



Facultad de Psicología y Relaciones Humanas

**“Clima Organizacional, Bienestar Psicológico y Desempeño Laboral en
trabajadores del área de ventas y atención al cliente de un Call Center Bancario de
C.A.B.A.”**

Tesista: Perla M. Polak

Legajo: B00006577-P1

Carrera: Licenciatura en Psicología

Fecha de entrega: 04/08/26

Tutor: Maximiliano Preuss

Cotutora: Carolina De Grandis

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional, el bienestar psicológico y el desempeño laboral en trabajadores del área de atención al cliente y ventas de un call center bancario de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Asimismo, se describieron los niveles de estas variables y se analizaron sus diferencias según sexo, edad y antigüedad laboral. Se desarrolló un estudio cuantitativo, de alcance correlacional, con un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 60 trabajadores, a quienes se les administró un Cuestionario Sociodemográfico confeccionado ad hoc, un Cuestionario de Clima Organizacional, la Escala de Bienestar Psicológico para Adultos y el inventario de Desempeño Laboral de Koopmans. Los resultados evidenciaron niveles moderados de clima organizacional, elevados niveles de bienestar psicológico y niveles favorables de desempeño laboral. Asimismo, se observaron asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre el clima organizacional, el bienestar psicológico y el desempeño laboral, confirmando la hipótesis principal del estudio. Respecto de las variables sociodemográficas, las mujeres presentaron mayores niveles de bienestar psicológico, la edad se asoció positivamente con distintas dimensiones del bienestar psicológico y la antigüedad laboral mostró una relación negativa con el desempeño laboral. En conjunto, los hallazgos destacan la importancia del clima organizacional como un recurso estratégico para promover el bienestar psicológico y favorecer el desempeño laboral en contextos organizacionales de elevada demanda, aportando evidencia empírica para el diseño de intervenciones orientadas a fortalecer la salud y la gestión organizacional.

Palabras clave: Clima organizacional, bienestar psicológico, desempeño laboral, call center, C.A.B.A.

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between organizational climate, psychological well-being, and job performance among customer service and sales employees at a bank call center in the Autonomous City of Buenos Aires. The levels of these variables were described, and their differences according to sex, age, and length of service were analyzed. A quantitative, correlational study with a non-experimental, cross-sectional design was conducted. The sample consisted of 60 employees, who were administered an ad hoc Sociodemographic Questionnaire, an Organizational Climate Questionnaire, the Psychological Well-being Scale for Adults, and the Koopmans Job Performance Inventory. The results showed moderate levels of organizational climate, high levels of psychological well-being, and favorable levels of job performance. Furthermore, positive and statistically significant associations were observed between organizational climate, psychological well-being, and job performance, confirming the study's main hypothesis. Regarding sociodemographic variables, women showed higher levels of psychological well-being, age was positively associated with various dimensions of psychological well-being, and job tenure showed a negative relationship with job performance. Taken together, the findings highlight the importance of organizational climate as a strategic resource for promoting psychological well-being and fostering job performance in high-demand organizational contexts, providing empirical evidence for the design of interventions aimed at strengthening organizational health and management.

Keywords: Organizational climate, psychological well-being, job performance, call center, C.A.B.A.

Introducción

En las últimas décadas, el estudio de los factores organizacionales que influyen en la salud y el desempeño de los trabajadores ha adquirido creciente relevancia debido a su impacto sobre la productividad, la calidad de los servicios y el funcionamiento de las instituciones. En este contexto, el clima organizacional, el bienestar psicológico y el desempeño laboral constituyen variables estrechamente relacionadas ya que las características del ambiente de trabajo pueden favorecer o limitar el bienestar de los trabajadores y, en consecuencia, influir en su rendimiento laboral (Berigozzi, 2015; Demerouti et al., 2021). Si bien la evidencia científica muestra asociaciones positivas entre estas variables en distintos ámbitos organizacionales, las particularidades de cada contexto institucional hacen necesario continuar profundizando su estudio para comprender cómo se manifiestan dichas relaciones en escenarios específicos. En este marco, la presente investigación se orienta a analizar la relación entre el clima organizacional, el bienestar psicológico y el desempeño laboral, considerando que su comprensión puede aportar evidencia relevante para el fortalecimiento de las condiciones de trabajo y el desarrollo organizacional, máxime aun teniendo en cuenta las particularidades del trabajo en un centro de atención telefónica que, como bien describen Zapf et al. (2003), se trata de un empleo de servicio altamente estandarizado que presenta grandes demandas emocionales y de desempeño.

En este contexto, resulta de cabal importancia analizar el clima organizacional o también denominado clima laboral, el cual puede entenderse como el conjunto de percepciones compartidas que los trabajadores construyen acerca de las características, dinámicas y condiciones del ambiente de trabajo, incluyendo aspectos vinculados al liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, el apoyo institucional, la organización de las tareas y las condiciones psicosociales presentes en

la institución. En los últimos años, el clima organizacional ha sido abordado desde perspectivas que lo consideran una variable central para comprender el bienestar, la satisfacción y el desempeño de los trabajadores dentro de distintos contextos institucionales. Estas percepciones influyen de manera significativa en la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso, la salud mental y el desempeño de los trabajadores, configurándose como un factor central para el funcionamiento organizacional, incidiendo de manera directa en el bienestar psicológico del sujeto (Berigozzi, 2015).

Al respecto de esta última variable, vale referir que el bienestar psicológico es un constructo central en la psicología positiva y en el estudio de la salud mental, ya que hace referencia al funcionamiento óptimo de las personas y trasciende la mera ausencia de enfermedad. Uno de los modelos más ampliamente utilizados para su evaluación es el propuesto por Ryff, cuya adaptación al contexto hispanohablante continúa siendo una referencia conceptual y metodológica en la investigación sobre este constructo (Díaz et al., 2006). Desde este enfoque, el bienestar comprende dimensiones vinculadas al desarrollo personal, la autonomía, las relaciones positivas, el propósito vital y la autoaceptación. Asimismo, desde la perspectiva de Casullo et al. (2002), el bienestar psicológico implica la evaluación subjetiva que cada persona realiza acerca de sus logros, expectativas y grado de satisfacción con la vida, constituyendo un indicador del funcionamiento saludable y de la adaptación psicológica.

La evidencia científica refleja cómo dicho bienestar puede cristalizarse en la calidad de las experiencias laborales y en el desempeño de los trabajadores (Berigozzi, 2015). Dicho desempeño constituye un fenómeno influenciado por múltiples factores organizacionales, entre ellos la disponibilidad de recursos, las condiciones de trabajo, la satisfacción laboral y la calidad de las relaciones interpersonales. En conjunto, las

investigaciones evidencian que contextos organizacionales favorables promueven un mejor rendimiento, mientras que condiciones laborales deficientes afectan negativamente la productividad y el bienestar de los trabajadores (Demerouti et al., 2021).

Al respecto, una revisión acerca de las investigaciones que forman parte del estado del arte de los últimos años, evidencia una vasta cantidad de antecedentes que ponen en interacción las variables previamente mencionadas.

En tal sentido, Demerouti et al. (2021) analizaron la relación entre los recursos laborales, el bienestar y el desempeño, encontrando que la disponibilidad de recursos organizacionales favorece el bienestar de los trabajadores y mejora su rendimiento laboral, además de reducir el agotamiento asociado al trabajo.

Por su parte, Kwon et al. (2021), al examinar trabajadores hospitalarios en Corea del Sur, identificaron que mayores niveles de bienestar psicológico predicen un mejor rendimiento laboral y un mayor compromiso organizacional, destacando a la salud mental como un predictor relevante del desempeño.

Siguiendo el orden cronológico, resulta importante continuar mencionando el trabajo llevado a cabo por Guerrero Sánchez et al. (2021), quienes analizaron los efectos del clima organizacional y el estrés laboral sobre el desempeño, encontrando que ambientes laborales desfavorables incrementan el estrés percibido y afectan negativamente el rendimiento del trabajador. Por consiguiente, los autores destacan que el fortalecimiento del clima organizacional constituye una estrategia relevante para prevenir el estrés laboral y promover el bienestar y la productividad de los trabajadores.

Resultados similares fueron reportados por Alvarado Choez (2022), quien observó que los trabajadores con una percepción más favorable del clima organizacional

obtuvieron mejores evaluaciones de desempeño, evidenciando la influencia del clima sobre la eficacia laboral e institucional.

De manera afín, Prasetyo et al. (2022) encontraron una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el bienestar psicológico, señalando que un entorno laboral favorable contribuye a disminuir el estrés ocupacional y a promover un funcionamiento psicológico y laboral más saludable.

Del mismo modo, Paredes Oleas y Rivera Romero (2022) encontraron una relación positiva y estadísticamente significativa entre el clima laboral y el desempeño de trabajadores municipales, concluyendo que el fortalecimiento de las condiciones organizacionales contribuye a mejorar la eficiencia institucional.

Posteriormente, de Carvalho et al. (2022), en Brasil, analizaron las dificultades y potencialidades del clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, identificando que aspectos tales como la comunicación, las relaciones interpersonales y la organización del trabajo configuran elementos centrales para la construcción de un ambiente laboral saludable.

Asimismo, Prasetyo et al. (2022), en Indonesia, analizaron el efecto del clima organizacional sobre el bienestar psicológico y el desempeño laboral, encontrando una relación positiva y significativa entre ambas variables. Los autores señalaron que un ambiente organizacional saludable contribuye a disminuir el estrés ocupacional y favorece la productividad de los trabajadores.

Complementariamente, Hameed et al. (2022) analizaron la influencia del entorno de recursos humanos y la identificación organizacional sobre el bienestar psicológico de empleados del sector público, encontrando que un contexto organizacional favorable fortalece el bienestar psicológico de los trabajadores. Si bien este estudio no evalúa específicamente el clima organizacional, sus resultados amplían la comprensión del

papel que desempeñan las condiciones organizacionales en la promoción del bienestar psicológico.

De manera consistente, Restrepo y López (2022), en un estudio llevado a cabo en trabajadores del sector salud en Colombia, encontraron que quienes presentaban mayores niveles de bienestar psicológico obtenían mejores puntuaciones en desempeño laboral, concluyendo que el bienestar constituye un factor predictor del rendimiento ocupacional.

En la misma línea, Weziak-Bialowolska et al. (2023), mediante un estudio longitudinal realizado en trabajadores estadounidenses, analizaron la influencia del clima organizacional sobre la salud mental, el bienestar y diversos resultados laborales, encontrando que los trabajadores que percibían un entorno organizacional caracterizado por el cuidado y el apoyo, presentaban mejores indicadores de salud mental, mayor bienestar psicológico y resultados laborales más favorables.

Bajo un enfoque similar, Doria-Velarde et al. (2023) examinaron la influencia del clima laboral sobre las habilidades directivas en organizaciones de la región del Maule (Chile), hallando una correlación positiva elevada entre ambas variables. Los autores concluyen que un ambiente organizacional favorable contribuye al desarrollo de competencias de liderazgo y gestión, fortaleciendo el desempeño de los equipos de trabajo.

Estos hallazgos son consistentes con la revisión realizada por Campos et al. (2023), quienes, a partir de estudios desarrollados en empresas públicas de Latinoamérica, concluyeron que el clima organizacional constituye uno de los principales factores asociados al desempeño laboral, al favorecer la motivación, el compromiso y la productividad. En conjunto, estos antecedentes respaldan la

importancia del clima organizacional como un recurso estratégico que contribuye al fortalecimiento del desempeño laboral y de la eficacia organizacional.

En la misma línea, Santiago (2023), al estudiar la influencia de la satisfacción laboral sobre el desempeño, identificó que el 58% de los trabajadores de su investigación presentó un nivel moderado de satisfacción y que el desempeño se encontraba condicionado por las relaciones laborales y las condiciones de trabajo, lo que evidencia la incidencia de estos factores sobre el rendimiento institucional.

Un año después, en una investigación teórica desarrollada en Perú, Solís-Saavedra (2024) realizó una revisión sobre clima organizacional, satisfacción laboral y calidad del servicio en empleados públicos, señalando que el clima organizacional influye significativamente tanto en la satisfacción de los trabajadores como en la percepción de calidad del servicio brindado. Desde esta perspectiva, el clima es concebido como un componente institucional que impacta directamente sobre el bienestar y el desempeño laboral, especialmente en tareas vinculadas con la atención al público.

En una línea congruente, Zapata Terán y Tovar Molina (2024), en Ecuador, analizaron la relación entre clima organizacional y productividad en empresas veterinarias, hallando una correlación positiva elevada entre ambas variables. Los autores sostienen que la mejora del entorno laboral incrementa la productividad y favorece el desempeño de los trabajadores, posicionando al clima organizacional como un factor facilitador del rendimiento laboral y la eficiencia organizacional.

En sintonía, desde una perspectiva centrada en la salud ocupacional, Liu et al. (2024), en instituciones de educación superior de China, analizaron los efectos del clima organizacional sobre la satisfacción laboral y el bienestar psicológico de los trabajadores, considerando además el papel moderador de la influencia tecnológica. Los

resultados evidenciaron que un clima organizacional favorable se asocia con mayores niveles de satisfacción laboral y bienestar psicológico, destacando que las características del entorno organizacional constituyen un recurso relevante para promover la salud ocupacional.

A su vez, Guevara-Rufasto y Peñalver-Higuera (2024), al analizar instituciones de salud, también encontraron que el clima organizacional influye directamente sobre las percepciones, emociones y conductas de los trabajadores, favoreciendo un mejor desempeño y fortaleciendo la interacción entre las personas y la organización.

Como puede observarse, son diversas las investigaciones que han destacado la estrecha relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, señalando que las percepciones favorables sobre el ambiente de trabajo se asocian con mayores niveles de motivación, compromiso y bienestar laboral. En este sentido, Chiang et al. (2021), confirmaron que el clima organizacional constituye un predictor significativo de la satisfacción laboral, destacando además la relevancia de las oportunidades de desarrollo profesional para fortalecer la percepción positiva del entorno de trabajo.

De forma consistente, Checalla-Anticona et al. (2024) identificaron una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo universitario, en tanto que Calonge-Angulo et al. (2024) observaron asociaciones significativas entre ambas variables en una unidad de gestión educativa local, evidenciando que las condiciones institucionales percibidas influyen en la valoración subjetiva del trabajo. En conjunto, estos antecedentes respaldan la importancia del clima organizacional como un factor estrechamente asociado con la satisfacción laboral y el fortalecimiento de actitudes positivas hacia el trabajo.

En sintonía con lo aludido hasta aquí, en otra investigación desarrollada en instituciones de salud, Guevara-Rufasto y Peñalver-Higuera (2024) examinaron el

impacto del clima organizacional sobre el desempeño laboral, concluyendo que el clima influye sobre pensamientos, emociones y conductas laborales. Los autores sostienen que las percepciones positivas del ambiente organizacional favorecen el desempeño y la adaptación institucional, enfatizando el carácter subjetivo y psicosocial del clima laboral.

En la misma línea, una revisión sistemática realizada por Raghu y D'Souza (2024) concluyó que existe evidencia consistente de una asociación positiva entre el clima organizacional, el bienestar psicológico y el desempeño laboral en diversos contextos ocupacionales. Los antecedentes analizados muestran consenso en que un clima organizacional favorable promueve el bienestar psicológico, mientras que este último se asocia con mejores niveles de desempeño laboral. De este modo, la evidencia disponible respalda la existencia de una relación complementaria entre las condiciones organizacionales, la salud psicológica de los trabajadores y su rendimiento en el ámbito laboral.

Continuando la línea de tiempo, existen otros antecedentes que han analizado la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, señalando que un ambiente de trabajo favorable promueve el rendimiento individual y la eficacia organizacional. En este sentido, Campos-Tufiño et al. (2025), en Ecuador, analizaron la incidencia del clima laboral sobre el desempeño docente en un instituto superior tecnológico, encontrando que las percepciones favorables del ambiente de trabajo repercuten positivamente en el desempeño de los docentes y fortalecen su compromiso con la institución.

A su vez, Sojos Tubay et al. (2025) indagaron acerca de la influencia de las habilidades blandas sobre el clima laboral, encontrando que competencias como la

comunicación, la empatía y el liderazgo fortalecen el clima organizacional y promueven el desempeño laboral.

Asimismo, otros estudios destacan el papel de los procesos organizacionales como facilitadores del desempeño laboral. En este sentido, Ángeles-Cabrera et al. (2026) analizaron la relación entre la comunicación interna, el clima organizacional y el desempeño laboral, concluyendo que una comunicación interna efectiva favorece el clima laboral y repercute positivamente en la productividad y el desempeño de los trabajadores, actuando el clima organizacional como un mecanismo mediador dentro de este proceso.

En lo que respecta a comparaciones según datos sociodemográficos, Alejos Casas (2021) tuvo como objetivo determinar la relación entre las dimensiones del síndrome de burnout y el bienestar psicológico en 162 asesores telefónicos de ambos sexos, con edades entre 19 y 49 años. Los resultados mostraron que ambas variables presentaron niveles medios. Respecto de los factores sociodemográficos, el bienestar psicológico no presentó diferencias significativas en función del sexo, la edad ni del tiempo de servicio.

Botero Rojas y Delfino (2024), por su parte, analizaron la relación entre el desempeño laboral, la satisfacción y diversas variables sociodemográficas y contextuales en una muestra de 467 jóvenes argentinos que estudiaban y trabajaban. Los resultados mostraron que el desempeño laboral fue superior en quienes presentaban mayor antigüedad en el puesto y trabajaban una mayor cantidad de horas. En cambio, no se observaron diferencias en el desempeño según el sexo. A su vez, las variables sociodemográficas no modificaron la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño global; sin embargo, el sexo y las horas trabajadas se asociaron con los

comportamientos contraproducentes. Además, un mayor nivel socioeconómico se relacionó con niveles más elevados de satisfacción laboral.

Asimismo, Garavito Criollo et al. (2025) tuvieron como objetivo describir el clima organizacional y el impacto de sus dimensiones en el desempeño y el bienestar laboral de 450 trabajadores de organizaciones comerciales del distrito de Aguas Verdes, Perú. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, y analizó la distribución del clima organizacional según variables sociodemográficas mediante tablas cruzadas. Los resultados evidenciaron un predominio de niveles medios de clima organizacional. En relación con las variables sociodemográficas, la percepción del clima fue similar entre hombres y mujeres, mientras que, según la edad, los trabajadores de 21 a 50 años concentraron la mayor proporción de percepciones medias, los menores de 20 años presentaron el mayor porcentaje de percepciones altas y los trabajadores de 51 años o más registraron la mayor proporción de percepciones bajas, lo que sugiere una valoración menos favorable del clima organizacional en los grupos de mayor edad.

Finalmente, otro trabajo abocado al análisis de las variables sociodemográficas, fue desarrollado por Arias Evans y Nerón (2025), quienes se propusieron como objetivo describir el nivel de bienestar psicológico de los empleados de la Dirección General de Atención Ciudadana de la Municipalidad de Salta Capital, considerando variables sociodemográficas y laborales como la edad, la antigüedad en el puesto, la carga horaria semanal y el canal de atención asignado. La investigación, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, descriptivo y transversal, evaluó a 17 trabajadores mediante la Escala de Bienestar Psicológico para Adultos [BIEPS-A] de Casullo et al. (2002). Los resultados mostraron que la mayoría de los participantes presentaron niveles de bienestar psicológico entre medio y alto; además, se observaron diferencias significativas según la edad, la antigüedad laboral, la carga horaria semanal y el canal de

atención, evidenciándose menores niveles de bienestar en los trabajadores de mayor edad, con mayor antigüedad, jornadas más extensas y desempeño en atención presencial.

Habiendo conceptualizado las variables seleccionadas y los respectivos antecedentes que las trabajan, se menciona que esta investigación tuvo como conocer la relación entre clima organizacional, bienestar psicológico y desempeño laboral en trabajadores del área de atención al cliente y ventas de un call center bancario de C.A.B.A y caracterizar dichos constructos según variables sociodemográficas tales como sexo, edad y antigüedad en el puesto de trabajo.

La hipótesis principal sugiere que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre clima organizacional, bienestar psicológico y desempeño laboral, en tanto que las hipótesis secundarias que se desprenden del análisis de las variables sociodemográficas contempladas sostienen que: (1) no existen diferencias significativas en las variables de estudio entre hombres y mujeres; (2) los trabajadores de menor edad presentan puntuaciones más elevadas en clima organizacional, bienestar psicológico y desempeño laboral respecto de los trabajadores de mayor edad y (3) los trabajadores con mayor antigüedad en el puesto presentan mayores niveles de desempeño laboral, mientras que aquellos con menor antigüedad evidencian mayores niveles de bienestar psicológico y percepciones más favorables del clima laboral.

Esta investigación se considera que será útil para el ámbito psi ya que los call center cuentan con muchos empleados y este trabajo puede contribuir para conocer si el clima laboral que se da en dicho ámbito impacta en las personas y en su salud mental. Bajo esta premisa se procura brindar información de cuáles son los factores más influyentes que inciden en el rendimiento laboral de los trabajadores para que, de esta

manera, los psicólogos laborales y del área de recursos humanos puedan implementar estrategias para generar un buen clima organizacional como así también reducir los factores de riesgo que puedan perjudicar el bienestar psicológico de los empleados afectando de manera negativa su desempeño.

Asimismo, dicho estudio puede contribuir en lo social a concientizar sobre cuáles son los efectos y las posibles consecuencias que puede tener trabajar en un call center.

Metodología

Diseño

El estudio que se llevó a cabo fue de tipo no experimental, de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional y temporalidad trasversal.

Participantes

La muestra estuvo conformada por 60 sujetos (13 hombres y 47 mujeres), cuyas edades estaban comprendidas entre 21 y 58 años ($M=38.87$; $DT=7.308$) que realizaban labores de atención al cliente y ventas en un call center bancario de C.A.B.A., los cuales fueron seleccionados a partir de un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Asimismo, vale decir que se excluyeron a aquellos trabajadores que en el último año habían estado con licencia médica o psiquiátrica y que tenían una antigüedad laboral inferior a 1 año.

Instrumentos

Se utilizaron 4 instrumentos para poder recolectar la información sobre las variables planteadas. En primer lugar, se empleó un cuestionario sociodemográfico confeccionado ad hoc el cual permitió indagar sobre determinadas variables de los participantes tales como sexo, edad y antigüedad en el puesto laboral.

En segundo lugar, se utilizó el Cuestionario de Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional diseñado por Berigozzi (2015) en Argentina. Dicho instrumento fue elaborado ad hoc, es decir, adaptado específicamente al contexto institucional, con el propósito de evaluar las percepciones del personal acerca del clima organizacional y del liderazgo ejercido en su ámbito laboral.

La escala está compuesta por nueve dimensiones: (1) Motivación, (2) Objetivos y Desarrollo Personal, (3) Desempeño del Trabajo, (4) Compromiso y Proactividad, (5) Liderazgo, (6) Relación y Colaboración con Compañeros, (7) Ergonomía, (8) Entorno Psicológico y (9) Identificación con la Empresa. Cada dimensión se evalúa mediante afirmaciones respondidas en una escala tipo Likert de cinco puntos que oscilan entre 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

En cuanto a sus propiedades psicométricas, el autor informa que se realizaron dos aplicaciones del cuestionario (abril y junio de 2014), obteniéndose variaciones entre el 0.03% y el 3% entre ambas mediciones, lo cual evidenció una alta estabilidad y confiabilidad del instrumento. Si bien no se reporta el coeficiente alfa de Cronbach, el análisis de consistencia temporal permitió considerar al cuestionario como válido y confiable para su contexto de aplicación.

El instrumento se fundamenta teóricamente en el Modelo de Valores en Competencia (Cameron & Quinn, 1999), integrando dimensiones del clima organizacional y del liderazgo transformacional para el diagnóstico de entornos laborales.

En tercer lugar, se empleó la escala de Bienestar Psicológico propuesta por Casullo y Castro Solano (2002). El instrumento está compuesto por 13 ítems que se responden mediante una escala tipo Likert de 3 puntos, a saber: 1= en desacuerdo, 2= ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3= de acuerdo. Dicha escala evalúa el bienestar psicológico a través de cuatro dimensiones: (1) Aceptación/control [AC] integrada por los ítems 2, 11 y 13; (2) Autonomía [A] que está compuesta por los ítems 4, 9 y 12; (3) Vínculos [V], integrada por los ítems 5, 7 y 8 y, finalmente, (4) Proyectos [P], la cual está formada por los ítems 1, 3, 6 y 10. La puntuación total de la escala se obtiene sumando las respuestas de los 13 ítems, pudiendo también obtenerse puntuaciones

independientes para cada una de las dimensiones. El instrumento presenta una consistencia interna adecuada obteniéndose un alfa de Cronbach 0.76.

Finalmente, en cuarto lugar, se administró el inventario de Desempeño Laboral de Koopmans et al. (2013; adaptación argentina: Gabini & Salessi, 2016).

El instrumento tiene como finalidad evaluar el rendimiento laboral de los trabajadores en los últimos tres meses a partir de un constructo conformado por 13 ítems, los cuales permiten evaluar las tres dimensiones del RL: (1) Desempeño en la Tarea, (2) Desempeño en el Contexto, y (3) Comportamientos Contraproducentes; así como el RL Global. Cada reactivo es valorado en una escala tipo Likert de 5 puntos (variando desde 1 = nunca a 5 = siempre), donde a mayor puntaje mayor RL.

La interpretación de la Escala de RL adaptada al español por Gabini y Salessi, 2016, se realizó de la siguiente manera: la dimensión Desempeño en la Tarea abarcó 5 ítems (1-2-3-4 y 5) correspondientes a indicadores que miden planeamiento y organización del trabajo, orientación a resultados, priorización del trabajo y eficiencia laboral. La dimensión Desempeño en el Contexto, abarcó 4 ítems (10-11-12 y 13), los cuales contienen indicadores que evalúan iniciativa, tareas laborales desafiantes, actualización de conocimientos y habilidades laborales y soluciones creativas frente a nuevos problemas. Finalmente, la dimensión Comportamientos Laborales Contraproducentes abarcó 4 ítems (6-7-8 y 9), los cuales miden excesiva negatividad y acciones que dañan a la organización.

En lo que respecta a la confiabilidad de la escala, la misma arrojó un Alfa de Cronbach de 0.86. Para la dimensión Desempeño en la Tarea, el Alfa de Cronbach fue de 0.78; para la dimensión Desempeño en el Contexto fue de 0.85, mientras que para la dimensión Comportamientos Contraproducentes fue de 0.79.

Procedimiento para la recolección de datos

Los sujetos encuestados fueron seleccionados mediante el mail institucional del Banco para luego enviarle los formularios correspondientes para su ejecución. Se llevó a cabo la verificación del consentimiento informado en el cual se les informó del anonimato a todos los sujetos que participaron de dicha recolección de datos.

Los instrumentos fueron administrados en el orden mencionado en el apartado anterior y las muestras fueron recogidas durante los meses de agosto-diciembre del 2025, algunas de manera online y otras presencial.

Procedimiento para el análisis de datos

El análisis de los datos se realizó mediante la utilización de la herramienta SPSS 26.0, comenzando por un análisis descriptivo de los constructos abordados en esta investigación empleando las medidas de tendencia central y dispersión propicias para dicho análisis. Luego, se prosiguió con la correlación de las variables principales entre sí y a posteriori con las sociodemográficas edad y antigüedad laboral. Finalmente, se continuó con las diferencias de grupo en lo que al sexo respecta.

A modo de cierre, vale mencionar que se aplicó prueba de normalidad Shapiro Wilk y que en su mayoría las dimensiones de los instrumentos arrojaron un valor por debajo de $p < 0.05$; por ende se utilizaron pruebas no paramétricas: en el caso de las correlaciones Rho de Spearman y en el caso de las comparaciones de grupo se procedió a aplicar la prueba U de Mann Whitney.

Resultados

Descripción de variables

Tabla 1.

Análisis descriptivo de las variables psicológicas.

Variables	Min	Max	M	DT
Motivación	13	35	22.13	4.97
Objetivos	10	50	27.90	8.68
Desempeño del Trabajo	4	15	11.38	2.42
Compromiso y Proactividad	11	25	18.95	2.80
Liderazgo	11	35	22.83	4.33
Relación y Colaboración con Compañeros del Sector	11	25	18.03	3.42
Ergometría	9	15	12.31	1.57
Entorno Psicológico	13	30	21.91	3.91
Modificación con la Empresa	4	20	13.63	3.46
Clima Organizacional (escala total)	105	250	169.10	28.34
Desempeño en la Tarea	9	25	18.58	3.47
Desempeño en el Contexto	5	15	11.31	2.22
Comportamientos Laborales Contraproducentes	6	25	12.05	4.32
Desempeño Laboral (escala total)	28	65	41.95	6.70
Aceptación Control	5	9	8.40	0.94
Autonomía	5	9	7.48	1.20
Vínculos	4	9	8.30	1.21
Proyectos	6	12	11.16	1.41
Bienestar Psicológico (escala total)	23	39	35.35	3.44

Como se observa en la tabla precedente, existe gran variabilidad de resultados en lo que concierne al análisis descriptivo de las variables psicológicas. En lo que atañe al primer test, la mayoría de las puntuaciones promedio obtenidas tienden a ser moderadas, exceptuando en Desempeño en el Trabajo, en Compromiso y Proactividad y en Ergometría en donde las medias obtenidas se acercan a los puntajes más altos. Esto mismo ocurre en la escala de Desempeño Laboral en las dimensiones Desempeño en la Tarea y Desempeño en el Contexto, pero, por el contrario, en Comportamientos Laborales Contraproducentes, los puntajes tienden a ser bajos. Finalmente, en la escala

de Bienestar Psicológico, en cada una de sus dimensiones, las valoraciones promedio tienden a acercarse a los puntajes más altos, lo que denota niveles elevados de bienestar.

Correlación entre las variables principales de la investigación

Dada la vasta cantidad de correlaciones, a fines pedagógicos, se focalizó en los tres constructos principales de la investigación y las asociaciones significativas que resultaron de su análisis.

En tal sentido, en lo que respecta al Clima Organizacional, éste se asoció significativamente de manera positiva con Desempeño en la Tarea, Desempeño en el Contexto, Aceptación Control, Vínculos y Bienestar Psicológico (escala total) y de manera negativa con Comportamientos Laborales Contraproducentes.

En lo que compete al Desempeño Laboral, éste se vinculó positivamente con Compromiso y Proactividad, con Liderazgo y con Relación y Colaboración con los Compañeros de Sector.

Finalmente, en lo que atañe al Bienestar Psicológico, éste se relaciona positivamente con Motivación, Objetivos, Compromiso y Proactividad, Liderazgo, Relación y Colaboración con los Compañeros del Sector, Entorno Psicológico, Modificación con la Empresa y, como se ya se mencionó anteriormente, con Clima Organizacional (**ver Tabla 2 en la siguiente página**)

Tabla 2.

Análisis de la relación entre Clima Organizacional, Desempeño Laboral y Bienestar Psicológico (con sus respectivas dimensiones)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Motivación		.691**	.351**	.449**	.598**	.508**	.243	.562**	.526**	.778**	.316*	.142	-.189	.147	.543**	.247	.407**	.274*	.460**
2. Objetivos			.415**	.413**	.622**	.499**	.348**	.664**	.654**	.895**	.229	.185	-.311*	.063	.259*	.153	.304*	.235	.364**
3. Desempeño del trabajo				.408**	.403**	.157	.387**	.429**	.507**	.527**	.338**	.312*	-.097	.186	.092	.094	.199	-.123	.046
4. Compromiso y proactividad					.519**	.503**	.240	.508**	.468**	.619**	.649**	.554**	-.269*	.441**	.233	.266*	.291*	.049	.292*
5. Liderazgo						.634**	.463**	.611**	.558**	.786**	.495**	.404**	-.196	.365**	.353**	.236	.301*	.081	.351**
6. Relación y colaboración con tus compañeros del sector							.365**	.585**	.467**	.669**	.560**	.452**	-.112	.474**	.196	.148	.191	.225	.318*
7. Ergometría								.447**	.585**	.490**	.081	.204	-.078	.063	.098	.089	.264*	.101	.193
8. Entorno psicológico									.610**	.805**	.368**	.385**	-.304*	.214	.192	.265*	.415**	.138	.417**
9. Modificación con la empresa										.792**	.323*	.312*	-.144	.191	.336**	.275*	.401**	.198	.512**
10. Clima organizacional											.434**	.359**	-.295*	.237	.361**	.237	.438**	.197	.460**
11. Desempeño en la tarea												.766**	-.176	.783**	.258*	.195	.299*	-.189	.216
12. Desempeño en el contexto													-.228	.709**	.217	.192	.210	-.090	.214
13. Comportamientos laborales contraproducentes														.332**	-.011	.011	-.135	.011	-.030
14. Desempeño laboral															.205	.175	.133	-.133	.160
15. Aceptación control																.376**	.360**	.183	.623**
16. Autonomía																	.215	.371**	.750**
17. Vínculos																		.209	.560**
18. Proyectos																			.626**
19. Bienestar psicológico																			

Prueba utilizada: Rho de Spearman, siendo *p<.05 y **p>.01

Análisis de las variables sociodemográficas

Tabla 3.

Análisis de la relación entre Clima Organizacional, Desempeño Laboral y Bienestar Psicológico (y sus respectivas dimensiones) en función de las variables sociodemográfica Edad y Antigüedad Laboral.

Variables	Edad	Antig. Laboral
Motivación	.360**	.011
Objetivos	.259*	.019
Desempeño del Trabajo	-.027	.033
Compromiso y Proactividad	.047	-.205
Liderazgo	.148	-.008
Relación y Colaboración con Compañeros del Sector	.021	-.104
Ergometría	-.035	-.040
Entorno Psicológico	.159	-.102
Modificación con la Empresa	.169	-.019
Clima Organizacional (escala total)	.237	-.039
Desempeño en la Tarea	-.110	-.265*
Desempeño en el Contexto	-.167	-.276*
Comportamientos Laborales Contraproducentes	-.077	-.031
Desempeño Laboral (escala total)	-.161	-.245
Aceptación Control	.336**	.114
Autonomía	.368**	.237
Vínculos	.085	.028
Proyectos	.117	.060
Bienestar Psicológico (escala total)	.304*	.146

Prueba utilizada: Rho de Spearman, siendo * $p < .05$ y ** $p < .01$.

La edad de los participantes se vincula positivamente con las variables Motivación, Objetivos, Aceptación Control, Autonomía y Bienestar Psicológico. No se hallaron vínculos significativos con Desempeño Laboral (y sus dimensiones).

La antigüedad laboral, por su parte, presenta asociaciones inversas con las variables Desempeño en la Tarea y Desempeño en el Contexto. Con el resto de las variables y dimensiones no se hallaron relaciones significativas.

Tabla 4.

Análisis de las diferencias en Clima Organizacional, Desempeño Laboral y Bienestar Psicológico (y sus respectivas dimensiones) en función de la variable sociodemográfica Sexo.

Variables	Rp.	p.
Motivación	F=30.85; M=29.23	.767
Objetivos	F=30.60; M=30.15	.936
Desempeño del Trabajo	F=28.91; M=36.23	.176
Compromiso y Proactividad	F=31.65; M=26.35	.328
Liderazgo	F=31.60; M=26.54	.353
Relación y Colaboración con Compañeros del Sector	F=31.55; M=26.69	.371
Ergometría	F=29.43; M=34.38	.343
Entorno Psicológico	F=31.71; M=26.12	.304
Modificación con la Empresa	F=31.93; M=25.35	.226
Clima Organizacional (escala total)	F=31.59; M=26.58	.360
Desempeño en la Tarea	F=30.97; M=28.81	.692
Desempeño en el Contexto	F=31.22; M=27.88	.538
Comportamientos Laborales Contraproducentes	F=29.10; M=35.58	.234
Desempeño Laboral (escala total)	F=30.28; M=31.31	.850
Aceptación Control	F=32.43; M=23.54	.061
Autonomía	F=32.07; M=24.81	.172
Vínculos	F=30.91; M=29	.684
Proyectos	F=31.22; M=27.88	.495
Bienestar Psicológico (escala total)	F=32.86; M=21.96	.044

Prueba utilizada: U de Mann Whitney; siendo F=Femenino y M=Masculino.

Las mujeres puntuaron significativamente más alto en Bienestar Psicológico con respecto a los hombres. No se encontraron diferencias significativas en el resto de las variables y dimensiones.

Conclusión y discusión

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional, el bienestar psicológico y el desempeño laboral en trabajadores del área de atención al cliente y ventas de un call center bancario de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este objetivo se fundamentó en la evidencia que señala que las condiciones organizacionales constituyen un factor clave para comprender la salud ocupacional y el funcionamiento laboral de los trabajadores, dado que el clima organizacional puede favorecer o limitar el bienestar psicológico y, en consecuencia, influir sobre el desempeño laboral (Berigozzi, 2015; Demerouti et al., 2021). En particular, el estudio de estas variables adquiere especial relevancia en el contexto de los call centers, caracterizados por elevadas demandas laborales, interacción permanente con clientes, monitoreo continuo del desempeño y presión por el cumplimiento de objetivos, condiciones que incrementan la importancia de promover entornos organizacionales saludables.

Con el propósito de responder a este objetivo general, la investigación se estructuró en una serie de objetivos específicos orientados, en primer lugar, a describir los niveles de clima organizacional, bienestar psicológico y desempeño laboral de los participantes y, posteriormente, a analizar las relaciones entre dichas variables y su comportamiento según distintas características sociodemográficas. En términos generales, los resultados descriptivos evidenciaron niveles moderados de clima organizacional, niveles elevados de bienestar psicológico y niveles favorables de desempeño laboral, particularmente en las dimensiones de desempeño en la tarea y desempeño en el contexto, mientras que los comportamientos laborales contraproducentes presentaron puntuaciones bajas. En conjunto, estos hallazgos permiten inferir que los trabajadores perciben un entorno organizacional relativamente

favorable, acompañado de adecuados niveles de bienestar psicológico y un desempeño consistente con las exigencias propias del puesto.

En lo que atañe a la relación entre el clima organizacional, el bienestar psicológico y el desempeño laboral, los resultados permitieron confirmar la hipótesis principal del estudio. En términos generales, se observaron asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre las variables analizadas, evidenciando que una percepción más favorable del clima organizacional se relaciona con mayores niveles de bienestar psicológico y con un mejor desempeño laboral, particularmente en las dimensiones de desempeño en la tarea y desempeño en el contexto. Asimismo, el bienestar psicológico mostró asociaciones positivas con diversas dimensiones del clima organizacional, entre ellas la motivación, el liderazgo, el compromiso y la proactividad, las relaciones con los compañeros, el entorno psicológico y la identificación con la organización.

Estos hallazgos permiten sostener que el clima organizacional constituye un recurso psicosocial de relevancia para el funcionamiento de los trabajadores, en tanto un entorno caracterizado por relaciones interpersonales positivas, liderazgo efectivo, apoyo institucional, comunicación adecuada y condiciones laborales favorables contribuye no sólo al bienestar psicológico, sino también al desempeño ocupacional. Esta interpretación resulta consistente con el modelo Demands–Resources, que plantea que la disponibilidad de recursos organizacionales favorece la salud ocupacional, incrementa la motivación y optimiza el rendimiento laboral (Demerouti et al., 2021).

Los resultados obtenidos convergen, además, con la evidencia empírica reciente. En relación con el desempeño laboral, coinciden con los hallazgos de Guevara-Rufasto y Peñalver-Higuera (2024), Alvarado Choez (2022), Paredes Oleas y Rivera Romero (2022), Campos et al. (2023) y Campos-Tufiño et al. (2025), quienes identificaron asociaciones positivas entre un clima organizacional favorable y un mejor desempeño de los trabajadores

en diversos contextos organizacionales. Del mismo modo, la asociación observada entre clima organizacional y bienestar psicológico resulta consistente con las investigaciones de Prasetyo et al. (2022), Weziak-Bialowolska et al. (2023), Hameed et al. (2022) y de Carvalho et al. (2022), las cuales destacan que las organizaciones caracterizadas por el apoyo institucional, la disponibilidad de recursos y relaciones laborales positivas favorecen el bienestar psicológico y la salud mental de los trabajadores.

Finalmente, la relación positiva observada entre bienestar psicológico y desempeño laboral coincide con lo informado por Kwon et al. (2021) y Restrepo y López (2022), quienes señalan que los trabajadores con mayores niveles de bienestar psicológico presentan un mayor compromiso organizacional y un mejor rendimiento laboral. En conjunto, los resultados de la presente investigación fortalecen la evidencia que concibe al clima organizacional como un recurso estratégico para las organizaciones, capaz de promover el bienestar psicológico de los trabajadores y, a través de este, favorecer un desempeño laboral más eficaz.

En relación con los objetivos específicos orientados a analizar las diferencias según sexo, edad y antigüedad laboral, los resultados mostraron un comportamiento diferencial de las variables estudiadas, brindando apoyo parcial a algunas de las hipótesis planteadas y refutando otras. Estos hallazgos ponen de manifiesto que las características sociodemográficas no ejercen un efecto homogéneo sobre el clima organizacional, el bienestar psicológico y el desempeño laboral, sino que su influencia parece depender tanto de las particularidades de cada variable como del contexto organizacional en el que se desarrollan las actividades laborales.

Respecto del objetivo específico orientado a analizar las diferencias según sexo, la hipótesis planteaba que no existen diferencias significativas en las variables de estudio entre hombres y mujeres. Los resultados permitieron confirmar esta hipótesis únicamente de

manera parcial, dado que las mujeres obtuvieron puntuaciones significativamente superiores en bienestar psicológico, mientras que no se observaron diferencias significativas en clima organizacional ni en desempeño laboral.

Estos resultados muestran coincidencias parciales con los antecedentes revisados. Por un lado, Arias Evans y Nerón (2025) señalaron que el bienestar psicológico puede variar en función de determinadas características personales y laborales, aunque en su estudio las diferencias no estuvieron asociadas al sexo. Del mismo modo, Alejos Casas (2021), en una muestra de asesores telefónicos de un call center, tampoco encontró diferencias significativas entre hombres y mujeres en los niveles de bienestar psicológico. En relación con el desempeño laboral, los hallazgos coinciden con Botero Rojas y Delfino (2024), quienes tampoco identificaron diferencias según el sexo en el desempeño laboral global.

En conjunto, estos resultados permiten inferir que, si bien las mujeres de la presente muestra manifestaron mayores niveles de bienestar psicológico, el clima organizacional y el desempeño laboral constituyen experiencias relativamente homogéneas entre hombres y mujeres. Este hallazgo sugiere que, en organizaciones con condiciones laborales, sistemas de evaluación y demandas similares para todos los trabajadores, los factores organizacionales podrían ejercer una influencia más importante sobre el desempeño que las diferencias vinculadas al sexo.

En relación con el objetivo específico orientado a analizar las diferencias según la edad, los resultados no respaldaron la hipótesis formulada. Mientras se esperaba que los trabajadores más jóvenes presentaran niveles más favorables de clima organizacional, bienestar psicológico y desempeño laboral, los hallazgos evidenciaron que la edad se asoció positivamente con dimensiones del bienestar psicológico, particularmente con la aceptación/control, la autonomía, la motivación y los objetivos personales, sin observarse relaciones significativas con el clima organizacional ni con el desempeño laboral.

Estos resultados difieren de los informados por Garavito Criollo et al. (2025), quienes observaron que los trabajadores de mayor edad tendían a presentar percepciones menos favorables del clima organizacional. En la presente investigación, en cambio, la edad no mostró asociación significativa con la percepción del clima organizacional. Asimismo, los hallazgos contrastan parcialmente con Arias Evans y Nerón (2025), quienes reportaron menores niveles de bienestar psicológico en trabajadores de mayor edad. En esta muestra ocurrió lo contrario, ya que los trabajadores de mayor edad evidenciaron mayores niveles de bienestar psicológico.

Una posible explicación de estos resultados radica en que la experiencia laboral y vital acumulada podría favorecer el desarrollo de estrategias de afrontamiento más eficaces, una mayor regulación emocional y expectativas laborales más realistas, favoreciendo una adaptación más adecuada a las exigencias del trabajo. En este sentido, la edad podría constituirse en un recurso personal que facilita el bienestar psicológico aun cuando no se traduzca en diferencias en el desempeño laboral o en la percepción del clima organizacional.

Finalmente, respecto del objetivo específico orientado a analizar las diferencias según la antigüedad laboral, los resultados tampoco respaldaron la hipótesis planteada. Si bien se esperaba que una mayor permanencia en el puesto se asociara con un mejor desempeño laboral, los hallazgos mostraron una relación inversa entre la antigüedad y las dimensiones de desempeño en la tarea y desempeño en el contexto, sin observarse asociaciones significativas con el clima organizacional ni con el bienestar psicológico.

Estos resultados difieren de los obtenidos por Botero Rojas y Delfino (2024), quienes informaron que los trabajadores con mayor antigüedad presentaban un mejor desempeño laboral. Una posible explicación de esta discrepancia puede encontrarse en las características particulares del contexto analizado. Los call centers constituyen organizaciones caracterizadas por una elevada demanda emocional, monitoreo permanente del rendimiento y

presión constante por el cumplimiento de objetivos, condiciones que podrían favorecer la aparición de fatiga laboral, monotonía o desgaste ocupacional a medida que aumenta la permanencia en el puesto.

Esta interpretación resulta coherente con el modelo Demands–Resources propuesto por Demerouti et al. (2021), el cual sostiene que cuando las demandas laborales permanecen elevadas sin un incremento equivalente de los recursos organizacionales aumenta el riesgo de agotamiento y disminuye el desempeño. En consecuencia, los resultados de la presente investigación sugieren que la antigüedad laboral, por sí sola, no constituye un factor protector del desempeño, sino que sus efectos dependen de la calidad del contexto organizacional y de las estrategias implementadas para sostener la motivación, el bienestar psicológico y los recursos laborales a lo largo del tiempo.

A modo de síntesis, en conjunto, los resultados de la presente investigación muestran un elevado grado de concordancia con la evidencia científica disponible respecto de la relación entre el clima organizacional, el bienestar psicológico y el desempeño laboral. En particular, la confirmación de la hipótesis principal refuerza la concepción del clima organizacional como un recurso estratégico capaz de promover tanto la salud psicológica como el funcionamiento laboral de los trabajadores. En este sentido, los hallazgos obtenidos son consistentes con el modelo Demands–Resources (Demerouti et al., 2021) y con investigaciones recientes que destacan que un entorno organizacional caracterizado por el apoyo institucional, relaciones interpersonales positivas y adecuados recursos laborales favorece simultáneamente el bienestar psicológico y el desempeño laboral (Campos et al., 2023; Guevara-Rufasto & Peñalver-Higuera, 2024; Prasetyo et al., 2022; Weziak-Bialowolska et al., 2023).

No obstante, el estudio también aporta evidencia que amplía el conocimiento disponible al identificar particularidades asociadas al contexto de los call centers bancarios.

Mientras que las relaciones entre clima organizacional, bienestar psicológico y desempeño laboral resultaron consistentes con los antecedentes revisados, las asociaciones observadas con algunas variables sociodemográficas mostraron diferencias respecto de investigaciones previas. En particular, la mayor edad se vinculó con niveles más elevados de bienestar psicológico, en contraste con algunos antecedentes, mientras que una mayor antigüedad laboral se relacionó con menores niveles de desempeño, resultado que difiere de lo informado por Botero Rojas y Delfino (2024).

Estas divergencias ponen de manifiesto la importancia de considerar las características específicas del contexto organizacional al interpretar el comportamiento de estas variables. En organizaciones como los call centers, caracterizadas por una elevada demanda psicológica, monitoreo permanente del rendimiento, presión por el cumplimiento de objetivos e interacción continua con clientes, la experiencia laboral podría no traducirse necesariamente en un mejor desempeño, sino que su efecto dependería del equilibrio entre las demandas del puesto y los recursos organizacionales disponibles. Desde esta perspectiva, los resultados obtenidos sugieren que la promoción de un clima organizacional saludable constituye un elemento fundamental para sostener el bienestar psicológico y el desempeño laboral, especialmente en contextos de trabajo con elevados niveles de exigencia.

Si bien la presente investigación aporta evidencia sobre la relación entre el clima organizacional, el bienestar psicológico y el desempeño laboral en trabajadores de un call center bancario, sus resultados deben interpretarse considerando algunas limitaciones. En primer lugar, el diseño transversal no permite establecer relaciones de causalidad entre las variables analizadas, sino únicamente identificar asociaciones en un momento determinado. Asimismo, la investigación se desarrolló en una única organización y mediante una muestra no probabilística, lo que limita la posibilidad de generalizar los hallazgos a otros contextos laborales o sectores productivos. Finalmente, la utilización exclusiva de instrumentos de

autoinforme podría haber incorporado sesgos asociados a la deseabilidad social o a la percepción subjetiva de los participantes, aspectos inherentes a este tipo de metodología.

A partir de estas limitaciones, se considera pertinente que futuras investigaciones profundicen el estudio de estas variables mediante diseños longitudinales que permitan analizar su evolución a lo largo del tiempo y comprender con mayor precisión las relaciones entre el clima organizacional, el bienestar psicológico y el desempeño laboral. Asimismo, sería de interés ampliar el estudio a diferentes organizaciones y sectores económicos, incorporando muestras probabilísticas que favorezcan una mayor generalización de los resultados. Del mismo modo, futuras investigaciones podrían incluir otras variables organizacionales y personales potencialmente relacionadas, como el estrés laboral, el síndrome de burnout, el engagement, el apoyo organizacional percibido, las jornadas laborales y tareas desempeñadas o los estilos de liderazgo, con el propósito de desarrollar modelos explicativos más integrales del funcionamiento laboral en contextos organizacionales de alta demanda, como los call centers.

A modo de conclusión, puede decirse que la presente investigación contribuye a fortalecer la evidencia que destaca el papel del clima organizacional como un recurso estratégico para las organizaciones, al demostrar su estrecha vinculación con el bienestar psicológico y el desempeño laboral en un contexto de elevada exigencia como el de los call centers bancarios. En este sentido, los resultados obtenidos aportan evidencia empírica local que respalda la necesidad de promover políticas organizacionales orientadas al fortalecimiento del clima laboral, la disponibilidad de recursos organizacionales y el cuidado de la salud psicológica de los trabajadores, no sólo como una estrategia de bienestar ocupacional, sino también como un componente fundamental para favorecer un desempeño laboral sostenible.

Referencias

- Alejos Casas, J. (2021). *Síndrome de burnout y bienestar psicológico en asesores telefónicos de una empresa de contact center en el distrito de Lince* [Tesis de grado de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio institucional UNFV. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/5153>
- Alvarado Choez, D. K. (2022). *Comportamiento organizacional y desempeño laboral: Caso Incubadora “Avícola San Isidro S. A. AVISID” del cantón Isidro Ayora, año 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio Institucional UNESUM. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3798>
- Ángeles-Cabrera, M. E., Chambi-Rosa, J., Quispe-Acosta, J. A., & Cruz, D. Y. U.-D. (2026). Comunicación interna, clima organizacional y desempeño laboral en las organizaciones: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(3), e603147. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18055080>
- Berigozzi, R. M. (2015). *El clima organizacional en los geriátricos. El caso del hogar Santa Rosa tercera edad de la ciudad de Arias, Córdoba, Argentina* [Tesis de especialización, Universidad Católica de Córdoba]. Repositorio institucional UCC. <https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1359/>
- Botero Rojas, M. C., & Delfino, G. I. (2024, 27–29 de noviembre). *Análisis de la relación entre el rendimiento laboral, la satisfacción laboral y variables sociodemográficas en jóvenes argentinos* [Presentación de trabajo]. XVI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XXXI Jornadas de Investigación, XX Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR, VI Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional y VI Encuentro de Musicoterapia, Buenos Aires, Argentina. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/19639>

- Calonge-Angulo, E. Y., Villoslada-Aguirre, O. A., Valiente-Saldaña, Y. M., & Diaz-Valiente, F. A. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en una unidad de gestión educativa local. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 39–54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3145>
- Campos, J. B. P., Torres, C. N. S., & Gonzales, I. B. P. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en las empresas públicas de Latinoamérica. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 229–237. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2477>
- Campos-Tufiño, M., Nevárez-García, J. B., & Prado-Chinga, A. E. (2025). Clima laboral y su incidencia en el desempeño docente del ISTB, 2024. *Revista Científica Zambos*, 4(2), 227–239. <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n2/116>
- Casullo, M. M. (Comp.). (2002). *Evaluación del bienestar psicológico en Iberoamérica*. Buenos Aires: Paidós.
- Checalla-Anticono, Y. M., Rodríguez-Román, R., Alva-Olivos, M. A., & Carbonell-García, Z. M. (2024). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo universitario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(1), 141–151. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3679>
- Chiang Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347–362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- de Carvalho, E. M. P., de Brito, C. L. M., Villas, M. B. P., & Muniz, G. C. (2022). Dificuldades e potencialidades relacionadas ao clima organizacional dos servidores de enfermagem de um hospital público. *New Trends in Qualitative Research*, 13, e642. <https://doi.org/10.36367/ntqr.13.2022.e642>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C. W., & Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 686–691. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1979962>
- Díaz, D., Rodríguez-Carvajal, R., Blanco, A., Moreno-Jiménez, B., Gallardo, I., Valle, C., & van Dierendonck, D. (2006). Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff. *Psicothema*, 18(3), 572–577. <https://www.psicothema.com/pii?pii=3255>
- Doria-Velarde, A. J., Vivas-Escalante, A. D., Neira-Valdivia, F. Y., & Durand-Saavedra, D. P. (2023). Clima laboral y su influencia en las habilidades de los directivos, Maule, Chile. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 211–225. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2781>
- Gabini, S. M., & Salessi, S. M. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 31–45. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v16.n1.15714>
- Garavito Criollo, R. A., Alamo Barreto, J., Murga Fernández, G. R., Ruiz Montealegre, A. A., & Lamadrid Vela, C. A. (2025). El Poder Oculto del Clima Organizacional en las Organizaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(4), 10064–10085. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19562
- Guerrero Sánchez, J. A., Martínez Piedra, G. M., & Pedraza Melo, N. A. (2022). Efectos que el clima y el estrés laboral producen en el desempeño laboral desde la percepción de los empleados. *Vinculatégica EFAN*, 8(4), 52–60. <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-208>
- Guevara-Rufasto, B. S., & Peñalver-Higuera, M. J. (2024). Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en instituciones de salud. *Cienciamatria. Revista*

Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 10(19), 163–180. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1357>

Hameed, I., Ijaz, M. U., & Sabharwal, M. (2022). The impact of human resources environment and organizational identification on employees' psychological well-being. *Public Personnel Management*, 51(1), 71–96.

<https://doi.org/10.1177/00910260211001397>

Kwon, C.-Y., Lee, B., Kwon, O.-J., Kim, M.-S., Sim, K.-L., & Choi, Y.-H. (2021). Emotional Labor, Burnout, Medical Error, and Turnover Intention among South Korean Nursing Staff in a University Hospital Setting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10111.

<https://doi.org/10.3390/ijerph181910111>

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>

Liu, Y., Li, Y., & Zhang, J. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: The role of technological influence in Chinese higher education. *BMC Psychology*, 12, Article 536.

<https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3>

Nerón, M. L. (2025). *Bienestar psicológico en los empleados de la Dirección General de Atención Ciudadana de la Municipalidad de Salta Capital, en el año 2025* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de Salta]. Repositorio Institucional UCASAL. <https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/ark:/49597/ntwrcqqft5>

Paredes Oleas, K. P., & Rivera Romero, A. P. (2022). *Análisis del comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados del*

Municipio de Riobamba, período 2019 [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Institucional ESPOCH.

<https://dspace.esPOCH.edu.ec/items/7d03e4c1-5510-451d-b37d-eb82da1923b2>

Prasetyo, A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2022). Organizational climate, psychological well-being and employee performance. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 212–222. <https://businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management>

Raghu, S., & D'Souza, L. B. (2024). The impact of organizational climate on the well-being and performance of healthcare professionals: A comprehensive systematic review of modern healthcare workplace and further research agendas. *Journal of Research in Business and Management*, 12(1), 8–21.

Restrepo, M., & López, C. (2022). Bienestar psicológico y desempeño laboral en trabajadores del sector salud en Colombia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. <https://journals.copmadrid.org/jwop/>

Santiago, B. D. (2023). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023*. SciELO Preprints. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7237>

Sojos Tubay, A. M., Cachupud Morocho, L. A., & Zhagui Quinde, B. Y. (2025). Clima laboral docente: La importancia de fomentar habilidades blandas. *Revista InveCom*, 5(3), e050382. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14549201>

Solís-Saavedra, O. T. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. Revisión sistemática. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(19), 51–67. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1346>

Weziak-Bialowolska, D., Lee, M. T., Cowden, R. G., Bialowolski, P., Chen, Y.,

VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2023). Psychological caring climate at work, mental health, well-being, and work-related outcomes: Evidence from a longitudinal study and health insurance data. *Social Science & Medicine*, 323, 115841.

<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.115841>

Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad. *Aula Virtual*, 5(12), e345. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>

Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 311-340.

<https://doi.org/10.1080/13594320344000183>

Anexo

Mi nombre es Perla Polak y estoy realizando mi tesis de grado para la obtención del título de Lic. En Psicología otorgado por la Universidad Abierta Interamericana.

A tal fin, si tenés entre 20 y 59 años necesito de tu colaboración completando lo que a continuación se solicita. No hay respuestas correctas o incorrectas y toda la información que suministres es anónima y confidencial, por lo que sólo será utilizada a los fines de la investigación. Responder el cuestionario no te llevará más de 15 minutos.

Si hay algo que te genere duda, podés comunicarte conmigo:

PerlaMelisa.Polak@alumnos.uai.edu.ar

Desde ya muchas gracias.

Consentimiento informado

Declaro estar notificado/a de los fines de la investigación y acepto participar voluntariamente de la misma.

- Sí

Cuestionario Sociodemográfico			
Pregunta	Respuesta		
Sexo	Femenino	Masculino	Otro
Edad (en años)			
Antigüedad Laboral (en años)			

Escala de Clima Organizacional

A continuación te pido que por favor respondas el siguiente cuestionario con la mayor sinceridad posible seleccionando la opción más adecuada para cada interrogación.

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1- ¿Encuentras motivación al realizar tu trabajo?					
2- ¿Se cumplieron las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en la empresa?					
3- ¿Sentís que has crecido profesionalmente en tu trabajo?					
4- ¿Crees que tus capacidades profesionales son valoradas en tu trabajo?					
5-¿Existe un reconocimiento habitual a tu esfuerzo y dedicación?					
6-Por la misma paga ¿preferirías esta empresa a otra?					
7-¿Tienes interés de seguir trabajando en esta empresa por el término de un año?					
8-¿Conocés bien en qué consiste la política de desarrollo de carrera de la empresa?					
9-¿ Estás de acuerdo con la Política de					

Desarrollo en tu organización?					
10- Según esta Política, ¿consideras que tu categoría laboral en la empresa es la adecuada a tu nivel laboral?					
12-¿Estás de acuerdo con tu plan de desarrollo individual y los objetivos que en él se definen para tu desarrollo?					
13-¿Participaste activamente en su definición y propuesta?					
14-¿Consideras que son objetivos claros, realizables y medibles?					
15-¿Tu jefe se responsabiliza adecuadamente de tu desarrollo de carrera?					
17-¿Consideras que la calidad de la formación que has recibido es correcta en cuanto a contenidos, y a lo que esperabas?					
18-¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades de tu puesto actual?					
19-¿Es adecuada la carga de trabajo que tenés?					
20-¿Tu trabajo te permite conciliar tus					

responsabilidades personales con las laborales?					
21-¿Te sientes responsable de los éxitos y fracasos de tu trabajo?					
22-¿Tus compañeros de equipo cumplen los acuerdos y compromisos de trabajo?					
23-¿Eres lo suficientemente flexible para adaptarte a situaciones cambiantes?					
24-¿Sueles proponer ideas o mejoras?					
25-¿Estás dispuesto a realizar un esfuerzo extra si la situación lo exige?					
26- ¿Te sientes considerado por tu superior?					
27-¿ Consideras que tu superior es una persona accesible para hablar de asuntos de trabajo?					
28-¿Consideras a tu jefe autoritario?					
29-¿Consideras a tu Jefe participativo?					
30-¿Crees que tu jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos transmiten interesadamente?					

31-¿Tus aportaciones e ideas son tenidas en cuenta y valoradas por tu superior?					
32-¿Consideras que el desempeño laboral de tu superior es un ejemplo a seguir?					
33-¿Te sientes integrado con tus compañeros de trabajo?					
34-¿La comunicación entre los compañeros del sector es adecuada?					
35-¿Participan de reuniones periódicas?					
36-¿Consideras que las reuniones son eficaces?					
37-¿Participas y te involucras en la toma de decisiones?					
38-¿El espacio (oficina,box) donde trabajas es agradable?					
39-¿Las condiciones ambientales son adecuadas? (Limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación,etc.)					
40-¿Los servicios y aseos están limpios?					
41-¿Recibes atención personal					

además de laboral?					
42-¿ Te sientes seguro y estable en este empleo?					
43-¿Te sientes realizado en tu trabajo?					
44-¿Te gusta el ambiente de trabajo?					
45-¿Cooperan entre compañeros?					
46-¿ Existe un clima de confianza y transparencia?					
47-¿Te gusta la imagen que la empresa proyecta sobre sí misma?					
48-¿Te sientes identificado con la cultura de la empresa?					
49-¿Te sientes orgulloso de pertenecer a ella?					
50- ¿Recomendarías esta empresa como lugar de trabajo a un amigo?					

Escala de Bienestar Psicológico			
Por favor selecciona la opción que más se ajusta a tu vida			
Pregunta	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
1. Creo que sé lo que tengo que hacer con mi vida.			
2. Si algo me sale mal puedo aceptarlo, admitirlo.			
3. Me importa pensar que haré en el futuro.			
4. Puedo decir lo que pienso sin mayores problemas.			
5. Generalmente le caigo bien a la gente.			
6. Siento que podré lograr las metas que me proponga.			
7. Cuento con personas que me ayudan si lo necesito.			
8. Creo que en general me llevo bien con la gente.			
9. En general hago lo que quiero, soy poco influenciable.			
10. Soy una persona capaz de pensar en un proyecto para mi vida.			
11. Puedo aceptar mis equivocaciones y tratar de mejorar.			
12. Puedo tomar decisiones sin dudar mucho.			
13. Encaro sin mayores problemas mis obligaciones diarias.			

Escala de Desempeño Laboral

A continuación te solicito que selecciones la opción que consideres más adecuada para cada enunciado

Pregunta	Nunca	Muy Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1. Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesario.					
2. Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas.					
3. Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes.					
4. Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran.					
5. En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr.					
6. Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados.					
7. Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo.					
8. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo.					
9. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros.					
10. Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo.					
11. Me concentré en los aspectos negativos del trabajo en lugar de enfocarme en las cosas positivas.					
12. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa.					
13. Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma.					

