

# Análisis de la relación de clima laboral y la cultura organizacional con las variables dependientes del CO <sup>1</sup>

Sakaguchi Hatada, Hanae<sup>2</sup>  
Durand Negrillo, Diego<sup>2</sup>  
Mercado Maldonado, Valeria<sup>2</sup>  
Tempone Espantoso, Vania<sup>2</sup>  
Botto Mazzone, Gia<sup>2</sup>

## Resumen

En esta investigación se ha logrado analizar las relaciones que existen entre el clima laboral y la cultura organizacional y cómo el desenvolvimiento de éstas afecta a algunas variables dependientes como la productividad, satisfacción, ausentismo y rotación de una empresa. Para dicho análisis se ha logrado recopilar información de la empresa Excellia del grupo Romero mediante una entrevista y encuestas, de tal manera que esta información se ha complementado y contrastado con investigaciones y opiniones de expertos en los temas en cuestión.

Durante la investigación se ha logrado identificar que la empresa promueve una cultura organizacional positiva que se basa en el compañerismo, el valor a los empleados, la confianza y otros valores similares. El clima laboral es un ambiente cómodo que fomenta la satisfacción laboral de los empleados al igual que la integración de los equipos de trabajo. Al investigar sobre estos factores, sabemos que distintos autores relacionan a estos con variables como una mayor productividad como empresa y menores tasas de ausentismo. Hemos logrado corroborar cómo se dan estas relaciones dentro de la empresa Excellia y se ha concluido que la cultura organizacional y un buen clima laboral son esenciales para un buen funcionamiento en las empresas.

---

<sup>1</sup> Trabajo de investigación para la asignatura *Comportamiento organizacional*. Revisado por Elizabeth Raquel Otero Ibañez, profesora responsable de la asignatura.

<sup>2</sup> Estudiante de la Universidad de Lima.



## **Introducción**

El presente artículo de investigación tiene el propósito analizar la importancia del clima y cultura organizacional. En efecto, ambos aspectos tienen un impacto directo en las variables dependientes del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral, de ahí la importancia del tema a analizar.

En este caso se estudiará a la empresa Excellia, una compañía peruana perteneciente al Grupo Romero. Este último se trata de un conglomerado, que integra empresas que operan en el sector de alimentos, logística, infraestructura, comercio e industria. Asimismo, este Grupo también cuenta con una Corporación, es ahí donde se encuentra la empresa Excellia, la cual brinda servicios de sistemas, auditoría, administración, servicios móviles, ciberseguridad e innovación y transformación a todas las empresas pertenecientes al Grupo. En ese sentido, el modelo de Excellia ya existía desde la década de los setentas; sin embargo, luego de varios procesos de transformación y optimización se lanzó oficialmente la marca Excellia en el año 2017. El principal reto fue cimentar una cultura de innovación, colaboración y resultados honrando el legado del Grupo Romero, con esa finalidad en el año 2019 se desplegó un proyecto de cultura organizacional llamado “Nuestra Esencia”.

## **Metodología**

Para llevar a cabo la investigación nos contactamos con Roma Peric, coordinadora de Desarrollo de talento y Organización en Excellia y utilizamos la entrevista como método principal de investigación, donde Peric nos brindó detalles de la historia de la empresa y de su cultura organizacional. Adicionalmente, aplicamos una técnica de investigación descriptiva: la encuesta, la cual se realizó a tres trabajadores de la empresa, pertenecientes al área de administración, sistemas y recursos humanos. Asimismo, para el análisis se ha incluido opiniones de diferentes autores expertos en el tema, además de información obtenida de investigaciones previas como sustento.



## Resultados

- Los empleados encuestados se sienten identificados con los valores y principios de la compañía. El proceso de creación de plan de cultura organización fue colaborativo y buscó incluir las sugerencias e ideas de todos los colaboradores a través de talleres y reuniones. Igualmente, se refuerza por medio de comunicación interna, foros, identidad gráfica, reuniones de integración por área, capacitaciones e inclusive el diseño de las oficinas físicas. Adicionalmente, se tiene un programa “onboarding” donde se busca familiarizar a los nuevos integrantes con la historia del Grupo Romero, Excellia y los principios culturales.
- Uno de los pilares de la cultura de Excellia es el trabajo colaborativo. Las opiniones y sugerencias de todos los colaboradores son consideradas valiosas independientemente de su nivel organizacional. Igualmente, los colaboradores encuestados, respondieron que con mucha frecuencia sienten que se les brindan canales para compartir sus sugerencias.
- Se promueve la innovación sin miedo a equivocaciones, enfocando los errores en aprendizaje. Excellia busca tener un entorno donde se promueva la confianza de aprender y enseñar. Adicionalmente, los tres encuestados afirmaron que reciben un feedback de manera oportuna y asertiva, considerándola como una oportunidad para potenciar el desarrollo y generar planes de mejora.
- La empresa se preocupa por la satisfacción laboral, pues se incentivan proyectos que proporcionen crecimiento y aprendizaje, acompañados de iniciativas orientadas a su bienestar. A inicios de pandemia se puso a disposición un servicio de asesoría psicológica, talleres de salud mental, de organización de tiempo tanto para el colaborador como para sus familiares, iniciativas de flexibilidad, etc. El bienestar y



equilibrio entre la vida laboral y personal, es parte de su cultura. Es así como los colaboradores encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a tal equilibrio.

- En Excellia se realizan constantemente actividades de integración y camaradería. A raíz de la pandemia se han incorporado actividades que involucran a las familias de los colaboradores, para potenciar el vínculo de pertenencia y cercanía. Dos aspectos que se han visto potenciados por la pandemia han sido la innovación y trabajo en equipo. Si bien el proyecto “Nuestra esencia” fue lanzado en el 2019, en la entrevista se resaltó que la pandemia permitió tangibilizar tales componentes de su cultura. Incluso, los colaboradores encuestados afirmaron que se han sentido más identificados con la cultura de la empresa a raíz de la pandemia.
- De los colaboradores encuestados, todos consideran que la cultura de la empresa los motiva a tener un mejor desempeño.

## **Discusión**

Tal como mencionan Salazar y otros (2009), el clima organizacional consiste en un grupo de componentes y determinantes, que en su conjunto ofrecen una visión global de la organización. Tales componentes incluyen: el ambiente físico, características estructurales, el ambiente social, características personales y el comportamiento organizacional. Aquellos son percibidos de manera directa o indirectamente por los empleados, lo cual finalmente influye en su conducta y desenvolvimiento laboral. De esta manera, el clima organizacional se trataría de un conjunto de factores cotidianos que definen el ambiente de trabajo y que derivan de la cultura. En efecto, el clima organizacional no puede entenderse sin la cultura. (Abarca, 2018). Es así como esta hace referencia a un sistema de significado compartido por los miembros que distingue a una organización de las demás (Robbins, 2013), por lo que incluye supuestos, creencias, valores y normas compartidas (Newstrom, 2011).



En efecto, Quiroga (2007), en su investigación previa realizada destaca que factores como la inadaptación, alta rotación, ausentismo, baja productividad e innovación son síntomas de poco o mal clima organizacional. Al respecto, añade que la cultura organizacional “es la piedra angular de la ventaja competitiva y del mejoramiento continuo para la competitividad”, queriendo decir que esta tiene un gran impacto en cuanto a la productividad y desempeño. Es por ello que a continuación se analizará la relación entre la cultura y clima organizacional y las variables dependientes del comportamiento organizacional: productividad, satisfacción, ausentismo y rotación.

Según Cavalier (2020) las empresas que presentan altos índices de *productividad* en el talento humano, por lo general se debe a que tienen una cultura organizacional que otorga gran valor a sus colaboradores. De acuerdo a lo evidenciado en Excellia, los encuestados afirman que, la empresa busca tener un ambiente colaborativo; por ello brindan canales para compartir ideas y sugerencias. De esta forma, los colaboradores no tendrán miedo de compartir su postura y se sentirán confiados de hacerlo. Asimismo, mientras más valorados se sientan dentro la empresa, estarán más motivados y, por lo tanto, su nivel de productividad aumentará. Igualmente, en Excellia se fomenta la innovación sin miedo a cometer errores, lo que ha llevado al desarrollo de proyectos sobresalientes y a una correcta solución de problemas. Con respecto a ello Hinojosa (2010) resalta que, al existir un ambiente agradable y comfortable, las personas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, y es allí donde se da el desarrollo de nuevas ideas y soluciones creativas.

Por otro lado, Ladenta (2018) destaca que no es suficiente otorgar valor al trabajador para aumentar la productividad, pues menciona que se pueden llegar a obtener incluso mejores resultados cuando dentro de la cultura se refuerza un “espíritu productivo”, lealtad y responsabilidad; junto con un modelo educativo que fortalezcan tales conceptos. En el caso de Excellia, su cultura destaca la innovación, valor del colaborador y compromiso, en efecto, al destacar este último concepto se puede decir que sí promueven la productividad e incluso la reconoce. Por ejemplo, se realizan sesiones de confraternidad donde se comparten los resultados y logros de cada área, reconociendo a los equipos y personas que lograron un desempeño sobresaliente; motivándolos a tener un mejor rendimiento.



Asimismo, ello se relaciona con la *satisfacción laboral*, según Cavalier (2020), la satisfacción es uno de los aspectos que nace de la cultura de la empresa. Añade que, cuando la cultura que se predica está bien implementada se evidencia un ambiente laboral positivo, teniendo una relación estrecha con la satisfacción. Es decir, la fortaleza de la cultura de una organización se encuentra directamente relacionada con el desempeño y satisfacción de sus empleados. En este caso, algunos de los valores nucleares de Excellia son la ética, el compañerismo, trabajo en equipo, libertad, creatividad, responsabilidad, pasión, entre otros. Aquellos se refuerzan constantemente, y ello se evidencia en los resultados, pues los colaboradores se sienten altamente identificados con los valores y principios de la compañía. Esto quiere decir que los valores nucleares de Excellia se comparten con intensidad, en forma extensa y se refuerzan adecuadamente. Entonces, se puede afirmar que la compañía tiene una cultura organizacional fuerte, llevando a una alta satisfacción debido a los valores que promueven.

Brizeño (2017), menciona que la satisfacción es la apreciación del trabajador sobre las condiciones laborales, y esta se ve influenciada por diferentes factores como: el compañerismo, reconocimiento, respeto, posibilidad de desarrollo profesional. Siendo aspectos que son parte de su cultura y que se refuerzan constantemente. Adicionalmente, al contar con un entorno que reconoce el expertise y la colaboración promueve la confianza de aprender y enseñar, esto también se relaciona con la satisfacción laboral, pues promueve proyectos que proporcionen crecimiento y aprendizaje de los colaboradores, acompañados de iniciativas orientadas a su bienestar como las que se dieron al inicio de la pandemia. Todos aquellos aspectos llevan a que el colaborador se sienta como una parte importante dentro de la organización.

Por otro lado, una cultura organizacional desagradable para los colaboradores tiene una relación directa con el nivel de *ausentismo*; mientras más negativo sea el clima laboral, mayor será la tasa de ausentismo. Lito (2014) menciona que, el ausentismo laboral es considerado como el abandono o ausencia del trabajador de las responsabilidades que debe de cumplir. Según Mosquera (2017) las causas de ausentismo no siempre están asociadas al empleado, muchas veces se deben a la organización como lo es en el caso del clima laboral y falta de flexibilidad; un ambiente laboral óptimo ayudará a disminuir el ausentismo del trabajador, razón de la importancia de unas buenas relaciones laborales. En el caso de Excellia, se promueven iniciativas de flexibilidad como permisos o licencias por imprevistos; con el



objetivo de disminuir dichas tasas y aumentar la motivación de sus colaboradores. Gracias a los diferentes talleres, capacitaciones, asesorías psicológicas, constantes invitaciones a la participación donde se consolidan los principios de la empresa y se refuerza el compañerismo, se cuenta con una cultura sólida y clima organizacional positivo; lo cual, a su vez disminuye el ausentismo laboral; a pesar de que se brinde flexibilidad para ausentarse.

Finalmente, según menciona Chiavenato (2009) la *rotación* del personal se debe a causas internas y externas a las organizaciones, siendo uno de los factores internos, la cultura organizacional. Torres & otros (2020), definen la rotación como la separación laboral determinada unilateralmente por el colaborador dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo. En este caso, Excellia tiene una rotación baja que consta en la renuncia de tres empleados al año (de 196 empleados), además de cambios organizacionales debido a la migración de ciertos empleados a empresas dentro del Grupo. Asimismo, se evidencia que la empresa tiene tanto una cultura fuerte como un clima laboral positivo debido a que los colaboradores se encuentran cohesionados por los valores lo cual aumenta su motivación y satisfacción. Por lo tanto, se cumple con la relación inversa que existe entre la fortaleza de la cultura y clima organizacional y la tasa de rotación. De ahí, la importancia de una cultura que haga sentir a los colaboradores como a una familia, refuerce el compañerismo y sentimiento de pertenencia.

En conclusión, la cultura organizacional que promueve Excellia se basa en otorgarle valor al empleado, compañerismo, innovación, lo cual lleva a tener un clima positivo de confianza y confraternidad. Además, al destacar los errores como aprendizaje junto con el reconocimiento de logros ha llevado a un aumento en la productividad. Mientras los programas de bienestar e integración con el equipo de trabajo, son factores que demuestran la importancia que tiene el colaborador dentro de la empresa, aumentando así la satisfacción laboral, lo que a su vez se relaciona con una tasa de ausentismo y rotación baja. En efecto tanto la cultura como el clima laboral son importantes para crear un sentido de pertenencia, aumentar el rendimiento del equipo, teniendo igualmente un impacto en el bienestar de los colaboradores.



## Referencias

- Abarca, B. (2018). *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1734/TFCE-03-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brizeño, L. (2017). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores civiles administrativos de la FAP de la ALAR3 del distrito de Cerro Colorado de Arequipa*. Universidad Nacional de San Agustín. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5717/ADbranfe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cavelier, B. (2020). *La relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral de empresas en Colombia*. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Recuperado de [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM\\_1020825371\\_2020\\_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM_1020825371_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2da ed.). Ciudad de México: McGrawHill.
- Hinojosa, C.(2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. Universidad Playa de Ancha. Recuperado de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>
- Ladenta, D. (2015). *La cultura organizacional en relación a la productividad en la empresa KMEYO.COM, en el segundo semestre 2014*. Universidad Central de Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7574/1/T-UCE-0007-338i.pdf>





- Lito, P. (2014). Rotación y ausentismo laboral en el Parque Industrial de Villa el Salvador. *Gestión en el tercer milenio*, 16(31), 81-98. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8770>
- Mosquera, N. (2017). *Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional*. Universidad Nacional de Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17172/MosqueraTaveraNancy2017%20.pdf?sequence=1>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.
- Quiroga, D. (2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali*. Universidad del Rosario. Recuperado de [https://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/aa/aa8380b6-ec1a-4e27-8564-899a842ac511.pdf](https://www.urosario.edu.co/urosario_files/aa/aa8380b6-ec1a-4e27-8564-899a842ac511.pdf)
- Salazar & otros (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Torres, M. M. D. R. R., & Orozco, D. G. Á. (2020). *Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla?* Ciudad de México: Plaza y Valdes Editores

