



Análisis de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en contextos organizacionales.

Ensayo como prerrequisito para la obtención del título de:

Especialización en Desarrollo Humano y Organizacional

Programa Académico

Desarrollo Humano y Organizacional

Autor

Sandry Castro Ricardo

Asesor

Margel Parra Fernández

Facultad

Psicología

Barranquilla, 2026

Nota de aceptación

Evaluador 1

Evaluador 2

Asesor

Barranquilla, Año

Contenido

Introducción	7
Desarrollo.....	8
Conclusiones	12
Referencias.....	14

Lista de Tablas

Tabla 1. Describe el nombre exacto de todas las tablas contenidas en el proyecto señalando la página en que se puede consultarse cada una de ellas.	22
Tabla 2. En ningún momento se reemplazará el nombre de <i>Tablas</i> por el de <i>Cuadro</i> u otro apelativo.	24
Tabla 3.	29

Resumen

El presente texto tiene por finalidad analizar la relación entre el clima laboral y el desempeño, para ello se resalta que el rendimiento de los trabajadores depende de las condiciones humanas, comunicativas y estructurales ofrecidas desde las organizaciones; se plantea como tesis que un ambiente laboral favorable basado en el reconocimiento y desarrollo favorece el bienestar de los colaboradores y estimula su compromiso con los objetivos institucionales. Del mismo modo se reconoce que cuando no hay comunicación se genera la desmotivación y la falta de interés hacia las labores, lo cual puede afectar la productividad. A partir de autores se resalta que las organizaciones pueden tener mejores resultados cuando se tiene en cuenta la seguridad y las condiciones adecuadas como principios de bienestar; además se concluye que cuidar el ambiente interno es una medida fundamental para poder tener productividad desde la sostenibilidad y el desarrollo humano.

Palabras clave: *Clima laboral, desempeño organizacional, organizaciones, productividad.*

Abstract

The purpose of this text is to analyze the relationship between the work environment and employee performance. It highlights that workers' performance depends on the human, communicative, and structural conditions provided by organizations. The main argument is that a positive work environment, based on recognition and professional development, promotes employees' well-being and strengthens their commitment to the organization's goals.

Likewise, it recognizes that poor communication leads to demotivation and a lack of interest in work tasks, which can negatively affect productivity. Based on the contributions of various authors, the text emphasizes that organizations can achieve better results by ensuring workplace safety and providing adequate working conditions as fundamental principles of employee well-being. Finally, it concludes that fostering a positive internal work environment is essential for achieving sustainable productivity and supporting long-term human development.

Keywords: *Work environment, organizational performance, organizations, productivity.*

Introducción

Desde el contexto actual de las organizaciones, se entiende que su funcionamiento va más allá del cumplimiento de propósitos económicos; ya que tiene en cuenta factores externos e internos que influyen en el rendimiento empresarial de sus trabajadores; por tal motivo el trabajo adquiere un papel fundamental pues condiciona la forma en que se interpretan las funciones y se desarrollan las actividades diarias.

A partir de lo expresado se entiende que el desempeño de las habilidades individuales del trabajador depende de variables organizacionales, comportamentales y relacionales que se establecen a partir de los vínculos de compañerismo presentes desde la motivación, el compromiso y calidad del trabajo ejercido.

En este orden de ideas, se entiende que el clima organizacional representa un factor estratégico para el desarrollo de cualquier organización; ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. De este modo, las empresas que fortalecen los ambientes laborales saludables promueven la productividad, competitividad y el talento humano de sus colaboradores.

A partir de lo anterior, se entiende que las empresas/organizaciones buscan fortalecer la competitividad sin descuidar el bienestar de sus colaboradores; por lo que el clima organizacional es un factor que influye en el desempeño laboral ya que permite orientar estrategias de gestión centrada en el fortalecimiento del talento humano y el logro de resultados sostenibles. De esta manera, la presente disertación tiene por propósito establecer la relación que tiene el clima organizacional y el desempeño laboral desde los contextos organizacionales.

Desarrollo

El clima organizacional es entendido como una serie de normas y percepciones que determinan los comportamientos, acciones, relaciones y condiciones que determinan la experiencia de los trabajadores en una empresa; además representa una lectura general del ambiente de trabajo y este puede variar desde las perspectivas, condiciones y formas de cooperación presentes entre colaboradores de un área corporativa. Así, comprenden Schneider et al. (2013) que en una empresa los miembros o trabajadores, pueden entender sus experiencias relacionándolas y entendiendo como estas influyen en sus comportamientos; por lo que los climas organizacionales representan una oportunidad para dimensionar cada contexto laboral desde experiencias humanas y no solo por los aspectos administrativos.

También el clima organizacional se debe analizar desde los procesos y el diseño organizativo de una empresa, no solamente es suficiente con tener normas o relaciones laborales, antes bien la gestión del trabajo debe priorizar aspectos como la motivación, el bienestar, el desempeño ya que permite entender de que forma se desarrolla la autonomía, la retroalimentación y las relaciones que comúnmente influyen en la experiencia laboral cotidiana (Parker et al., 2017).

A partir de lo anterior, se entiende que el clima organizacional adquiere especial importancia ya que incide en la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores; pues cuando reciben apoyo y confianza en lo que se desea desde el entorno laboral, se genera un ambiente agradable y la disposición hacia el cumplimiento de los deberes se vuelve positiva. A este aspecto, se le suma que el compromiso laboral emerge claramente como una fuente de acciones encaminadas a desarrollar experiencias significativas, partiendo de las condiciones que permiten a los trabajadores estar involucrados en su entorno inmediato (Bailey et al., 2017). De este modo, la calidad y el desempeño en las acciones de un trabajador se comprenden más allá de un contrato, pues todo parte de las significaciones y experiencias que se desarrollan entre la organización y el trabajador.

De igual forma el desempeño laboral incluye dimensiones relacionadas con la adaptación al cargo, la disposición para colaborar, la responsabilidad y adaptación frente a retos dados por los objetivos y retos institucionales presentes; por ello Pradhan y Jena (2017) consideran que el desempeño en el trabajo se debe entender como un concepto multidimensional que relaciona las competencias individuales y las condiciones que facilitan la actuación de los trabajadores.

Las relaciones entre actores laborales y organizaciones explican por sí mismas que el clima organizacional comprende aspectos que van más allá del desempeño laboral; pues existen otras variables como la formación, la capacitación, la experiencia, la claridad, los medios y recursos necesarios que brindan desde la estructura organizacional una serie de condiciones para dinamizar los procesos al interior de cualquier empresa u organización. Autores como Diamantidis y Chatzoglou (2019) explican con claridad que el desempeño de los trabajadores representa un factor integral, pues intervienen elementos de la gestión y las características individuales de cada colaborador; esto es importante, porque no se simplifica el ambiente laboral o los climas organizacionales solo a la expectativa de resultados, sino también a las capacidades y el talento humano.

El clima organizacional también se determina por el liderazgo; cuando las directivas de una empresa u organización poseen una buena comunicación con sus equipos de trabajo pueden estimular la percepción del ambiente laboral; por el contrario, cuando se ejerce un liderazgo autoritario se generan desmotivaciones y poca voluntad de participar en diferentes procesos. Slemp et al (2018) en su revisión planteaban que, al brindarse apoyos y una comunicación asertiva, se generan motivaciones, bienestar y conductas positivas hacia el trabajo; lo que permite entender que todo liderazgo debe ser una practica relacional que aporte al desarrollo de experiencias humanas en el entorno laboral.

En esa misma línea el liderazgo es una practica de acompañamiento que brinda orientación y servicio hacia las dudas presentes en los equipos de trabajo; Eva et al., (2019) valoran que los lideres escuchan y promueven el desarrollo de sus colaboradores, lo cual es clave para entender que la capacidad

de gestionar y apoyar es clave para fortalecer el clima organizacional y con ello incidir en el desempeño laboral.

Los liderazgos, aunque se consideren como una herramienta necesaria para establecer vínculos más cercanos con los trabajadores, no implica que se limiten consigo el cumplimiento de metas; es un gran reto para las organizaciones el establecer procesos que generen resultados positivos sino se tiene en cuenta la participación de sus colaboradores. Al respecto, la teoría de las demandas y recursos laborales propuesta por Bakker y Demerouti (2017) establece que el bienestar y desempeño en un entorno laboral nacen del equilibrio existente entre los recursos y las necesidades que un cargo requiere; de allí que el clima organizacional deba responder con claridad a las necesidades de apoyo y seguimiento para el empleo oportuno de las metas y la satisfacción de los colaboradores.

El equilibrio entre desempeño y las exigencias de un rol también dependen mucho de la comunicación interna que se ejerce en una organización; se pueden tener metas claras, pero sino se ejerce un dialogo directo entre los actores involucrados se puede desarrollar ambientes rodeados por la inseguridad, la mala disposición y el no cumplimiento asertivo de los propósitos establecidos. Por lo que la comunicación organizacional debe entenderse más allá de indicaciones, ya que adquiere un papel clave para el proceso de dialogo u construcción de confianza.

Newman et al., (2017) desde una revisión desarrollada sobre la seguridad y el entorno laboral, destacaron que las empresas asertivas, tuvieron un mejor desempeño debido a que en sus entornos manejaban un dialogo y comunicación constante con sus colaboradores, desde acuerdos, dudas, ideas y desacuerdos partiendo de la confianza como principio. En esta postura, se resalta que el clima laboral debe desarrollar espacios para brindar la escucha a todos los colaboradores, valorando también sus experiencias como oportunidad para desarrollar experiencias optimas.

Este planteamiento se puede complementar con la revisión desarrollada por Frazier et al., (2017) quienes valoran que la seguridad psicológica se relaciona con la capacidad de expresar ideas sin temor a

posibles represalias; según esta perspectiva un ambiente laboral es aquel que desarrolla el manejo de las diferencias por medio del dialogo y la confianza. De este modo, es necesario fortalecer el aprendizaje organizacional, la innovación y el desempeño en los equipos de trabajo.

Otros aspectos claves que permiten analizar la relación entre clima laboral y desempeño poseen amplia diversidad con la justicia organizacional, ya que se direcciona con el equilibrio y el respeto que se tiene entre las funciones de los trabajadores y las recompensas/reconocimientos adoptados por las empresas; si en una organización existe el favoritismo, trato desiguales o ausencia de reconocimientos, el clima laboral puede verse afectado. Kurtessis et al., (2017) expresan que la satisfacción puede fortalecerse cuando las compañías/empresas valoran el trabajo realizado, además de promover el desarrollo y escucha ante las posibles necesidades de los colaboradores.

El apoyo organizacional también se puede apoyar con la disposición de los trabajadores, pues las personas tienen con amplia frecuencia a tener mayor disposición, si se tiene en cuenta la valoración, justicia y valoración de su trabajo; Kundu y Lata (2017) expresa que un ambiente laboral de apoyo puede favorecer la retención del talento humano cuando los empleados se sienten escuchados y tienen condiciones adecuadas para su crecimiento.

En una perspectiva humanista, el clima organizacional toma en cuenta las posturas psicológicas de las personas; cuando las organizaciones dimensionan la realidad personal de sus colaboradores los vinculan socialmente según las funciones empleadas; Ryan y Soenens (2020) valoran que los procesos psicológicos son claves para la motivación del trabajador. Esta postura es clave ya que el desempeño laboral puede verse fortalecido no solamente en las condiciones que propician el clima laboral, sino como se brindan las garantías para que las personas pertenecientes a un entorno organizacional se sientan incluidas y valoradas.

Una claridad que se debe mencionar es que el clima organizacional y la cultura organizacional son términos diferentes, el primer termino se relaciona con las condiciones actuales de una compañía;

mientras la segunda refiere a las creencias y comportamientos; esto es clave porque ambos aspectos son claves en las gestiones organizacionales desde la comunicación, las actividades empresariales y la escucha. En ese orden de ideas, los términos mencionados refieren a las creencias y actitudes que pueden presentarse en el entorno laboral, lo cual es clave porque determinan como se direccionan las acciones y el rendimiento en las funciones desde cualquier empresa u organización (Rofcain et al.,2017).

A partir de lo explicado se entiende que la relación entre clima organizacional y desempeño laboral se relaciona desde la capacidad de desarrollar ambientes favorables, pues cuando se brindan las garantías y las condiciones puede darse una relación dinámica entre empresas y colaboradores; Hoboubi et al (2017) valoran que criterios como la productividad y la capacidad, no deben ser aislados de la gestión laboral. En ese orden de ideas, las metas empresariales pueden cumplirse siempre y cuando las organizaciones comprendan la importancia de tener en cuenta las realidades de los trabajadores, asumiendo sus realidades y promoviendo condiciones adecuadas de bienestar.

De igual forma el compromiso laboral emerge como una variable que puede conectar el clima organizacional y el desempeño, ya que los trabajadores se comprometen cuando adquieren responsabilidad y disposición hacia los objetivos institucionales; Saks (2019) destaca que el compromiso de los colaboradores se presenta cuando existen practicas organizacionales que generan confianza, apoyo y sentido de pertenencia. Por tal motivo, mejorar el clima organizacional es una acción importante para garantizar condiciones en las que cada trabajador se reconozca como sujeto activo de las organizaciones.

Conclusiones

A partir del análisis desarrollado se entiende que el clima organizacional es un factor necesario para entender como se desarrolla el desempeño laboral en las organizaciones; teniendo en cuenta que existen múltiples variables desarrolladas desde el liderazgo, la comunicación, el apoyo y las condiciones que influyen en la motivación y el compromiso. Del mismo modo se entiende que otras variables como la tecnología, los recursos y la gestión organizacional

dimensionan con claridad que la relación entre clima y desempeño laboral debe analizarse desde una óptica integral.

El clima organizacional puede favorecer la disposición de los trabajadores en función del cumplimiento respecto a metas y propósitos institucionales; además también al ser escuchados pueden desarrollar un sentido de pertenencia hacia las organizaciones. Ahora bien, esto no implica que al adoptar una perspectiva integral y humanista las empresas dejan a un lado los resultados; antes bien direccionan la gestión pensando en el bienestar para poder cumplir a cabalidad con los resultados esperados.

Desde una perspectiva crítica la presente disertación permitió afirmar que las organizaciones cuando ignoran las necesidades y no se ejerce una comunicación asertiva con los trabajadores se corren riesgos hacia el clima laboral; además cuando no se reconoce la labor ejercida pueden desarrollarse la desmotivación, conflictos y disminución del desempeño laboral. Ahora bien, esto es clave porque se entiende como las empresas deben tomar medidas para poder generar ambientes integrales para el desempeño de los colaboradores.

Se concluye también que el estudio de las organizaciones debe conservarse desde una perspectiva humanista, ya que el trabajador se asume como una persona con necesidades y búsqueda de crecimiento profesional; esto puede verse traducido directamente en la satisfacción, por lo que las empresas deben apelar al desarrollo humano como un principio de gestión para avanzar hacia prácticas que integren criterios de ética y cuidado del talento humano.

Finalmente, invertir en un clima organizacional positivo representa una decisión estratégica y necesaria para las empresas contemporáneas. Las organizaciones que promueven confianza, comunicación abierta, liderazgo participativo, justicia interna y seguridad psicológica

tienen mayores posibilidades de fortalecer el compromiso de sus colaboradores y mejorar sus resultados. Sin embargo, esta inversión debe ser sostenida y acompañada de cambios reales en la cultura de gestión. En definitiva, el clima organizacional y el desempeño laboral se encuentran estrechamente relacionados, pero su articulación efectiva depende de la capacidad de la organización para convertir el bienestar de las personas en un principio central de funcionamiento y no en un discurso secundario o meramente formal.

Referencias

- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18, 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., & Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67-71. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.07.002>
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703-722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

- Rofcanin, Y., Las Heras, M., & Bakker, A. B. (2017). Family supportive supervisor behaviors and organizational culture: Effects on work engagement and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 207-217. <https://doi.org/10.1037/ocp0000036>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42, 706-724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44, 1-31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>