2003). En el caso de los colaboradores, las dimensiones que les competen están más relacionadas con las actitudes y vivencias personas y se refieren más al grado de satisfacción del trabajador y menos en su inserción en la organización (Pereña, 2003).

Se buscó realizar la presente investigación en una empresa BPO, y específicamente en el equipo de selección de personal, debido a que una de las hipótesis al empezar la búsqueda bibliográfica, era que por su naturaleza de tercerización de procesos para una o más empresas, la carga laboral en este sector es alta, por lo que esto tendría un impacto negativo en la percepción de los trabajadores, y específicamente en el equipo de selección, quienes tendrían que suplir la alta rotación de trabajadores, es decir, tendrían una demanda muy alta constantemente. Sin embargo, esto no fue lo que se encontró al llegar a la empresa, y posteriormente al aplicar el cuestionario CLA.

## 9 Conclusiones

En la revisión bibliográfica del panorama actual del BPO en Colombia, se encontró que es un sector que ha crecido durante los últimos años en el país, que ha generado miles de oportunidades de empleo, y que busca posicionar a Colombia como uno de los mejores países proveedores de servicios tercerizados para el mundo. Sin embargo, es un sector conocido también por la alta rotación de personal. Entre los factores relacionados a este alto índice de trabajadores que deciden abandonar su cargo, se encuentran el estrés laboral, los riesgos ergonómicos, auditivos y vocales.

Cuando una organización emplea recursos para comprender su clima organizacional, en donde permita vislumbrar los factores y variables que en influyen en el clima de su empresa, y además cuando la organización permite un proceso de retroalimentación constante no solo en la estructura organizacional sino en los actores involucrados en dichos procesos (empleado, empleador), puede decirse que de esta forma da paso a tener un buen clima organizacional, en el cual los colaboradores pueden percibir que su lugar de trabajo es un espacio en el cual, pueden ser guiados y acompañados por su líder, pueden aportar sus conocimientos, tienen buenas relaciones sociales y las condiciones físico/ ambientales adecuadas, por lo que tienen lo necesario para cumplir con sus labores. Asimismo, el clima organizacional trasciende hasta delimitar la calidad de vida del colaborador, y más cuando éste pasa la mayor parte de su tiempo desarrollando su labor, es decir, entre más beneficioso sea el entorno laboral traerá consigo mayor eficiencia y orgullo por pertenecer a la organización de parte del colaborador y por consiguiente determinara el éxito de la organización.

Es fundamental reconocer que los elementos que conforman el clima organizacional también son herramientas, garantías y beneficios que tiene el colaborador con respecto a las actividades que ejecuta en la organización.

Por ende, la importancia de evaluar el clima organizacional, tal como se evidenció mediante de los diversos autores, es identificar qué aspectos del clima laboral son percibidos positivamente por el trabajador, y cuales tienen una oportunidad de mejora. Los factores como autonomía, autorrealización, apoyo del líder o supervisor, condiciones del trabajo, entre otras que componen

el clima organizacional, hacen posible tener trabajadores que se identifiquen con los objetivos de la organización, y tiene también relación con la satisfacción laboral.

El impacto que tiene el clima organizacional en los colaboradores influye tanto en aspectos emocionales como psicológicos, los cuales pueden determinar cómo se ejecuta su labor, por lo cual, es importante proveer de un espacio donde no solo se fortalezca la organización, sino que el colaborador sienta que se está desarrollando a nivel personal.

Asimismo, se dio cuenta de la importancia de un clima laboral positivo percibido por los trabajadores, tanto para la organización como para los colaboradores mismos. Para demostrar esta importancia, se hizo uso de la aplicación del cuestionario CLA en el área de selección de una empresa de servicios BPO de Medellín, entre los resultados se obtuvo que para las ocho dimensiones que evalúa la prueba, los trabajadores del área de selección obtienen puntuaciones que permiten afirmar que el clima organizacional en su empresa es percibido de forma positiva

## 10 Recomendaciones

Se sugiere para mantener estos resultados tanto en el equipo de selección con en los demás colaboradores a lo largo del tiempo, y a medida que la empresa crece, realizar periódicamente planes de diagnóstico e intervención del clima organizacional.

Respecto a la intervención se sugiere seguir el modelo PMCO, que plantea que se debe integrar al trabajador y la organización, en un proceso dinámico e interactivo, primero se hace la evaluación, seguido de una socialización de los resultados, y se planifica la intervención, tanto a nivel individual como intergrupala, y finalmente se implementan las estrategias y se evalúa el proceso (Cárdenas Niño, L. C, et al., 2009). El clima organizacional no es estático, y existen diversos factores que pueden influir en él, los cuales se mencionaron a lo largo de la presente investigación, por lo cual es importante realizar el diagnóstico al menos cada dos meses como lo sugiere el Departamento Administrativo de la función pública (Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

Asimismo, para futuras investigaciones en las cuales se pueda contar con una muestra más amplia, podría ser beneficioso, correlacionar los resultados de evaluar el clima organizacional con factores como el volumen de trabajo, la rotación de personal, y el desempeño de los trabajadores. Específicamente correlacionar estas variables en el contexto de las empresas BPO, pueden determinar si una alta carga laboral incide en la percepción de forma negativa de los trabajadores sobre el clima organizacional, y de esta manera las empresas puedan implementar estrategias para garantizar el bienestar de sus empleados.

### Referencias

- Álvarez, G. (1992). El constructo “clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1 y 2), 25-47.
- Aguilar Forero, D. I., Jaramillo Quintero, L. y Murillo Higueta, M. F. (2021). *Factores relacionados al estrés laboral en los trabajadores de call centers de Antioquia en el año 2021*. [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de dios]. Repositorio institucional UNIMINUTO.
- Ambit Building Solutions Together S.A. (2020) *BPO: todo lo que debes saber sobre Business Process Outsourcing*. Disponible en: <https://goo.su/keYU6s>
- Ashkanasy, M. Wilderom, C. Peterson, F. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (2da. Ed.). SAGE Publications Inc.
- Asociación Colombiana de BPO. (2022). *El sector BPO en Colombia*. <https://www.bpro.org/ques-el-sector-bpo>
- Ballesteros, E. R. (2019). Herramientas Estratégicas que permitirán generar sostenibilidad y posicionamiento a la empresa Eficacia S.A. en el sector BPO/Outsourcing en Colombia. [Proyecto de investigación, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/27910>
- Blake, Robert R., Mouton J., Barnes L.B. y Greiner L.E. (1964). Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*, 42 (6), 133-155.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Bowers, D., & Taylor, J. C. (1972) *Survey Of Organizations*. Universidad De Michigan
- Cárdenas Niño, L., Arciniegas Rodríguez, Y. C., & Barrera Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
- Campbell. (1970). *Comportamiento, gerencial, desempeño y efectividad*. McGraw Hill.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Núñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23 (2), 66-85.
- Cochran, W. (1976). *Técnicas de muestreo*. (2a ed.). (Casas. Díaz Trad.). Compañía editorial continental s.a.



- Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). *Concepto 71951*. EVA gestor normativo.
- Corral, S., & Pereña, J. (2010). *Cuestionario de clima laboral. Manual* (2a ed.). TEA Ediciones.
- Cortés-Rodríguez, D. A., & Leal Pacheco, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(01), 145-161. <https://doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>
- Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 29(1), 65–76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- De Juan, P. (2004). La “P” mayúscula de los procesos de selección. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (2), 263-271.
- Del Castillo Mory, E., & Yamada Fukusaki, G. (2009). Responsabilidad social y buen clima laboral: una fórmula ganadora. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Decenzo, D. & Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. Limusa Wiley.
- De Transformación Productiva, P. (2012). *Informe de Sostenibilidad Sector de Tercerización de Procesos de Negocios*. Bogotá, Colombia.
- Duque-Ceballos, J. L., González-Campo, C. H., & García-Solarte, M. (2014). *Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia*. *Entramado*, 10(1), 12-29.
- Duque Ceballos, J. L., Zapata Domínguez, Á., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2020). Modelo de gestión humana para empresas de business process outsourcing. *Pensamiento & Gestión*, (49), 215-243.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). Socio- Technical Systems. En C. Churchman, & M. Verhulst (Eds), *Management Sciences, Models and Techniques* (p. 83-297). Oxford: Pergamon.
- Flores Urbáes, M. (2005). Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas. *Espacios*. Vol. 26 (2). 2005.
- García, M., Zapata D., A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en Administración. Santiago de Cali – Colombia. Documento inédito.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-65.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (3ª ed.). Pearson.

- González Ramírez, M. R., Llopis Taverner, J., & Garcó Gascó, J. L. (2006) Understanding information systems offshore outsourcing. *Universia Business Review*, (12), 80-91
- Hagemann, G. (2002). *Motivación. Manual de Implementación*. Limusa Noriega Editores.
- Jiménez Cardona, D. (2021). Procesamiento de lenguaje natural en el sector de BPO en Colombia. [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional Universidad EAFIT.
- Koontz H. & Heinz, W. (2003). *Administración: Una perspectiva Global*. McGraw Hill.
- Lagos Villa, J & Marín Giraldo, Y. (2021). *Causas de la rotación de personal en una línea de negocio de un Business Process Outsourcing –BPO–*, Medellín. [Trabajo de grado, Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria]. Repositorio digital TdeA.
- Laredo, J. B. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización/The organizational climate as an improvement strategy in an organization. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 7(13), 114-132.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa su dirección y valoración* (1a. Ed.). Deusto.
- Llanos Rete, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. Trillas
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. AD-minister*, (26), 5-15.
- Reichers, A. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution constructs. En Schneider, B. (Ed). *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). Jossey-Bass.
- Olivera Garay, Y. J., Leyva Cubillas, L. L., & Napán Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica De La UCSA*, 8(2), 3–12. <https://revista.ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/56>
- Palacios, D. (2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud provincia de Manabí-Ecuador. *Revista ECA Sinergia*, 10(1), 70-84.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., & Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*. (26), 379-408.
- Patterson, M. West, M. Shackleton, V. Lawthom, R. Maitlis, S. Robinson, DL. Fawson, JF. Wallace, AM. (2004). *Development & Validation of an Organizational Climate Measure*. (Trabajo no publicado). Aston Business School, Aston University. Inglaterra.
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización* (Vol. 2). Toran S.A.

- Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal – Mecánica. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 6 (3), 115-128.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-248
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- Pereña, J. (2003). *CLA Clima Laboral*. TEA Ediciones.
- Quiceno Quintero, C. (2012). *Características del clima organizacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa Tecnopresición Ltda en la ciudad de Medellín, durante el 2011*. [Trabajo de grado, Institución Universitaria e Envigado]. Repositorio institucional IUE.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9), 33-51.
- Ras, D. (1980). Teoría del muestreo. (1a ed.). Fondo de cultura económica.
- Robfer E. (2006). *Exploración del modelo de los valores de competencia en el medio laboral mexicano*. [Protocolo de Tesis Doctoral. Trabajo no publicado]. Universidad Central.
- Romero, J. M. (2001). *Clima laboral y bienestar psicológico en una empresa pública*. “Archivos de Prevención de Riesgos Laborales”, 4 (1), 17-23.
- Rueda Hernández, D. M., & Olivar Rodríguez, Y. (2022). *Factores de riesgos laborales que inciden en la deserción laboral profundizado en un call center bilingüe de Bogotá*. [Trabajo de Posgrado Universidad Santo Tomás]. Repositorio USTA
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Sánchez González, M., Segredo Perez A. M. & Casanova Gonzalez, M. F. (2022). Clima organizacional en el Policlínico “Dr. Mario Muñoz Monroy”. *Revista Cubana de Salud Pública*, 48(3), e791.
- Sectorial (2021, mayo). *Informe del sector Contact Center y BPO*. Sectorial. <https://www-emis-com.ezproxy.uniandes.edu.co:8443/>
- Scheaffer, R., Mendenhall, W., & Ott, L. (1987). *Elementos de muestreo*. (3ª ed.) (G. Rendón y J. Gómez Trad.). Grupo Editorial Ibero América, S.A. de C.V.

- Sumba-Bustamante, R. Y., Moreno-Gonzabay, P. L., & Villafuerte-Peñañiel, N. A. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Domino De Las Ciencias*, 8(1), 234–261. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Termenon Cuadrado, S. (2021). Aproximación a los factores psicosociales de los teleoperadores en call center. *Seguridad y salud en el trabajo*, (106), 26-38
- Toro, F. (1992). Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1 y 2), 163-173.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 2(2), 329-349.
- Viamontes, D. G. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las ciencias sociales*, 1(2), 5.
- Zambrano Álvarez, G. P., & Zambrano Montesdeoca, L. D. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *PODIUM*, (42), 151-168. <https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.9>