

## **El clima organizacional y la motivación laboral, componentes esenciales en la productividad de las Empresas de Colombia**

Organizational climate and work motivation, essential components in the productivity of Colombian companies

Vanessa Andrade Córdoba\*

Jenny Patricia Bedoya Sánchez\*\*

### **Resumen**

Las empresas existen para impulsar un bien o servicio para la población en general (Hoffmeister, 2014), contribuyendo al crecimiento y desarrollo económico de cada país, la operación de estas organizaciones involucra diferentes recursos, entre ellos, se identifica el talento humano como un elemento indispensable (Soto Rivera et al., 2020). El presente artículo tiene por objeto analizar la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral, como componentes esenciales de la productividad de las Empresas de Colombia, por medio de una revisión bibliográfica exhaustiva de documentos de orden nacional e internacional, que permitan la identificación de características que influyen en un clima organizacional adecuado y los efectos que generan en la productividad de las empresas, así como la descripción de estrategias de motivación laboral que generan un efecto productivo en las empresas. Los resultados evidenciaron que estas variables están estrechamente ligadas, puesto que, del clima organizacional dependerá la motivación laboral de los trabajadores y por ende, el cumplimiento de sus tareas y actividades. Se concluye que, las organizaciones deben extremar medidas en la mejora de las condiciones laborales que favorezcan el desarrollo profesional, personal y crecimiento económica de la empresa.

*Palabras Claves:* Ambiente laboral, condiciones de trabajo, desarrollo económico, percepción laboral, productividad.

### **Abstract**

Companies exist to promote a good or service for the population in general (Hoffmeister, 2014), contributing to the growth and economic development of each country, the operation of these organizations involves different resources, among them, human talent is identified as an

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia. vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia. jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

element indispensable (Soto Rivera et al., 2020). The purpose of this article is to analyze the relationship between the organizational climate and work motivation, as essential components of the productivity of Colombian Companies, through an exhaustive bibliographical review of national and international documents, which allow the identification of characteristics that influence an adequate organizational climate and the effects they generate on the productivity of companies, as well as the description of work motivation strategies that generate a productive effect on companies. The results showed that these variables are closely linked, since the organizational climate will depend on the work motivation of the workers and, therefore, the fulfillment of their tasks and activities. It is concluded that organizations must take extreme measures to improve working conditions that favor the professional, personal and economic growth of the company.

*Key Words:* Work environment, working conditions, economic development, labor perception, productivity.

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

## Introducción

Las empresas existen para impulsar un bien o servicio para la población en general (Hoffmeister, 2014), contribuyendo al crecimiento y desarrollo económico de cada país, la operación de estas organizaciones involucra diferentes recursos, entre ellos, se identifica el talento humano como un elemento indispensable (Soto Rivera et al., 2020).

En las últimas décadas, el ambiente laboral se ha posicionado como un fenómeno de carácter complejo, no ajeno a la calidad de vida y desarrollo de capacidades en el trabajo, debido a que este, repercute de manera directa o indirectamente con la misma, siendo factores interrelacionados que influyen en el desarrollo organizacional y su productividad (Arias & Arias, 2014). Así mismo, los diferentes elementos como lo es el desempleo, disminución de oportunidades y cobertura de empleo, la globalización, entre otros. Contribuyen a la creación de escenarios laborales intrincados, que impactan en la salud física y mental de los trabajadores. Como consecuencia, el ambiente laboral tiende a influir sobre la conducta, la satisfacción y la productividad de las personas, y está relacionada con el «saber hacer», la forma en la que se realiza el trabajo y de establecerse con los demás trabajadores y la organización.

Por su parte Pedraza Melo (2018) señala que los colaboradores representan el capital intangible de la gestión empresarial, por medio de conocimiento, experiencia, habilidades, destrezas, valores y capacidades propios de cada individuo.

Los colaboradores de una organización desarrollan una serie de relaciones interpersonales, que han dado lugar a lo que algunos autores han denominado Clima Organizacional, por ejemplo, para Boulden, (1992) el clima organizacional lo conforma el entorno en el cual los trabajadores de una empresa desempeñan sus funciones y los procesos de gestión de la misma.

Del mismo modo, Carrillo Rosero et al., (2018) definen el Clima Organizacional como las actitudes, valores normas y sentimientos que los individuos perciben en la empresa en la cual laboran, las cuales, son influenciadas directamente por motivos propios del individuo, incentivos otorgados por la empresa, condiciones de trabajo y expectativas a nivel profesional.

El clima organizacional y la motivación tienen una relación directamente proporcional con la productividad laboral, la satisfacción y la rotación del personal (Goncalves, 1997) y se ha convertido en una variable para calcular los bienes y servicios que se han producido por cada

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

factor invertido (talento humano, capital, tiempo, maquinaria y otros) durante un tiempo determinado (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta, 2019b).

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación pretende realizar una revisión bibliográfica exhaustiva de documentos relacionados con el tema de investigación, de orden nacional e internacional, que no superen los 0 años de antigüedad, con el fin de obtener evidencia científica disponible sobre la relación entre el clima organizacional y motivación laboral como un componente esencial en la productividad de las empresas de Colombia, analizando de esta manera la relación existente entre las dos variables, que permitan la identificación de características que influyen en un clima organizacional adecuado y los efectos que generan en la productividad de las empresas, así como la descripción de estrategias de motivación laboral que generan un efecto productivo en las empresas.

El documento se estructura de la siguiente manera: en el capítulo 1, se encuentra el planteamiento del problema, seguido por los objetivos general y específicos de la investigación. Posteriormente, se encuentran los antecedentes bibliográficos que reúnen información acerca de los hallazgos de distintivos autores relacionados con las variables de estudio. El marco referencia, corresponde al conjunto de teorías que permiten contextualizar al lector con la información necesaria para la comprensión del documento. Por último, se encuentran los resultados obtenidos de la investigación, las conclusiones y las referencias bibliográficas.

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

## Planteamiento del problema

En las últimas décadas, el ambiente laboral se ha posicionado como un fenómeno de carácter complejo, no ajeno a la calidad de vida y desarrollo de capacidades en el trabajo, debido a que este, repercute de manera directa o indirectamente con la misma, siendo factores interrelacionados que influyen en el desarrollo organizacional y su productividad (Arias & Arias, 2014). Así mismo, los diferentes elementos como lo es el desempleo, disminución de oportunidades y cobertura de empleo, la globalización, entre otros. Contribuyen a la creación de escenarios laborales intrincados, que impactan en la salud física y mental de los trabajadores. Como consecuencia, el ambiente laboral tiende a influir sobre la conducta, la satisfacción y la productividad de las personas, y está relacionada con el «saber hacer», la forma en la que se realiza el trabajo y de establecerse con los demás trabajadores y la organización.

El clima organizacional se relaciona estrechamente con la motivación o desmotivación de los trabajadores de una empresa. Por su parte, el autor Idaberto Chiavenato, en su mayor obra “Administración de Recursos Humanos”, explica por medio del modelo motivacional de Maslow, la dependencia existente entre la motivación de los empleados con el clima organizacional. Así mismo, mencionó como la incapacidad de los seres humanos individualistas de satisfacer sus propias necesidades, como la autorrealización, autoestima, entre otras, hace que este se desmotive o presente bajos en su estado de ánimo, y como consecuencia genere impactos negativos en el clima laboral.

Así las cosas, el clima organizacional es un fenómeno influyente que media entre los factores del sistema de la organización y las tendencias motivacionales que pueden desencadenar en actitudes y comportamientos que traen consigo consecuencias negativas en una organización; donde entran en juego elementos como la productividad del personal, la satisfacción, el ambiente de trabajo, la rotación, etc. (Arias & Arias, 2014).

Según Brunet (2011), existe una estrecha relación entre el clima organizacional y la motivación laboral: un clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel negativo o positivo, definidas por la percepción que los miembros tienen por la institución, entre las negativas se encuentra la baja producción, inactividad, ausentismo, intención de traslados o rotación, poca innovación, actitudes de rechazo al trabajo, inferioridad, insatisfacción y carencia de realización personal.

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

Por último, cabe destacar que en la actualidad las organizaciones han venido presentando mayores exigencias a nivel productivo, pero descuidando las condiciones de trabajo que se le ofrecen a los empleados, ocasionando cambios en el ámbito sociolaboral como la fragmentación y difusión del trabajo, la descentralización de la producción y el aumento del individualismo, influyendo en la vida de los trabajadores e impactando de manera negativa en el ámbito laboral, clima organizacional y motivación, que, a corto plazo traerá consigo reducción de la productividad y retrasos en la consecución de los objetivos empresariales.

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

### **Objetivo general**

Analizar la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral, como componentes esenciales de la productividad de las Empresas de Colombia.

### **Objetivo específicos**

- Identificar las características que influyen en un clima organizacional adecuado y los efectos que generan en la productividad de las empresas.
- Describir las estrategias de motivación laboral que generan un efecto productivo en las empresas.

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

### **Justificación.**

Los cambios organizaciones favorecen el crecimiento y desarrollo de una empresa, estos, se alcanzan por medio de aprendizajes colectivos, sin embargo, para lograrlo, es necesario que las organizaciones se comprometan a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, y los preparen por medio de la motivación laboral, para que, por medio de esta herramienta, estos puedan ver la necesidad de desarrollo y evolución, respondiendo de manera óptima las exigencias de las empresas, fortaleciendo las habilidades de los empleados, aumentando la productividad y favoreciendo el logro de los objetivos empresariales propuestos (Gómez, Orduña & De la Cruz, 2014).

Según (Tenazoa, Oswaldo & Rivera, 2015); el clima organizacional es una herramienta fundamental en todas las instituciones y empresas que tienen como objeto la mejora del ambiente laboral y el alcance de sus objetivos, puesto que, este influye en la conducta de los trabajadores, orientando cambios en comportamientos y en la estructura institucional. La mejora del clima organizacional se puede traducir en términos de relaciones interpersonales entre trabajadores y directivos, comunicaciones, rotación del personal, solución de problemas y/o conflictos internos, toma y participación en las decisiones de la organización, entre otros.

Así mismo, garantizar la motivación laboral en los trabajadores impulsa a mantener, impulsar y mejorar el cumplimiento de las tareas laborales, considerada entonces, como el motor organizacional. Por ende, la motivación se convierte en un factor fundamental en el desempeño de las tareas de los trabajadores, que conlleva a el aumento de los niveles de productividad en las organizaciones, favoreciendo ambientes laborales adecuados, retadores, motivantes, que logran el desarrollo del trabajo en equipo y por ende, el alcance de los objetivos de la empresa.

Así las cosas, mantener un clima organizacional y la motivación laboral óptimas, facilita el rendimiento de los empleados, y por ende, la productividad empresarial.

Cabe resaltar que, las organizaciones que mantienen niveles elevados de motivación laboral obtienen mejores resultados que las demás, puesto que, los individuos no solo buscan un crecimiento económico, sino un desarrollo personal, las empresas deben enfocar sus esfuerzos en la mejora del bienestar laboral, fortaleciendo no solo la salud física, sino emocional de sus empleados. Por consiguiente, para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad y lograr

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

cambios positivos, las empresas buscan un adecuado clima organizacional (Daza, Plaza & Hernández, 2017).

La investigación pretende realizar una revisión bibliográfica exhaustiva de documentos científicos que permitan generar un aporte a las empresas colombianas sobre las estrategias de mejora del clima organizacional y la motivación laboral, como componentes esenciales de la productividad, su influencia e impacto en el logro de los objetivos organizacionales y la mejora del desempeño de los empleados, favoreciendo el crecimiento personal de los trabajadores, además de, ofrecer una guía metodología de gestión empresarial sobre el desempeño laboral de los trabajadores, resolución de conflictos y toma de decisiones basados en instrumentos para la medición de la productividad a partir del clima organizacional y motivación laboral en las empresas colombianas.

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

### **Antecedentes**

A continuación, se mencionan diecisiete (17) estudios actualizados y relevantes relacionados con las variables de estudio (clima organizacional y motivación laboral), que servirán como soporte teórico para el desarrollo de esta y permitirá contextualizar diferentes enfoques, métodos empleados, y conclusiones a que llegaron los autores y otros elementos de importancia.

Cadena, E. e. al, (2021), desarrollaron la investigación titulada: El Clima Organizacional Y Sus Repercusiones En El Desempeño Laboral para optar por el título de Especialización En Gerencia Del Talento Humano en la Universidad de Nariño, Colombia. el estudio tenía por objeto evaluar el impacto del ambiente organizacional en el desempeño y productividad laboral de los trabajadores y el logro de los objetivos de la organización. Dentro de los resultados se identificaron los ambientes locativos que afectan el desempeño laboral y problemas de comunicación en la organización, lo que favorece a la baja de productividad laboral donde predomina el ausentismo en cuanto a la toma de decisiones y por ende la autonomía en sus funciones. Se concluye que se deben extremar esfuerzos en la mejora del clima organizacional, y por ende, la eficacia de la institución.

Samamé, R. (2021), realizó la investigación llamada: Relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía de seguros ubicada en Miraflores en el año 2019, para optar por el título de administrador de empresas de la Universidad de Piura, Perú. El objetivo fue determinar de qué manera se relaciona la motivación laboral con el desempeño de los trabajadores de la organización. Los resultados mostraron que la motivación intrínseca y extrínseca, se correlaciona de manera positiva y significativa con el logro de Metas, siendo la motivación intrínseca la de mayor grado. Se concluyó la importancia de las dos variables y su armonía en la Organización.

Prada, R. et. Al. (2020), realizaron la investigación denominada: Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología, de la Universidad EAN, Colombia. El objetivo fue demostrar que existen relaciones estadísticamente significativas entre el clima laboral y la productividad laboral en las organizaciones del sector de TI. Los resultados evidenciaron que estas variables no solo tienen relación, sino que influyen en otras como lo son el liderazgo, la toma de decisiones y el desempeño en las actividades diarias. Además, los trabajadores se encontraban

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

en general en niveles altos de motivación. Se concluyó que la hipótesis es significativa y el clima organizacional tiene influencia directa en la motivación laboral.

Arteaga, F. (2019), desarrollaron la investigación titulada: El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas, para optar por el título de gerente en la Universidad del Bosque, Colombia. cuyo objetivo fue valorar la relación entre estos dos elementos dentro de la organización. En la investigación se detectó la falta de ambientes adecuados de trabajo y la ardua exigencia de la parte administrativa sin brindar las garantías óptimas del ambiente laboral. Los resultados mostraron deficiencias en el clima laboral, lo cual afectó negativamente la producción de la empresa. Se concluyó que las empresas deben mostrar real interés en generar ambientes propicios de trabajo que a su vez se traducen en eficiencia productiva.

Amado, L. et. Al. (2019), elaboraron la investigación titulada: La motivación y su influencia en el rendimiento laboral del personal de la empresa Agropecuaria de Norte de Santander – Coagronorte Ltda, para optar por el título de administración financiera de la Fundación de Estudios Superiores Comfanorte. Cúcuta-Colombia. la investigación tenía por objeto determinar el grado de motivación laboral de los trabajadores. Mediante los resultados obtenidos se pudo evidenciar que para que los trabajadores es importante ser motivados no solo con una remuneración sino otorgándoles reconocimientos cuando su trabajo es bien hecho. Se concluye que la motivación laboral juega un papel fundamental en la productividad de los trabajadores de una organización.

Ramírez, D. (2019), realizó la investigación titulada: La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los asesores en el área cobranzas del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú, distrito de la Esperanza, período Julio del 2017, para optar por el título de administración en la Universidad de Trujillo, Perú. El objetivo de la investigación fue determinar el grado de correlación entre las variables. Los resultados mostraron que los empleados no se encontraban motivados, puesto que los ambientes laborales eran inadecuados, por ende, afectó la eficiencia de estos. Se concluyó que la motivación influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

Pacheco, J. (2018), elaboró el estudio denominado: Influencia De La Motivación Laboral En El Clima Organizacional De La Empresa Fabricación De Ollas De Metal SAC, para optar por

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

el título de licenciado en administración de empresas de la Universidad de Chiclayo, Perú. La investigación tuvo por objeto realizar una revisión bibliográfica que permitiera relacionar los conceptos de clima laboral y productividad organizacional, identificando las variables que la afectan. Los resultados evidenciaron falencias en el ambiente laboral, así como ausencia de planes de capacitación y desarrollo para los trabajadores, lo que dificulta el crecimiento profesional y por ende, la productividad de la empresa. Se concluyó que el clima organizacional es bajo, y el nivel motivacional es extremadamente bajo, por lo que la organización debe implementar estrategias para su mejora.

Pineda, E. et. Al, (2018), desarrollaron la investigación titulada: Influencia del clima organizacional en la motivación laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017, para optar por el título de licenciados en administración en la Universidad de Ciencias Aplicadas, Perú. La investigación tuvo por objeto determinar la influencia del clima organizacional en la motivación laboral en un tiempo determinado. Los resultados mostraron una correlación causal del 0,966 entre las variables, por lo que se destaca su influencia significativa. Las conclusiones permitieron determinar la relación proporcional de las variables, es decir, que cuando se aumenta el clima organizacional, de la misma manera se aumenta la motivación laboral y por ende, la productividad.

Burga, J. (2018), realizó la investigación titulada: Motivación Y Desempeño Laboral Del Personal Administrativo En Una Empresa Agroindustrial para optar por el título de maestro en gobierno de personas de la Universidad de Chiclayo, Perú. La investigación tuvo por objeto determinar la influencia de la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores. Los resultados mostraron un grado de significancia moderado entre las variables del 0,64 con influencia significativa entre ambas. Se concluye que la alta motivación ha permitido mejorar el desempeño y producción empresarial por parte de los trabajadores.

Molano, A. (2018), realizó la investigación llamada: Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores millennials del rubro bancario. Boyacá, Colombia, para optar por el título de master en Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. La investigación tuvo como fin analizar la motivación laboral y su afectación en el desempeño de los trabajadores millennials, identificando las estrategias usadas en la organización. Los resultados evidencian que existe una relación estrecha entre la motivación

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

laboral y el desempeño de los trabajadores, sin embargo, la generación millennials, presenta una de las situaciones más complejas en materia de ambiente laboral. Se concluye que se hace necesario la formulación de estrategias de mejora por parte de la administración para lograr un mayor desempeño de los trabajadores.

Ayquipa, F. (2017), realizó una investigación llamada: Motivación laboral y Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Los Olivos, Lima 2017, para optar por el título de maestro en gestión pública de la Universidad Oscar Vallejo, Perú. La investigación tuvo como objeto general, determinar la relación que existe entre las dos variables; la motivación laboral y clima organizacional en la Municipalidad de Los Olivos. Lima. 2017; el cual cuenta con una población de cien trabajadores administrativos. Los resultados mostraron un nivel de correlación de 0,935 del coeficiente Rho, por ende, se deduce el nivel de relación significativo entre las variables. Se concluye la existencia marcada de la relación proporcional de los conceptos clima laboral y motivación en la empresa en referencia.

Arévalo, L. (2017), realizó la investigación denominada: “Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016” para optar por el título de maestría en gestión educativa de la Universidad Cesar Vallejo, Perú. El estudio tuvo por objeto determinar la relación entre la motivación laboral y el desempeño de los trabajadores. Los resultados mostraron que el 53% de los trabajadores considera que el nivel de motivación de la empresa es malo, ya que no cuentan con el ambiente laboral adecuado, por ende, la productividad para estos es baja. Se concluye que la organización debe extremar medidas que mejoren el ambiente laboral y por ende, la motivación de los trabajadores.

Rodríguez, L. (2017), desarrolló la investigación titulada: Clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017 para optar por el título de Maestría en Talento humano en la Universidad Cesar Vallejo, Perú. Tuvo como objeto determinar la relación entre las variables y su influencia en la productividad. Los resultados mostraron un nivel de relación del 93,2% entre estas, en un grado alto, siendo este significativo. Se concluyó que la motivación laboral y el clima organizacional están estrechamente ligados, y que además, este repercute en la productividad empresarial y el alcance de los objetivos.

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

Muños, B. (2016), elaboró la investigación titulada: Liderazgo, clima organizacional y productividad empresarial, para optar por el título de administrador de empresas en la Universidad del Rosario, Colombia. la investigación tenía por objeto realizar una revisión bibliográfica de artículos publicados en la última década evaluando los conceptos de clima organizacional, liderazgo y productividad, y establecer la relación entre estos conceptos. Los resultados evidenciaron la afectación de los conceptos organizacionales sobre la productividad laboral, siendo esta directamente proporcional a el logro de los objetivos empresariales. Se logra concluir que, las organizaciones deben enfocar estrategias desde la administración que promuevan el adecuado ambiente laboral a los trabajadores.

Villalobos, R. et. Al, (2016), realizaron la investigación llamada: Incidencia De Los Factores Motivacionales En El Desempeño Laboral De Los Empleados De La Empresa Compas SA, para optar por el título de administrador industrial en la Universidad de Cartagena, Colombia. El objetivo fue determinar los factores que influyen en la motivación laboral de los trabajadores de la organización. Los resultados evidenciaron que el 93% de los trabajadores considera que su nivel de motivación es alto, debido a las condiciones laborales que se les proporciona. Se concluyó que el clima organizacional es el principal factor que influye en la motivación laboral y por ende, en el desempeño de los trabajadores.

Celis, C. (2015), realizó la investigación titulada: Importancia Del Clima Organizacional En La Productividad Laboral, para optar por el título de gerente en la Universidad Militar Nueva Granada, Medellín, Colombia. El objetivo del estudio fue identificar las ventajas que puede generar un clima laboral adecuado en la productividad de las organizaciones. En la investigación se realizó una revisión bibliográfica para la respectiva elaboración del ensayo, se detallaron los factores que influyen en el clima laboral y las consecuencias de la no implementación por parte de la administración. Los resultados mostraron que el clima organizacional acertado genera un crecimiento personal de los trabajadores, lo que además representa una ventaja en la organización, puesto que, aumenta su productividad y por ende, el alcance de los objetivos empresariales propuestos.

Sum, M. (2015), realizó la investigación titulada: motivación y desempeño laboral para optar por el título de administrador del talento humano. El estudio tuvo como fin la aplicación de encuestas escala Likert para la determinación de la relación entre las variables y su impacto en la

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

productividad. Los resultados evidenciaron en primer lugar el nivel de motivación de los empleados siendo este alto con un 93% y un grado de relación entre las dos variables del 0,963, por lo que se deduce una significancia entre ambos. Se concluye que la motivación juega un papel importante en el desempeño laboral y el alcance de objetivos organizacionales.

### **Marco Teórico**

A continuación, se mencionan un conjunto de teorías existentes relacionadas con las variables de estudio que pondrán en contexto la investigación presente y precisa la corriente de pensamiento en la que se inscribe esta. Se describirá detalladamente los conceptos como clima organizacional, motivación laboral, productividad empresarial, objeto de estudio.

#### **Clima organizacional y su efecto en la productividad laboral**

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o interna. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve (Goncalves, 2002).

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización (Goncalves, 2002).

Igualmente, el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen (por medio del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influidas por ellas (Sudarsky, 1974, p. 10).

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

De otra parte, Brunet (2013) señala que el clima organizacional implica tres variables importantes: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado; b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, que están influidas por las variables del medio y las variables personales. En este sentido el Departamento Administrativo de la Función Pública (2001) explica que para entender la naturaleza y las variables del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) estructural u objetivo: plantea que el comportamiento del individuo está influido por el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman; b) subjetivo: resalta la percepción del ambiente interno de la organización y la percepción del participante sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo, y c) integrador: concibe el clima organizacional a partir de su naturaleza tanto objetiva como subjetiva, como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales (estructura, estilo de liderazgo, etc.) y las variables de resultado final (rendimiento, satisfacción, etc.).

Para Goncalves (2002), un elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Al respecto, Toro (2001) plantea que la percepción es tan relativa que puede ser vista de manera diferente por la gerencia, por el sindicato, por los empleados y aun por los clientes. Incluso, dentro de la misma empresa la percepción varía según el área funcional, la antigüedad, el nivel educativo y el sexo. Moreno (1998) reporta que en investigaciones actuales hechas por Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y Schneider y Bartlett, estos autores señalan algunas propiedades del clima organizacional que se pueden resumir en: percepción de satisfacción de necesidades personales (desde las fisiológicas hasta las de realización), percepción de atmósfera de apoyo con jefes y compañeros, percepción sobre que los jefes saben dirigir, estructura de la organización (reglas, reglamentos, papeleo y restricciones), autonomía, y recompensas adecuadas y equitativas.

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

Por consiguiente, la mejora del clima organizacional es fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral, ya que este es definido como una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización experimentado por sus miembros, y que influye en la conducta de los mismos (Tenazoa, Oswaldo & Rivera, 2015); su conocimiento permite orientar cambios en el comportamiento de los miembros y en la estructura organizacional, estos son verificables internamente en términos de rotación del personal, relaciones interpersonales formales e informales, estilos de dirección, comunicaciones, tratamiento de conflictos, solución de problemas y participación en las decisiones, entre otros (Marín, Dos Santos, Aparecida, Raad, Ávila & Carnevalli, 2014; Prado, 2014). No monitorear este clima puede acarrear que los empleados abandonen la institución, debido a que se presentan dificultades que puedan generar un ambiente tenso (Bolaños & Franco, 2017).

### **Estrategias de motivación laboral**

La motivación laboral es definida como la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales (Marín, Ruiz & Henao, 2016). La motivación es considerada como el motor de los individuos dentro de una empresa y, por consiguiente, se convierte en la energía psicológica de la misma organización (Marín, Ruiz & Henao, 2016). La motivación conlleva al conjunto de actividades que se llevan a cabo para lograr la satisfacción de las necesidades, y se aplica tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo (Navarro, Ceja, Curioso & Arrieta, 2014). Esta definición de la motivación en el trabajo se considera pertinente, puesto que cada una de las aplicaciones va dirigida a conocer las necesidades de los miembros de un equipo para determinar cómo motivarlos (Marín, Ruiz & Henao, 2016).

La motivación puede ser externa cuando se producen desde fuera de la persona o interna cuando el individuo se motiva así mismo constantemente (Marín, Ruiz & Henao, 2016). Para comprender el comportamiento de los trabajadores, las empresas bien gestionadas deben utilizar mecanismos y estrategias para mejorar la motivación, para que todos los trabajadores colaboren y cooperen en el crecimiento de la organización.

Michael Laboeuf cita las seis estrategias más eficientes para motivar a los empleados en base a sus actitudes y comportamientos. Este autor se basa en los estudios de cientos de empresas que ha realizado y las plasma en su libro “El gran secreto de la motivación” (2009):

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

-Recompensar las soluciones consistentes y el trabajo inteligente de calidad Vivimos en la era de la tecnología donde todo avanza con mucha rapidez. En las empresas se valora notablemente las respuestas y decisiones rápidas, al igual que se premia la inmediatez, muchas veces sin ser conscientes de las consecuencias que éstas tendrán a medio y largo plazo. El entorno empresarial vigente nos ha hecho asumir que en el futuro siempre podremos solucionar todos los problemas. También es común remunerar a los empleados por las horas trabajadas en vez de en función de sus aportaciones. Esto provoca una gran desmotivación en la mayor parte de profesionales del mundo. Por este motivo es importante gestionar estos dos temas.

-Premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores: En el mundo laboral, los trabajadores tienden a rehuir el riesgo para no fracasar en sus proyectos y tareas encomendadas. Cuando un trabajador intenta algo nuevo, tiene una probabilidad de fracaso. El mayor fracaso es evitar constantemente los riesgos ya que supone la seguridad de quedarse obsoleto, frustrarse, aburrirse y perder totalmente la motivación. Es por ello por lo que es necesario premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores.

-Premiar la creatividad aplicada: La innovación es altamente sensible a los impulsos externos, y por consiguiente a la motivación (Lebouef, 2009). Para que los empleados se sientan motivados a innovar, se debe provocar y premiar ciertas actitudes. El primer paso es crear un entorno de open innovation. Las personas innovadoras escasean en las compañías. Las grandes empresas afirman estar a favor de la innovación, pero cuando aparecen ideas nuevas por parte de los empleados se apresuran en rechazarlas y cuestionarlas sin conceder una oportunidad y disminuyendo la motivación de estos.

-Premiar la simplificación y no la complicación inútil: La esencia de una buena gestión es mantener las cosas sencillas. Las grandes compañías tienen una estructura compleja y muy vertical. Eliminar lo innecesario es el leitmotiv de las empresas más grandes y eficientes del mundo, entendiendo por innecesario por aquello que no aporta valor real y practico a los empleados y a los resultados finales.

-Premiar la lealtad, no la rotación del personal: Ningún contrato puede pagar la lealtad, la entrega o la ilusión de un trabajador. Estas respuestas son voluntarias y se van ganando con el paso del tiempo. Es por ello, que cuando brotan deben premiarse para que los individuos se sientan valorados y motivados en su entorno laboral. Las plantillas de trabajo estables y

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

motivadas son una de las claves del éxito empresarial. Para obtener la lealtad e interés de la gente, hay que empezar por darles lealtad e interés afirma Beatriz Valderrama (2010).

Al igual que es un factor clave para la empresa que sus trabajadores sean leales para con ellos, los trabajadores también buscan lealtad por parte de su compañía. Según el “II Informe Employer Branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad” (2015) elaborado por la empresa de “Solutions and Human Capital” Randstad para conocer cuáles son los factores más valorados por los trabajadores españoles a la hora de elegir y trabajar en una empresa, el aspecto más importante y determinante para elegir un trabajo es la seguridad laboral.

Gestionar la desmotivación labora: Un trabajador se encuentra desmotivado cuando, de manera repetitiva, no realiza sus tareas laborales por propia voluntad y su actitud o conducta es contraria a la política y objetivos de la empresa en la que trabaja. Estas personas tienen carencia de motivos para estimularse y lograr una meta o deseo. Un trabajador desmotivado, en rasgos generales, tiene nulo interés por las actividades que realiza y muestra claros signos de apatía indiferencia (Urcola, 2011).

Las personas que se incorporan a una nueva empresa entran con un grado de motivación alto y este va decayendo a lo largo del tiempo a través de un proceso gradual, si no se realizan correctas políticas de estímulo. Es común que el comienzo de este proceso se inicie con una situación concreta que resulta desagradable para el trabajador y finaliza en la total frustración que con el transcurso del tiempo termina en el hundimiento laboral y personal.

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

## Resultados y discusión

Como menciona Goncalves, 2002, el clima se refiere a las características del medio que posee la organización, donde se desempeñan los trabajadores, las cuales pueden ser internas o externas, y estas pueden ser percibidas de distintas maneras por parte de los empleados. Si bien, la relación entre el clima organizacional y la productividad, así como la motivación laboral, dependerá de la forma en la que cada trabajador pueda observar su entorno, las estructuras organizacionales y los procesos que ocurren en el medio laboral. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

Así las cosas, las organizaciones deben sumar esfuerzos significativos que mejoren la percepciones de los trabajadores de su entorno laboral, lo que favorece entonces, la mejora del clima organizacional. Por consiguiente, la mejora del clima organizacional es fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral, ya que este es definido como una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización experimentado por sus miembros, y que influye en la conducta de los mismos (Tenazoa, Oswaldo & Rivera, 2015); su conocimiento permite orientar cambios en el comportamiento de los miembros y en la estructura organizacional, estos son verificables internamente en términos de rotación del personal, relaciones interpersonales formales e informales, estilos de dirección, comunicaciones, tratamiento de conflictos, solución de problemas y participación en las decisiones, entre otros (Marín, Dos Santos, Aparecida, Raad, Ávila & Carnevalli, 2014; Prado, 2014).

Por otra parte, la motivación laboral definida como la fuerza emocional que impulsa a los trabajadores al logro de sus actividades y actividades es un pilar fundamental, que depende entonces del clima organizacional. Por esta razón, las organizaciones deben implementar estrategias que permitan mantener a los trabajadores motivados en el cumplimiento de sus objetivos, lo que conlleva al aumento de la productividad en la empresa y al alcance óptimo de los objetivos planteados.

Como se había mencionado: las personas que se incorporan a una nueva empresa entran con un grado de motivación alto y este va decayendo a lo largo del tiempo a través de un proceso gradual, si no se realizan correctas políticas de estímulo.

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

Michael Laboeuf, 2009, basa esas estrategias a premiar las aptitudes y/o reconocer las labores positivas de los trabajadores, impulsando y alimentando la motivación laboral. Entre estos, premiar la creatividad y la innovación, la lealtad, y a la buena gestión de la desmotivación laboral. Sin embargo, para esto, se debe brindar las condiciones y garantías óptimas del ambiente laboral. He aquí donde parte la relación entre ambas variables.

La motivación laboral impulsa a los trabajadores al logro de sus objetivos y por ende, a la mejora de la productividad empresarial, sin embargo, esta se relaciona estrechamente con la percepción del medio de trabajo que poseen los empleados, es decir, con el clima organizacional. Así las cosas, si una organización desea aumentar la productividad laboral, deberá primero enfatizar en el clima laboral, la mejora de condiciones tanto físicas como garantías laborales para que, de esta manera, el trabajador perciba una realidad que lo impulse a mejorar su desempeño y que le permita sentirse participativo y activo dentro del campo laboral, y personal.

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

## Conclusiones

Por medio del desarrollo de la revisión bibliográfica, se pueden realizar las siguientes conclusiones:

El clima organizacional está definido por las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Por consiguiente, la mejora del clima organizacional es fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral, ya que este es definido como una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización experimentado por sus miembros, y que influye en la conducta de estos. No evaluar este factor, podría influir negativamente en la productividad empresarial.

La motivación laboral está estrechamente ligada al clima organizacional, puesto que, de acuerdo con las percepciones que tenga el trabajador de su entorno laboral, de esta manera, podrá sentirse o no impulsado al logro de sus objetivos y las tareas organizacionales. Para la mejora de la motivación laboral, las empresas deben establecer y formular estrategias encaminadas en primer lugar a estimular o premiar las conductas positivas de los trabajadores y a ofrecer espacios de participación activa, así como toma de decisiones, que les permitan a los empleados no solo crecer económicamente, sino personalmente dentro del medio de trabajo.

Se ha demostrado que las variables de clima organizacional y motivación laboral están estrechamente ligadas al concepto de productividad laboral. Las empresas que no garantizan condiciones óptimas de desarrollo para sus trabajadores, incluidos planes de capacitación, y espacios de recreación, tienden a ser menos posible el logro adecuado de los objetivos empresariales planteados por esta. Contrario a lo anterior, cuando se implementan estrategias de mejora de las percepciones de los trabajadores de su ambiente laboral, bien llamado clima organizacional, la motivación laboral va en aumento, pues su comportamiento es directamente proporcional, lo que se traduce en mayor cumplimiento de actividades, rendimiento y desempeño por parte de los empleados y por ende, beneficio en el alcance de los objetivos empresariales.

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co

### Referencias.

Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1,2), 27-30.

Álvarez, G. (2000). El gerente de empresas públicas y privadas, perfil de motivación para el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* (19)2, 51-66.

Bernardo, B., & Jury, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? *Universidad Nacional de Cuyo*, 1–54.

Boulden, G. P. (1992). Productivity linked to profitability: The basis for improved work life. *In Better Quality of Work Life through Productivity: International Productivity Congress*.

Bolaños Burbano, K. V. & Franco Figueroa, D. (2017). Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali.

Boubeta, A. R. & Mallou, J. V. (2014). Estadística práctica para la investigación en ciencias de la salud. Netbiblo

Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2006). “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>

Cabana, S. R., Narea, H. J., & Orrego, R. D. (2018). Factores Determinantes de la Conducta Intraemprendedora en Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes) de la Region Coquimbo en Chile. *Informacion Tecnologica*, 29, 167+.

[https://link.gale.com/apps/doc/A551340622/IFME?u=fuaa&sid=bookmark-](https://link.gale.com/apps/doc/A551340622/IFME?u=fuaa&sid=bookmark-IFME&xid=e4817f2e)

[IFME&xid=e4817f2e](https://link.gale.com/apps/doc/A551340622/IFME?u=fuaa&sid=bookmark-IFME&xid=e4817f2e)

Çakır, O., & Akoğlan Kozak, M. (2017). Designing an effective organizational employee motivation system based on. *Tourism and Hospitality Management*, 23(1), 69–86.

Carrara, J. L. (2018). Personalidad resistente y su relación con el egreso voluntario en call

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia. [vandrade2@estudiante.areandina.edu.co](mailto:vandrade2@estudiante.areandina.edu.co)

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia. [jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co)

centers. *Psicología*, 36, 239+.

<https://link.gale.com/apps/doc/A533556385/IFME?u=fuaa&sid=bookmark-IFME&xid=f863e5dd>

Carrillo Rosero, D., Cortez Ocaña, J., & Palma Andagua, Katherine Sánchez García, M. (2018).

Análisis de clima organizacional en empresas de servicios turísticos caso empresa de restauración. *Revista UNIANDES Episteme*, 5 extra N°(1390–9150), 804–814.

Chaparro Espitia, L. (2006). Motivacion laboral y clima organizacional en empresas de

telecomunicaciones: (factores diferenciadores entre las empresas publica y privada). *Revista Innovar*, 7+. <https://link.gale.com/apps/doc/A161601386/IFME?u=fuaa&sid=bookmark-IFME&xid=ed8bf41c>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. (McGraw-Hill (ed.); 5ta edición).

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las Organizaciones* (S. A. D. C. V. Mcgraw-HILL/Interamericana Editores (ed.); 2da Edición).

Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

Domínguez Aguirre, L. R., Sánchez Garza, J. A., & Torres Hernández, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigacion y Ciencia*, 24+.

<https://link.gale.com/apps/doc/A357263962/IFME?u=fuaa&sid=bookmark-IFME&xid=24dbcda2>

Forehand, G. ., & Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia. [vandrade2@estudiante.areandina.edu.co](mailto:vandrade2@estudiante.areandina.edu.co)

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia. [jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co)

- García Sánchez, A. F. (2012). Evaluación de la motivación de los trabajadores del área operacional de Andi Asistencia SA (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- García, J., Muñoz, M. & Sarmiento, A. (2015). Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. *Revista Económicas Cuc*, 36(2), 113-126
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana Para La Calidad (Slc)*.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627–1647.  
<https://doi.org/10.1080/09585190701570700>
- Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. 29(3), 459–478.
- Hoffmeister, K. (2014). The impact of alignment between organizational climates for safety, productivity, and quality. *Colorado State University ProQuest Dissertations Publishing*.
- Jojoa Vargas, A. M. (2017). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., & Cavazos Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4, 7+.
- \* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia. [vandrade2@estudiante.areandina.edu.co](mailto:vandrade2@estudiante.areandina.edu.co)
- \*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia. [jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co)

<https://link.gale.com/apps/doc/A501077450/IFME?u=fuaa&sid=bookmark-IFME&xid=e6a0809b>

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.

Llopis, O., & Foss, N. J. (2016). Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal*, 34(2), 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.009>

Maritza, S., Tulcan, M., & Guerrero, J. L. C. (2021). Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto. *Informes Psicologicos*, 21, 13+.

<https://link.gale.com/apps/doc/A673179179/IFME?u=fuaa&sid=bookmark-IFME&xid=7b7e8595>

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–396.

Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, 29(4), 521–533. <https://doi.org/10.1108/00483480010296311>

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>

Pang, K., & Lu, C. (2018). *Organizational motivation , employee job satisfaction and organizational performance An empirical study of container shipping companies in Taiwan*. 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational*

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia. [vandrade2@estudiante.areandina.edu.co](mailto:vandrade2@estudiante.areandina.edu.co)

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia. [jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co)

*Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>

Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Rev. Lasallista Investig. [Online]*, 15(794-4449.), 90–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>.

Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019a). Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>

Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019b). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Volumen 15*.

Quintero Idárraga, S., & Hernández Calle, J. A. (2021). Síntomas de depresión asociados al síndrome de burnout y a condiciones socio laborales de docentes de colegios públicos de Envigado (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, 38, 133+. <https://link.gale.com/apps/doc/A695152620/IFME?u=fuaa&sid=bookmark-IFME&xid=0b7495c2>

Ripoll, R. R., Manzanares, F. V., & Montoya, G. A. G. (2017). A theoretical review to improve outcomes of innovation in enterprises from the perspective of ``Happiness Management{}``. *Retos-Revista De Ciencias De La Administracion Y Economia*, 7(14), 107–122.

Sein Myint, N. N., Kunaviktikul, W., & Stark, A. (2021). A contemporary understanding of organizational climate in healthcare setting: A concept analysis. *Nursing Forum*, 56(1), 172–180. <https://doi.org/10.1111/nuf.12513>

Soto Rivera, C., Colbert, M., Soto, I., & Kiara, A. (2020). Revisión sistemática de clima y

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia. [vandrade2@estudiante.areandina.edu.co](mailto:vandrade2@estudiante.areandina.edu.co)

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia. [jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co)

- desempeño organizacional en lima y callao. *3C Empresa*, 8, 95–117.
- Steer, R. (1994). Introducción al comportamiento organizacional. In *Harper Collins Publisher, Nueva York, NY*. (4ta edición).
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. *Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Svyantek, D., & Bott, J. (2004). Medidas de cultura organizacional y clima organizacional: una revisión integradora. En *JC Thomas (Ed.), Manual Completo de Evaluación Psicológica: Evaluación Industrial y Organizacional*, 4, 507–524.
- Velazquez-Castro, J. A., & Cruz-Coria, E. (2022). Gestión del talento e innovación en el sector hotelero. El caso de Pachuca, Hidalgo, México. *Revista Innovar*, 32, 105+.  
<https://link.gale.com/apps/doc/A691021573/IFME?u=fuaa&sid=bookmark-IFME&xid=fc495964>
- Yang, I., & Kelly, A. (2016). The positive outcomes of “Socially Sharing Negative Emotions” in workteams: A conceptual exploration. *European Management Journal*, 34(2), 172–181.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.005>
- Ybema, J. F., Vuuren, T. Van, & Dam, K. Van. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability : implementation , use , and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>

\* Comercio Internacional, Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia.  
 vandrade2@estudiante.areandina.edu.co

\*\* Administración de Empresas, Universidad del Valle. Caicedonia, Colombia.  
 jbedoya63@estudiantes.areandina.edu.co