

**Revisión sistemática de las estrategias aplicadas para mejorar el clima organizacional en
empresas de Colombia durante el periodo 2018-2023**

Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano

Dora Liliana Ruiz Jaramillo 100317765

Ana Carolina Silva Herrera 100169350

Autores

Carlos Andrés Cañas Castaño

Director del Proyecto

PBA

Luis Alberto Arias Cohecha

Codirector del Proyecto

MSc Psi

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Bogotá D.C. 2024

Resumen

Un adecuado clima organizacional puede fomentar productividad, compromiso de los empleados y, además, contribuye al logro de los objetivos empresariales. Por otro lado, es importante recordar que, a través de los años el entorno laboral se ha sufrido diversidad de cambios bastante significativos, desde la implementación de políticas gubernamentales hasta la evolución de las dinámicas organizacionales propias de este sector.

Al respecto, esta investigación analiza las estrategias empleadas por empresas colombianas en el sector público y privado del país entre 2018 y 2023 en relación con el clima laboral y su impacto. Se realizará una revisión sistemática de la literatura existente utilizando metodología PRISMA, con el análisis de más de 50 investigaciones y artículos disponibles en repositorios universitarios. El marco teórico resalta las estrategias empresariales y su relación con el ambiente laboral, así como los principales conceptos y términos que articulan la estructura temática de este trabajo, tales como liderazgo efectivo, participación y empoderamiento, etc.

Entretanto, las conclusiones se centran en comprender cómo estas estrategias han afectado o mejorado el clima laboral en empresas de diferentes sectores económicos en Colombia durante el período especificado. Por ejemplo, cuando se mejoran los procesos de comunicación entre diferentes áreas como la comercial y la administrativa, se puede lograr motivación en los colaboradores para realizar de forma eficiente sus funciones, esto sin olvidarse de la importancia de mantener un adecuado balance entre la vida y el trabajo. También, cuando se incrementan las reuniones, se abren espacios para resolver dudas y orientar hacia el cumplimiento de las metas. Además, la capacitación constante y la integración de los empleados son fundamentales para su desarrollo y satisfacción laboral.

Palabras Clave: bienestar, clima laboral, estrategias de mejoramiento, cultura organizacional, comunicación interna.

Abstract

An adequate organizational climate can foster productivity, employee commitment, and contribute to the achievement of business objectives. On the other hand, it is important to remember that over the years, the work environment has undergone a variety of quite significant changes, from the implementation of government policies to the evolution of the organizational dynamics specific to this sector.

In this regard, this research analyzes the strategies employed by Colombian companies in the public and private sectors of the country between 2018 and 2023 in relation to the work environment and its impact. A systematic review of the existing literature using the PRISMA methodology will be conducted, analyzing more than 50 research studies and articles available in university repositories. The theoretical framework highlights business strategies and their relationship with the work environment, as well as the main concepts and terms that articulate the thematic structure of this work, such as effective leadership, participation, and empowerment.

Meanwhile, the conclusions focus on understanding how these strategies have affected or improved the work environment in companies from different economic sectors in Colombia during the specified period. For example, when communication processes are improved between different areas such as sales and administration, employee motivation can be achieved to efficiently perform their functions, without forgetting the importance of maintaining an adequate work-life balance. Also, when meetings are increased, spaces are opened to resolve doubts and guide towards the fulfillment of goals. Furthermore, constant training and integration of employees are fundamental for their development and job satisfaction.

Keywords: well-being, work environment, improvement strategies, organizational culture, internal communication.

Tabla de contenido

Planteamiento del Problema.....	6
Justificación.....	7
Objetivo general y específicos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
Antecedentes teóricos y empíricos	9
Marco teórico	9
Teoría de los sistemas de Likert en el clima organizacional.....	9
Marco Conceptual	12
Marco Legal	14
Antecedentes empíricos.....	18
Marco Referencial	20
Diseño Metodológico	21
Tipo de Investigación	21
Fuentes de información y técnicas para la recolección de la información.....	22
Método PRISMA.....	23
Presupuesto.....	24
Resultados	26
Categoría 1: formación y gestión del talento humano.....	31
Categoría 2: promoción del equilibrio entre la vida laboral y la vida personal	33
Categoría 3: mejoramiento de la comunicación interna en pro del clima organizacional ...	34
Categoría 4: estrategias innovadoras para el mejoramiento del clima organizacional	35
Discusión y Conclusiones	38
Referencias	46

Listado de Tablas

Tabla 1 Autores por categorías de análisis	27
Tabla 2 Estrategias organizacionales en relación con la formación y gestión del talento humano	32
Tabla 3 Hallazgos y Aplicaciones Prácticas	45

Listado de Figuras

Figura 1 Iceberg del clima organizacional	11
Figura 2 Estratos del clima organizacional	12
Figura 3 Número de artículos por categoría	26
Figura 4 Porcentaje de artículos que analizan los factores que se correlacional con el clima organizacional según la revisión de bibliografía.....	29
Figura 5 Correlación entre los ocho factores principales y las cuatro grandes categorías halladas.....	30
Figura 6 Número de artículos por estrategias identificadas en la categoría 4.....	35



Revisión sistemática de las estrategias aplicadas para mejorar el clima organizacional en empresas de Colombia durante el periodo 2018-2023

Planteamiento del Problema

El clima laboral en muchas empresas de Colombia constituye un aspecto de suma importancia en el ámbito organizacional. Aunque existen diversos estudios sobre el clima organizacional en empresas colombianas, se evidencia una notable ausencia: la falta de una revisión que aborde específicamente las estrategias aplicadas para mejorar el clima organizacional en diferentes empresas en Colombia durante el periodo 2018-2023.

“El clima organizacional, intrínsecamente vinculado a la cultura de una organización, desencadena patrones de conducta, creencias y valores compartidos por los colaboradores de una empresa” (Álvarez Peña y Flórez Duarte, 2012, p. 6). Esta relación directa con la cultura subraya la importancia de comprender y mejorar el clima laboral para fomentar un entorno propicio en el en el entorno empresarial colombiano.

Sin embargo, la situación actual refleja una brecha de conocimiento, ya que no se ha llevado a cabo una revisión sistemática respecto al tema que es objeto de estudio. La falta de esta revisión específica limita la comprensión de las dinámicas organizacionales que tienen injerencia en el clima laboral en el contexto colombiano y dificulta la identificación de prácticas exitosas y su aplicabilidad.

“Se destaca que el clima organizacional puede ser susceptible a diversas variables, como la dirección de la organización, las políticas implementadas, los planes de gestión ejecutados, el reclutamiento del personal y la rotación del mismo” (Viloria Escobar et al., 2016). Estas variables, entre otras, influyen en la percepción y satisfacción de los colaboradores, impactando el rendimiento y la eficiencia

La resolución efectiva de esta situación problemática requiere una revisión sistemática que aborde las estrategias aplicadas para mejorar el clima organizacional durante el periodo mencionado. Este análisis permitirá identificar patrones, tendencias y mejores prácticas, que optimizan el clima laboral en diferentes empresas colombianas, tanto públicas como privadas.

¿Cuáles son las estrategias efectivas verificadas empíricamente para mejorar el clima organizacional en empresas colombianas durante el periodo 2018-2023?



Justificación

El estudio de las estrategias aplicadas para mejorar el clima organizacional en las empresas colombianas durante el periodo 2018-2023 se basa en la necesidad de comprender y abordar los desafíos cambiantes en el entorno laboral. El clima organizacional resulta fundamental para el éxito de cualquier empresa, debido a una multiplicidad de elementos como los grandes y constantes cambios económicos y la rapidez con la que evoluciona la tecnología, entre otros. El objeto de estudio de esta investigación se encuentra directamente relacionado con el objetivo general y los objetivos específicos: se busca, mediante una revisión sistemática de bibliografía, encontrar las estrategias que contribuyen de manera significativa al mejoramiento del clima organizacional y la percepción del mismo en las empresas colombianas, tanto públicas como privadas.

Los datos recopilados a través de encuestas a líderes, gerentes y empleados llenarán vacíos sustanciales en el conocimiento del clima organizacional de diferentes empresas colombianas. Aunque existen estudios previos sobre el tema, una revisión sistemática permitirá sintetizar y analizar de manera integral algunas de las principales alternativas empleadas por diversas organizaciones, con lo cual será posible obtener un marco referencial que sirva para futuros estudios relacionados con este tema (Ulloa Pimienta, 2024). No obstante, se reconocen ciertas limitaciones del proyecto, como la poca disponibilidad de datos y la variabilidad en la definición y medición del clima organizacional en las empresas durante los últimos cinco años.

Las pautas establecidas por expertos en la revisión sistemática, como Tranfield, Denyer y Smart (2003), y la validez y confiabilidad de los hallazgos de este estudio sobre métodos para mejorar el clima organizacional en diversas empresas de los sectores público y privado de Colombia dependerán en gran medida del PRISMA.

Esta investigación basada en el clima organizacional tiene una relevancia significativa para la sociedad, la universidad Politécnico Gran Colombiano y otras universidades, así como para administradores de empresas que busquen, en el ejercicio de sus funciones, encontrar estrategias que les permitan generar y mantener adecuados climas organizacionales en las empresas que lideran. El estudio del clima organizacional es importante para la sociedad en general ya que puede mejorar el bienestar de los empleados, promover la eficiencia que se traduce en productividad, y atraer y conservar talento humano que contribuya al desarrollo y crecimiento de la organización.



Objetivo general y específicos

Objetivo general

Identificar las estrategias aplicadas para mejorar el clima organizacional de diferentes empresas en Colombia durante el período 2018-2023.

Objetivos específicos

1. Recopilar información sobre las estrategias implementadas en empresas colombianas entre 2018 y 2023 para mejorar el clima laboral.
2. Analizar el impacto de las estrategias en los indicadores de clima laboral, tales como la satisfacción de los empleados, la productividad, la colaboración y la rotación, con el fin de comprender su efectividad.
3. Caracterizar las estrategias que han demostrado ser exitosas en la mejora del clima laboral, identificando los factores clave que contribuyeron a su éxito y su viabilidad para ser implementadas en otras organizaciones similares.



Antecedentes teóricos y empíricos

Marco teórico

Los esquemas que se presentan a continuación resumen y ejemplifican lo inmediatamente descrito.

Antes de proceder con la descripción del presente apartado, es importante mencionar que no existe una única escuela de pensamiento y ni siquiera una única disciplina que aborde íntegramente el clima organizacional. Por el contrario, este tema ha sido objeto de estudio de campos como la administración de empresas, los procesos de gestión del talento humano, la psicología e incluso la sociología. Además, cada uno de estos campos de estudio alberga numerosas teorías según sea el enfoque de estudio: la productividad, la organización o el trabajador/colaborador. Teniendo en cuenta esto, cada disciplina produce diversas teorías respecto a otros temas relacionados con el clima organizacional, como la teoría de las necesidades, el liderazgo, la teoría de la motivación o la teoría X y.

No obstante, y dadas las limitaciones temáticas del presente trabajo, se optó por describir y trabajar sobre la teoría del clima organizacional de Likert (1961, 1967, citado en Brunet, 2011). Esto debido a que, tras una lectura analítica de algunas de las teorías más relevantes sobre el clima organizacional, se encontró que la teoría de los sistemas creada por este psicólogo organizacional era la que más sustentaba los hallazgos encontrados en la revisión sistemática. Así, se explicarán brevemente algunos de los más importantes postulados de dicha teoría, además de sus conectores, elementos esenciales y sistema de funcionamiento. Todo lo anterior se complementará con algunos postulados descritos por Brunet (2011) en su obra *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*.

Teoría de los sistemas de Likert en el clima organizacional

Para Likert 1961, citado en Brunet (2011), el comportamiento de los subordinados se construye y se modifica continuamente en función principalmente de dos aspectos: el comportamiento de los cargos administrativos y las condiciones organizacionales que ellos detectan. Dichas percepciones abarcan las informaciones que manejen, como lo son sus valores, sus capacidades y hasta sus esperanzas. Al respecto, es importante mencionar que la

reacción de una persona ante cualquier evento estará condicionada por sus impresiones, mas no por la realidad objetiva.

Así entonces, podemos presentar una separación de los factores principales que generan influencia sobre lo que cada individuo percibe del clima y que, además, podrían ayudar a comprender los microclimas que se encuentran al interior de la organización, estos factores son cuatro según Ramos Moreno, (2012):

1. La tecnología que es un parámetro ligado al contexto, como también lo es la estructura misma del sistema.
2. El salario y la posición que tiene el individuo en la organización. La jerarquía dentro de la organización.
3. La satisfacción, y otros factores personales como la personalidad y actitudes.
4. Como perciben tanto los subordinados, como los superiores y colegas el clima dentro de la organización. (p. 62)

Ahora bien, la teoría del clima organizacional de Likert, la cual es una de las más relevantes en el área de la psicología organizacional nos habla de que existen tres tipos de variables que logran determinar las características propias de una organización:

1. **Variables causales**, que son aquellas variables independientes que definen cual es el sentido en que una organización está evolucionando y que resultados son los que está obteniendo. Estas variables son aquellas que pueden ser de dominio y control de la administración, es decir, que pueden ser modificadas como lo es la estructura organizacional, el liderazgo, entre otros. Este tipo de variables son independientes de causa y efecto. (Ramos Moreno, 2012, p. 63)
2. **Variables intermediarias**: Estos factores incluyen motivos, actitudes, los objetivos que se buscan de rendimiento, que tan eficaz están siendo los procesos de comunicación, como se encuentra la percepción y la motivación al interior de la organización. Estas variables son indicativos de las condiciones internas y el bienestar de una organización. Las variables intermedias son esencialmente las que conforman y moldean los procesos organizacionales.
3. **Variables finales**: Estas variables son el resultado que logra la organización con la sumatoria de las dos variables anteriores. Por tanto, aquí se reflejan los resultados que obtiene la organización, es decir, la

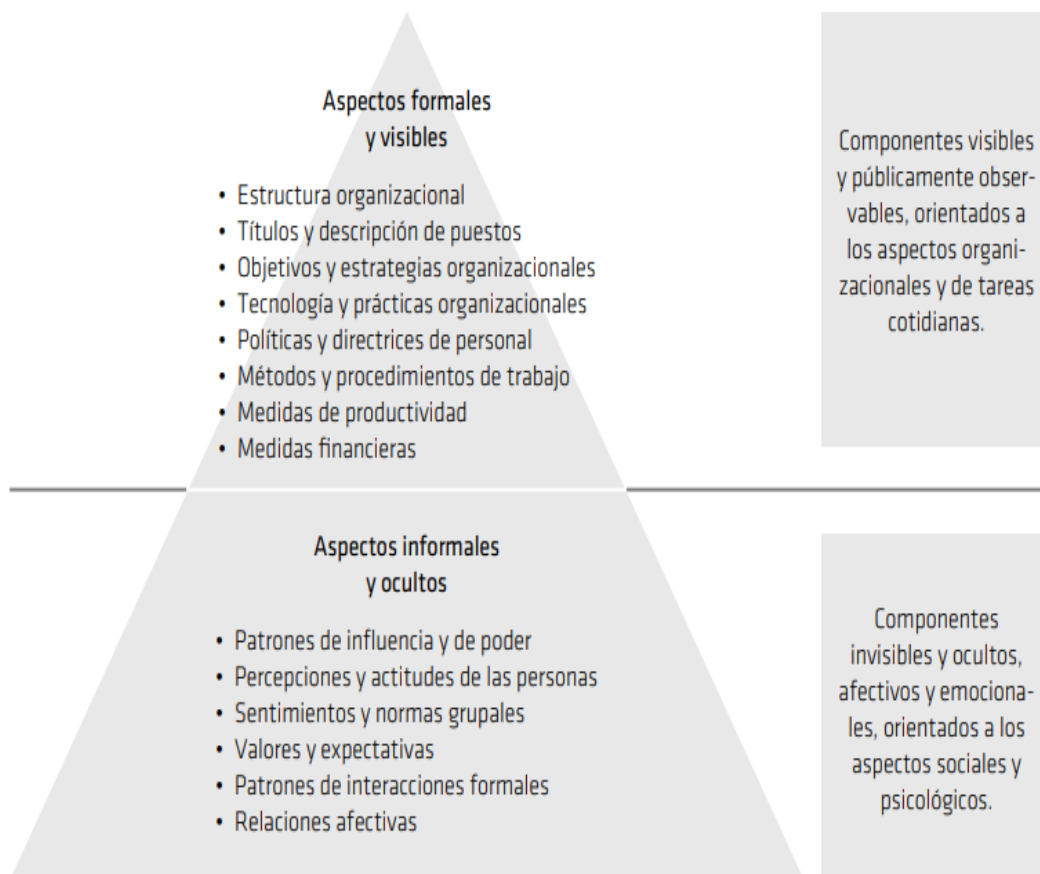


productividad, los costos, pérdidas y ganancias. Estas variables son las que definen en gran parte la eficacia organizacional de una empresa. Para algunos autores como Likert (1961), Brunet (2011).

Para Chiavenato (2011):

La interacción, combinación e interrelación las tres variables determina dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas y estos a su vez se subdividen. De esta subdivisión obtenemos climas que se encuentran sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo. (p. 25)

Figura 1 Iceberg del clima organizacional



Nota. El Iceberg de la cultura organizacional. Chiavenato, 2011.



Figura 1 Estratos del clima organizacional



Nota. Los diversos estratos de la cultura organizacional. Chiavenato, 2011.

Es importante también destacar que para la teoría de los sistemas el clima participativo cobra gran relevancia debido a que es el intermediario entre la eficacia individual y la empresa desde el punto de vista que nos presentan las teorías de la motivación. Estas tienen como premisa que la participación motiva a las personas a trabajar, como efectivamente se podrá demostrar más adelante en los resultados y en las conclusiones.

Así pues, los resultados organizativos que influyen en la sensación de clima incluyen aspectos como el rendimiento de los empleados, el absentismo, la productividad, la satisfacción y los índices de rotación. Es por esto, que este psicólogo organizacional propuso estudiar el clima organizacional a partir de los tres tipos de variables previamente mencionadas, ya que posibilitan la visualización y consolidación de las dinámicas de los diferentes climas organizacionales que la organización pueda llegar a tener.

Marco Conceptual

El clima organizacional se define como el entorno psicológico y social que caracteriza a una organización, influenciando las actitudes, percepciones y comportamientos de sus miembros (Schneider, 1975). Este concepto va más allá de la mera estructura formal de la empresa y abarca la cultura organizacional, la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales (Denison, 1996).

Burocracia y eficiencia: La burocracia, inherente al sector público, pero también al privado, puede afectar el clima organizacional (Fernández et al., 2013). La implementación eficiente de procesos y la simplificación administrativa son aspectos clave para mantener un ambiente de trabajo positivo.

Cultura Organizacional: La cultura, como elemento fundamental del clima, establece los valores compartidos y las creencias que guían las acciones y decisiones de los empleados. Una cultura sólida crea un marco de referencia que afecta directamente la percepción individual del ambiente laboral.

Comunicación: La calidad de la comunicación organizacional es esencial para el clima laboral. Una comunicación abierta, transparente y efectiva promueve la confianza y la cohesión que debe haber con los miembros de la organización, contribuyendo así a un clima positivo.

Desafíos del Contexto Político: Los cambios políticos y las fluctuaciones en las políticas gubernamentales pueden afectar el clima organizacional (Peña et al., 2018). La adaptabilidad a cambios contextuales y la capacidad de gestión en tiempos de incertidumbre son aspectos clave.

Liderazgo: El liderazgo desempeña un papel crucial en la formación del clima organizacional (Avolio y Bass, 2004). Un buen liderazgo fomenta entre los colaboradores la participación activa dentro de la organización, además la empatía y el desarrollo personal tienden a generar un ambiente más positivo y productivo (Chiavenato, 2011).

Participación Ciudadana: La interacción con la comunidad y la ciudadanía afecta directamente el clima organizacional (Rodríguez y Ramírez, 2007). Las políticas de participación ciudadana pueden influir en lo que perciben los empleados sobre el impacto social de su trabajo y su contribución al bienestar público.

Relaciones Interpersonales: En el lugar de trabajo la calidad de las relaciones interpersonales impacta directamente en el clima (Hogg y Terry, 2001). Conflictos no resueltos y tensiones interpersonales pueden afectar la moral y la productividad (De Dreu y Weingart, 2003).

Reconocimiento y Recompensas: La valoración del desempeño y el reconocimiento de los logros son elementos clave (Eisenberger et al., 1986). Sistemas de recompensas equitativos y transparentes fortalecen la percepción de justicia organizacional (Colquitt et al., 2001).



Desarrollo Profesional: El ofrecimiento de oportunidades de desarrollo profesional es esencial para mantener a los empleados comprometidos y motivados (Tannenbaum y Yukl, 1992). Programas de capacitación y crecimiento personal contribuyen al clima laboral positivo (Noe, 1986).

Equilibrio entre Trabajo y la Vida Personal: La promoción del equilibrio entre trabajo y la vida personal se asocia con que tan satisfechos laboralmente se encuentran los empleados y la retención de empleados (Greenhaus y Beutell, 1985). Políticas de flexibilidad y apoyo a la conciliación favorecen el bienestar general (Kossek y Ozeki, 1998).

Marco Legal

En relación con el clima laboral en las organizaciones de cualquier nivel, pero sobre todo en lo que respecta al derecho que tienen los trabajadores a gozar de un ambiente adecuado en el que puedan desarrollarse a nivel profesional y personal, existen varias leyes, decretos, resoluciones y cartas, tanto a nivel internacional como nacional destinadas precisamente a salvaguardar, garantizar y alentar la protección de estos derechos, los cuales se han producido y adquirido en un contexto de lucha obrera y sindical.

Aunque ciertamente la existencia de tales derechos obedece a un contexto de lucha laboral y negociaciones que datan incluso del siglo XIX, no es propósito de este artículo ahondar en la historia de estas luchas. Por el contrario, lo que sí se pretende en este acápite es describir de manera somera algunas regulaciones legales en relación con el ambiente laboral sano, la salud mental y salud física de los trabajadores y la prevención de conflictos o abusos, factores todos que se relaciona directamente con el clima organizacional de cualquier empresa.

A nivel internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es quizá la mayor autoridad respecto a los derechos de los trabajadores en todo el mundo. Como su nombre indica, la *Declaración de la OIT en relación derechos fundamentales y principios en el trabajo* describe los derechos fundamentales de cualquier trabajador, así como su ámbito de aplicación y seguimiento para todas las naciones o entidades que pertenezcan a esta institución.

Así, algunos de los principios fundamentales de esta carta son los siguientes:

- Derecho a la libertad tanto sindical como de asociación, así como el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva.



- Derecho a no ser discriminado por razones de religión, color de piel, sexo o nacionalidad. Sobre esto, la entidad aboga continuamente para que sea eliminada la discriminación en materia de empleo y de ocupación.
- Derecho a gozar de un entorno de trabajo que sea seguro y saludable. (Organización Internacional del Trabajo, 2022, p. 9)

De acuerdo con el Consejo de Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2011), los derechos laborales están intrínseca e íntimamente relacionados con los derechos humanos y, por tanto, es obligación de todas las empresas respetar esos derechos en todos los niveles. Así lo señaló el organismo internacional en su documento *Principios rectores sobre las empresas y derechos humanos*:

Las empresas son responsables de respetar los derechos humanos, derechos que han sido reconocidos internacionalmente. Es decir, que como mínimo los derechos que han sido enunciados en la Carta Internacional de Derechos Humanos y los principios relativos a los derechos fundamentales; los cuales fueron establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo que es a relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. (Organización de las Naciones Unidas, 2011, p. 6)

En ese sentido, todos los países adscritos a la ONU han trabajado al interior de sus propias naciones para promover, respetar y dar seguimiento al cumplimiento de estos derechos. En Colombia, por ejemplo, el derecho fundamental al trabajo está consagrado en el artículo 25 y el artículo 26 de la Constitución Política de Colombia. El trabajo es tanto una obligación social como un derecho, y así mismo goza de especial protección por parte del Estado en todas sus manifestaciones. Toda persona tiene derecho a un trabajo digno y en condiciones de equidad. (Corte Constitucional, 1991). Específicamente el artículo 26 de la constitución política colombiana nos dice que:

“Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de estos deberán ser

democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles”. (Corte Constitucional, 1991)

Si bien existen otras regulaciones importantes en materia laboral, por ejemplo, en el Código Sustantivo del Trabajo, se puede afirmar que estas beben de la propia Constitución Política, de manera que los artículos 25 y 26 de esta Carta son tomados como derechos fundamentales de los cuales se nutren otras leyes, decretos y resoluciones. Así entonces, uno de los decretos más relevantes en este contexto es el Decreto 1567 de 1998, ya que con este se creó el sistema nacional de capacitación y también se creó el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Dicho sistema se define de la siguiente manera:

Conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios. (Decreto 1567 de 1998, p. 1)

Entretanto, la Ley 1010 de 2006 resulta ser de vital importancia en el camino por establecer regulaciones en materia de protección laboral, pues con esta norma se busca prevenir, sancionar y corregir el acoso laboral y otra clase de hostigamientos en el contexto de las relaciones laborales. Además, esta Ley aplica tanto en el sector público como en el privado. Asimismo, uno de los puntos más relevantes de la Ley 1010 de 2006 es que ofrece una definición de varios conceptos relacionados con el ambiente y las relaciones laborales desde una perspectiva legal y de jurisprudencia, definiendo así términos como maltrato laboral, acoso laboral, persecución laboral, discriminación y entorpecimiento laboral (Congreso de la República de Colombia, 2006).

Ahora bien, en Colombia las leyes y otro tipo de regulaciones también poseen una perspectiva enfocada en la promoción y prevención de factores relacionados con la salud mental en los ambientes y en las relaciones laborales. En este caso, el Ministerio de Protección Social expidió en 2008 la Resolución 2646:

En la cual se definen y se establecen las disposiciones y responsabilidades para lograr la identificación, evaluación, intervención, y monitoreo de la exposición a que son sometidos los empleados a riesgos psicosociales en el entorno laboral

y así determinar que patologías son causadas o derivadas del estrés ocupacional. (Resolución 2646 de 2008, p. 1)

Dentro de la Resolución 2646 se encuentra el artículo 13: *criterios para la intervención de los factores psicosociales*, dentro de este se encuentran los mecanismos más relevantes en materia de intervención son los siguientes:

1. El compromiso de la gerencia y/o de la alta dirección con las intervenciones de los componentes psicosociales.
2. Los afectados o interesados directamente por riesgos psicosociales deben participar en la intervención de estos factores.
3. Priorizar la intervención de los factores de riesgo psicosocial, teniendo en cuenta: asociación con efectos negativos (trabajo o trabajador), condiciones de trabajo de la actividad de la empresa.
4. Se deben realizar diferentes actividades tanto educativas como formativas con los trabajadores, esto con el fin de lograr cambiar la disposición de los trabajadores cuando se enfrentan a algunas situaciones en particular.
5. Facilitar información que genere conocimiento en los trabajadores sobre los aspectos que pueden afectar su bienestar. Esto puede lograrse con buenos procesos de inducción y reinducción, así como capacitación continua.
6. El enfoque de las intervenciones debe ser interdisciplinario.
7. el diseño y ejecución de las intervenciones deben ir de acuerdo con la realidad que vive la organización. Los métodos deben ser adecuados a cada empresa y cada población laboral.
8. Integrarlas con los programas de la empresa, tanto de salud ocupacional como los programas de mejoramiento, entre otros.
9. Definir e implementar cuando sea necesario programas de intervención en crisis. (Resolución 2646 de 2008, 2008)

Por supuesto, en el país no solo las leyes, los decretos o las resoluciones en materia laboral son los únicos mecanismos para salvaguardar los derechos de los empleados. Justamente, estas regulaciones se estipulan por lo general a raíz de la jurisprudencia existente sobre algún caso en particular. Al respecto, destaca la Sentencia T-109 del 27 de abril de 2021, la cual resalta algunos elementos fundamentales en materia de protección laboral, tales

como derecho a la salud y a la seguridad social, a una estabilidad laboral reforzada y a trabajar lo menos necesario. Además, refuerza algunas disposiciones dictadas en relación con la licencia de maternidad e incluso el teletrabajo.

Para concluir, un somero análisis de las principales regulaciones en materia laboral del país da cuenta de que, ciertamente, son muchas las leyes, decretos, resoluciones y sentencias encaminadas a salvaguardar los derechos laborales de los trabajadores a nivel psicosocial, mental, físico y personal. Estas regulaciones son expedidas por la Corte Constitucional, el Ministerio de Trabajo, la Presidencia de la República, el Ministerio de la Protección Social y, por supuesto, por el Congreso de la República y están respaldadas de múltiples cartas, sentencias y disposiciones de organismos a nivel internacional que existen desde el temprano siglo XX. Además, y aunque en ninguna de estas regulaciones descritas se aborda propiamente el tema del clima organizacional, lo cierto es que cada una de las disposiciones allí expuestas son factores clave para fortalecer y gestionar el clima organizacional en cualquier empresa, independientemente del sector económico al que pertenezcan.

Antecedentes empíricos

Según diversos autores, uno de los principales antecedentes y quizá el más antiguo de los estudios sobre clima y cultura organizacional es la psicología industrial, que posteriormente pasó a llamarse psicología organizacional a raíz de los hechos acontecidos en la Segunda Guerra Mundial. Fue a partir de ese período histórico en el que las organizaciones se interesaron más por aplicar un grado de sistematicidad y científicidad a los estudios sobre las organizaciones, aunque también es cierto que durante el siglo XIX y sobre todo con la Segunda Revolución Industrial ya existían algunos estudios que abordaban la cuestión (Brunet, 2011; Chiavenato, 2011; Álvarez Peña et al., 2012; Agudelo Orrego, 2019; Forero, 2021).

Al respecto, los primeros intereses de los psicólogos industriales y organizacionales consistieron en los problemas que pueden derivar de la rutina, el cansancio y otros factores que son elementos que repercuten positiva o negativamente en el desempeño de los trabajadores. A la par, estos investigadores empezaron a hablar de otros factores en los cuales se evidenciaba la interrelación; campos como la forma como se asimilan los problemas, la actitud con respecto al trabajo, las habilidades de cada trabajador, personalidad entre otros. (Carreño Rodríguez et al., 2020).



Sobre esto, vale la pena destacar la siguiente premisa de Ramos Moreno, 2012 citando a Gómez, 2011:

Las organizaciones asumen y generan una cultura específica y así mismo busca a personas que se adapten a ella y que en esa adaptación puedan llegar a desarrollar sus capacidades dentro de esta, mientras apoyan los procesos y objetivos organizacionales. Es allí donde las estrategias de la psicología organizacional juegan un papel fundamental; con la identificación y conocimiento de las personas a través de la exploración de sus motivaciones. Cuando la empresa da un adecuado manejo a los factores que influyen el clima organizacional que permita a los trabajadores adaptarse fácilmente. (p. 11)

Sin embargo, el concepto de clima organizacional no siempre ha sido completamente claro dentro de los estudios realizados al respecto, máxime si se compara dicho concepto con el de cultura organizacional. Para algunos autores no hay muchas diferencias entre uno y otro, mientras que para otros investigadores la cultura organizacional abarca más elementos, perspectivas y objetos de estudio, así como diferentes metodologías de análisis, de tal manera que según se emplee una u otra noción pueden variar los sujetos de estudio e incluso las disciplinas que lo abarcan (Agudelo Orrego, 2019; Chiavenato, 2011; Thomas y Harden, 2008).

Ahora bien, y en lo que respecta a los estudios académicos sobre el clima organizacional en general y sobre las estrategias para mejorarlo en particular, es necesario mencionar que han sido muchas las investigaciones que abordan este tema, desde revisiones sistemáticas hasta metaanálisis. Además, son investigaciones llevadas a cabo principalmente por investigadores académicos, pero también por diversas empresas, de manera que podría afirmarse que en el tema de clima organizacional converge el sector privado y la academia para producir resultados que permitan ampliar el campo de investigación teórico y, a la par, que esas implicaciones teóricas redunden en mejores estrategias para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores tanto a nivel interno como externo.

Dentro de las principales temáticas que abordan dichos estudios se encuentran las siguientes: 1) clima organizacional como factor de éxito en el crecimiento empresarial (Viloria Escobar et al, 2016); 2) relación entre el clima organizacional y el rendimiento de los trabajadores versus productividad laboral (Daza Corredor et al., 2021), 3) factores externos e internos que influyen en un adecuado clima organizacional (Jones y Brown, 2021). Otros

temas son las estrategias empleadas por las empresas para mejorar el clima organizacional (Mendoza et al., 2022) y la relación entre la formación y capacitación del talento humano y el mejoramiento del clima organizacional (Agudelo Orrego, 2019).

Por otro lado, y como ya se mencionó antes, los metaanálisis que abordan las estrategias para mejorar el clima organizacional hacen parte de otra categoría. Son los casos de los estudios llevados a cabo por González Vásquez (2019), Orbegoso Galarza (2019) y Forero (2021). Cada uno de estos metaanálisis estudia las principales estrategias para mejorar el clima laboral realizadas por las empresas, además del impacto de determinadas estrategias en la satisfacción de los empleados con su entorno de trabajo. Sobre esto, las principales conclusiones de estos estudios tienen que ver con el hecho de que la motivación, la capacitación y la comunicación son tres elementos fundamentales de un adecuado clima laboral, sin dejar de lado la creación de oportunidades y de desarrollo de carrera con las cuales los trabajadores se puedan sentir realizados tanto a nivel personal como, por supuesto, profesional y laboral.

Marco Referencial

Clima Organizacional

La comprensión del clima organizacional es esencial para fomentar un entorno laboral saludable y productivo. En el contexto específico del sector empresarial en Colombia, el clima organizacional cobra un significado especial debido a las particularidades y desafíos inherentes a la gestión estratégica de estas empresas. Por lo tanto, es crucial analizar cómo las estrategias implementadas para mejorar el clima organizacional pueden impactar positivamente en la eficiencia, la motivación y la satisfacción de los empleados en este contexto.

Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional

Mejorar el clima organizacional en las empresas colombianas requiere enfoques adaptados a las dinámicas locales y los objetivos específicos de cada organización. Una variedad de estrategias ha sido propuesta para abordar esta mejora. Para Avolio & Bass (2004), “El liderazgo transformacional, que promueve una visión compartida y el empoderamiento de los empleados, ha demostrado tener efectos positivos en la percepción del clima organizacional” (p.3).



Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

El sustento metodológico de la presente investigación se describe en este apartado, partiendo de algunas categorías principales. Inicialmente se explica el tipo de investigación de acuerdo con los objetivos propuestos, posteriormente se describen los instrumentos para la recolección de información.

La selección del diseño metodológico se hizo con base en el objeto de estudio y el objetivo general establecido, a saber, identificar las estrategias aplicadas para mejorar el clima organizacional de diferentes empresas en Colombia durante el período 2018-2023.

En esta investigación se implementó una metodología de tipo cualitativa, la cual está definida como un conjunto de técnicas de investigación con las que se busca generar datos por medio de la conducta observable y de las propias palabras habladas o escritas de los informantes (Taylor y Bogdan, 1987).

Según Guerrero Bejarano (2016), la investigación cualitativa describe de manera enfática los fenómenos que son objeto de estudio. Este tipo de investigación sobrepasa la sola recolección de datos llegando hasta la interpretación de los rasgos determinantes de acuerdo con la manera en la que son percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

La tipología de esta investigación es exploratoria, ya que nos permite acceder al conocimiento de la literatura existente acerca de un tema para abordar el problema de estudio.

Con este tipo de investigación se espera recopilar datos sobre el objeto abordado para así aportar información a futuras investigaciones (Cazau, 2006). Como señaló Salgado Lévano (2007), “la investigación exploratoria se lleva a cabo cuando un tema necesita ser entendido en profundidad. El objetivo de este método es explorar el problema y su entorno” (párr. 3). Por último, cabe anotar que esta metodología fue la más adecuada para el desarrollo de la presente propuesta de investigación en tanto permitió conocer muy de cerca algunas de las principales estrategias llevadas a cabo por las empresas en Colombia para mejorar el clima organizacional.



Fuentes de información y técnicas para la recolección de la información

En primer lugar, es importante mencionar que la presente investigación se realizó a partir de una revisión documental de 60 textos académicos cuyo tema principal consistía en el clima organizacional, el clima organizacional como factor de éxito en una empresa y las estrategias de las empresas para gestionar y fortalecer la satisfacción de sus trabajadores dentro de ese clima. Para Bernal (2010), la revisión documental se define como aquella en la que se realiza un análisis de la información escrita sobre un tema en particular. En este caso, se busca examinar la información más relevante en relación con los temas antes mencionados. Asimismo, Bernal (2010) señaló algunas de las características más importantes de la investigación documental, entre las cuales se encuentran:

- Establece relaciones, diferencias o similitudes entre el estado actual del conocimiento frente al tema de estudio.
- Este tipo de investigación depende fundamentalmente de la información obtenida y las fuentes consultadas. Es decir, no hay una producción de conocimiento estrictamente nuevo, sino que se basa esencialmente en el análisis de la información ya existente.
- La información consultada da cuenta de una realidad parcialmente objetiva.
- Los principales tipos de documentos que se emplean en esta investigación son libros, revistas, periódicos, conferencias, leyes, tratados, grabaciones y videos.
- El estado del arte o estado de la cuestión es uno de los más importantes apartados en este tipo de investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, para rastrear y seleccionar la información más relevante que contribuyera a lograr los objetivos de investigación se siguió una secuencia de pasos con el fin de descartar material poco importante. En primer lugar, se buscó en bases de datos académicas e institucionales como Google Scholar y Redalyc las palabras clave “clima organizacional”, “características del clima organizacional” y “estrategias para fortalecer y gestionar el clima organizacional”. Se descartó el material cuya fecha era anterior a 2015 y, posteriormente, se pasó a leer el resumen y la introducción de los trabajos preseleccionados.

Seguidamente, se descartaron aquellos estudios que hablaban de estos ítems como tema secundario o que contenían muy poca información al respecto. Se omitieron también trabajos en otro idioma —a excepción de manuales o trabajos eminentemente teóricos, en cuyo caso también se tuvieron en cuenta textos en inglés— o información proveniente de blogs, con lo cual se seleccionaron finalmente estudios, artículos e investigaciones

provenientes de revistas académicas y plataformas institucionales. Esta recolección de la información se resume en la siguiente secuencia de pasos:

1. Selección de estudios: se realizará una búsqueda sistemática en bases de datos académicas utilizando términos de búsqueda relevantes. Los estudios serán seleccionados de acuerdo con criterios de inclusión y exclusión predefinidos.

2. Extracción de datos: los datos pertinentes serán extraídos y registrados en la matriz de extracción de datos. Se priorizarán los detalles sobre las estrategias específicas utilizadas y los resultados relacionados con la mejora del clima organizacional.

3. Síntesis y análisis temático: los datos extraídos serán sometidos a un análisis temático, identificando patrones recurrentes y tendencias en las estrategias y resultados observados en la literatura. Se explorarán relaciones y divergencias en los hallazgos.

4. Validación y triangulación: la triangulación de los datos será empleada para validar y enriquecer los hallazgos. Se compararán los resultados de diferentes fuentes y estudios para obtener una comprensión general.

Método PRISMA

La técnica PRISMA es esencialmente un conjunto de directrices que deben seguirse para que una revisión sistemática y un metaanálisis proporcionen los datos; se utiliza principalmente en referencia a los ensayos clínicos, aunque no excluye otros tipos de investigación. Se publicó en 2009 con la intención de ayudar a los autores de este tipo de material a defender sus investigaciones y ofrecer una explicación de sus métodos y conclusiones.

Además, PRISMA son las siglas en inglés de Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses, que se combinan en una sola abreviatura. Fue creado por la Revista Española de Salud Pública específicamente para la publicación de revisiones, y supuso un importante beneficio para este tipo de estudios, ya que uniformizó los requisitos de presentación de la información, aumentando la accesibilidad de los datos de la revisión sistemática.

El enfoque PRISMA se revisó en 2020 como resultado de los avances que se habían producido desde su primer anuncio. En la actualidad consta de 27 partes que describen los puntos clave de cada sección y se ajustan al formato de un artículo científico. A esto se añade un diagrama de flujo para ofrecer una representación visual del proceso.



Dadas las características de la presente investigación y las características del método PRISMA, se escogió este último como herramienta para el análisis de la información y posterior construcción de la revisión documental, con los subsecuentes hallazgos presentados en el apartado de resultados.

Presupuesto

En el contexto de esta investigación, se hace importante destacar que no se requerirá un presupuesto específico. La naturaleza de este estudio se basa en la consulta y análisis de recursos disponibles en línea, aprovechando las fuentes digitales y el enfoque colaborativo para llevar a cabo la recopilación y el procesamiento de datos.

a. Cronograma

Fase	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Revisión de literatura	01/10/2023	19/04/2024
Análisis de datos	01/10/2023	19/04/2024
Redacción del informe	01/12/2023	23/04/2024
Revisión y corrección del informe	23/04/2024	21/05/2024
Entrega del informe final	11/06/2024	11/06/2024

b. Aspectos éticos

Para garantizar la integridad y ética en la investigación sobre estrategias efectivas para mejorar el clima organizacional en empresas colombianas durante el periodo 2018-2023, es fundamental considerar las implicaciones éticas y normativas vigentes relacionadas con los derechos de autor. A continuación, se detallan las normas y leyes relevantes a tener en cuenta:

- **Normas APA séptima edición:** Las Normas APA, establecidas por la American Psychological Association, son fundamentales para asegurar la claridad y precisión en la comunicación académica. Estas normas no solo abarcan la forma de citar autores y referenciar documentos, sino también aspectos lingüísticos y de formato en artículos académicos.
- **Ley 23 de 1982:** Esta ley colombiana tiene como propósito proteger los derechos de los autores de obras literarias, científicas y artísticas. Es importante tener en cuenta el artículo 31, que regula la citación de autores, permitiendo el uso de



fragmentos necesarios sin perjudicar al autor, siempre proporcionando el nombre del autor y el título de la obra.

- **Ley 915 de 2018:** Esta ley modificó la Ley 23 de 1982 y estableció nuevas directrices sobre los derechos de autor en Colombia. Reconoce como autor de una obra a quien la haya publicado y cuyo nombre esté asociado a ella.
- **Decisión Andina 351 de 1993:** Esta decisión tiene como objetivo garantizar los derechos de autor y otros titulares relacionados con obras artísticas, literarias, científicas, entre otras. Se establecen excepciones y limitaciones, como la posibilidad de citar obras sin autorización previa, siempre y cuando se indique la fuente y el nombre del autor.

Al cumplir con estas normas y leyes, se asegura la transparencia, objetividad y respeto en la investigación, contribuyendo a la generación de conocimiento de manera ética y responsable en el ámbito empresarial colombiano.

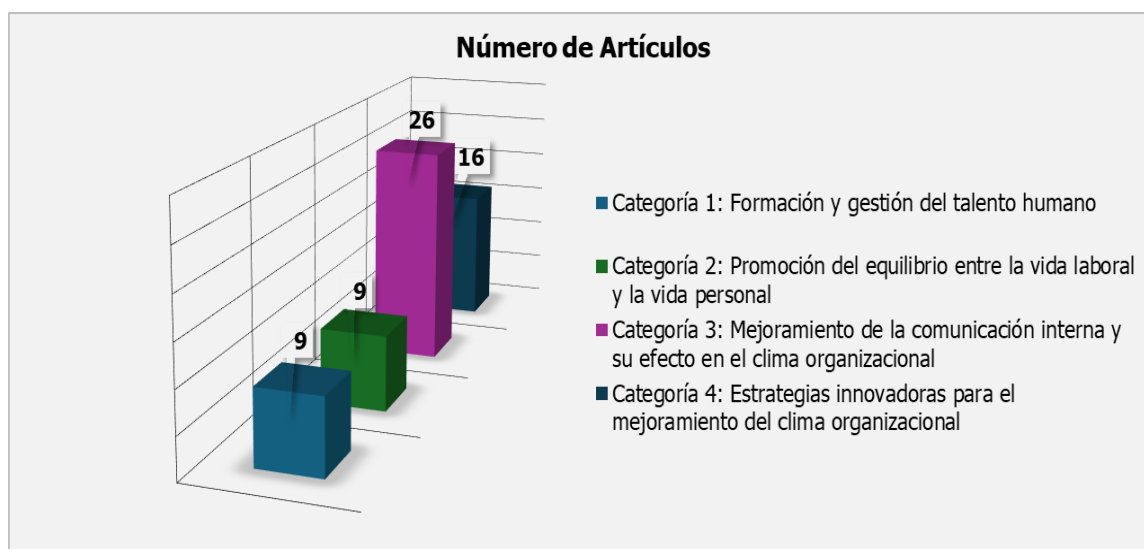


Resultados

En el presente capítulo se presentan los hallazgos más importantes en relación con los factores, las estrategias y las correlaciones encontradas respecto al tema del clima organizacional. Para esto, se analizó un total de 60 textos entre artículos académicos, estudios y metaanálisis recopilados en la revisión sistemática —matriz PRISMA—.

A su vez, y luego de realizar el respectivo análisis, se diferenciaron los 60 artículos en cuatro grandes categorías que engloban el tema de estudio en general y las estrategias empleadas en particular. Las cuatro grandes categorías surgieron a partir de la revisión sistemática de los apartados más relevantes de estos artículos, a saber, 1) introducción; 2) discusión de resultados y 3) conclusiones. Ello facilitó identificar, relacionar y sistematizar los conceptos mayormente descritos en estos textos, así como los términos más utilizados y, por ende, reconocer las categorías principales presentes en estos. Así, la Figura 3 muestra la división de los 60 textos en cuatro grandes categorías:

Figura 2 Número de artículos por categoría



Nota. Elaboración propia, 2024.

De esta manera, las cuatro grandes categorías identificadas fueron las siguientes: 1) formación y gestión del talento humano; 2) promoción del equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, 3) mejoramiento de la comunicación interna y su efecto en el clima organizacional y 4) estrategias innovadoras para el mejoramiento del clima organizacional.

De estas, la categoría que contiene un mayor número de artículos es el número tres con un total de 26 textos (26,43 %), seguida de la categoría número cuatro con 16 textos (16,27 %). Entretanto, las categorías uno y dos presentan el menor número de artículos con nueve cada una (9,15 %), lo que permite inferir que estas grandes unidades temáticas son las que menos se abordaron en la bibliografía revisada. La Tabla 1 describe la lista de autores según la categoría en la que fueron agrupados.

Tabla 1 Autores por categorías de análisis

Categoría	Autores
Categoría 1: formación y gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Agudelo (2019). • Carreño et al. (2019). • Organización Mundial de la Salud [OMS] (2022). • Panchi (2018). • Ureña y Moreno (2020). • Vélez (2019). • Matabanchoy y Chacanes (2019). • Aguirre y Vargas (2019). • Díaz y Soto (2020).
Categoría 2: promoción del equilibrio entre la vida personal y laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Charry Córdor (2018). • Sarmiento (2021). • Murillo y Orozco (2022). • Restrepo et al. (2022). • Giraldo et al. (2022). • Ruiz (2020). • Morroquines et al. (2021). • Bárcenas et al. (2020). • Ceballos (2022).
Categoría 3: mejoramiento de la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Álvarez et al. (2019). • Cárdenas y Yupangui (2021). • Ciencia Latina (2021). • Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2022). • Saavedra (2021). • Forero (2022). • Peñaranda Coronado (2022). • Salazar Estrada et al. (2019).

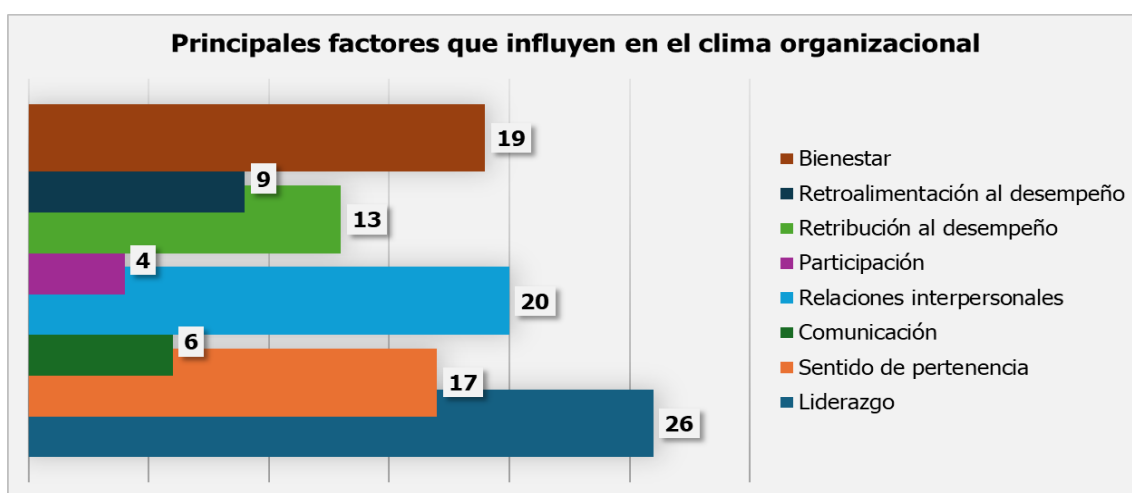
	<ul style="list-style-type: none"> • Mendoza Vargas et al. (2022). • Olarte y Rojas (2018). • Burbano Cabrera y Campi Cevallos (2022). • Peñaranda (2022). • Jiménez y Martínez (2022). • Torres et al. (2022). • Rodríguez et al. (2021). • Benítez (2023). • Mendoza et al. (2022). • Romario et al. (2021). • Cortés y Leal (2019). • González et al. (2021). • Gualtero (2022). • Rodríguez (2018). • Pedraza et al. (2022). • Herrera et al. (2020). • Estupiñán et al. (2020). • Benavides et al. (2020).
<p>Categoría 4: estrategias innovadoras para el mejoramiento del clima organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Daza et al. (2021). • Elemplo (2019). • Quintero Pabón et al. (2019). • Peña y Moreno (2019). • Pedraza (2018). • Moreno (2023). • Quintero Pabón et al. (2022). • Vicente Sanz (2021). • Openmet Group (s.f.). • Zúñiga y Marín (2020). • Niño y Ñustes (2023). • Reina (2019). • Sepúlveda et al. (2019). • Pattigno (2020). • Gómez et al. (2020). • Sierra et al. (2021).

Nota. Elaboración propia, 2024.



Por otra parte, y como ya se mencionó, la revisión sistemática llevada a cabo permitió identificar una serie de factores que se correlacionan con el clima organizacional y que, a su vez, influyen en este. Se hallaron en total ocho factores que, de acuerdo con la revisión sistemática, son los que más se abordaron, los que más se describieron y los que más peso tuvieron en los artículos, ya que para los autores indagados estos influyen directamente en el clima organizacional. Por esta razón, los factores mostrados en la Figura 4 son, a su vez, los conceptos que dan lugar a la generación de las cuatro grandes categorías.

Figura 3 Porcentaje de artículos que analizan los factores que se correlacionan con el clima organizacional según la revisión de bibliografía



Nota. Elaboración propia a partir de diversos autores, 2024.

De esta manera, los ocho factores esenciales que dan pie a las cuatro grandes categorías identificadas son los siguientes:

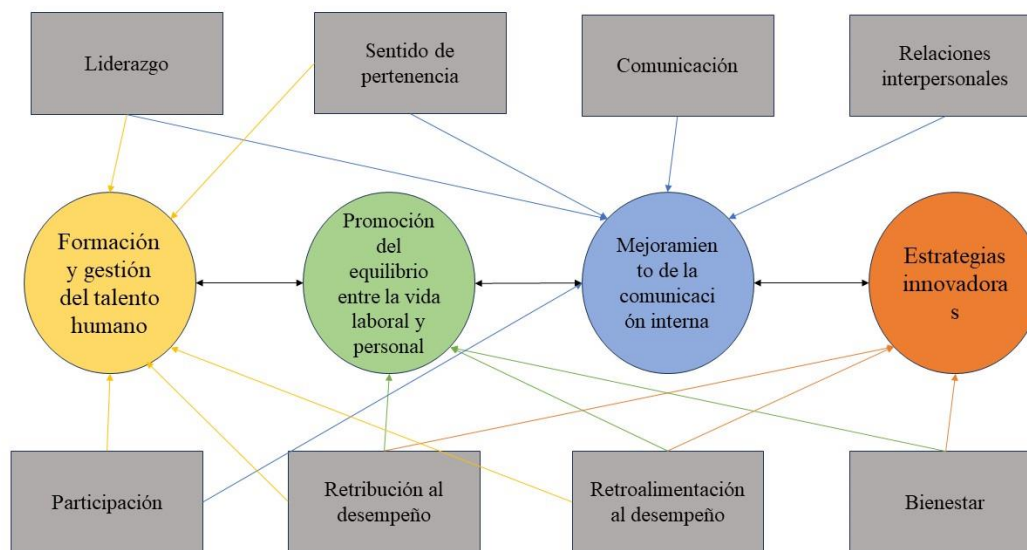
- Liderazgo.
- Sentido de pertenencia.
- Comunicación.
- Relaciones interpersonales.
- Participación.
- Retribución al desempeño.
- Retroalimentación al desempeño.
- Bienestar (entendido este como bienestar a nivel general, tanto laboral como personal).



La Figura 4 permite observar que el liderazgo es el factor más importante, pues en 26 artículos (23 %) se consideró como un elemento esencial para el buen clima organizacional y, por lo tanto, fue el concepto más descrito, mayormente mencionado o más analizado. A este le siguen las relaciones interpersonales, mencionado o examinado en 20 artículos (18 %). Lo anterior sugiere que el liderazgo y las relaciones interpersonales son quizá los dos principales factores que contribuyen al mejoramiento o mantenimiento de un buen clima organizacional.

Otros elementos que resaltan en la revisión son el bienestar (17 %), el sentido de pertenencia (15 %), la retribución al desempeño (11 %) y la retroalimentación al desempeño (8 %). Por el contrario, la comunicación y la participación fueron los factores menos mencionados, descritos o analizados con un 5 % y 3 % respectivamente. La Figura 5 muestra la relación entre los ocho factores encontrados y las cuatro grandes categorías halladas o visibilizadas en la revisión.

Figura 4 Correlación entre los ocho factores principales y las cuatro grandes categorías halladas



Nota. Elaboración propia, 2024.

Ahora bien, y tras explicar de manera breve la relación entre estos factores y las respectivas categorías, a continuación, se exponen cada una de las cuatro categorías generadas, algunas de las cuales contienen en sí mismas otras subcategorías, elementos o rasgos distintivos que contribuyen al mejoramiento del clima organizacional en diferentes

organizaciones y empresas independientemente del sector económico al que pertenezcan o la actividad que desarrollen.

Categoría 1: formación y gestión del talento humano

Al analizar el concepto de cultura organizacional de acuerdo con los diferentes artículos estudiados, es posible inferir que los aspectos más distintivos en relación con la formación y la gestión del talento humano son el compromiso con los valores definidos, “la cultura infundada por el pionero y la confianza, lealtad y equidad practicadas, las cuales han sufrido modificaciones para adaptarse al planteamiento estratégico establecido de cada organización” (Mccardle et al., 2011, citado en Agudelo Orrego, 2019, p. 130).

Por otro lado, el respectivo análisis documental permite inferir un fomento de diferentes programas para el desarrollo del liderazgo incluidos en los procesos formativos organizacionales. No obstante, también es importante advertir que en muchas empresas no hay un presupuesto exclusivo para las capacitaciones más importantes y tampoco existe un seguimiento adecuado para la formación de las competencias que se buscan en los trabajadores en su entorno laboral cotidiano.

Según el nivel administrativo de que se trate, los artículos analizados en esta categoría también recomiendan implantar un modelo de gestión por competencias. Este modelo sirve como fuente de información para establecer programas de formación que permitan desarrollar las competencias necesarias según los puestos de trabajo.

Además, se debe destacar que, pese a que dentro de las organizaciones existe un interés por desarrollar programas de carrera y de crecimiento profesional, la realidad es que estas mismas empresas todavía no han formulado planes concretos para la gestión de dichos programas y, por lo tanto, la capacitación del talento humano es más una meta por alcanzar que una realidad concreta. Esto último tiene como principal consecuencia la imposibilidad de contar con personal altamente calificado, el desmejoramiento de la productividad y la ausencia de ventajas competitivas para la organización.

La Tabla 2 explica de manera resumida algunas estrategias organizacionales relacionadas con la formación y gestión del talento humano, uno de los factores más relevantes para el mantenimiento del buen clima organizacional.



Tabla 2 Estrategias organizacionales en relación con la formación y gestión del talento humano

Estrategia	Descripción
Fortalecimiento de habilidades directivas	Colaboración de profesionales de recursos humanos y directores de las empresas para formar un equipo con las habilidades requeridas por el entorno actual, promoviendo la lealtad, la motivación y el aprendizaje continuo, fortaleciendo la ventaja competitiva. Además, los equipos directivos y los responsables de recursos humanos deben tener las competencias y los estilos de trabajo adecuados para evaluar correctamente el capital humano y garantizar su contribución al plan de la empresa.
Medición de comportamiento para evaluar el desarrollo del liderazgo	Para mantener la viabilidad organizativa en un entorno de importantes transformaciones que exige empresas flexibles y adaptables, la gestión del talento debe integrarse en áreas como el desarrollo de competencias y el liderazgo. Además de políticas explícitas de desarrollo del talento y planes estratégicos de educación, formación y promoción profesional, debe existir un marco de evaluación y seguimiento. Esto garantizará que los miembros del personal sigan aprendiendo cosas nuevas y desarrollando diversos talentos.
Modelo de gestión por competencias	Introducir un modelo de gestión basado en competencias implica un cambio cultural en la valoración del conocimiento dentro de la empresa, enfocándose en su aplicación para resolver desafíos, anticipar tendencias del mercado y mejorar la adaptabilidad de la organización.
Implementación de un plan estratégico de capacitación y gestión humana	Al poner en práctica un plan estratégico de formación y gestión de recursos humanos, la dirección puede optimizar la evaluación de procesos y realizar los ajustes necesarios para garantizar que el departamento de recursos humanos desempeñe su papel estratégico a la hora de permitir que los empleados alcancen su pleno potencial e impulsen la competitividad de una organización.

<p>Fortalecimiento de un sistema de control y gestión de la calidad en la formación del talento humano</p>	<p>Al hacer hincapié en la formación como práctica de recursos humanos, se puede mejorar el control de calidad y el sistema de gestión en el desarrollo del talento humano. Las empresas se han visto obligadas por los avances organizativos y tecnológicos a mejorar el rendimiento de sus empleados. Como resultado, han propuesto un conjunto de fases de formación para maximizar el clima organizacional y el talento humano. Estas fases incluyen: 1) Preingreso; 2) Inducción a la empresa; 3) Inducción al área; 4) Inducción al puesto; 5) Capacitación en el puesto; 6) Capacitación y actualización; y 7) Preparación para el desarrollo profesional.</p>
---	---

Nota. Elaboración propia a partir de Agudelo Orrego, 2019.

No obstante, resulta interesante notar que esta categoría es la que menos artículos contiene (nueve en total), de manera que es posible afirmar que, pese a los esfuerzos o las acciones llevadas a cabo por diferentes organizaciones, la formación y gestión del talento humano todavía es una estrategia incipiente y poco desarrollada, aunque por esta misma razón se considera un campo de estudio/acción en potencia.

Categoría 2: promoción del equilibrio entre la vida laboral y la vida personal

Tras una revisión analítica de los artículos contenidos en esta categoría, fue posible identificar que temas como la revisión de perfiles en cuanto a manuales y funciones que sirvan desde la inducción son necesarios para “que el desempeño y el clima laboral sean óptimos en las áreas de cualquier organización, tanto, que esto puede alivianar el estrés por el conocimiento mismo del puesto y sus objetivos esperados” (Sarmiento Alvarado y Bayona Bohorquez, 2021).

Existen, por lo demás, algunos elementos que coadyuvan a que el trabajador pueda desarrollar y fortalecer la relación con sus compañeros, logrando así una mayor cohesión del equipo de trabajo. Estos factores clave son, entre otros, la motivación, la participación, la reciprocidad y el compromiso (Murillo y Orozco, 2022; Restrepo et al., 2022).

Ahora bien, fue posible advertir que los factores previamente mencionados ciertamente influyen en el buen liderazgo y, además, facilitan la existencia de otros elementos como la confianza en el equipo de trabajo, la capacidad de resolución de problemas y

conflictos y una buena comunicación. En conjunto, tales aspectos son clave para lograr y fortalecer de manera continua la toma de decisiones acertadas, la motivación y, en definitiva, el mejoramiento de la empresa.

Gracias a la oportunidad de participar y a la exposición continua a actividades y formación en equipo, un empleado bien informado sobre sus responsabilidades, dirigido por un líder eficaz y que disfruta de un entorno de trabajo positivo seguirá motivado y tendrá una actitud positiva en el trabajo, lo que mantendrá su equilibrio, rendimiento y resultados.

Categoría 3: mejoramiento de la comunicación interna en pro del clima organizacional

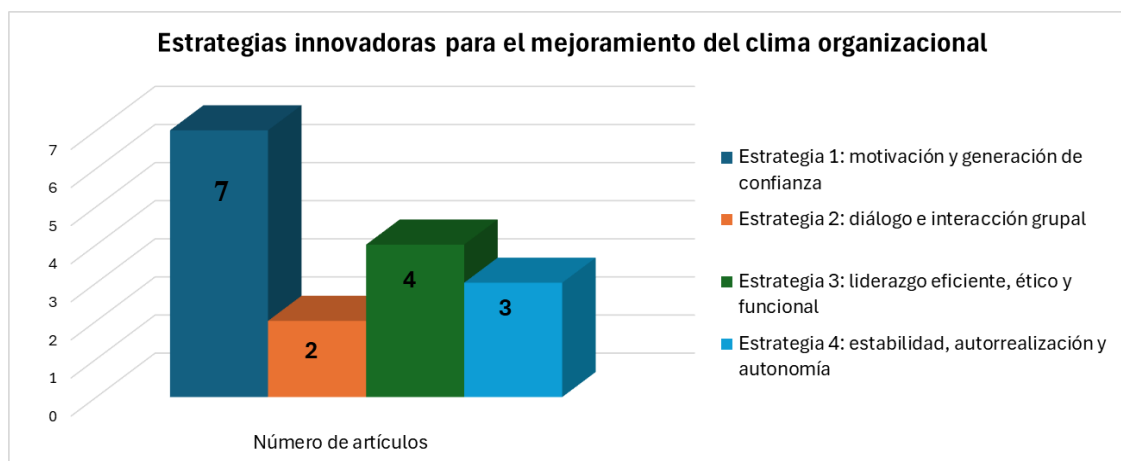
Para Charry Córdor (2018), la comunicación interna es:

una herramienta estratégica clave en todo terreno social y las organizaciones, puesto que su aplicación y manejo de información corporativa comunicacional puede transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución. Ello crea una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia. Para el sector estatal es un reto de grandes proporciones, pero no imposible, mejorar la gestión de la comunicación interna de la mano con buen clima laboral para retener y desarrollar su talento humano para el alcance de sus objetivos institucionales. Todo ello repercutirá el buen servicio tanto al público interno y externo. (p. 32)

De acuerdo con lo expresado por Charry Córdor (2018), vale la pena señalar entonces que existen una serie de principios que facilitan que el mensaje que desea transmitir la organización sea, en efecto, correctamente transmitido —es decir, que cualquier colaborador crea legítimo y acertado ese mensaje—. Así, el medio de comunicación, el tono con el que se transmite el mensaje asertivo resulta clave para lograr mejores resultados en lo que respecta a esta categoría. Lo anterior requiere fortalecer aspectos como la sencillez del mensaje —que no dé lugar a la ambigüedad—; la caracterización de los medios oficiales —es decir, que no se incurra en la transmisión de los mensajes en medios diferentes a aquellos que se definieron como los oficiales— y, por último, no hay que perder de vista que la finalidad última de todo esto es mantener informados a los equipos de trabajo respecto a las metas de la empresa, la capacitación que se pueda brindar y en los aspectos necesarios para mejorar la productividad. Esto redundará en un efectivo mejoramiento del clima organizacional.

Categoría 4: estrategias innovadoras para el mejoramiento del clima organizacional

Figura 5 Número de artículos por estrategias identificadas en la categoría 4



Nota. Elaboración propia a partir de diversos autores, 2024.

El clima se ha convertido en un factor de gran importancia dentro de las organizaciones y, por lo tanto, es necesario implementar medidas que ayuden a mejorarlo, puesto que cuando no existe un buen ambiente laboral la productividad y la competitividad de la empresa pueden verse afectadas. Por esto, es esencial tener en cuenta una serie de estrategias innovadoras que harán que se pueda tener un clima organizacional adecuado. (Quintero Pabón et al., 2022, p. 98)

Entonces, la motivación resulta ser uno de los aspectos clave en esta revisión documental. Esto por cuanto se trata de uno de los principales componentes que buscan mejorar y fomentar las empresas, ya que se ha demostrado que un empleado con buena motivación puede desempeñar de mejor forma sus tareas y, por supuesto, esto mejorará la productividad de la empresa. Es importante reconocer, sin embargo, que existe una motivación positiva —generada por las buenas condiciones existentes en la organización— y una motivación que podría decirse negativa en la que los empleados acuden al trabajo y desempeñan sus labores motivadas por factores externos a ellos —como la necesidad de contar con un recurso económico, por ejemplo—. Este último tipo de motivación es negativa por cuanto no suele generar buenos resultados en el desempeño de los trabajadores, ya que las

tareas se realizan por obligación y no porque realmente el trabajador disfrute haciéndolas, lo que definitivamente influirá en la calidad del trabajo realizado.

Otra estrategia que se ha estudiado y demostrado que funciona para mejorar el clima organizacional es la aplicación de actividades de pedagogía dialogante y las técnicas de interacción grupal, ya que cuando se implementan dentro de una organización ayuda a desarrollar competencias socioafectivas que influirán en la manera en cómo se trabaja con los compañeros de equipo y a aprender cómo darle solución a los conflictos que puedan presentarse (Daza Corredora et al. 2021). Asimismo, es de gran relevancia elaborar una adecuada planeación estratégica dentro de las organizaciones, pues esto contribuirá al mejoramiento del clima organizacional, como se explicaba en la primera categoría.

De igual manera, es fundamental emplear un adecuado liderazgo para que los empleados puedan ser escuchados y tengan la posibilidad de resolver rápidamente las inquietudes que tengan o poder contar con un respaldo cuando tengan algún inconveniente con un compañero de trabajo para que esto no afecte el clima organizacional.

En conclusión, esta investigación ha permitido identificar y validar una serie de estrategias y factores esenciales para la mejora del clima organizacional, proporcionando un marco integral que puede ser aplicado en diferentes contextos empresariales. Las categorías desarrolladas, desde la formación y gestión del talento humano hasta las estrategias innovadoras, destacan áreas clave que, cuando se abordan adecuadamente, pueden transformar significativamente el entorno laboral y la productividad.

Por otro lado, la formación y gestión del talento humano es una oportunidad para que las empresas desarrollen programas de capacitación más sólidos y orientados a las competencias específicas requeridas por cada puesto. Aunque hay un interés creciente en la formación del personal, muchas organizaciones aún carecen de planes concretos y recursos dedicados a este fin. Esto subraya la necesidad de desarrollar estrategias más integrales y sistemáticas para asegurar que los empleados no solo adquieran habilidades relevantes, sino que también se sientan valorados y motivados dentro de la organización.

Además, la promoción del equilibrio entre la vida laboral y personal es fundamental para mantener un clima organizacional positivo. La implementación de políticas que favorezcan este equilibrio no solo mejora la satisfacción y bienestar de los empleados, sino que también incrementa su compromiso y productividad. Las empresas que logran integrar estas políticas de manera efectiva, fomentando la cohesión y el apoyo mutuo entre los

miembros del equipo, están mejor posicionadas para enfrentar desafíos y adaptarse a cambios en el entorno laboral.

Por otra parte, la categoría de estrategias innovadoras para el mejoramiento del clima organizacional destaca la importancia de la motivación y el liderazgo efectivo. Las técnicas de comunicación efectiva, la interacción grupal y una planificación estratégica adecuada se presentan como herramientas fundamentales para fomentar un ambiente de trabajo positivo. Estos enfoques no solo promueven la resolución de conflictos y el desarrollo de competencias socioafectivas, sino que también facilitan la implementación de cambios organizacionales necesarios para mejorar continuamente el clima laboral.

Por lo tanto, los hallazgos de esta investigación subrayan la necesidad de adoptar un enfoque integral y proactivo en la gestión del clima organizacional. Las estrategias y factores identificados no solo son esenciales para mejorar la satisfacción y retención del talento, sino que también son determinantes para aumentar la competitividad y el éxito sostenible de las organizaciones. La implementación de estas prácticas requiere compromiso y visión por parte de los líderes y responsables de recursos humanos, quienes deben estar dispuestos a invertir en el desarrollo de un entorno laboral saludable y productivo.

Finalmente, las investigaciones sobre clima organizacional son de suma importancia para lograr comprender que se pueden mejorar diversos aspectos en el funcionamiento de las empresas, esto desde el desempeño y la disminución de la rotación del talento humano, hasta la productividad misma. Todo teniendo en cuenta el bienestar de los empleados. La relevancia de esta investigación sobre estrategias para mejorar el clima organizacional en las empresas es alta; se logró concluir la incidencia que tienen aspectos como un buen liderazgo, la comunicación efectiva y la gestión del cambio; en los climas organizacionales empresariales y como impacta el clima organizacional de manera significativa en el desempeño de las empresas.

Discusión y Conclusiones

La revisión sistemática realizada entre 2018 y 2023 sobre las estrategias para mejorar el clima organizacional en empresas de Colombia ha generado resultados significativos que demandan un análisis detallado. En un mundo laboral cada vez más competitivo y dinámico, el clima organizacional es importante y afecta diversos aspectos, desde la productividad hasta la retención del talento y la satisfacción laboral. En este contexto, comprender las estrategias efectivas para promover un clima laboral positivo se convierte en una necesidad imperante para las organizaciones que aspiran a prosperar y mantenerse competitivas.

La metodología empleada en esta revisión sistemática se fundamentó en un enfoque cualitativo descriptivo, lo cual permitió una comprensión de las prácticas y experiencias relevantes en el contexto colombiano. Esta metodología proporcionó un marco sólido para analizar y sintetizar la literatura existente sobre el tema, abordando tanto los fundamentos teóricos como los descubrimientos empíricos.

Uno de los principales descubrimientos de esta revisión es la relevancia del liderazgo efectivo en la configuración del clima organizacional. Se ha constatado que los líderes que fomentan la participación y el empoderamiento de los empleados, así como aquellos que adoptan un estilo de liderazgo transformacional, contribuyen de manera significativa a la creación de un entorno laboral más positivo y productivo. Esta conclusión refuerza la idea de que el liderazgo implica no solo la toma de decisiones y la dirección de equipos, sino también la capacidad de inspirar y motivar a los empleados para alcanzar objetivos comunes. En la actualidad, se habla de diversos tipos de liderazgo; sin embargo, el liderazgo transformacional como habilidad gerencial se destaca entre otros debido a la gran influencia que puede llegar a tener sobre el clima organizacional en las empresas. Un líder que inspira y motiva puede generar grandes transformaciones a través de su influencia en el pensamiento de los empleados, quienes lo ven como un modelo a seguir.

Además del liderazgo, la comunicación interna transparente es una estrategia fundamental para mejorar el clima organizacional. Una comunicación clara y abierta entre líderes y empleados promueve la confianza, la colaboración y la satisfacción en el trabajo. Este hallazgo subraya la importancia de establecer canales efectivos de comunicación dentro de las organizaciones, donde la información pueda fluir libremente y se promueva un ambiente de transparencia y honestidad.



Para lograr una comunicación efectiva en las organizaciones, es de suma importancia difundir la cultura organizacional a través de canales adecuados, creando una línea coherente de mensajes y elementos visuales que reflejen la filosofía y valores de la empresa. Esto implica compartir información sobre normas y disposiciones internas. Además, los líderes deben liderar la implementación de los planes de comunicación, primero comprendiendo las bases teóricas de la comunicación corporativa y luego siendo ejemplos para sus equipos al utilizar diferentes canales y modos de comunicación. Su papel como cabeza visible y transmisores de información genera un efecto multiplicador en toda la organización, inspirando a los demás y promoviendo la búsqueda colectiva de objetivos organizacionales.

Propiciar escenarios que fomenten una comunicación efectiva en el lugar de trabajo contribuye significativamente al mejoramiento del clima laboral. En un ambiente donde se escucha activamente a los empleados y se les retroalimenta de manera constructiva, se genera confianza y se facilita la resolución efectiva de problemas. Esta apertura a la comunicación mejora el desempeño de los empleados, quienes se sienten valorados y reconocidos, lo que incrementa su sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Esto se traduce en un trabajo realizado con mayor entrega y voluntad de contribución, en lugar de ser visto como una mera obligación.

Otra estrategia identificada como efectiva es la gestión del cambio. En un mundo empresarial caracterizado por la constante evolución y transformación, la capacidad de gestionar el cambio de manera efectiva se vuelve esencial para mantener un clima laboral positivo. Una gestión adecuada del cambio puede ayudar a mitigar los efectos negativos en el clima organizacional, al tiempo que promueve la adaptación y la innovación dentro de la organización.

Estos hallazgos no solo son coherentes con la teoría existente, sino que también encuentran respaldo en investigaciones previas que han resaltado la importancia del liderazgo efectivo, la comunicación interna transparente y la gestión del cambio en la mejora del clima organizacional. No obstante, es importante tener en cuenta que estos hallazgos pueden variar según el contexto específico de cada organización.

En el contexto colombiano, donde las empresas enfrentan desafíos únicos y dinámicos, la implementación de estas estrategias puede requerir adaptaciones y enfoques personalizados. Por ejemplo, mientras que algunas empresas pueden beneficiarse de un enfoque más participativo en el liderazgo, otras pueden encontrar más efectivo un enfoque más directivo. Lo que se debe buscar es la adaptación del tipo de liderazgo adecuado para la empresa,

ajustándolo al liderazgo transformacional, el cual es actualmente el más valorado debido a sus características y aportes de beneficios para la empresa.

Del mismo modo, las estrategias de comunicación interna pueden variar según la cultura organizacional y las preferencias de los empleados.

La revisión sistemática realizada sobre las estrategias para mejorar el clima organizacional en empresas colombianas durante el periodo 2018-2023 proporciona una visión detallada de los factores clave que influyen en el clima laboral y las estrategias efectivas para mejorarlo. Estos hallazgos tienen importantes implicaciones para las organizaciones que buscan crear ambientes laborales saludables y efectivos, así como para la investigación futura en este campo. Al comprender mejor cómo el liderazgo, la comunicación interna y la gestión del cambio impactan en el clima organizacional, las empresas pueden desarrollar estrategias más efectivas para cultivar un entorno laboral tranquilo y positivo.

Al analizar las diferentes categorías de estudio, se puede concluir que existe una relación directa entre el clima organizacional y la determinación de la cultura en una organización, permitiendo identificar patrones de conducta, creencias o valores comunes entre los colaboradores. La cultura organizacional, más amplia que el clima organizacional, se construye principalmente por quienes integran la organización, por lo que cualquier acción para mejorar el clima organizacional debe priorizar el bienestar de los colaboradores, fundamentales para la sostenibilidad y perdurabilidad de la empresa en el mercado.

La revisión documental permite concluir que gran parte de las empresas investigadas cuentan con un plan estratégico fundamentado principalmente en la misión, visión y valores. Aunque esto es clave para el desarrollo de un clima organizacional, se debe tener en cuenta que es solo uno de los varios pasos necesarios para una consolidación efectiva, especialmente cuando la misión, visión y valores no están en consonancia con la realidad de la organización. La verdadera utilidad de los valores organizacionales se ve reflejada en su impacto en las tareas diarias de los empleados y en la coherencia entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial.

Igualmente, revela que el concepto de clima organizacional ha experimentado importantes cambios en las empresas para adaptarse a las estrategias definidas. Esto puede indicar la importancia que se le da a un entorno de trabajo adecuado para mejorar las condiciones a través de las actividades realizadas. Una de las principales conclusiones es que la cultura influye en lo efectivas que llegan a ser las estrategias para mejorar la productividad, la rentabilidad y el crecimiento de cualquier organización.



Por lo demás, se ha observado un interés creciente de la alta dirección en formular, ejecutar y monitorear estrategias que brinden a las empresas mayor flexibilidad y adaptabilidad. Muchas organizaciones ofrecen programas de formación de líderes, con énfasis en el fortalecimiento de habilidades directivas, lo que subraya la importancia de promover el crecimiento profesional de los empleados y formar una fuerza laboral con las competencias necesarias para contribuir a la estrategia organizacional.

En relación con lo anterior, es importante señalar que los programas de capacitación y desarrollo de habilidades son una iniciativa relativamente nueva en muchas organizaciones. La mayoría de las empresas solo asignan un presupuesto inferior al 30% para este propósito y rara vez realizan procesos de seguimiento para verificar si las competencias en liderazgo se utilizan en el desempeño diario de las tareas. Esto indica una falta de claridad en las estrategias aplicadas en los procesos de gestión de talento.

A la vez, sugiere la necesidad de seguir de cerca las capacitaciones del personal, específicamente en temas como las habilidades de liderazgo para evitar pérdidas y garantizar el aprovechamiento adecuado de los recursos y el desarrollo del capital humano, el cual es necesario para el desempeño organizacional. La alineación entre la inversión en formación y desarrollo y la estrategia empresarial, junto con el compromiso de la alta gerencia, son fundamentales en este proceso.

Las organizaciones que implementan procesos de reestructuración con el objetivo de fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo gerencial deben monitorear constantemente su impacto en los empleados para garantizar su compromiso y motivación a largo plazo. Se concluye que, entre los diferentes tipos de liderazgo conocidos, el liderazgo transformacional es el que puede ofrecer mejores resultados en el mejoramiento del clima organizacional, debido al impacto que logra generar en los empleados. Uno de los componentes principales de este tipo de liderazgo es la estimulación intelectual, un recurso social muy importante, ya que a menudo se observa un débil nivel de evaluación de la relación entre la formación y el rendimiento de los empleados, a pesar del interés de las empresas en calcular el retorno de la inversión en capacitación. Las organizaciones que tienen disposición para realizar procesos de aprendizaje pueden asumir eficazmente estos procesos.

Las organizaciones que implementan procesos de reestructuración en busca del fomento del desarrollo de habilidades de liderazgo deben monitorear constantemente su impacto en los empleados para garantizar su compromiso y motivación a largo plazo. A menudo, se observa un débil nivel de evaluación de la relación entre la formación y el



rendimiento de los empleados, a pesar del interés de las empresas en calcular el retorno de la inversión en capacitación. Las organizaciones que tienen disposición para realizar procesos de aprendizaje pueden asumir eficazmente estos procesos de cambio y lograr una renovación estratégica que aumente su éxito a largo plazo.

Se ha identificado que muchas organizaciones han establecido un plan estratégico de capacitación, aunque solo algunas de ellas cuentan con planes de formación y carrera. Las empresas que tienen estos planes suelen contar con estrategias de gestión humana, lo que demuestra la importancia de basar la planificación de la capacitación en la estrategia empresarial. Esto incluye el conocimiento de las necesidades de capacitación según sean los requerimientos del cargo, la selección de alternativas que aborden cada necesidad, la evaluación de las propuestas de capacitación, la elección de la propuesta, la creación de un plan que incluya el presupuesto y las acciones necesarias para evaluar la capacitación y garantizar la transferencia de lo aprendido.

La gestión de recursos humanos debe evolucionar hacia un enfoque más estratégico, implementando iniciativas con el personal de la organización para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. La gestión del talento debe formar parte de la estrategia de la compañía, estableciendo programas para desarrollar habilidades de liderazgo y fomentar cambios dentro de la organización.

El control de la formación permite evaluar su eficacia en la consecución de los objetivos. Las prácticas de selección y desarrollo tienen un impacto directo en el desempeño financiero y operativo de la empresa. El desempeño de la empresa y los cambios ambientales influyen en la orientación estratégica que la alta dirección debe tener hacia los procesos de formación y el desarrollo, y contribuyen a la asignación de recursos financieros dirigidos a estos procesos.

Otra conclusión que se puede extraer es que las empresas implementan sus planes de mejora del clima organizacional para potenciar a los trabajadores y adquirir responsabilidades, considerando la formación como un proceso positivo que debe constituirse en una inversión y no en lo que comúnmente se creería que es, un costo. Los resultados son positivos, ya que se observa la intención de estas organizaciones de asumir la formación como un aspecto crucial en la intervención del talento humano. Esto sugiere que una mayor inversión en estos sistemas y en las prácticas de gestión de recursos humanos puede conducir a mejores resultados y una ventaja competitiva.

En efecto, las organizaciones que han centrado su política de formación en el desarrollo de responsabilidades de los empleados, consideran que la motivación es el factor que más impacta en el clima organizacional. Al formar a un empleado, el objetivo es prepararlo para enfrentar nuevos desafíos, lo que genera confianza y autonomía, aumentando así la motivación y el clima organizacional. Los procesos de capacitación y actualización; así como la preparación para el desarrollo de carrera son factores clave en la gestión de la formación en una organización, ya que permiten optimizar el talento humano y mejorar el clima organizacional. Además, otros investigadores han encontrado una relación recíproca entre formación y motivación, ya que la efectividad de la formación es mayor cuando el personal está motivado, lo que a su vez aumenta la motivación, lo que se manifiesta en una mayor disposición para trabajar, una mayor persistencia para superar obstáculos y altos niveles de aspiración.

Además, es relevante mencionar que las cuatro categorías principales identificadas en la revisión documental contienen subcategorías, estrategias o factores que están relacionados con el clima organizacional y que influyen directamente en él a través de varias dimensiones. De igual manera, el ambiente laboral y el desempeño están relacionados y afectan los resultados de las organizaciones, ya que un mal ambiente laboral se reflejará en el desempeño de los colaboradores al momento de realizar sus tareas, lo que disminuirá la productividad. Por lo tanto, es fundamental que en el sector empresarial colombiano se implementen estrategias innovadoras que mejoren el clima organizacional para lograr el éxito deseado.

También, es importante señalar que dentro de las organizaciones es fundamental que haya una preocupación por el clima organizacional para generar estrategias efectivas que permitan a las personas sentirse cómodas en su lugar de trabajo y mantener una buena relación con los demás miembros de la empresa. De esta manera, se mantendrá un ambiente de trabajo respetuoso, donde sea posible aportar ideas y resolver conflictos de manera pacífica y efectiva en el menor tiempo posible, lo que aumentará la motivación de los empleados.

La transformación digital en la cultura empresarial puede actuar como un impulsor para mejorar el clima laboral en empresas de los sectores público y privado en Colombia. Al adoptar herramientas digitales y plataformas, se puede promover un entorno más colaborativo y comunicativo, permitiendo a los empleados trabajar de manera más eficiente y efectiva. Además, la transformación digital puede resultar en la implementación de arreglos laborales más flexibles, mejorando el equilibrio entre trabajo y vida personal, y la satisfacción laboral de los empleados.

Teóricamente, los hallazgos refuerzan la importancia de integrar modelos de liderazgo transformacional y prácticas de comunicación interna efectiva con una gestión del cambio ágil. Estas estrategias no solo amplían el entendimiento del clima organizacional, sino que también proporcionan un marco sólido para futuras investigaciones en el área. La conexión entre liderazgo, comunicación y gestión del cambio establece un paradigma útil para desarrollar teorías más precisas sobre cómo las empresas pueden cultivar ambientes laborales positivos y productivos. La integración de estas dimensiones teóricas sugiere la necesidad de enfoques multidisciplinarios que consideren la psicología organizacional, la sociología y la administración de empresas para abordar de manera integral los desafíos del clima organizacional.

Desde una perspectiva práctica, los resultados del estudio destacan que las empresas colombianas deben adoptar estrategias específicas y adaptadas a su contexto cultural y operativo. La implementación de un liderazgo transformacional se muestra como fundamental, ya que promueve la motivación y el compromiso de los empleados, elementos fundamentales para mejorar el clima laboral. Las organizaciones que invierten en programas de desarrollo de liderazgo y en una comunicación interna transparente experimentan una mayor cohesión y eficiencia en sus equipos. Además, la adopción de herramientas digitales y plataformas colaborativas no solo facilita una comunicación más fluida, sino que también permite implementar modalidades de trabajo más flexibles, mejorando el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Estas prácticas, al ser bien gestionadas, pueden resultar en una significativa mejora en la satisfacción y retención del personal, así como en una mayor competitividad en el mercado.

A largo plazo, la implementación de estrategias para mejorar el clima organizacional debe estar acompañada de un compromiso constante con la evaluación y el ajuste de las políticas y prácticas. Las organizaciones deben establecer mecanismos de seguimiento y retroalimentación continua para medir el impacto de las estrategias aplicadas y asegurar que estas se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto incluye la formación continua de los líderes, la evaluación periódica de las políticas de comunicación interna y la adaptación de las estrategias de gestión del cambio a las nuevas dinámicas del entorno empresarial. Al hacerlo, las empresas no solo mejoran su clima organizacional, sino que también fortalecen su capacidad de adaptación y resiliencia frente a los desafíos del entorno. En resumen, las prácticas identificadas en este estudio no solo son fundamentales para

mejorar el bienestar de los empleados, sino que también constituyen una base sólida para el desarrollo sostenible y el éxito a largo plazo de las organizaciones en Colombia.

Tabla 3 Hallazgos y Aplicaciones Prácticas

Categoría	Hallazgos Clave	Aplicaciones Prácticas
Liderazgo Efectivo	Liderazgo transformacional mejora significativamente el clima organizacional.	Fomentar el desarrollo de líderes con habilidades transformacionales; programas de formación en liderazgo.
Comunicación Interna	Comunicación transparente y abierta promueve la confianza y la colaboración.	Establecer canales de comunicación claros y efectivos; capacitaciones en comunicación interna para líderes.
Gestión del Cambio	Gestión adecuada del cambio mitiga efectos negativos y promueve la innovación.	Implementar estrategias de gestión del cambio; capacitación en adaptación al cambio para todos los niveles.
Cultura Organizacional	La cultura organizacional influye en el comportamiento y valores comunes.	Promover la coherencia entre la misión, visión y valores; desarrollar programas de cultura organizacional.
Transformación Digital	Herramientas digitales y plataformas mejoran la colaboración y flexibilidad.	Adoptar tecnologías digitales para mejorar la comunicación y flexibilidad laboral; fomentar el trabajo remoto y flexible.

Nota. Elaboración propia, 2024.

La implementación de las estrategias señaladas en la tabla 3 no solo mejorará el clima organizacional, sino que también fortalecerá la posición competitiva de las empresas colombianas en un mercado en constante evolución. Es fundamental monitorear y evaluar continuamente estas prácticas para asegurar su efectividad y adaptabilidad a los cambios del entorno empresarial.

La revisión sistemática realizada tiene el objetivo de contribuir a la teorización, explicación y generación de estrategias empíricas destinadas a mejorar y favorecer el clima organizacional en empresas de diversos sectores. Este aporte tiene relevancia tanto a nivel empresarial y empírico como a nivel académico y teórico.

Referencias

- Agudelo Orrego, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 15(1), 116-137.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032019000100116
- Álvarez Peña, J., & Flórez Duarte, L. M. (27 de abril de 2012). *Clima organizacional en empresas colombianas [Trabajo de Grado]*. Repositorio de la Universidad de La Sabana: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1851>
- Álvarez, C., Moreno, L., Ramírez, W., Restrepo, & Sandra. (15 de noviembre de 2019). *Análisis de la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del área administrativa de la Liga contra el cáncer seccional Bogotá [Trabajo de Grado]*. Repositorio Universidad Piloto de Colombia: <https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/11001>
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden Inc.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas. <https://corganizacional1.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Cardenas, J., & Yupangui, J. (2021). *Clima Organizacional y su Incidencia en la Atención de los Socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi, Período 2020*. Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7902/1/UTC-PIM-000369.pdf>
- Carreño Rodríguez, M. C., Salgado Ocampo, V., & Suárez Bolaños, L. F. (15 de marzo de 2020). *¿Una necesidad para la gestión del talento humano? [Trabajo de Grado]*. Repositorio Universidad Sergio Arboleda: <http://hdl.handle.net/11232/1744>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación: Revista de investigación en comunicación y desarrollo*, 9(1), 25-34. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humano: el capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Ciencia Latina. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Revista científica multidisciplinar*, 5(1), 1170.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318/414>
- Corte Constitucional. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Corte Constitucional: <https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- DANE. (2022). *Encuesta General Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/gobierno/encuesta-sobre-ambiente-y-desempeno-institucional-nacional-edi>
- Daza Corredora, A., Beltrán García, L. d., & Silva Rodríguez, J. W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana.
-
-

- Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76.
<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4233>
- Decreto 1567 de 1998. (5 de agosto de 1998). *Decreto 1567 de 1998*. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>
- Elempleo. (27 de enero de 2015). *¿Cómo mejorar el ambiente laboral en las empresas?*
Elempleo: <https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/como-mejorar-el-ambiente-laboral-al-interior-de-la-empresa-4602>
- Espinel, A. (2021). *El Clima Laboral y su Influencia en el Desempeño Profesional de los Servidores de la Registraduría Nacional del Estado Civil*.
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8483/4/33676719-2021-1-GTH.pdf>
- Forero, Y. (2021). *Análisis Documental de la Influencia del Clima Organizacional en Colaboradores de Diversos Sectores Económicos Latinoamericanos Durante la Última Década*. Universidad Antonio Nariño.
http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/5895/2/2021_YenniferAlejandraForeroPuerto.pdf
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración* (42), 43-61.
- Jones, C., & Brown, K. (2021). Achieving Organizational Adaptability: The Role of the Employee–Organization Relationship. *Human Resource Management Review*, 31(3).
- La República S.A.S. (2018). *El papel de la gerencia es determinante para evitar un mal ambiente laboral*. <https://www.larepublica.co/empresas/el-papel-de-la-gerencia-es-determinante-para-evitar-un-mal-ambiente-laboral-2793075>
- Lozano, K., Peña, E. A., & Moreno, M. (2021). *Estrategias para Mejorar el Clima Laboral en Empresas del Sector Público de la Ciudad de Bogotá*. Uniagustiniana.
<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/2053>
- Martínez Urueña, A. M., & Mateus Moreno, M. A. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7894530>
- Mendoza, J., Burbano, V., & Mendoza, H. (2022). *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia)*. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000600157
- Ministerio del Trabajo. (2023). *Plan Estratégico de Talento Humano*.
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Plan+Estrat%C3%A9gico+de+Talento+Humano+2023+V1+%281%29.pdf/d76d4d01-0c58-000a-cd76-9cec8d9f7eb5?t=1675346826681>
- Olarte, S., & Rojas, A. (2018). *Incidencia en el Clima Organizacional a partir del cambio del Presidente de la República de Colombia en una entidad pública como el Fondo Nacional de Garantías S.A. - FNG*. Fundación Universidad Jorge Tadeo Lozano.
-
-

- <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/8259/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>
- Organización de las Naciones Unidas. (25 de septiembre de 2011). *Principios rectores sobre las empresas y derechos humanos*: Organización de las Naciones Unidas: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf&ved=2ahUKEwjX7POCodaFAxXqRTABHXsWATMQFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw0i_f7Knv35LjZqDPGLncUg
- Organización Internacional del Trabajo. (11 de junio de 2022). *Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento*. Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/normativeinstrument/wcms_716596.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2022). *La salud mental en el trabajo*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Panchi mayo, V. P. (2018). La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas. *Revista Sapienza Organizacional*, 5(9), 173-188. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056570009/html/>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en el sector público. *Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática*. 15(1). (SciELO, Ed.) http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492018000100090
- Peñaranda, W. (2022). *Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los Funcionarios de la Universidad de la Guajira, Sede Riohacha*. Universidad de La Guajira, Riohacha. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/507/INFLUENCIA%20DEL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LA%20SATISFACCION%20C3%93N%20LABORAL%20DE%20LOS%20FUNCIONARIOS%20DE%20LA%20UNIVERSIDAD%20DE%20LA%20GUAJIRA%20SEDE%20~1.pdf?sequence=1&>
- Quintero Pabón, J. O., García Díaz, R. M., & Aguirre Rodríguez, M. A. (15 de noviembre de 2022). *Estrategias innovadoras para el mejoramiento del clima organizacional en el sector empresarial colombiano [Trabajo de Grado]*. (F. U. Andina, Ed.) Repositorio Institucional Areandina: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4465>
- Ramos Moreno, D. C. (10 de agosto de 2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje [Trabajo de Grado]*. Repositorio Institucional Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>
- Resolución 2646 de 2008. (17 de julio de 2008). *Resolución 2646 de 2008*. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen: https://www.saludcapital.gov.co/DDS/Documentos_I/Res_2646_2008.pdf
-
-

- Restrepo Vásquez, D. Y., Giraldo Madrid, A. E., Varón García, C., & Gordillo Posso, J. A. (15 de mayo de 2022). *Bienestar y calidad de vida laboral propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la unidad de talento humano de intermundial S.A.S.* Repositorio Politécnico Grancolombiano:
<https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/6677>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.* Scielo.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sarmiento Alvarado, L., & Bayona Bohórquez, J. (31 de mayo de 2021). *Diseño de un sistema de voz para la mejora del clima laboral de los colaboradores en Henkel Colombiana [Tesis de grado en Administración de empresas].* Pontificia Universidad Javeriana. Repositorio Pontificia Universidad Javeriana:
<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/54131>
- Suni Huilca, A. J., & Callata Parisuaña, G. (02 de diciembre de 2016). *Clima organizacional relacionado con el síndrome de Burnout y ansiedad - Estado.* Repositorio Institucional Universidad Nacional de San Agustín:
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3545>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(45), 1-10.
<https://bmcmedresmethodol.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2288-8-45>
- Vélez, N. (2019). *Descripción de Clima Organizacional en una Empresa de Economía Mixta de la Ciudad de Medellín.* Universidad de Antioquia.
https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16353/1/VelezNatalia_2019_DescripcionClimaOrganizacional.pdf
- Viloria Escobar, J., Pertuz Gutiérrez, S., Daza Corredor, A., & Pedraza Álvarez, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1), 1-20.
<https://www.redalyc.org/journal/1800/180065571015/html/>
- Zúñiga, J., & Marín, O. (2020). *Estrategia para disminuir la rotación de personal en Teleperformance Colombia.* Universidad EAFIT.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24647/Jose%CC%81Carlos_ZunigaHernandez_OscarEduardoMarinRodriguez_2020MBA%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y
-
-