



UNIVERSIDAD  
SIMÓN BOLÍVAR

---

**Revisión Sistemática sobre el Clima Laboral y Productividad de las  
Organizaciones.**

Carol Maestre Torres & Karen Ordoñez Guerrero

Junio 2020

Universidad Simón Bolívar

Facultad de Administración y Negocios

Maestría en Gerencia del Talento Humano

Barranquilla

## **Dedicatoria**

*A mi hija Valeria, por ser mi mayor motivación para continuar conquistando cada meta. A Deyber y a mis padres por alentarme y apoyarme siempre.*  
*Carol Maestre*

*A Dios, por permitirme llevar a cabo este logro personal tan importante, a mi hijo quien ha sido la motivación de todos mis proyectos y a mis padres quienes me han apoyado de manera incondicional a lo largo del proceso.*  
*Karen Ordoñez*

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios por darme la fortaleza y sabiduría necesaria para no desfallecer, a mi familia por su apoyo incondicional para lograr conquistar este sueño que hoy se hace realidad. A mi estimada Karen y demás compañeras, profesores y coordinador de la Maestría por su compañía, conocimientos y experiencias compartidas. Gracias por dejar huella y marcar la diferencia en nuestras vidas.

Carol Maestre

Para la realización de este proyecto fue necesario el apoyo de muchas personas, en primer lugar, Gracias a Dios y a mis padres Mery Guerrero y Andrés Ordoñez, a Norma Solano por motivarme y darme su apoyo incondicional, a mi compañera y amiga Carol Maestre. Al profesor Carlos Acosta por su dedicación, comprensión y apoyo permanente desde el inicio de esta maestría.

Karen Ordoñez

## RESUMEN

El objetivo de este estudio consistió en realizar una revisión sistemática de la literatura sobre el clima laboral y cómo éste influye en la productividad de los empleados, en el período de 2010 a 2020. Las fuentes de información empleadas corresponden a bases de datos entre las que se encuentran: Google académico, Scopus, ProQuest, Redalyc y Sibila +. Así mismo, se establecieron criterios de inclusión y exclusión para la recolección de la información, seleccionándose 42 documentos que establecían una relación y/o influencia entre las variables estudiadas. Los resultados arrojados nos muestran 33 estudios realizados en Latinoamérica, 7 en Colombia, de los cuales 3 concretamente en la región Caribe, 1 en Nigeria y 1 en Irán. La mayor parte de los estudios encontrados demuestran que existe una relación directa entre el clima laboral y la productividad, dado que a mayor nivel de satisfacción del clima laboral se da un aumento del índice de productividad, esto hace referencia a que un clima favorable permitirá un compromiso y sentido de pertenencia afianzado de los trabajadores con su organización y de igual forma, podrá contribuir contundentemente en el incremento de la productividad, lo que repercutirá en bienestar para la empresa y sus empleados. Concluyendo así, que es de vital importancia para las empresas de hoy en día conocer los factores que influyen en la productividad de sus empleados y cuales los hacen más o menos eficientes, para así poder alinear sus políticas en pro del bienestar de los mismos.

**PALABRAS CLAVE:** Clima organizacional, productividad, influencia, organizaciones.

## ABSTRACT

The objective of this study was to carry out a systematic review of the literature on the working climate and how it influences the productivity of employees, in the period from 2010 to 2020. The sources of information used correspond to databases among which they are: Google academic, Scopus, ProQuest, Redalyc and Sibila +. Likewise, inclusion and exclusion criteria were established for the collection of information, selecting 42 documents that established a relationship and / or influence between the variables studied. The results shown show 33 studies carried out in Latin America, 7 in Colombia, of which 3 specifically in the Caribbean region, 1 in Nigeria and 1 in Iran. Most of the studies found show that there is a direct relationship between the work climate and productivity, given that the higher the level of satisfaction with the work climate, there is an increase in the productivity index, which means that a favorable climate will allow a Commitment and a strong sense of belonging of the workers with their organization and likewise, can contribute decisively in increasing productivity, which will affect well-being for the company and its employees. Concluding in this way, it is vitally important for companies today to know the factors that influence the productivity of their employees and which make them more or less efficient, in order to align their policies for their well-being.

**Key words:** Organizational environment, productivity, influence, organizations.

## Tabla de contenido

Introducción .....	5
1. Clima organizacional .....	7
1.1 Tipos de clima organizacional .....	8
1.2 Dimensiones Clima organizacional.....	8
2. Productividad laboral .....	10
3. Metodología .....	13
3.1 Pregunta de revisión.....	13
3.2 Estrategia de búsqueda.....	13
3.3 Procedimiento .....	14
3.4 Criterios de inclusión y exclusión.....	14
4. Resultados .....	17
4.1 Estudios en Latinoamérica.....	18
4.2 Estudios en Colombia .....	21
4.3 Otros estudios.....	22
4.5 Publicaciones realizadas por país.....	22
4.6 Publicaciones realizadas por año .....	23
4.7 Sobre los diseños de las investigaciones .....	24
4.8 Sobre los instrumentos utilizados .....	24
4.9 Sobre los resultados obtenidos .....	25
5. Discusión.....	26
6. Conclusiones.....	28
Referencias.....	30

## Lista de Tablas

Tabla 1: Dimensiones de clima organizacional.....	8
Tabla 2. Estudios realizados sobre Influencia del clima laboral en la productividad en Latinoamérica.....	19
Tabla 3. Estudios realizados sobre Influencia del clima laboral en la productividad en Colombia.....	21
Tabla 4. Estudios realizados sobre Influencia del clima laboral en la productividad en la región Caribe.....	21

## Lista de Figuras

Figura 1. Tipos de clima laboral.....	8
Figura 2. Metodología utilizada para la realización de la revisión.....	16
Figura 3 Clasificación de artículos encontrados por país de publicación.....	22
Figura 4 Clasificación de artículos por año de publicación.....	23
Figura 5 Instrumentos utilizados en los estudios analizados.....	24

## Introducción

Es imperante que las empresas vuelquen su mirada hacia el más valioso capital que poseen: sus empleados, es por ello que cada día es más común los estudios realizados en relación a temas como clima, satisfacción y bienestar laboral, entre otras, con el fin de llegar a entender cuáles son esos factores que pueden influir positiva o negativamente en el comportamiento de sus empleados y que de una manera u otra repercutirán en la productividad de sus labores.

De acuerdo a la revisión de la literatura correspondiente a clima laboral Pedraza (2020) reafirma que no existe un único concepto, sin embargo, plantea de manera general que esta variable se fundamente en el conjunto de percepciones individuales y colectivas que forman los empleados con respecto a variables o características de una organización (políticas, procedimientos, estructura organizacional, departamentalización, prácticas administrativas) y a los procesos humanos que se producen en la constante interacción de los empleados dentro de la organización (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, supervisión). Por su parte cuando se habla de productividad, Koontz & Weihrich (2004, citado por Ortiz-Campillo et al., 2019) se hace referencia a la relación entre los servicios, bienes producidos, la cantidad de recursos utilizados y la estimación de tiempo invertido en este.

Por lo anterior, el estudio del clima laboral se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al mejoramiento de los procesos y por ende de la organización en general, se ha demostrado que su análisis y el de los elementos que la conforman permite favorecer el aumento

de la calidad de vida de los empleados y de su motivación, lo que podría desencadenar en una influencia en la productividad y satisfacción de los mismos.

Isa y Atim (2019) en su estudio sobre clima laboral y qué tan importante es hacer felices a los empleados, concluyen que: “El clima laboral es psicológicamente capaz de promover la actividad cognitiva de los empleados, ya que afectará su estado anímico. Las organizaciones deben asegurarse de que el clima de trabajo sea propicio, flexible y amigable. Así pues, se debe hacer énfasis en la promoción de lugares de trabajo que además puedan estimular la motivación de los empleados para trabajar. Y además resaltan que, aunque la provisión de estas instalaciones es costosa, puede proporcionar un buen retorno de la inversión para los empleados en la organización.

Así pues, que a través de este trabajo se pretende obtener información relevante para dar respuesta a nuestra pregunta de revisión: ¿Existe influencia del clima laboral en la productividad de las organizaciones? Por lo que este trabajo tiene como objetivo conocer a través de una revisión bibliográfica la influencia del clima laboral en la productividad de las organizaciones, por medio del análisis de las investigaciones publicadas del tema en los últimos diez años, identificación los instrumentos de medición utilizados y resultados obtenidos. Para que esta sirva como punto de partida para volcar la mirada en aspectos tan relevantes de las empresas que pueden llegar a redundar en bienestar para los empleados y beneficios para el negocio en sí mismo.

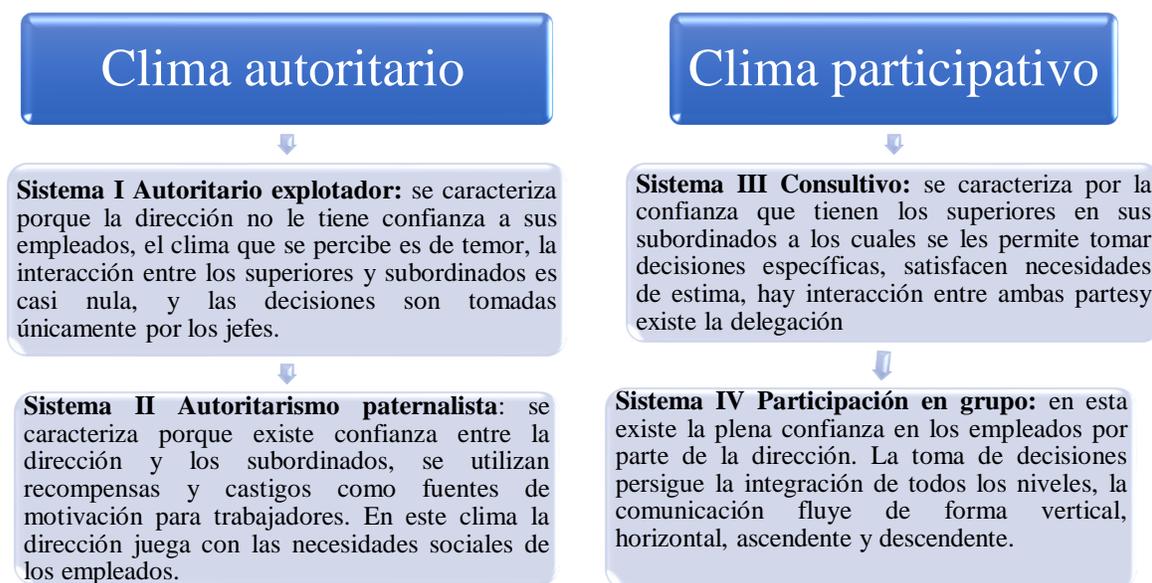
## **1. Clima organizacional**

Cuando se hace la revisión de la conceptualización de clima organizacional se evidencia que no existe una unificación teórica de este concepto, sin embargo, existen diferentes definiciones que datan desde los estudios realizados por Lewin, Lippitt y White (1939 citado por Naranjo, Paz y Marín 2015) quienes partían de que el comportamiento de un individuo en el trabajo no solo depende de sus características personales, sino también de la forma en la que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Otras definiciones que se destacan son las de Niculita (2015) que plantea que el clima representa fundamentalmente el significado que los trabajadores otorgan a sus experiencias de su ambiente laboral y por su parte Chiavenato (2011) expresa que es la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

En concordancia a lo anterior, Barrios (2010) afirma que la consecución del clima organizacional es beneficioso para el desarrollo tanto del personal como de la entidad, y que haya esa percepción, es un proceso lento y en el que deben tomarse en consideración muchos elementos; en otras palabras, es un proceso multifactorial que demanda, en primer lugar, elevados niveles de persistencia y tolerancia a la frustración, por parte de quien implementa las estrategias, donde no solamente se debe entenderse como un proceso que involucra elementos del entorno y la psique del personal, sino la interacción de ambas esferas. El acompañamiento de la alta gerencia es importante porque establece valores, principios y comportamientos que se desean en el trabajador.

**1.1 Tipos de Clima laboral:** Existen varias clasificaciones de clima laboral, entre los que se destacan los siguientes:

Figura 1- Tipos de clima laboral



Fuente: González, Rodríguez y González (2018)

**1.2 Dimensiones para evaluación del clima laboral:** Para Williams (2013) las dimensiones del clima organizacional son las características medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, por lo que plantea que para llevar a cabo un estudio de clima es conveniente conocer las dimensiones que lo componen y refiere las siguientes propuestas de diversos autores:

*Tabla 1.* Dimensiones de clima organizacional

Autor	Dimensiones planteadas
<b>Likert (1967)</b>	Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control, los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.
<b>Litwin y Stringer (1968)</b>	Estructura, Remuneración, Apoyo, Responsabilidad individual, riesgo y toma de decisiones y tolerancia al Conflicto.
<b>Pritchard y Karasick (1973)</b>	Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad -innovación, centralización-toma de decisiones y apoyo.
<b>Bowers y Taylor (1972),</b>	Apertura a cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.
<b>Brunet (1983)</b>	Autonomía individual, Grado de estructura del puesto, Tipo de recompensa. y Consideración, agradecimiento y apoyo.

Fuente: Williams (2013)

Adicionalmente, Cardona y Zambrano (citado por Pedroza, 2018) identifican ocho dimensiones latentes en la mayoría de las escalas diseñadas para medir el clima organizacional: el liderazgo, la responsabilidad, la claridad, la apertura, la motivación, las recompensas, la supervisión y la interacción social, lo anterior es resultado de un análisis realizado por un periodo de 15 años.

Finalmente, también es importante resaltar los aportes realizados por Zenteno y Durán (2016), quienes plantean un modelo que consta de nueve factores que influyen en el clima, tales como: organización con un propósito, reducir el miedo e incrementar la confianza, alto nivel de remuneración y vínculo con el desempeño, equidad y justicia, formación, equipos autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo, compartir información y, por último, organización sustentable.

## **2. Productividad laboral**

Cuando se hace la revisión de la conceptualización de productividad laboral encontramos que muchos autores la relacionan con el desempeño laboral, Por su parte, Gamba (2015) considera la productividad como una medida global de la forma como las organizaciones satisfacen los criterios de objetivo que es la medida en que se alcanzan, eficiencia que es el grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil y eficacia que es el resultado logrado en comparación con el resultado posible.

Dicho en otras palabras, por Lagos (2014), la productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Sin embargo, autores como Van Der Berger (2010), nos brindan una mirada diferente explicando que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

Sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos por Jaimes, Luzardo y Rojas (2018) quienes indagaron sobre los factores determinantes de la productividad laboral en pymes de confecciones en Bucaramanga-Colombia, identificaron que los factores determinantes para la productividad laboral de las empresas de este sector son: comportamiento grupal, ambiente social de trabajo, gestión del proceso y capacitación/control. Los dos primeros factores asociados a la dimensión humana de la productividad y los dos últimos a la dimensión del proceso productivo. Desde la dimensión humana, el factor comportamiento grupal está representado por las variables: participación, manejo del conflicto, cultura organizacional, liderazgo y formación y desarrollo. Las variables: motivación, satisfacción laboral, cohesión, y clima organizacional representan el factor ambiente social de trabajo. En la dimensión relacionada con el proceso productivo el primer factor fue denominado gestión del proceso, este se asocia con: método de trabajo, medio ambiente y gestión; el segundo factor fue llamado Capacidades/control, está conformado por las variables: mano de obra; máquinas y medición.

De acuerdo a lo anterior, se puede deducir que una empresa es productiva cuando alcanza los objetivos propuestos; pero para que esto se obtenga también es necesario, el desarrollo otros aspectos y/ factores relevantes, tan innovadores como el de la felicidad laboral, la cual es considerada por Fernandez (citado por Diaz, Reyes & Villanueva, 2019) como la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el desarrollo de sus fortalezas individuales y grupales, para orientar el desempeño hacia metas sustentables y sostenibles, también se puede considerar como un estado emocional que genera en los individuos sentimientos de bienestar y satisfacción que puede ser un factor que incida en el desarrollo y productividad de las empresas, en otras palabras, a mayor sensación de satisfacción con el modo de vida, mejor será la respuesta y postura que presente un trabajador ante su labor y las diversas situaciones que se podrían presentar en un diario vivir (Cruz, Ramírez y Sánchez, 2015) además que el recurso humano es el eje fundamental, debido a que es el encargado de hacer que la empresa sea exitosa o fracase, por tanto es responsabilidad de los encargados del talento humano proporcionar las herramientas físicas, intelectuales y emocionales para el buen desempeño en sus actividades cotidianas, definidas en los manuales de funciones y descriptores para cada puesto de trabajo.

Por todo lo anterior, la medición de la productividad se ha convertido en uno de los referentes principales del análisis de las debilidades y fortalezas de una organización y con ello, de las necesidades de formación del personal. Es el insumo fundamental para que un sistema de detección de las necesidades de capacitación evolucione junto con la dinámica de la organización, mejora y, la construcción de consensos sobre los desempeños esperados y las acciones de formación a desarrollar.

### **3. METODOLOGÍA**

Se realizó una revisión sistemática de la literatura científica a nivel nacional e internacional, definida por Meca (2010) como un tipo de investigación científica que tiene como propósito integrar de forma objetiva y sistemática los resultados de los estudios empíricos sobre un determinado problema de investigación con objeto de determinar el “estado del arte” en ese campo de estudio.

#### **3.1 Pregunta de revisión:**

¿Existe influencia del clima laboral en la productividad de las organizaciones?

#### **3.2 Estrategia de búsqueda:**

Los estudios incluidos se obtuvieron a partir de búsquedas de literatura científica en bases de datos, revistas electrónicas y búsqueda manual en revistas especializadas tales como: Google académico, Scopus, ProQuest, Redalyc, Sibila + y repositorios de universidades. Empleando los siguientes términos de búsqueda: “clima laboral”, “productividad laboral”, “working environment”, “labor productivity”, o combinaciones como: influencia del clima laboral en la productividad, incidencia del clima laboral en la productividad, relación del clima laboral y la productividad.

### **3.3 Procedimiento:**

Se consideraron artículos y publicaciones que fueron publicadas en las bases de datos antes mencionados, llevando a cabo los siguientes pasos:

1° Se implementaron ecuaciones de búsqueda (expresiones que consisten de palabras claves y operadores lógicos) que incluyen términos específicos del tema a investigar, en este caso clima organizacional y productividad, mediante bases de datos como Google académico, ProQuest, Redalyc y Sibila +. Para ello se aplicaron criterios de selectividad enfocándonos en investigaciones de Pregrado, Especializaciones y Maestrías. Se encontraron 68 archivos de los cuales se seleccionaron 42 documentos que establecen una relación o influencia entre las variables clima organizacional y productividad.

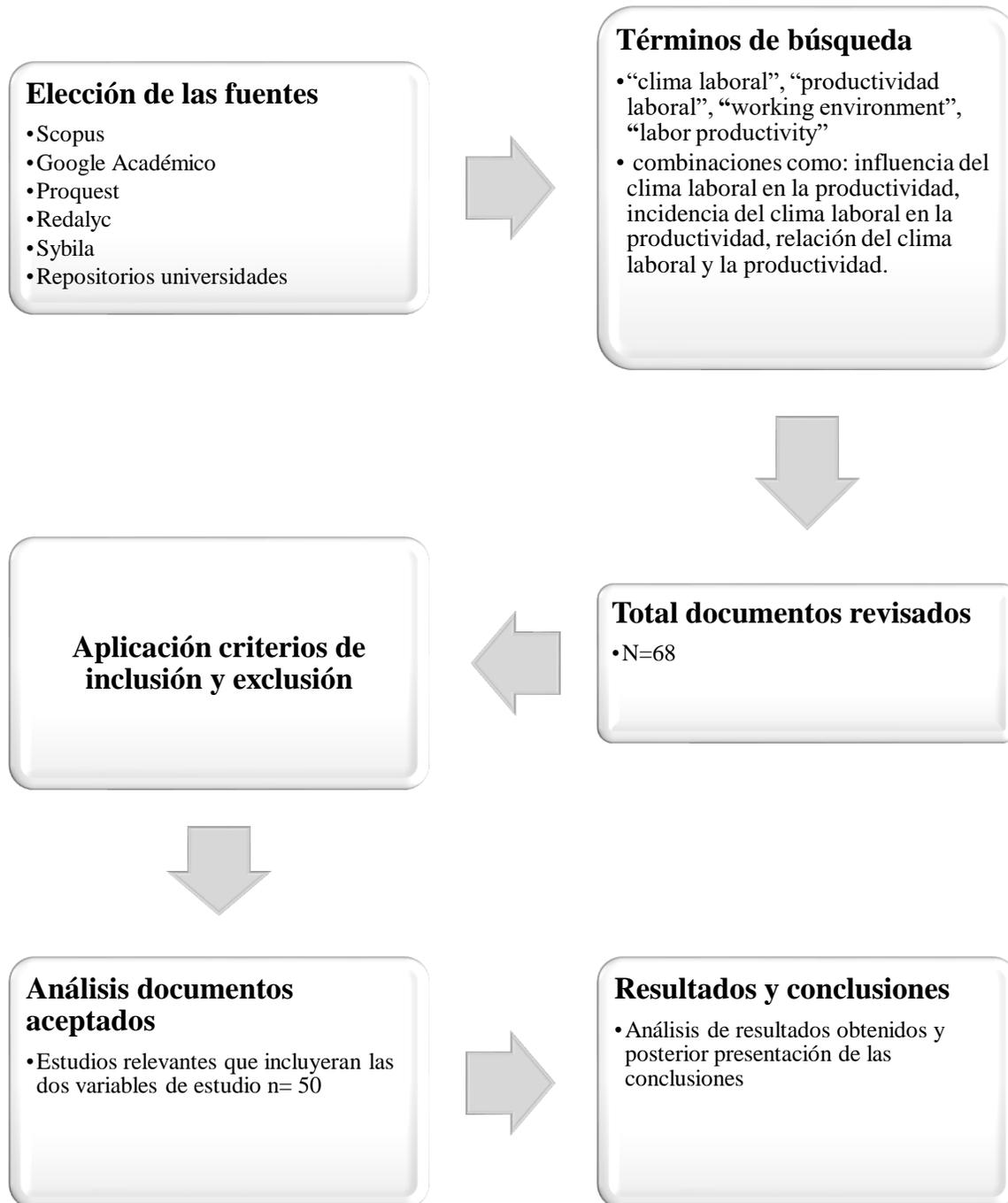
2° Posteriormente, se organizó la información de manera sistemática en orden cronológico ascendente y geográfico, dando como resultado: Latinoamérica n=33, en Colombia n=7 de los cuales específicamente en la región caribe n=3, en Nigeria n=1 y en Irán n=1. Para finalmente analizar la información, indagando sobre cuáles son los documentos más útiles para la temática en estudio mediante un pensamiento crítico y racional.

### **3.4 Criterios de inclusión y exclusión**

Esta revisión exhaustiva proporcionó 42 trabajos de investigación que cumplían los siguientes criterios: 1) Todos los estudios relacionados con el clima laboral y su influencia en la productividad y/o alineados con el tema de esta investigación sistemática; 2) Se utilizó

el criterio de actualidad, el cual implica que las fuentes consultadas deben ser lo suficientemente actuales como para asegurar que reflejan los últimos avances de la disciplina, los más recientes hallazgos de la ciencia y/o los antecedentes empíricos más pertinentes referidos a sucesos ocurridos en el pasado reciente o en el presente tomándose por ello los estudios realizados en los últimos 10 años. 3) De revistas indexadas u organizaciones internacionales de divulgación científica. Además, se optó por elegir solo los artículos y publicaciones que permitieran su visualización completa.

**Figura 2.** Metodología utilizada para la realización de la revisión.



Fuente: Elaboración propia

#### **4. RESULTADOS**

De acuerdo a los resultados arrojados de la búsqueda bibliográfica frente a publicaciones referentes a la incidencia del clima organizacional en la productividad, se encontraron documentos a nivel Latinoamericano destacándose Perú como uno de los países con más publicaciones sobre la temática, luego se analizaron las publicaciones realizadas en Colombia y la región caribe; y finalmente, a nivel de otros continentes se encontró una investigación publicada en Nigeria.

#### 4.1 Estudios en Latinoamérica

Tabla 2. Estudios realizados sobre Influencia del clima laboral en la productividad en Latinoamérica

Año	País	Título	Autor
2010	México - Puerto Vallarta	Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad.	Aguirre, L. R. D., Garza, J. A. S., & Hernández, Z
2011	Perú - Trujillo	Influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de la Empresa Sodimac SA de Trujillo en el período Noviembre del 2010-mayo 2011.	Infante Pinares, E. C
2012	Ecuador - Ambato	El clima organizacional y su incidencia en la productividad en la empresa jeans loren del cantón Pelileo.	Flores Mazón,
2012	Perú – Lima	El clima organizacional y la productividad de los trabajadores de la PYME GD y E Servicios Generales LESLIE SAC en el distrito de San Juan de Lurigancho año 2011.	Cabezas Tarazona, E. D.
2012	Quito - Ecuador	Como influye el clima organizacional en la productividad de los trabajadores de las sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Luz del Valle".	Luzón Falcones, G. M
2013	Ecuador - Guayaquil	Influencia Del Clima Laboral De La Empresa Broadnet S.A. En La Productividad De Sus Empleados	Flores Delgado, M. G
2014	Perú - Trujillo	El clima laboral y la productividad del personal operario agrícola Fundo MUCHIK de la Empresa DANPER Trujillo SAC 2014.	Gutierrez Asto, J. F
2015	Perú - Trujillo	El clima organizacional y la productividad de los trabajadores de la Empresa Constructora COAM Contratistas SAC.	Sánchez Díaz, L. A
2015	Ecuador- Quito	Estudio de la influencia del clima laboral en la mejora de la productividad del personal administrativo de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito, EMASEO EP	Benalcázar Tuga, K. E.
2016	Perú - Lima	Influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de la municipalidad de comas, año 2016	JE Rodriguez Avila
2017	Perú, Lima	Clima organizacional y productividad en el área de operaciones de la cuenta Latam en Contact Center Allus.	Hinostroza Neyra, L. A

2017	Perú, Lima	Narváez Aranibar, T Clima organizacional y la productividad laboral desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa MODULTECH EIRL–SJL.	Narváez Aranibar,
2017	Peru - Lima	Influencia del clima laboral en la productividad de área de desarrollo de una fábrica de software.	Aragón Ortiz, M. M.
2017	Ecuador - Ambato	El clima organizacional y su relación con la productividad en una industria productora de plásticos (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad.	Pérez, R., & Yarezma, Y.
2017	Perú- Lima	(2017). Clima organizacional y productividad laboral en el servicio de medicina física y rehabilitación del Hospital Naval 2016.	Sedano Gilvonio, H. A.
2018	La Paz – Bolivia	El clima organizacional y la productividad en las industrias madereras de la ciudad de La Paz: caso, Empresa Brigh Tower SRL (Doctoral dissertation).	Buezo Saucedo, N. R., & Vargas Waraya, M. F
2018	Perú Lima.	Influencia del clima organizacional en la productividad laboral de los trabajadores de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad distrital de San Juan de Lurigancho, Lima–2017.	Vicuña Mena, P. A.
2018	Perú - Arequipa	Influencia del clima laboral en la satisfacción de los trabajadores y productividad de la editora multimedios del Distrito de Yura de Arequipa.	Ccuno Ccuno, E. R., & Villagra Soto, D. L
2018	Perú -Lima	Clima laboral y la productividad en los colaboradores de la empresa Integrity Packaging S.A. Lima	Caycho Cancho, C. D.
2018	Guadalajara México	Factores clave del clima laboral que influyen en los resultados y productividad del posgrado CUCEA de la universidad de Guadalajara.	Delgadillo, H. P., Enríquez, S. M. M., & Lozano, L. A. S
2018	Perú - Chimbote	Clima Laboral y Productividad de los colaboradores en la empresa Tottus, Chimbote	Graciano, L., & Carlos, J.
2018	Perú - Chepén	El clima organizacional y su relación con la productividad laboral de los servicios ofrecidos a los usuarios de UGEL Pacasmayo-2018.	Alegria Nomberto, S. N., & Guarniz Rivera, A. R
2018	Perú – Eten	El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de ciudad Eten,	Vasquez Casas, J. G
2018	Perú- Lima	El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador	Moreira Moreira, L. M

2019	Perú- Lima	Relación entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores de una sección de matemáticas de una universidad privada del Perú, Lima–2018 (Trabajo de investigación parcial).	Flores Kutaka, S. D
2019	Ecuador - Guayaquil	Análisis del clima laboral y su relación con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público de la ciudad de Guayaquil.	Castro Sánchez, M. K.
2019	Perú	Clima laboral y su relación con el desempeño productivo de los trabajadores de campo de una empresa agroindustrial de La Libertad, Perú	Osorio Rojas, K. G., & Pérez Enríquez, R. A.
2019	Perú – Piura	El clima laboral y su influencia en la productividad del personal de FONDEPES Paita-Año 2019.	Mogollón, P., & Arturo, C.
2019	Perú- Jequetepeque	Influencia del clima organizacional en la productividad de los asesores de créditos en la empresa Compartamos Financiera sede Pacasmayo- 2018	Serrate Salazar, F. S
2019	Perú- Piura	Clima Laboral y productividad de los trabajadores de la empresa Avícolas y Marketing S.A.C. de la ciudad de Piura.	Benites Zapata, R. L., & Feria Bustamante, M. A.
2019	Perú- Cajamarca	La relación del clima organizacional y la productividad laboral en los colaboradores de la empresa constructora Jh Macc EIRL en el periodo 2019.	Paredes Vilca, C. E., & Zuloeta Miyasato, C. (2019).
2019	México - Ciudad Potosí.	Diagnóstico del clima laboral de una empresa manufacturera en la ciudad de San Luis potosí - México: factores que afectan la productividad.	Perez, L. J. B. Z
2020	Perú - Chiclayo	Clima organizacional y su relación con la productividad del colaborador en el servicio de Imagenología del Hospital Regional Lambayeque.	Lache Rodas, J. C.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2 Estudios en Colombia.

Tabla 3. Estudios realizados sobre Influencia del clima laboral en la productividad en Colombia

<b>Año</b>	<b>País</b>	<b>Título</b>	<b>Autor</b>
2012	Colombia - Pereira	Impacto del Clima Organizacional sobre la Productividad en una Empresa de electrodomésticos del Valle del Cauca año 2012	Cordoba Palacios, D. F., Corrales Gómez, C. H., & Moreno, C. L
2013	Colombia - Medellín	El impacto que tiene el clima laboral en la productividad de las personas en empresas familiares antioqueñas.	Botero, G., del Pilar, M., Salazar Betancur, P. A., & Zuleta Berrío, S. J.
2016	Colombia - Bogotá	El clima organizacional como factor influyente en la productividad y desempeño de las actuales organizaciones.	Baquero Benavides, D.
2019	Armenia - Colombia	Análisis del Clima Laboral y su Impacto en la Productividad de Los empleados del Restaurante El Sabor Paisita de La Ciudad De Armenia (Quindío, Colombia) Entre Enero y Marzo Del Año 2019	Gonzalez, P. F. F., Sánchez, J. J. C., Vallejo, V. A. P., & Chacón, V. H. J.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3 Estudios en la región Caribe.

Tabla 4. Estudios realizados sobre Influencia del clima laboral en la productividad en la región Caribe

<b>Año</b>	<b>País</b>	<b>Título</b>	<b>Autor</b>
2016	Colombia - Cartagena	Análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa Seridme CIA S en C (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).	Batista Morales, J. S., Lara Otero, J. R., & Patiño Moncada, J. A.
2019	Colombia - Santa Marta	Influencia del clima organizacional en la productividad laboral de la empresa Toronto de Colombia Ltda.	Bastidas Pertuz, J. A., Jiménez Pinzón, L. M., & Vanegas Esquivel, P. A.
2019	Colombia - Barranquilla	Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional.	Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L. E., Coronell-Cuadrado, R. D., Hamburger-Madrid, K., & Orozco-Acosta, E.

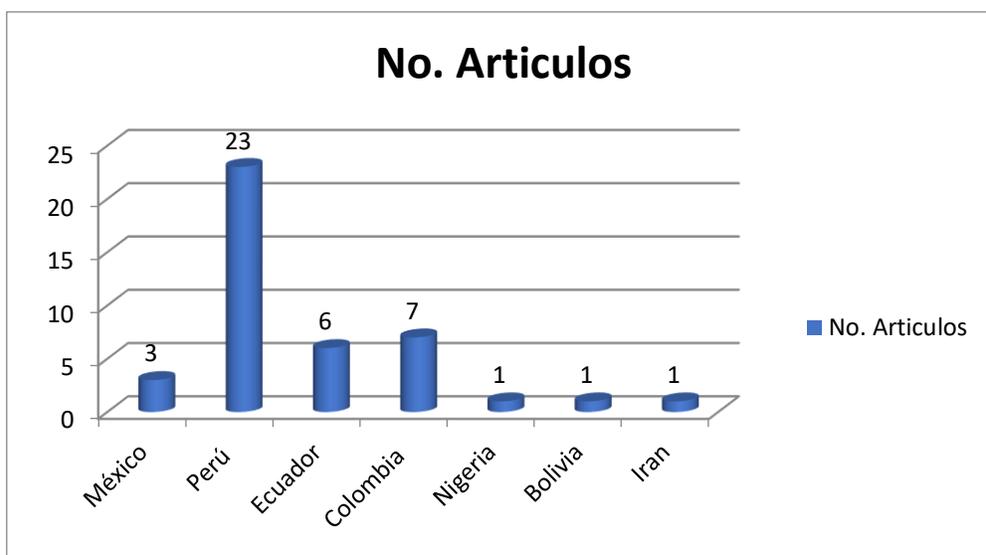
Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Otros estudios.

Por otro lado, se encontró un estudio realizado en Nigeria, en el año 2012, por el Autor Dayo Akintayo titulado “Working environment, worker’s morale and perceived productivity in industrial organizations in Nigeria” y otro en Irán, realizado en el año 2013 por los autores, Zirak, H., Fariba, A., Bahrami, H., & Sarihi Sfestani, R. titulado “Investigating the Relationship between Organizational Environment and Productivity of Organizational Managers”.

#### 4.5 Publicaciones realizadas por País.

Figura 3. Clasificación de artículos encontrados por país de publicación.



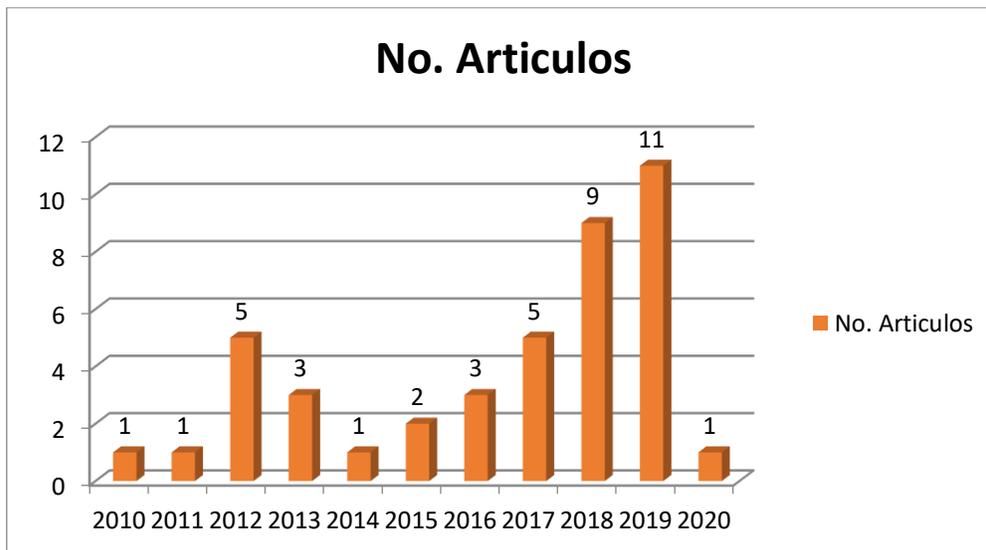
Fuente; Elaboración propia.

Del total de documentos analizados, se observa que el país con más producción bibliográfica en la temática estudiada es Perú con el 55%. Respecto a Colombia, se evidencia que el porcentaje de publicaciones es bajo con un 17% lo cual demuestra que en nuestro país no hay suficiente documentación en donde se analice la relación del clima laboral en la productividad, sin embargo, en la revisión se observa un amplio contenido de estudios

realizados en Colombia donde se analizan de manera independiente las dos variables y las correlacionan con otros términos distintos al que queremos revisar en este artículo.

### 5.6 Publicaciones realizadas por año.

Figura 4 Clasificación de artículos por año de publicación



Fuente: Elaboracion Propia.

De acuerdo a la gráfica anterior, se observa que en los últimos diez años el comportamiento que han tenido las publicaciones frente al tema de estudio tiene una tendencia de aumento, a partir del año 2016 hasta el 2019 siendo este último año el que registra el mayor porcentaje de publicaciones con un 26%.

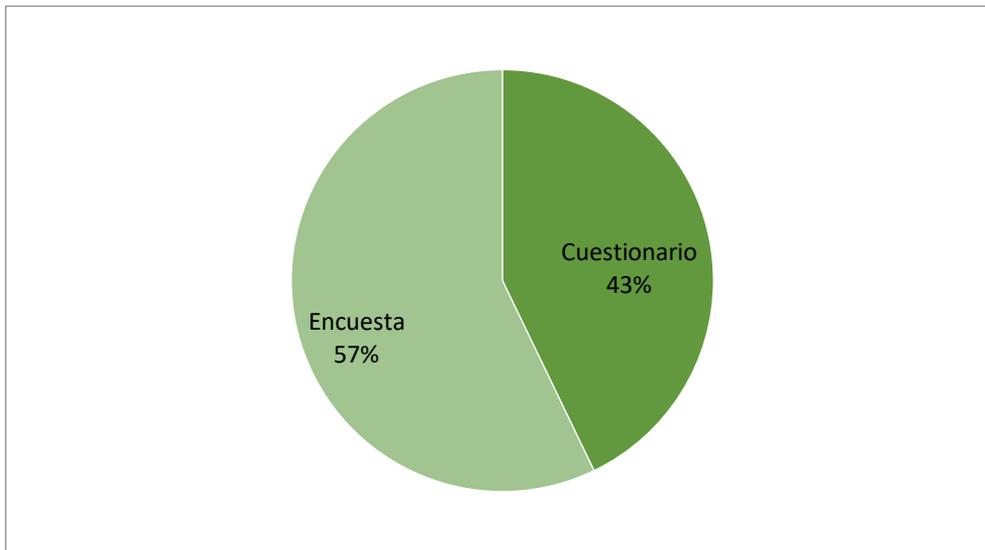
### **5.7 Sobre los diseños de las investigaciones:**

Del total de los 42 documentos investigados en diversas revistas y repositorios de universidades, se pudieron obtener diferentes diseños, clasificados así: enfoque cuantitativo de ecuaciones estructurales no experimental n=1; de tipo y diseño descriptivo no experimental n=2; Descriptivo correlacional no experimental transversal n=37 y sin diseño: 2. Es decir que el 86% de los estudios analizados buscaron describir correlaciones entre las dos variables durante un momento determinado mediante la aplicación de instrumento a una muestra determinada.

### **5.8 Sobre los Instrumentos utilizados:**

Respecto a la recolección de datos en los n=42 artículos analizados, n=18; emplearon el instrumento del cuestionario lo que representa el 43%; y n= 24 manejaron la encuesta es decir que, el 57% de los estudios, recopilaron los datos mediante encuesta con una serie de preguntas que fueron analizadas para posteriormente medir las variables de Clima organizacional y productividad, tal como se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Instrumentos utilizados en los estudios analizados



Fuente: Elaboración propia.

### 5.9 Sobre los resultados obtenidos:

De acuerdo con los resultados obtenidos en los n=42 documentos analizados, n=1, Gonzalez, Sánchez, Vallejo y Chacón (2019) en su estudio concluyeron que no hay relación directa entre las variables de clima organizacional y productividad, indicando que “Aunque no se estableció por medio de las encuestas una relación directa entre el clima laboral y la productividad, si se evidencia la necesidad de aplicar una medición de esta última en un periodo más amplio”. Por otro lado, n=41 estudios concluyeron que existe una correlación directa entre Clima Organizacional y Productividad, es importante señalar que los resultados de las investigaciones no sólo demuestran la relación existente entre las variables, sino también las dimensiones que comprenden el desarrollo de un clima laboral adecuado como lo son: colaboración, comunicación asertiva, motivación laboral, iniciativa participativa, desarrollo profesional, apoyo al intraemprendimiento y condiciones laborales optimas en

términos de remuneración. De estos últimos n=36 artículos; solo n=1 indica una correlación baja.

Es decir que, del total de artículos consultados, el 97% afirman que si hay incidencia del clima organizacional en la productividad destacando factores puntuales para que se dé dicha relación; y sólo el 3% encuentra una relación baja o nula entre las variables estudiadas. Tal como se evidencia en los hallazgos encontrados por Ortiz et. al (2019) en un estudio realizado en dos instituciones prestadoras de salud, donde logran demostrar que el clima organizacional incide en los niveles de productividad organizacional en este sector desde los factores externos. De igual forma, de acuerdo a los resultados se puede observar la relación que tiene el clima organizacional con la productividad laboral, lo que implica que cuando se pasa de un clima organizacional bajo a alto, la productividad laboral tiende a ser alta en mayor frecuencia. Por lo que los hallazgos encontrados a través de esta revisión de literatura, pueden corroborar que si existe una correlación entre las variables clima organizacional y productividad.

## **5. Discusión:**

De acuerdo a los evidenciado a través de esta revisión sistemática y basándose en los hallazgos de los estudios indagados, se logra dar respuesta al objetivo general de este artículo que es determinar si existe una influencia del clima organizacional en la productividad laboral, ya que a través de los estudios analizados se puede demostrar la existencia de una relación directa y significativa entre las variables de estudio, lo que conlleva a considerar que

a partir de un buen clima laboral se pueden lograr obtener resultados positivos y de esa manera aumentar los niveles de productividad de la organización, representando esto un reto tanto para las empresas, su alta gerencia y las áreas de gestión humana, quienes deberán orientar su mirada en implementar estrategias enfocadas en el fortalecimiento de distintas dimensiones relevantes del clima laboral como liderazgo, comunicación, autorrealización, entre otras, lo que repercutirá de manera positiva en la productividad de las organizaciones.

Además se evidencia que a pesar de que el clima laboral u organizacional es un tema bastante estudiado por la comunidad científica, relacionándola con diferentes variables como desempeño laboral, motivación, satisfacción y/o cultura organizacional, en lo relacionado con la productividad la literatura es bastante escasa, particularmente en Colombia, por lo que se hace necesario impulsar la exploración de líneas de investigación en este ámbito y poder establecer con mayor claridad el vínculo existente entre estas dos variables y cómo es su comportamiento, sin embargo, este no es el caso para países Latinoamericanos como Perú donde sí ha sido objeto de muchos estudios.

Así pues, los resultados obtenidos a través de esta revisión podrán servir como guía para los directivos y profesionales del área de gestión humana para así incrementar sus esfuerzos en la evaluación, seguimiento y establecimiento de estrategias enfocadas al mejoramiento del clima laboral de sus colaboradores, redundando este en mayor satisfacción de los mismos y de igual manera viéndose reflejado en un aumento de los niveles de productividad de la organización y mejor servicio para sus clientes.

## **6. Conclusiones:**

Después de realizar la revisión de la literatura y al examinar los temas expuestos anteriormente se puede concluir que:

El clima laboral juega un papel clave en el éxito de las organizaciones debido a que condiciona las percepciones, comportamientos y actitudes de sus empleados. Por tal motivo resulta fundamental realizar evaluaciones periódicas del clima lo que permitirá generar estrategias acordes a la situación real de la organización, generalmente se recomienda que dichas evaluaciones sean realizadas por personal externo a la empresa para evitar sesgos y fugas de información. De igual manera es relevante escoger una buena herramienta de medición acorde a las necesidades y aspectos que se quieren medir, para obtener información precisa y relevante.

La mayor parte de los estudios encontrados demuestran que existe una relación directa entre el clima laboral y la productividad, dado que a mayor nivel de satisfacción del clima laboral se da un aumento del índice de productividad, esto hace referencia a que un clima favorable permitirá un compromiso y sentido de pertenencia afianzado de los trabajadores con su organización y de igual forma, podrá contribuir contundentemente en el incremento de la productividad, lo que repercutirá en bienestar para la empresa y sus empleados, traducido en mejoras en los ámbitos social-relacionamiento, económico y del negocio mismo.

Las dimensiones, variables y/o factores que influyen sobre el rendimiento y productividad de los empleados son: motivación (área salarial, beneficios y prestaciones, fomento de desarrollo y promoción de los trabajadores), Liderazgo y participación, Calidad

de la vida laboral e Identidad con la Institución y valores, Autorrealización, apoyo al intraemprendimiento, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Consideramos que aún es mucho lo que se tiene que estudiar sobre las subvariables del clima organizacional y cómo influye cada una en la productividad, por lo que proponemos que deben ser objeto de análisis de futuras investigaciones confirmando nuevas hipótesis en relación a su incidencia con la productividad en las organizaciones y a partir de los resultados proponer acciones que las organizaciones puedan implementar para que su talento humano sea cada vez más eficiente y sobre todo más feliz en su ámbito laboral, profesional y personal.

## Referencias Bibliográficas

- Aguirre, L. R. D., Garza, J. A. S., & Hernández, Z. T. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y ciencia*, 18(50), 24-32.
- Akintayo, D. (2012). Working environment, workers' morale and perceived productivity in industrial organizations in Nigeria. *Education Research Journal*, 2(3), 87-93.
- Alegria Nomberto, S. N., & Guarniz Rivera, A. R. (2018). El clima organizacional y su relación con la productividad laboral de los servicios ofrecidos a los usuarios de UGEL Pacasmayo-2018.
- Aragón Ortiz, M. M. (2017). Influencia del clima laboral en la productividad de área de desarrollo de una fábrica de software.
- Bastidas Pertuz, J. A., Jiménez Pinzón, L. M., & Vanegas Esquivel, P. A. (2019). Influencia del clima organizacional en la productividad laboral de la empresa Toronto de Colombia Ltda.
- Batista Morales, J. S., Lara Otero, J. R., & Patiño Moncada, J. A. (2016). Análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa Seridme CIA S en C (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).
- Baquero Benavides, D (2016). El clima organizacional como factor influyente en la productividad y desempeño de las actuales organizaciones.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperado de: [www.biblioises.com.ar/Contenido/300/300/Climalaboralenlaproductividad.pdf](http://www.biblioises.com.ar/Contenido/300/300/Climalaboralenlaproductividad.pdf).

- Benalcázar Tuga, K. E. (2015). Estudio de la influencia del clima laboral en la mejora de la productividad del personal administrativo de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito, EMASEO EP (Bachelor's thesis, PUCE).
- Benites Zapata, R. L., & Feria Bustamante, M. A. (2019). Clima Laboral y productividad de los trabajadores de la empresa Avícolas y Marketing SAC de la ciudad de Piura-2019.
- Botero, G., del Pilar, M., Salazar Betancur, P. A., & Zuleta Berrío, S. J. (2013). El impacto que tiene el clima laboral en la productividad de las personas en empresas familiares antioqueñas.
- Buezo Saucedo, N. R., & Vargas Waraya, M. F. (2018). El clima organizacional y la productividad en las industrias madereras de la ciudad de La Paz: caso, Empresa Brigh Tower SRL (Doctoral dissertation).
- Cabezas Tarazona, E. D. (2012). El clima organizacional y la productividad de los trabajadores de la PYME GD y E Servicios Generales LESLIE SAC en el distrito de San Juan de Lurigancho año 2011.
- Castro Sánchez, M. K. (2019). Análisis del clima laboral y su relación con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público de la ciudad de Guayaquil.
- Castañeda Velasco, D. C. (2016). Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa “Concreteras Granizo” (Bachelor's thesis, PUCE).
- Caycho Cancho, C. D. (2018). Clima laboral y la productividad en los colaboradores de la

empresa Integrity Packaging SA Lima.

Ccuno Ccuno, E. R., & Villagra Soto, D. L. (2018). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los trabajadores y productividad de la editora multimedios del Distrito de Yura de Arequipa 2017.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 74.

Cordoba Palacios, D. F., Corrales Gómez, C. H., & Moreno, C. L. (2013). Impacto del Clima Organizacional sobre la Productividad en una Empresa de electrodomésticos del Valle del Cauca año 2012.

Cruz Mejía, J., Ramírez, S. M., & Sánchez, D. P. (2015). La felicidad organizacional, un nuevo reto de intervención en la gestión humana para aumentar la productividad y motivación laboral.

Delgadillo, H. P., Enríquez, S. M. M., & Lozano, L. A. S. (2018). Factores clave del clima laboral que influyen en los resultados y productividad del posgrado CUCEA de la universidad de Guadalajara. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 6(1).

Díaz Reyes, M. V., Ramos Martínez, S. J., & Villanueva Aponte, D. S. (2019). La felicidad organizacional, una revisión narrativa frente al rendimiento laboral de millennials.

Flores Delgado, M. G. (2013). Influencia Del Clima Laboral De La Empresa Broadnet SA En La Productividad De Sus Empleados.

Flores Kutaka, S. D. (2019). Relación entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores de una sección de matemáticas de una universidad privada del Perú, Lima–2018 (Trabajo de investigación parcial).

Flores Mazón, Z. A. (2012). *El Clima Organizacional y su incidencia en la Productividad en la empresa Jeans Loren del cantón Pelileo* (Bachelor's thesis).

Gamba, J. (2015). La motivación y su relación con la productividad. (Grado de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro), Recuperada de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/3227/1/RI002723.PDF>.

Gonzalez, J., Rodriguez, M., & González, O. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Revista ESPACIOS*, 39(37), 3.

Gonzalez, P. F. F., Sánchez, J. J. C., Vallejo, V. A. P., & Chacón, V. H. J. (2019) Análisis del Clima Laboral y su Impacto en la Productividad de Los empleados del Restaurante El Sabor Paisita de La Ciudad De Armenia (Quindío, Colombia) Entre Enero y Marzo Del Año 2019.

Graciano, L., & Carlos, J. (2018). Clima Laboral y Productividad de los colaboradores en la empresa Tottus, Chimbote-2018.

Gutierrez Asto, J. F. (2015). El clima laboral y la productividad del personal operario agrícola.

Fundo Muchik de la Empresa Danper Trujillo SAC 2014.

Hinostroza Neyra, L. A. (2017). Clima organizacional y productividad en el área de

operaciones de la cuenta Latam en Contact Center Allus Perú, Lima 2017.

Infante Pinares, E. C. (2011). Influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de la Empresa Sodimac SA de Trujillo en el período Noviembre del 2010-mayo 2011.

Isa, K & Atim, A. (2019). Working Environment: How Important is it to Make Your Employees Happy. *International Journal of Engineering and Advanced Technology* Vol. 9, Issue 1, 6505-6509. Doi: 10.35940/ijeat.A1269.109119

Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. D. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 175-186.

Lache Rodas, J. C. (2020). Clima organizacional y su relación con la productividad del colaborador en el servicio de Imagenología del Hospital Regional Lambayeque.

Lagos, E. (2014). La motivación en la productividad laboral. *Voz Zootécnica*, 4, pp. 25 – 30.

Luzón Falcones, G. M. (2012). Como influye el clima organizacional en la productividad de los trabajadores de las sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Luz del Valle”.

Meca, J. S. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula abierta*, 38(2), 53-64.

Mogollón, P., & Arturo, C. (2019). El clima laboral y su influencia en la productividad del personal de FONDEPES Paita-Año 2019.

Moreira Moreira, L. M. (2018). EL clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí Ecuador.

Naranjo Herrera, C., Paz Delgado, A. L., & Marín Betancur, S. M. (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 17(28), 105-126. Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05)

Narváez Aranibar, T. (2017). Clima organizacional y la productividad laboral desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa MODULTECH EIRL–S JL.

Niculita. (2015). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. *Revista ESPACIOS*. Vol. 39 (Nº 13) Año 2018

Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L. E., Coronell-Cuadrado, R. D., Hamburger-Madrid, K., & Orozco-Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional.

Osorio Rojas, K. G., & Pérez Enríquez, R. A. (2019). Clima laboral y su relación con el desempeño productivo de los trabajadores de campo de una empresa agroindustrial de La Libertad, Perú-2018 (Tesis parcial)

Paredes Vilca, C. E., & Zuloeta Miyasato, C. (2019). La relación del clima organizacional y la productividad laboral en los colaboradores de la empresa constructora Jh Macc EIRL en el periodo 2019.

Pedraza Melo, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores

diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-23.

Pedraza Melo, N. A. (2018). Organizational climate and its relation with the Jobs satisfaction levels from human capital insight. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101.

Perez, L. J. B. Z. Diagnóstico del clima laboral de una empresa manufacturera en la ciudad de San Luis Potosí-México: factores que afectan la productividad.

Pérez, R., & Yarezma, Y. (2017). *El clima organizacional y su relación con la productividad en una industria productora de plásticos* (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Rodriguez Avila, J. E. (2016). Influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad de Comas, año 2016.

Sánchez Díaz, L. A. (2015). El clima organizacional y la productividad de los trabajadores de la Empresa Constructora COAM Contratistas SAC.

Sedano Gilvonio, H. A. (2017). Clima organizacional y productividad laboral en el servicio de medicina física y rehabilitación del Hospital Naval 2016.

Serrate Salazar, F. S. (2019). Influencia del clima organizacional en la productividad de los asesores de créditos en la empresa Compartamos Financiera sede Pacasmayo-2018.

Van Den Berger, E. (2010) *Gestión y gerencia empresariales: Aplicadas al siglo XXI*. Segunda Edición. Ecoediciones. Bogotá

Vasquez Casas, J. G. (2018). El clima laboral y su influencia en la productividad de los

trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, 2016

Vicuña Mena, P. A. (2018). Influencia del clima organizacional en la productividad laboral de los trabajadores de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad distrital de San Juan de Lurigancho, Lima–2017.

Williams Rodríguez, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).

Zenteno-Hidalgo, Á. C., & Durán Silva, C. A. (2016). HIGH Performance factors and Practices affecting work climate: a case analysis. *Innovar*, 26(59), 119-136.

Zirak, H., Fariba, A., Bahrami, H., & Sarihi Sfestani, R. (2013). Investigating the Relationship between Organizational Environment and Productivity of Organizational Managers. *Euro--Asian Journal of Economics and Finance*, 1(1), 51-62.