

# FACTORES DEL ÁREA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA SILVER LAKE S.A.C DE LA CIUDAD DE TACNA, 2017

FACTORS OF THE LABOR AREA AND ITS INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE WORKERS OF THE SILVER LAKE S.A.C COMPANY OF THE CITY OF TACNA, 2017

Tahnee Lizbeth Carrasco Uruchi<sup>1</sup>  
Victor A. Arias Santana<sup>2</sup>

Presentado: 21/04/2019  
Aceptado: 10/06/2019  
Publicado online: 17/07/2019

---

## RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es medir la influencia de los factores del área laboral en el clima organizacional en el grupo de trabajadores de la empresa Silver Lake S.A.C. Se evalúa el modelo propuesto con base en medidas presentes en una empresa de la ciudad de Tacna y se investiga cuáles tienen mayor impacto en ciertas variables de resultado organizacional. La metodología del presente trabajo de investigación corresponde al tipo de investigación básica, y el diseño de la investigación es explicativa con el propósito de establecer el nivel de influencia de los factores de actividad laboral en el clima organizacional de la empresa Silver Lake S.A.C. Los resultados obtenidos permiten comprobar que la edad, el sexo masculino y las áreas como la administración, control, y distribución son las que mayor influencia negativa tienen sobre el clima organizacional de la empresa.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, actividad laboral, relaciones humanas

## ABSTRACT

The main objective of this research is to measure the influence of the factors of the labor area in the organizational climate in the group of workers of Silver Lake S.A.C. The proposed model is evaluated based on measures present in a company in the city of Tacna and it is investigated which have the greatest impact on certain organizational outcome variables. The methodology of this research work corresponds to the

---

<sup>1</sup> Magíster. en Administración y Dirección de Empresas

<sup>2</sup> Doctor. en Ciencias, Académico de la Universidad Privada de Tacna y Jefe de la Oficina de Procesos de Investigación y transferencia tecnológica de la UPT.

type of basic research, and the design of the research is explanatory in order to establish the level of influence of the factors of work activity in the organizational climate of the company Silver Lake S.A.C. The obtained results allow to verify that the age, the masculine sex and the areas like the administration, control, and distribution are those that greater negative influence have on the organizational climate of the company.

**Keywords:** Organizational climate, work activity, human relations

---

## INTRODUCCIÓN

Es explícito en reconocer que en la empresa existe preocupación por el clima organizacional y el impacto que este puede tener, de ahí el interés en medir y compararse con otras empresas o con el mercado. Los instrumentos más utilizados para medir clima son las encuestas, siendo más importante la forma y el contexto en que se miden sus resultados que el tipo de instrumento propiamente dicho. Para tener un resultado óptimo sobre los problemas que se presentan en una empresa referente al clima organizacional es importante medirlo con un instrumento, de esta forma se obtendrá resultados reales. (Vázquez, 1992) (Grant, 2008).

La necesidad de revisar el modelo organizacional de las empresas es cada vez más urgente, toda vez que las expectativas de los empleados y de los diversos *stakeholders* son crecientes y abarcan nuevas dimensiones. La motivación y compromiso intrínsecos de los empleados de las décadas pasadas ha dado paso a trabajadores que demandan inclusión, participación, desafío y reconocimiento. Algunos autores indican que las metodologías de administración clásica no han cambiado significativamente en el último tiempo y no están siendo capaces de motivar que los empleados entreguen diariamente su esfuerzo y creatividad. A estos últimos les preocupan temas de las organizaciones que van más allá de la labor productiva en sí y de la remuneración financiera asociada. Hoy en día los trabajadores se comprometen más en su trabajo mientras exista una motivación o algún incentivo que le favorezca de manera económica. (Zenteno-Hidalgo, Silva, & Andrés, 2016). La presión del entorno a cumplir con la responsabilidad social empresarial y la necesidad de las empresas de ser más competitivas, innovadoras y flexibles, hace que el panorama global no sea auspicioso si no se generan los cambios necesarios a tiempo (Grant, 2008). Una de las propuestas que se ha planteado para superar situaciones de desmotivación y bajo compromiso es la implementación de prácticas de recursos humanos de alto desempeño (PAR). El impacto de la gestión del recurso humano se ve influenciado por el clima laboral imperante en la organización y factores como la cultura, tanto de la organización como de la industria y el país (Ahmad & Schroeder, 2003). Existe una vinculación directa entre clima laboral, PAR y desempeño que ha sido estudiada y presentada por diversos autores (Neal, West, & Patterson, 2005). A pesar de la diversidad de factores que influyen en el clima, la revisión de los aportes teóricos de distintos autores y los trabajos empíricos que se han realizado permite identificar los más relevantes e incorporar a esa lista conceptos más innovadores, y con trabajos de investigación como el presente se contribuye a una mejora en el desarrollo de las empresas del entorno regional. El clima organizacional es una variable en la gestión poco trabajada, aunque se sabe de su importancia vital en el éxito de la empresa. Muy pocas sociedades tienen una periodicidad de monitoreo de cómo va su organización respecto a las relaciones humanas entre trabajadores y de éstos con sus jefes.

Román y Col. presentan un estudio donde definen que el apoyo organizacional ejerce una influencia indirecta positiva sobre la participación en actividades de desarrollo de empleados y sobre los

comportamientos proactivos. Recomienda la promoción de climas organizacionales caracterizados por el apoyo organizacional y el empoderamiento (Román-Calderón, Krikorian, Franco Ruiz, & Betancur Gaviria, 2016). Grant afirma que el éxito de algunas decisiones empresariales (por ejemplo, globalización y fusión y adquisición) requiere reconocer y reconciliar las diferencias entre las prácticas de gestión de recursos humanos en diferentes países e industrias (Grant, 2008). Schneider revisa el clima organizacional y la teoría y la investigación de la cultura organizacional y la define brevemente como los significados que la gente atribuye a los paquetes interrelacionados de experiencias que tienen en el trabajo. (Schneider, 2013). Andrew Neal examinó si la eficacia de las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) depende del clima organizacional y de la estrategia competitiva. La relación de la gestión de recursos humanos solo es aplicable para ciertas empresas que tienen buen clima organizacional porque de lo contrario no se podría obtener buenos resultados. Los resultados apoyaron el argumento de asignación de recursos (Neal et al., 2005).

## OBJETIVO

Establecer en qué medida el factor edad, sexo, actividad laboral, relaciones humanas, la autorrealización y la estabilidad/cambio de la actividad laboral influye negativamente en el clima organizacional de la empresa Silver Lake S.A.C. de la ciudad de Tacna.

## METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación corresponde al tipo de investigación básica, observacional y de corte transversal. El estudio se realizó en la empresa SILVER LAKE SAC de la ciudad de Tacna. Se trabajó con el 100% de los trabajadores de la empresa que vendría a ser 160 personas, según criterios de inclusión y exclusión. La muestra fue probabilística, mediante muestreo aleatorio simple, donde el tamaño fue de 59 trabajadores. La estructura del cuestionario comprendió:

Indicadores	Ítems
Implicación	1,2,3,4,5,6,7,8,9
Cohesión	10,11,12,13,14,15,16,17,18
Apoyo	19,20,21,22,23,24,25,26,27
Autonomía	28,29,30,31,32,33,34,35,36
Organización	37,38,39,40,41,42,43,44,45
Presión	46,47,48,49,50,51,52,53,54
Claridad	55,56,57,58,59,60,61,62,63
Control	64,65,66,67,68,69,70,71,72
Innovación	73,74,75,76,77,78,79,80,81
Comodidad	82,83,84,85,86,87,88,89,90

**Tabla 1.** Ítems según indicadores del clima organizacional

La validación de los instrumentos se realizó a través de la prueba de confiabilidad del estadístico Alpha de Cronbach, con un valor final de 0.834.

## RESULTADOS

En la muestra de estudio el 42.4% tenía entre 20 y 29 años seguido del grupo entre 30 a 39 años con 33.9%. El 23.7% tenía entre 40 a 59 años. La frecuencia según sexo fue a predominio masculino con un 89.8% seguido de un 10.2% de sexo femenino.

En el análisis estadístico por esferas de clima organizacional (Tabla 1), podemos observar que la esfera con más alto puntaje fue la de Organización (66.85) seguido con la de Control (62.41), autonomía (62.34), Innovación (62.52), autonomía (62.34) e implicación (62.15).

**Tabla 2**  
***Medición de las esferas en el clima organizacional***

	<b>Media</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Error típico de la media</b>
Implicación	62.15	88.89	22.22	1.84
Cohesión	53.67	88.89	22.22	1.74
Apoyo	55.18	77.78	22.22	1.78
Autonomía	62.34	100.00	11.11	2.48
Organización	66.85	88.89	33.33	1.87
Presión	59.32	88.89	22.22	2.19
Claridad	58.38	100.00	33.33	1.91
Control	64.41	100.00	22.22	2.29
Innovación	62.52	88.89	11.11	2.10
Comodidad	58.00	100.00	22.22	2.36

Las medias proporcionales obtenidas para cada esfera de la dimensión del clima organizacional se observan en la tabla 3. La dimensión más comprometida es la de relaciones humanas (57), seguido de la estabilidad y cambio (60.83) y la dimensión más alta fue la de autorrealización (62.84).

**Tabla 3**  
***Comparación de las dimensiones del clima organizacional***

	<b>Media</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Error típico de la media</b>
Relaciones Humanas	57.00	81.48	37.04	1.12
Autorrealización	62.84	88.89	44.44	1.22
Estabilidad/cambio	60.83	83.33	30.56	1.34
Puntaje total	60.22	84.57	42.28	.88

Según sexo, la diferencia entre las proporciones manifestadas no eran estadísticamente significativas  $p > 0.05$ ). Se evidencia una diferencia significativa entre los grupos de edad según dimensión de relaciones humanas ( $p = 0.04$ ). No existe diferencia de clima laboral según tiempo de servicio ni el área de servicio ( $p > 0.05$ ).

En la dimensión de autorrealización, según área de trabajo, el 27.3% del área de administración y el 33.3% del área de distribución manifestaban un clima negativo. En la esfera de organización, el 13.5% del área de ventas y el 8.3% del área de almacén presentaban un clima negativo. En la esfera de presión, el 44.4% del área de distribución, el 36.4% del área de administración y el 36.4% del área de ventas manifestaban un clima negativo. La diferencia no fue significativa ( $p > 0.05$ ).

Según estabilidad /cambio, el 45.5% del área de administración y el 33.3% del área de distribución manifiesta en un clima negativo en la esfera de claridad. El área con mejor percepción fue el de ventas, con un 81.3% de clima positivo. El 33.3% del área de dimensión, manifiesta un clima negativo seguido de un 27.3% del área de administración. Una frecuencia del orden del 27.3% del área de ventas y del área de administración manifiestan un clima negativo. El 55.6% del área de distribución manifestaba un clima negativo en la esfera de comodidad seguido de un 36.4% del área de administración. La diferencia no fue significativa ( $p > 0.05$ ).

## DISCUSIÓN

Según Schneider (Schneider, 2013), sostiene que el clima organizacional es un conjunto de percepciones compartidas respecto a prácticas, procedimientos y políticas que experimentan los empleados en el funcionamiento de la empresa, y que si los comportamientos que ellos observan son recompensados al interior de una organización. Esta definición permite entender que el clima se construye en base a las “percepciones” que se suceden en el “rendimiento o performance en el trabajo”. Lo cual indica que el clima es como la atmósfera que se respira dentro de una organización y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con la cual los empleados valoran en su trabajo. En ese sentido la presente investigación comprueba que el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Silver Lake no es positiva, que existen trabajadores de las áreas laborales de administración y distribución fundamentalmente que generan manifestaciones negativas que afectan el clima laboral. No necesariamente el clima depende del comportamiento de los trabajadores de todas las áreas, puede comenzar gradualmente desde algunas áreas.

El hecho de identificar oportunidades de mejora y precisar los factores que mayor influencia negativa general sobre el clima, es un conocimiento vital para la organización para diseñar estrategias que permita atenuar esos comportamientos y lograr el éxito de la empresa, promoviendo e implementando un plan de mejora que los trabajadores perciban que están atendidos en sus demandas. En la esfera de Autonomía, se observa varios ítems que contienen puntajes negativos en representación de las percepciones de los trabajadores según lo encuestado; siendo la esfera de autonomía que contiene 07 ítems a mejorar en el personal. El personal que trabaja en la empresa no se siente libre de poder opinar libremente o tomar sus decisiones, no existe una comunicación o estrechos lazos de cooperación entre jefe y empleado.

El resultado de la esfera de apoyo, se concluye con 06 ítems que los trabajadores no se sienten con la plena confianza de hablar con sus jefes inmediatos para aumentos de sueldos, o no sienten una motivación por parte de la empresa. En la esfera de Cohesión, se determina 04 ítems que no existe mucha empatía entre los compañeros de trabajo la razón por la que no se reconocen estrategias que permitan el compartir. En la esfera de claridad, encontramos que el personal tiene que tener un manual de funciones, de esta manera no hará de todo y se enfocara detalladamente en su función dentro de la empresa.

Se recomienda a la Gerencia de la empresa Silver Lake S.A.C realizar trabajos de monitoreo de mejora continua cada 6 meses, lo cual garantizaría la mejora continua en sus etapas de prevención y aplicación de estrategias de ayuda oportuna. Fomentar y/o inculcar en los trabajadores el apoyo social por ejemplo en navidad, o días festivos donde se pueda colaborar a una causa social y ambiental sería una buena opción para que todo el personal de trabajo conozca la parte más humana que tiene cada uno, implementando proyectos de responsabilidad social. Asimismo, se recomienda la realización de cursos o actividades formativas relacionada con la empresa para que promueven las metas que tiene cada área y salir beneficiado trabajador/ empresa.

Es necesario que la empresa tome atención de las actitudes del personal de trabajo, escuchando sugerencias o aportes de los trabajadores esto ayudará que exista una comunicación asertiva. Cuando se realice alguna acción sugerida por un trabajador es necesario que sea difundido entre todas las áreas. Esto generará que los demás trabajadores den sus propias sugerencias. Acoger sugerencias y difundir los buenos resultados hace que se sienta importante e implicado en el bienestar de la empresa en la cual el personal labora.

Es importante realizar actividades fuera de la oficina, como actividades recreativas y ajenas al contexto laboral que pueden ser de gran ayuda para fomentar el trabajo en equipo y relaciones entre sus miembros, al menos una vez al mes realizar dinámicas y de tal manera los trabajadores se despejen del

estrés del trabajo diario. Según lo concluido se debe aplicar las estrategias de mejora continua considerando adicionalmente las esferas en riesgo que son comodidad, claridad y presión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00056-6)
- Alvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1), 2. Recuperado a partir de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UNIBA.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=004100>
- Ballesteros, R. F. (1981). Comparaciones entre la evaluación tradicional y la evaluación conductual. En *Evaluación conductual: metodología y aplicaciones, 1981, ISBN 84-368-0166-0, 89 págs.* (pp. 63-89). Ediciones Pirámide. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4952386>
- Cardona Echeverri, D. R., & Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Review of organizational climate assessment tools*, 30(131), 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Corraliza, J. A. (2001). Human behaviour and environmental problems. *Estudios de Psicología*, 22(1), 3-9. <https://doi.org/10.1174/021093901609541>
- Eisenberger, R. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. Recuperado a partir de <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0021-9010.75.1.51>
- García-Saisó, A., Ortega-Andeane, P., & Reyes-Lagunes, I. (2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1370-1384. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70381-3](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70381-3)
- Giraldo, S. (2012). El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales Sonia. Recuperado a partir de [www.bdigital.unal.edu.co/6917/1/7709506.2012.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/6917/1/7709506.2012.pdf)
- Grant, R. M. (2008). The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us? *Long Range Planning*, 41(5), 469-482. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.06.003>
- Hamel, G. (2014). El futuro de la administración. Recuperado a partir de <http://www.garyhamel.com/>
- Javier, M. Garc., Francisco. (2016). *Elementos básicos de psicología de los grupos*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Human resource management at work. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Recuperado a partir de [http://www.citethisforme.com/topic-ideas/business-marketing/Marchington%20and%20Wilkinson%20\(2005\)%20Human%20resource%20planning.-14044776](http://www.citethisforme.com/topic-ideas/business-marketing/Marchington%20and%20Wilkinson%20(2005)%20Human%20resource%20planning.-14044776)
- Maurer, T. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. Recuperado a partir de <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0021-9010.79.1.3>
- Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity? *Journal of Management*, 31(4), 492-512. <https://doi.org/10.1177/0149206304272188>

- Piedrahita, E. A. (2010). El futuro de la administración (página 2) - Monografias.com. Recuperado 12 de enero de 2017, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos82/futuro-administracion/futuro-administracion2.shtml>
- Román-Calderón, J. P., Krikorian, A., Franco Ruiz, C., & Betancur Gaviria, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Organizational support and empowerment as background of empowered behavior and employee participation.*, 32(139), 154-161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>
- Sanabria, R. del C. M. (2009). *El impacto de las prácticas de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero* (<http://purl.org/dc/dcmitype/Text>). Universidad de La Laguna. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=27051>
- Schneider, B. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Universidad Privada de Tacna. (2015). Líneas de Investigación de la Escuela de Postgrado. Recuperado a partir de <http://www.upt.edu.pe/contents/espg/web/#!/>
- Vázquez, M. S. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 45(4), 443-451. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2378428>
- Vázquez, M. S. (1994). Clima y cultura en el estudio de las organizaciones: una perspectiva histórica. *Anthropologica: Revista de etnopsicología y etnopsiquiatría*, (15), 105-118. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1454374>
- Vega, M. M. C., Partido, A. N., & Rivera, P. C. H. (2012). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 0(72), 49-74. Recuperado a partir de <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/407>
- Zenteno-Hidalgo, Á. C., Silva, D., & Andrés, C. (2016). HIGH Performance factors and practices affecting work climate: a case analysis. *Innovar*, 26(59), 119-136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>