

Artículo de Investigación

Clima laboral como estrategia de desarrollo sostenible en la industria 5.0.

Work environment as a sustainable development strategy in industry 5.0.

Venus Flor Marina Carvajal-Ordoñez: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Colombia.

venus.carvajal@uniminuto.edu

Henry Alberto Mosquera Abadía: Universidad del Valle, Colombia.

henry.mosquera@correounivalle.edu.co

María Teresa Espinosa-Jaramillo: Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, Ecuador.

mtespinosa@espe.edu.ec

Fecha de Recepción: 15/04/2025

Fecha de Aceptación: 16/05/2025

Fecha de Publicación: 21/05/2025

Cómo citar el artículo

Carvajal-Ordoñez, V., Mosquera, H. y Jaramillo, M. (2025). Clima laboral como estrategia de desarrollo sostenible en la industria 5.0. [Work environment as a sustainable development strategy in industry 5.0.] *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1955>

Resumen

Introducción: Las organizaciones han transitado desde modelos de gestión científica hacia enfoques humanistas en respuesta a los efectos deshumanizantes de la automatización, robotización e inteligencia artificial. En este contexto, la industria 5.0 impulsa una rehumanización del trabajo, promoviendo climas laborales más gratificantes y sostenibles.

Metodología: Se llevó a cabo una investigación descriptiva con enfoque mixto. Se aplicaron encuestas, entrevistas y análisis de contenido para identificar los factores que inciden en la construcción de un ambiente laboral sano. **Resultados:** Los datos recogidos muestran que el liderazgo, la cultura organizacional y la comunicación tienen una influencia hegemónica en el clima laboral. Estas variables se relacionan directamente con el bienestar, la motivación y la sostenibilidad de los equipos de trabajo. **Discusión:** Los hallazgos confirman que las transformaciones tecnológicas requieren una gestión centrada en las personas. La industria 5.0 no solo implica innovación tecnológica, sino también la necesidad de entornos laborales que prioricen el respeto, la participación y la cohesión social. **Conclusiones:** Las organizaciones deben adoptar un liderazgo basado en la experticia y la referencia, fortalecer la comunicación

interna y consolidar una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad social, para alcanzar climas laborales saludables y acordes con los valores de la industria 5.0.

Palabras clave: organizaciones; clima laboral; desarrollo sostenible; industria 5.0; liderazgo; comunicación; cultura organizacional; modelos de gestión.

Abstract

Introduction: Organizations have transitioned from scientific management models to humanistic approaches in response to the dehumanizing effects of automation, robotization, and artificial intelligence. In this context, Industry 5.0 drives a rehumanization of work, promoting more rewarding and sustainable work environments. **Methodology:** A descriptive research with a mixed approach was conducted. Surveys, interviews, and content analysis were used to identify the factors that influence the construction of a healthy work environment. **Results:** The data collected show that leadership, organizational culture, and communication have a hegemonic influence on the work environment. These variables are directly related to the well-being, motivation, and sustainability of work teams. **Discussion:** The findings confirm that technological transformations require people-centered management. Industry 5.0 not only implies technological innovation but also the need for work environments that prioritize respect, participation, and social cohesion. **Conclusions:** Organizations must adopt leadership based on expertise and expertise, strengthen internal communication, and consolidate an organizational culture geared toward social sustainability to achieve healthy work environments consistent with Industry 5.0 values.

Keywords: organizations; working environment; sustainable development; industry 5.0; leadership; communication; organizational culture; Management models.

1. Introducción

Las organizaciones tienen el constante reto de afrontar los cambios de su entorno. Al afrontar este reto, algunas han desaparecido, y otras han logrado consolidarse y crecer de forma sostenible gracias a su agilidad en el diseño e implementación de estrategias de adaptación. A estas organizaciones se les conoce como organizaciones inteligentes, organizaciones que piensan u organizaciones saludables. Los cambios más relevantes y de incidencia directa se agrupan en el postulado de revolución industrial, y es así como desde la primera revolución hasta la industria 5.0, que marca las dinámicas para las organizaciones actuales, se ha presentado una serie de transformaciones en los modelos de gestión a fin de contar con estrategias para el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento organizacional.

El análisis retrospectivo de la evolución en los modelos de gestión conlleva al abordaje de la administración científica-clásica que se enfocaba en el proceso y en el hombre-maquina. Tiempo después se reconoce el factor humano en el trabajo y entra en auge los postulados de la administración humanista. La escuela de las relaciones humanas aborda temas como las necesidades del trabajador, comportamiento humano en el trabajo, relaciones informales, estilos de liderazgo, trabajo en equipo, motivación, conflicto laboral y aspectos psicosociales.

Nuevos cambios surgen con el desarrollo tecnológico y los modelos de gestión nuevamente se enfocan en el proceso y en garantizar una mayor productividad. Rápidamente se normalizan conceptos como robotización, automatización e inteligencia artificial, junto con los conceptos de precarización laboral, deshumanización del trabajo y desigualdad social. Estas dinámicas, más relacionadas con la industria 4.0, vuelven imperante la humanización de los modelos de gestión.

Dicha transformación se asocia con la industria 5.0, que apunta a la sostenibilidad social, el desarrollo humano, la calidad de vida y el trabajo decente; reconociendo la importancia de los seres humanos en el trabajo. En este sentido las organizaciones deben de establecer un ambiente de trabajo satisfactorio, sano, flexible y eficiente, apuntando al desarrollo sostenible de un clima laboral plenamente gratificante.

Desarrollar y sostener un clima laboral altamente gratificante es un gran reto para las organizaciones. Su complejidad está dada por el número de factores presentes en los entornos de trabajo; aun así, se logró evidenciar que las organizaciones saludables lo han logrado.

De acuerdo con Jain y Purohit (2022), las organizaciones saludables son aquellas que reconocen la relevancia del bienestar laboral y destinan recursos para el desarrollo de acciones estratégicas que contribuyan al desarrollo y sostenimiento de un clima organizacional altamente gratificante, donde se resalta la condición humana y cómo esta se materializa en el comportamiento organizacional. Lo cual tiene la finalidad de comprender el actuar de cada individuo en el contexto laboral, desde un análisis sobre la forma en que los grupos y la organización inciden en su comportamiento, dando lugar a la cultura organizacional, un factor determinante del desempeño laboral.

Las organizaciones saludables reconocen la importancia del liderazgo como habilidad gerencial predominante en el desarrollo de ambientes laborales altamente gratificantes, según lo indica Gbemisola (2022). Otro de los factores que caracteriza a estas organizaciones, es el pleno reconocimiento de los impactos que tienen en la salud, el bienestar y la calidad de vida de los empleados, las condiciones de trabajo y cómo estas se ven reflejadas en el desarrollo de sus funciones. Por su parte Bauer y Gregor (2017), indican que el reconocimiento de la responsabilidad en el bienestar de los empleados por parte de las organizaciones saludables las lleva a implementar un robusto programa de salud y seguridad en el trabajo. De lo anterior, se concluye que son organizaciones saludables todas aquellas que atienden de forma prioritaria el bienestar de sus empleados, promoviendo el desarrollo y sostenimiento de un clima organizacional altamente gratificante.

El clima organizacional abarca lo relacionado con las condiciones en las que un empleado ejecuta su trabajo, entre ellas se encuentran los estilos de liderazgo, la comunicación y cultura organizacional (Helio, 2023; Mercader, 2023). Para garantizar el bienestar laboral, se requiere mantener un ambiente de trabajo pleno como parte del deber-ser-hacer, teniendo en cuenta que por normatividad las organizaciones están obligadas a desarrollar y sostener entornos laborales que contribuyan al bienestar de sus empleados, como lo indica la Organización Mundial del Trabajo (Moran *et al.*, 2022). En este sentido, se precisa que el ambiente y las condiciones de trabajo, también llamado clima organizacional, tienen un alto impacto en el desempeño laboral, de modo que las organizaciones deben de trabajar en el desarrollo de un clima laboral altamente gratificante como estrategia de consolidación y crecimiento (Goldin, 2018)

El desarrollo de un clima organizacional altamente gratificante implica un alto nivel de satisfacción con el entorno de trabajo y su mantenimiento debe ser la misión de directivos y líderes de proceso, reconociendo que un entorno de trabajo gratificante trae como beneficios el incremento del desempeño laboral y por ende de la productividad, la rentabilidad y la generación de valor, aportando así a unos mayores niveles de competitividad (Pavlovic, 2022).

Por lo tanto, es preciso establecer acciones estratégicas (Mosquera y Carvajal-Ordoñez, 2021), para mejorar el clima organizacional, y como resultado de ello las organizaciones incrementan sus niveles de productividad, para lo cual se debe de contar con una cultura organizacional propicia.

La cultura organizacional agrupa el conjunto de creencias, valores y comportamientos establecidos y aceptados dentro de una organización. Actualmente existen diversas descripciones y clasificaciones para su análisis, como la expuesta por García *et al.* (2018), desde cuatro cuadrantes: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. La cultura de clan se caracteriza por ser flexible, integra la gobernanza informal y el desarrollo de un ambiente de trabajo gratificante para los colaboradores y se enfoca en lo intra-organizacional; por su parte la cultura adhocrática aunque comparte el componente de flexibilidad, integra el componente de cambio y se enfoca en los factores externos, al igual que la cultura de mercado, con la diferencia de que esta se enfoca en el control interno, la estructura formal y el logro de las metas propuestas. El enfoque en el control interno lo comparte con la cultura jerárquica, que además se centra en la eficiencia interna, la estabilidad y el desempeño operativo.

Por su parte Marulanda *et al.* (2018), indican que la cultura organizacional es un factor fundamental en los procesos de transferencia de conocimiento. Por lo tanto, es imperante trabajar en su fortalecimiento y una adecuada apropiación en los colaboradores. La cultura organizacional se compone de normas, reglas, costumbres y hábitos, los cuales generan un factor de diferenciación entre organizaciones.

La cultura organizacional contiene los paradigmas, postulados y supuestos transferidos y asimilados por un grupo de personas. En este proceso de aprender y apropiar los comportamientos impuestos y aceptados, surgen complejidades a nivel interno y externo que afectan la adaptación a las dinámicas de equipo que establecen las posturas comportamentales dentro de la organización, respetando el conjunto de normas y creencias (Wei y Miraglia, 2017).

Por lo tanto, la cultura organizacional es un factor determinante para el desarrollo de la competitividad por su incidencia en la formación de equipos de alto rendimiento, el desarrollo de la innovación, la orientación al mercado, los niveles de satisfacción del cliente, la autoridad y el control. Transfiriendo e interiorizando el sentido de pertenencia, compromiso, cooperación y colaboración e incrementando la estabilidad laboral. Por consiguiente, es importante reconocer que la cultura organizacional también se compone de los mitos, símbolos, lenguaje e ideologías del contexto organizacional. En este punto se establece que la cultura es determinante para el éxito de las organizaciones por su incidencia en la triada motivación-desempeño laboral-productividad (Nazarian y Atkinson, 2017; Klimas, 2016; Lee, *et al.* 2016; Alaarj, *et al.* 2016; Cheung, *et al.* 2011).

Para una adecuada construcción y deconstrucción de la cultura organizacional, es imperante reconocer la condición humana de cada integrante de la organización. De esta manera se tiene una perspectiva holística que permite una mayor comprensión de las dinámicas organizacionales, validando que así como las características de la cultura organizacional inciden en el comportamiento de los colaboradores, ésta es afectada por las aptitudes y actitudes de los individuos. El reto en este caso se encuentra en la capacidad de regular el comportamiento para que este no afecte la cultura organizacional y por ende la competitividad.

Con lo expuesto anteriormente, se deduce que la cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias que inciden en el desempeño laboral, la innovación y la competitividad (Barrientos *et al.*, 2021; Salas-Arbeláez *et al.*, 2021; Ibarra-Michel *et al.*, 2019; Lis-Gutiérrez *et al.*, 2017)

Otro de los factores clave en el clima organizacional es el liderazgo, entendido generalmente como la capacidad de mandar y hacerse obedecer. En este concepto se destacan las habilidades de persuasión, convencimiento e inspiración para motivar y guiar a un equipo hacia la consecución de un objetivo. Para ello el líder puede ejecutar estrategias de castigo, recompensa, reconocimiento, legitimidad o de experto. Según la forma en que se apliquen estos cuatro poderes, el liderazgo puede estar clasificado como coercitivo (constante supervisión), democrático o participativo (requiere compromiso, involucramiento y responsabilidad), situacional (a cada situación un estilo de liderazgo), autocrático (unidireccional, no hay retroalimentación), carismático (persuasión y motivación), transaccional (acción-recompensa), transformacional (comunicación constante con colaboradores), visionario (enfoque y creatividad), directivo (estrategias precisas) y de coaching (basado en el ejemplo y solución de problemas).

Estos son algunos de los estilos de liderazgo, que de acuerdo al grado de efectividad, contribuyen a la generación de ventaja competitiva sostenible en las organizaciones junto con una cultura organizacional orientada a la generación de un clima laboral altamente gratificante, que favorezca la creatividad y la innovación dentro de las compañías (Espinosa *et al.*, 2021; López y Beltrán 2020; Arévalo-Avecillas *et al.*, 2019; De La Torre *et al.*, 2018; Ballester-Miquel *et al.*, 2017; Araneda *et al.*, 2016; Crossan *et al.*, 2012; Bass, 2008; Burns, 1978).

Por su parte Montañez *et al.* (2022), describen el liderazgo como un factor determinante de éxito o fracaso y reconocen que en el contexto actual los liderazgos que más aportan al desarrollo sostenible son el democrático o participativo, carismático, visionario, situacional y todos aquellos que se caractericen por su flexibilidad y visión integradora de los colaboradores al proceso de toma de decisiones, donde no existe un estilo de liderazgo único y requiere de la experticia del líder para determinar el estilo de acuerdo con los requerimientos organizacionales.

El liderazgo es un concepto en constante transformación. De acuerdo con las formas en que el líder afronta el reto de gestionar el talento humano, sobre todo en las nuevas generaciones de colaboradores, que exigen y se encuentran en la búsqueda de ambientes de trabajo gratificantes. En este sentido se puede describir el liderazgo como un proceso de cooperación desde el cual se diseñan y ejecutan las acciones necesarias para alcanzar las metas (Reye y Rojas, 2017; Alvear *et al.*, 2019). Las organizaciones saludables reconocen el liderazgo como factor determinante de éxito por su incidencia en el desarrollo de un clima laboral altamente gratificante (Quijano y Magaña, 2021; Chinchay y Chávarry, 2021).

Al igual que la cultura organizacional y el liderazgo, la comunicación también se considera un factor hegemónico en el desarrollo de ambientes de trabajo saludables. El proceso de comunicación consiste en hacer conocer a otro u otros ideas, situaciones, sentimientos, hechos, posturas y expectativas. Sus componentes son: código, mensaje y canal. Como actores tiene al emisor y receptor. Expresado de esta forma, parece un proceso sencillo, pero se vuelve complejo en la medida en que se incrementan el número de receptores del mensaje y de emisores, así como un manejo inadecuado de los componentes. A nivel organizacional, un proceso de comunicación adecuado permite identificar acciones de mejora, favorece las buenas relaciones con los clientes y facilita las interacciones entre los colaboradores.

Para ello se requiere comunicar con claridad, objetividad y respeto hacia el otro, haciendo de la comunicación interna y externa una herramienta estratégica que aporta al desarrollo organizacional.

Una comunicación asertiva se evidencia en una cultura de pertenencia hacia la organización y un clima organizacional gratificante donde cada integrante se muestra motivado y se siente valorado. La comunicación se puede dar de manera formal e informal, planificada y no planificada, descendente y ascendente (Antón-Chávez y García-Yovera, 2019; Ríos *et al.*, 2020).

Así mismo, Heredia y Sullca-Tapia (2022), reconocen la comunicación como proceso clave y relevante para el logro de las metas propuestas y orientar a los integrantes de una organización hacia el éxito, favoreciendo el logro de los compromisos organizacionales. De esta manera se concluye que una comunicación asertiva contribuye a la efectividad de los procesos (Barrientos y Parra, 2020; Nastaran y Hematian, 2017).

Teniendo en cuenta este contexto, se desarrolló una investigación con el objetivo de realizar un análisis a profundidad de los factores determinantes de un clima organizacional altamente gratificante y formular acciones estrategias para su desarrollo sostenible. Si bien se abordaron otros factores como motivación, relaciones informales, relaciones formales, funcionamiento, condiciones de trabajo, estímulos, participación, resolución de conflictos y trabajo en equipo, se encontró como factores hegemónicos la cultura organizacional, liderazgo y comunicación, y teniendo en cuenta que las organizaciones se enfrentan con el reto de optimizar sus recursos, se considera más estratégico centrar su atención en ellos.

2. Metodología

Para el desarrollo del estudio se aplicó una investigación de tipo descriptiva-correlacional de enfoque mixto. Para la evaluación del clima organizacional se aplicó un estricto análisis estadístico que tomó como población a las personas ocupadas en Colombia, que corresponde a 21.500.000. Se fijó un nivel de confianza del 98% y un margen de error del 2%, estableciendo una muestra de 3.382 empleados, a los cuales se les aplicó una encuesta analítica cuyo instrumento apropiado como criterios de inclusión: personas con vínculo laboral formal en organizaciones multisectoriales, con más de 5 años de funcionamiento, con más de 10 empleados, ventas anuales superiores a los \$244.800 dólares, clasificadas como mipymes y grandes empresas, públicas, privadas y mixtas, con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro y legalmente constituidas.

Quedando excluidas las personas con vinculación por medio de contrato de prestación de servicios, trabajadores independientes, personas que trabajan en la economía informal, y las organizaciones que no cumplen con los criterios de inclusión.

Para asegurar la calidad, veracidad y objetividad de la información recolectada se garantizó el anonimato de las personas y organizaciones. El instrumento se aplicó con el acompañamiento directo de cerca de 200 especialistas en gerencia del talento humano en formación, vinculados al semillero de investigación Colectivo de Investigadores en Promoción del Talento Humano para la Transformación Social.

Por su parte, las técnicas cualitativas fueron observación participante, análisis de contenido, análisis documental y entrevistas estructuradas y focalizadas a líderes de procesos de gestión del talento humano, con el fin de identificar y describir los factores determinantes para el desarrollo de clima organizacional altamente gratificante.

La investigación se desarrolló en 3 fases: primero recolección de la información: desarrollo de bitácoras y diarios de observación participante, análisis documental y aplicación de entrevistas y encuestas; en segundo lugar, se llevó a cabo el análisis de la información, desarrollando la trazabilidad de cada uno de los factores determinantes de un clima laboral altamente gratificante, y por último se diseñaron acciones de mejora.

3. Resultados

En el presente *paper* se exponen los primeros resultados del proyecto de investigación Clima laboral altamente gratificante: acciones para su desarrollo sostenible en organizaciones las 2023-2025, el cual se formuló desde el semillero de investigación Colectivo de Investigadores en Promoción del Talento Humano para la Transformación Social, del programa Especialización en Gerencia Estratégica de Recursos Humanos, bajo el marco de la sub-línea de investigación Gestión y Promoción del Recurso Humano, de la Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO, Rectoría Virtual, Bogotá-Colombia.

En este proyecto se analizan 10 factores determinantes para el desarrollo sostenible de un clima organizacional altamente gratificante: liderazgo, comunicación, espacios de trabajo, acceso a recursos y materiales de trabajo, cultura organizacional, políticas internas, plan carrera, relaciones informales, habilidades gerenciales y planes de trabajo.

En esta primera etapa de desarrollo se encontró que existen tres factores predominantes, a los cuales se les denominó factores hegemónicos, estos son: cultura organizacional, liderazgo y comunicación, y se consideró relevante poder transferir los hallazgos y contribuir a una mayor comprensión y un abordaje más eficaz del clima laboral, que contribuya a mejorar el bienestar de los colaboradores, incrementar la productividad organizacional y la competitividad.

La relación entre el clima laboral y la productividad se ha comprobado en investigaciones como la realizada por Torres *et al.* (2020), que agrupa una ventana de observación de más de 10 años (2010 a 2020), indicando que “existe una relación directa entre el clima laboral y la productividad” (p. 2). Esto se determinó al poner a prueba las variables clima laboral e índice de productividad. De esta manera se observó y comprobó en 32 estudios a nivel mundial, que a mayor satisfacción con el clima laboral se incrementan los indicadores de productividad. En este punto, se reconoce que es preciso establecer acciones estratégicas para mejorar el clima laboral, toda vez que ambientes sanos de trabajo se traducen en mejores niveles de productividad organizacional.

Con respecto a la interacción liderazgo y clima organizacional altamente gratificante, se encontró que el estilo de liderazgo afecta directamente el clima organizacional. En los ambientes de trabajo donde se aplican los estilos coercitivo y autocrático los estudios de clima organizacional presentan altos niveles de insatisfacción, manifestado en emociones negativas y un alto grado de incertidumbre, y los empleados describen su entorno laboral como perjudicial para su salud física y emocional. En consecuencia, se encuentran altos niveles de rotación de personal, mayor volumen de incapacidades, incremento de costos y gastos en procesos de selección, vinculación de personal, curvas de aprendizaje y pérdida de reputación organizacional.

Por el contrario, en las áreas funcionales donde se ha identificado la presencia de líderes cercanos, carismáticos, que empoderan a sus equipos, priorizan la recompensa antes que el poder de castigo y aplican un estilo de liderazgo visionario y de coaching, el desempeño de su rol de liderazgo se da de forma natural generando un clima organizacional gratificante. En estos ambientes de trabajo, las evaluaciones de clima organizacional son altamente positivas y

los participantes manifiestan que se sienten motivados, se identifican con los objetivos organizacionales, saben de qué manera aportan a su desarrollo, sienten un alto grado de pertenencia, que se refleja en la colaboración, cooperación y eficiencia en el desarrollo de sus procesos.

En este punto se proponen como acciones estratégicas dirigidas al liderazgo, la cualificación de líderes de proceso, mediante capacitación y reinducción al cargo con enfoque en nuevos estilos de liderazgo e inteligencia emocional, empatía, resiliencia, toma de decisiones y negociación. Así mismo, disminuir el tiempo de evaluación de desempeño de los líderes con el fin de retroalimentar el proceso de cualificación y tomar las medidas pertinentes en pro de mejorar el clima organizacional.

Referente al proceso de comunicación y su relación con el desarrollo sostenible del clima laboral, se encontró que existe una correlación entre estas dos categorías, al demostrar una correspondencia entre los niveles de satisfacción entre el proceso de comunicación y la calificación del clima organizacional.

En las áreas donde la comunicación no se da de forma asertiva y efectiva se genera un ambiente de trabajo insatisfactorio y tenso. Mientras que en las áreas donde el proceso de comunicación es directo, asertivo, cordial, claro y con retroalimentación constante los colaboradores se sienten más seguros con la información recibida y evidencian un mayor grado de satisfacción frente al clima organizacional.

Los puntos más críticos en la comunicación se dan entre el nivel directivo y operativo, debido a que existe una baja interacción entre los gerentes y los colaboradores. Los mensajes no son claros y se entregan de manera verbal, lo cual impide la adecuada asimilación del mensaje. Si bien la interacción entre altos mandos y el personal operativo es reducida, al momento de requerir de comunicación directa ésta debe conservar la asertividad y la oportunidad de retroalimentación, debido a que este tipo de comunicados se dan sobre los cambios en procesos, las metas y los objetivos. Una mala comunicación afecta negativamente el ambiente de trabajo, el desempeño laboral, incrementa el ausentismo, la rotación de personal y disminuye la competitividad.

En cuanto al factor cultura organizacional, se encontró que al igual que los factores analizados anteriormente, también existe una correspondencia entre la fundamentación de la cultura organizacional y el desarrollo sostenible del clima organizacional altamente gratificante, encontrando que:

Los valores organizacionales deben guardar concordancia con los valores de los colaboradores. En este punto una estrategia imperante es realizar un análisis de correspondencia entre los valores personales y los organizacionales durante el proceso de selección y vinculación de personal, de esta manera los individuos tendrán una mayor integración con la cultura organizacional. Las políticas organizacionales también inciden en la percepción del clima laboral. En este caso su diseño e implementación debe estar basado en la transparencia y la confianza generando un ambiente gratificante, amigable y cercano con el personal.

Los valores que más se resaltaron son la transparencia, confianza, equidad y justicia, sobre todo en la ejecución de los programas de desarrollo de personal, incentivos y beneficios, así como en la percepción en el trato. A mayor percepción de justicia y equidad, mayor grado de satisfacción con el ambiente laboral.

En el análisis realizado a la interacción cultura organizacional – clima organizacional, se constata que una cultura basada en valores positivos, creencias positivas, normas flexibles, claras y transmitidas por canales de comunicación asertivos y eficientes se refleja en la calidad del clima laboral. En reconocimiento de ello, a continuación, se presentan las acciones de mejora aplicables a la cultura organizacional.

Para lograr una mayor apropiación de la cultura organizacional por parte de los colaboradores, se requiere realizar diagnósticos periódicos no mayores a 6 meses, mediante encuestas y entrevistas donde se recopile las percepciones de mínimo un 80% del total de los colaboradores, y complementar con el análisis histórico de los resultados anteriores.

Diseñar y desarrollar talleres de formación en cultura organizacional. Estos deben ser dinámicos, interactivos, soportados en el juego y la lúdica y realizados dentro de las jornadas de trabajo para evitar la percepción de una mayor carga laboral, y deben contener herramientas para realizar retroalimentación, con una frecuencia trimestral.

Fomentar el desarrollo de un ambiente de cooperación donde cada colaborador reconozca la importancia de su trabajo y cómo este aporta al logro de los objetivos organizacionales. El reconocimiento del desempeño, acompañado de la compensación económica y emocional, facilitan la integración de los individuos a los procesos de trabajo conjunto.

4. Discusión

Los cambios en los modelos de gestión han generado una nueva generación de organizaciones las cuales se reconocen como organizaciones saludables. Sus características son la implementación de teoría del cambio, teoría de gestión del conocimiento y el reconocimiento del talento humano como generador de conocimiento. Pero para promover la creatividad, innovación y el intra-emprendimiento, se debe desarrollar y sostener un clima laboral altamente gratificante.

Mantener un clima laboral gratificante puede parecer un reto fácil cuando el tema solo se aborda en la retórica. Pero para las organizaciones saludables no es suficiente con el discurso y reconocen que un ambiente de trabajo armónico debe ser una realidad más allá de los indicadores de calidad.

Entre las variables que inciden en el clima laboral se encuentran los procesos de comunicación, los estilos de liderazgo, el diseño de espacios físicos, los recursos y materiales asignados, la cultura organizacional, las políticas internas, el plan carrera, las habilidades gerenciales, los planes de trabajo y las relaciones informales. Sin embargo, se encontró que hay tres factores de mayor incidencia que ejercen un alto impacto en el desarrollo de un clima laboral altamente gratificante, por lo tanto, se recomienda enfocarse en ellos. Estos son liderazgo, comunicación y cultura organizacional.

Si bien la investigación no pretende generar una fórmula magistral para lograr que las organizaciones puedan desarrollar un clima laboral altamente gratificante, si presenta una serie de acciones a implementar en cada uno de los factores determinantes, las cuales contribuirán en el desarrollo de un ambiente de trabajo saludable.

Dichas acciones, si son planeadas estratégicamente, generan impactos positivos no solo en el clima organizacional, sino también en el reconcomiendo de marca, generación de valor, productividad y competitividad.

5. Conclusiones

Las organizaciones son entes fundamentales para el desarrollo social y económico de los países (Mosquera y Carvajal-Ordoñez, 2020), de ahí la importancia de realizar investigaciones que aportan a su mejoramiento continuo mediante la identificación de oportunidades de mejora y la formulación de acciones estratégicas. En el caso de la presente investigación, se abordó el clima organizacional por su incidencia en el desarrollo de la competitividad y se considera imperante para atender los retos de la industria 5.0. Un clima laboral altamente gratificante es primordial para el logro de los objetivos estratégicos y contar con un talento humano altamente comprometido.

Colaboradores altamente satisfechos con su clima laboral se muestran con mayor positivismo, son más perceptivos con los cambios, altamente propositivos, innovadores, son actores del intra-emprendimiento, se cualifican constantemente a fin de tener un desempeño excepcional, interiorizan las metas misionales y todos los componentes de direccionamiento estratégico.

También se encontró que la quinta revolución industrial o industria 5.0 exige de las organizaciones una mayor capacidad de respuesta a las demandas de su entorno relacionadas con la sostenibilidad social, económica y ambiental. Para lograr una respuesta pertinente a estas demandas, se requiere de la cooperación, la solidaridad, vocación de servicio y el compromiso institucional de parte de sus colaboradores. Pero para el desarrollo de estas actitudes y aptitudes es necesario contar con un clima organizacional altamente gratificante.

Cuando el clima laboral es afectado de forma negativa por factores como el liderazgo (liderazgo toxico), no habrá un ambiente de trabajo saludable. Si el proceso de comunicación no es claro, sin formalidad, sin claridad con respecto a funciones y procesos, no habrá un ambiente de trabajo saludable. Si en las organizaciones no se fomenta la colaboración y priman las interacciones pasivo-agresivas y la falta de cooperación, las personas estarán insatisfechas con sus puestos de trabajo y entraran en la dinámica de aguantar o soportar el trabajo porque tienen obligaciones económicas que atender y/o mientras logran vincularse a una nueva oferta laboral; incrementando los niveles de rotación de personal y bajo desempeño laboral, dos variables relacionadas con los bajos niveles de productividad y competitividad en las organizaciones.

En resumen, los líderes de las organizaciones deben asegurar ambientes de trabajo saludables en cumplimiento del compromiso con el bienestar laboral de sus colaboradores y porque estos se traducen en mayores niveles de productividad, competitividad y aportan a la sostenibilidad social y económica.

6. Referencias

- Alaarij, S., Abidin, Z. y Ahmad, U. (2016). Ahmad, Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance, (I. 2.-3. 12th International Strategic Management Conference, Ed.). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 729-738.
- Alvear, L., Luna, O. y Navarro, S. S. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 575-591.
- Antón-Chávez, A. y García-Yovera, S. (2019). Comunicación interna en organizaciones agrarias administradoras de agua, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(2), 557-572.

- Araneda, C., Neumann, L., Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2016). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Formación Universitaria*, 9(6), 139-152.
- Arévalo-Avecillas, D., Padilla-Lozano, C., Pino, R. y Cevallos, H. (2019). Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional. *Información Tecnológica*, 30(3), 237-248.
- Ballester-Miquel, J., Pérez-Ruiz, P., Hernández-Gadea, J. y Palacios-Marqués, D. (2017). Implementation of the Balanced Scorecard in the Hotel Sector through Transformational Leadership and Empowerment. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 4(1), 1-15.
- Barrientos, A. y Parra, E. (2020). Gobernanza y comunicación en la universidad: Estudio a partir del COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1247-1262.
- Barrientos, E., Briceño, M., Suárez-Amaya, W. y Valdés, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1058-1075.
- Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bauer, G. F. y Gregor, J. (2017). *Applying Salutogenesis in Organisations*. Zürich: Public and Organizational Health, Epidemiology, Biostatistics and Prevention Institute, University of Zürich, Zürich, Switzerland. <https://acortar.link/JoUBgb>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Cheung, S., Wong, P. y Ada, W. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29, 33-44.
- Chinchay, W. y Chávarry, P. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 650-662.
- Crossan, M., Mazutis, D., Seijts, d. y Gandz, J. (2012). Developing Leadership Character in Business Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 12(2), 285-305.
- De La Torre, M., Robles, J., Preciado, J., Camarena, B. y Bañuelos, N. (2018). Estilos de liderazgo en exportadoras de uvas de mesa sonorenses. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42, 430-442.
- Espinosa, M., Carvajal-Ordoñez, V. y Pesantez, J. (2021). Teoría evolucionista, revolución tecnológica y paradigma tecno-económico: una mirada a la economía de la innovación. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8, 1-17. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2681>
- García, M., García, D. y Madrid, A. (2018). El género de la gerencia y la cultura organizacional de la pyme en la región de Murcia-Espa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 261-283.

- Gbemisola, A. (2022). *How Being Healthy Helps to Get More: Evidence of Large-scale Start-ups*. Estonia: Estonian Entrepreneurship University of Applied Sciences, Tallinn, Estonia. <https://acortar.link/odftvb>
- Goldin, A. (2018). Sobre los Derechos del Trabajo de América Latina; evolución y perspectivas. *Trabajo y Derecho*, 180-205.
- Helio, L. (2023). The understanding of the notion of work in the Brazilian theology of the 20th century. *Veritas*, 147-171. <https://www.scielo.cl/pdf/veritas/n54/0718-9273-veritas-54-147.pdf>
- Heredia, V. y Sullca-Tapia, P. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 2477-9423.
- Ibarra-Michel, J., Velarde-Valdez, M., Olmos-Martínez, E. y Santillan-Nuñez, M. (2019). Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán. *Investigaciones Turísticas*, 17, 71-102.
- Jain, N. P. y Purohit, N. (2022). Organizational Behavior in Health Management. En S. D. Gupta (Eds), *Healthcare System Management*. Springer, Singapore. https://doi-org.ezproxy.uniminuto.edu/10.1007/978-981-19-3076-8_17
- Klimas, P. (2016). Organizational culture and competition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Industrial Marketing Management*, 53, 91-102.
- Mercader, J. (2023). El papel del «Manual» en la construcción de la ciencia jurídica: «Derecho del Trabajo» de Carlos Palomeque y Manuel Álvarez de la rosa, treinta ediciones después. *Trabajo y Derecho*, 120-152.
- Moran, D., Yarango, J. y Carcelén, C. (2022). The Yankee is the lord, the proletarians, exploitation The labor political discourse of Labor in the days of the Eleventh year of Leguía, 1928-1929. *Izquierdas*, 48-72.
- Lee, J., Shiue, Y. y Chen, Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 78, 285-293.
- Lis-Gutiérrez, P., Valencia-Fajardo, O. y Gaitán-Angulo, M. (2017). Caracterización de las pymes de confecciones en Neiva (Colombia). *Suma de Negocios*, 8(17) (8), 57-62.
- López, J. y Beltrán, J. (2020). Incidencia del estilo de liderazgo en la violencia laboral en pymes de la Comuna. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1205-1220.
- Marulanda, C., López, L. y Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6), 245-252.
- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R. y Ramos, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182.

- Mosquera, H. y Carvajal-Ordoñez, V. (2021). Interacción universidad sociedad a través de la función de extensión. *Entramado*, 17, 186-203. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.7230>
- Mosquera, H. y Carvajal-Ordoñez, V. (2020). Social commitment in organizations: a look at Universidad del Valle. *Cuadernos de Administración*, 36, 166-175. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i68.9794>
- Nastaran, N. y Hematian, B. (2017). Relation between happiness and organizational commitment of the employees of you and sports department of chacharmahal & bakhtiari province. *International of sport estudies*, 2, 427-431.
- Nazarian, A. y Atkinson, P. (2017). Foroudi, Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32.
- Pavlovic, N. (2022). *The Elements of Work Environment: Organizational Culture, Organizational Climate, and Job Satisfaction*. University of Kragujevac, Serbi.
- Quijano, R. y Magaña, D. (2021). Prácticas de liderazgo dirigido en pymes del sector construcción. Propiedades psicométricas en la. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 492-509.
- Reye, D. y Rojas, R. (2017). Estilo de liderazgo predominante en organizaciones sociales dedicadas a la educación ambiental. *Revista Venezolana de Gerenci*, 22. 80-92.
- Ríos, F., Prado, W., Cruzata, A. y Alvarado, C. (2020). Análisis de la producción científica de universidades en Comunicación Social. *Propósitos y Representaciones*, 8(2), 558-576.
- Salas- Arbeláez, L., García-Solarte, M. y Murillo-Vargas, G. (2021). Gestión humana y desempeño organizacional en PYMES colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 457-474.
- Wei, Y. y Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*, 35, 571-585

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de los/as autores/as:

Conceptualización: Carvajal-Ordoñez, Venus Flor Marina; Mosquera Abadía, Henry Alberto; Espinosa Jaramillo, María Teresa. **Software:** Carvajal-Ordoñez, Venus Flor Marina; Mosquera Abadía, Henry Alberto; Espinosa Jaramillo, María Teresa. **Validación:** Carvajal-Ordoñez, Venus Flor Marina; Mosquera Abadía, Henry Alberto; Espinosa Jaramillo, María Teresa. **Análisis formal:** Carvajal-Ordoñez, Venus Flor Marina; Mosquera Abadía, Henry Alberto; Espinosa Jaramillo, María Teresa. **Curación de datos:** Carvajal-Ordoñez, Venus Flor Marina; Mosquera Abadía, Henry Alberto; Espinosa Jaramillo, María Teresa. **Redacción-Preparación del borrador original:** Carvajal-Ordoñez, Venus Flor Marina; Mosquera Abadía, Henry Alberto; Espinosa Jaramillo, María Teresa. **Redacción-Re- visión y Edición:** Carvajal-Ordoñez, Venus Flor Marina; Mosquera Abadía, Henry Alberto; Espinosa Jaramillo, María Teresa. **Visualización:** Carvajal-Ordoñez, Venus Flor Marina; Mosquera Abadía, Henry Alberto; Espinosa Jaramillo, María Teresa. **Supervisión:** Carvajal-Ordoñez, Venus Flor Marina; Mosquera Abadía, Henry Alberto; Espinosa Jaramillo, María Teresa. **Administración de proyectos:** Carvajal-Ordoñez, Venus Flor Marina. **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Carvajal-Ordoñez, Venus Flor Marina; Mosquera Abadía, Henry Alberto; Espinosa Jaramillo, María Teresa.

Financiación: Esta investigación recibió o no financiamiento externo.

Agradecimientos: en el presente *paper* se exponen los resultados del proyecto de investigación vinculado a la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Virtual, Bogotá-Colombia, bajo la línea de investigación Gestión y Promoción del Recurso Humano. “Clima laboral altamente gratificante: acciones para su desarrollo sostenible”.

Conflicto de intereses: los autores declaran que no existe conflicto de interés.

AUTOR/ES:

Venus Flor Marina Carvajal-Ordoñez

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Colombia.

Magíster en Ciencias de la Organización, Administradora de Empresas, Analista y Desarrolladora de Sistemas de Información con estudios de Contaduría Pública. Profesora investigadora de Especialización en Gestión de Proyectos, Especialización en Gestión Estratégica del Talento Humano, quien se ha desempeñado como líder de proyecto de investigación, líder de semillero de investigación, líder de investigación, coordinadora académica, líder de práctica profesional, gestora de proyectos de impacto social, económico, ambiental y tecnológico, asesora y consultora empresarial experta en atención con modelo SBCD desde Centros de Desarrollo Empresarial, capacitadora empresarial, conferencista y ponente internacional.

venus.carvajal@uniminuto.edu

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-7634-7356>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=W6xj45MAAAA&hl=es>

Henry Alberto Mosquera Abadía
Universidad del Valle, Colombia.

PhD en Administración y Economía, Magíster en Ciencias de la Organización, Especialista en Mercadeo y Administrador de Empresas. Profesor de Tiempo completo del área de Mercadeo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Miembro del Grupo de Investigación de Previsión y Pensamiento Estratégico. Director del Grupo de Investigación de Calidad y Productividad en las Organizaciones. Asesor y Consultor Empresarial. Investigador, ha elaborado artículos para las principales revistas del país. Conferencista nacional e internacional.

henry.mosquera@correounivalle.edu.co

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-0159-3867>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=wVJgbCgAAAAJ&hl=es>

María Teresa Espinosa Jaramillo
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador.

PhD en Ciencias Económicas, Magister en Auditoría Integral, Magíster en Administración. Docente-investigadora, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

mtespinosa@espe.edu.ec

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-6006-3826>