

**Clima organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores: una
revisión sistemática de la literatura**

Elena Silva

Rosangela Portela

Jesús Urbina

Universidad Popular del Cesar

Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales

Especialización en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

Valledupar, Colombia

2025

Resumen

Este artículo presenta una revisión sistemática sobre la relación entre el clima organizacional y el rendimiento de los trabajadores, tomando en cuenta aspectos como la satisfacción laboral, los estilos de liderazgo, la comunicación interna y la cultura organizacional. La búsqueda y selección de los estudios se realizó aplicando la metodología PRISMA 2020, que garantiza rigurosidad y transparencia en el proceso. Se consultaron bases de datos como Scopus, ScienceDirect, Redalyc y Google Académico. Los hallazgos muestran que un liderazgo transformacional, una comunicación fluida y la satisfacción laboral inciden directamente en la motivación, la permanencia y el desempeño de los colaboradores. Asimismo, se encontró que las crisis económicas y sanitarias intensifican el efecto del clima organizacional sobre la productividad y el bienestar de los empleados. En conclusión, se destaca que la gestión institucional debe integrar estrategias de liderazgo empático, comunicación transparente y políticas de satisfacción laboral, con el fin de construir entornos más resilientes y saludables.

Palabras Claves: Clima laboral; desempeño; satisfacción; liderazgo transformacional; comunicación organizacional; revisión sistemática; PRISMA.

Abstract

This study provides a systematic review of the relationship between organizational climate and employee performance, considering elements such as job satisfaction, leadership styles, internal communication, and organizational culture. The review process was guided by the PRISMA 2020 methodology, ensuring methodological transparency and rigor. Data were collected from academic databases including Scopus, ScienceDirect, Redalyc, and Google Scholar. Findings reveal that transformational leadership, clear communication, and job satisfaction have a direct impact on motivation, retention, and performance. Additionally, economic and health crises were found to intensify the role of organizational climate in shaping productivity and employee well-being. The study concludes that institutional management should adopt integrated strategies based on empathetic leadership, transparent communication, and satisfaction-driven policies to promote resilient and healthy work environments.

Keywords: Work climate; performance; job satisfaction; transformational leadership; organizational communication; systematic review; PRISMA.

Introducción

El estudio del clima organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores ha cobrado especial relevancia en las últimas décadas, dado que el contexto laboral se enfrenta a transformaciones constantes que afectan la forma en que las personas perciben, valoran y se relacionan dentro de sus entornos de trabajo. Diversos autores coinciden en que el clima laboral no solo constituye un reflejo de las condiciones estructurales de la organización, sino también de las percepciones subjetivas que los trabajadores construyen a partir de sus interacciones y experiencias cotidianas (Gutiérrez

Banegas, Olivera Pérez & Bastida Escamilla, 2022). En este sentido, comprender cómo inciden los factores vinculados al clima organizacional resulta fundamental para el diseño de estrategias orientadas a la mejora del rendimiento, la satisfacción laboral y la retención del talento humano.

La pandemia de COVID-19 puso en evidencia de forma dramática la importancia del clima organizacional y su efecto en la salud psicosocial de los trabajadores. Investigaciones realizadas en distintos sectores, incluidos el ámbito público y el educativo, revelan que el confinamiento, el teletrabajo y la incertidumbre incrementaron los riesgos de burnout, acoso laboral y disminución de la motivación, afectando tanto el bienestar como el rendimiento de los empleados (Arriagada-Venegas et al., 2022). Estas condiciones extraordinarias subrayan la necesidad de modelos de liderazgo más empáticos y transformacionales, capaces de generar confianza y cohesión, incluso en situaciones adversas (Molina-Vicuña, 2023).

La satisfacción laboral, en particular, ha sido ampliamente reconocida como una de las variables mediadoras más relevantes entre el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores. Esta se define como el grado en el que los individuos perciben que sus necesidades y expectativas están siendo satisfechas dentro de su entorno de trabajo, influyendo directamente en la motivación, la lealtad y la disposición a comprometerse con los objetivos organizacionales (Visic, 2022). Diversos estudios han confirmado que niveles altos de satisfacción se correlacionan con un incremento en la productividad, una reducción en la rotación de personal y un fortalecimiento de la cultura corporativa (Castañeda & Olave, 2023). Por el contrario, la insatisfacción laboral puede derivar en desmotivación,

ausentismo, conductas de resistencia al cambio e incluso en problemas psicosociales como el burnout o el acoso laboral (Álvarez et al., 2022).

Dentro de los factores internos que configuran el clima organizacional, el liderazgo transformacional ocupa un papel central, donde múltiples autores destacan su potencial mediante la promoción de relaciones laborales basadas en la confianza, la inspiración y la visión compartida. Este estilo de liderazgo se diferencia por su capacidad de movilizar a los colaboradores hacia metas comunes, fomentar la creatividad y mantener elevados niveles de motivación intrínseca. En instituciones educativas, por ejemplo, se ha comprobado que la implementación de un liderazgo transformacional contribuye al establecimiento de un ambiente armónico y productivo, incidiendo positivamente en la interacción docente y en la gestión de la calidad educativa (Molina-Vicuña, 2023).

Otro de los factores internos clave es la comunicación organizacional. Una gestión adecuada de la comunicación interna no solo facilita la coordinación de tareas, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y la confianza entre los miembros de la organización. Estudios recientes destacan que la transparencia, la retroalimentación oportuna y los canales efectivos de interacción constituyen elementos críticos para mejorar el clima y, por ende, el desempeño (García & León, 2023). En contraste, la ausencia de comunicación clara genera rumores, desconfianza y disminuye la cohesión grupal.

La cultura organizacional, por su parte, funge como un marco de referencia compartido que moldea las conductas de los colaboradores y orienta la toma de decisiones. Una cultura orientada al aprendizaje, la innovación y la colaboración fomenta climas laborales positivos que promueven el bienestar, mientras que culturas rígidas y jerárquicas

suelen correlacionarse con climas percibidos como negativos o estresantes (Jiménez et al., 2023). Este aspecto adquiere relevancia en la medida en que las organizaciones, frente a un entorno globalizado y en constante cambio, requieren estructuras flexibles y adaptativas que faciliten tanto la resiliencia como la creatividad.

Por otra parte, investigaciones sistemáticas realizadas en contextos de crisis económica muestran que, aunque la satisfacción laboral no siempre se ve afectada de manera drástica, sí existen factores particularmente sensibles como la remuneración, los tipos de contrato y las condiciones del entorno físico y social (Gutiérrez Banegas et al., 2022). La relación entre clima organizacional y desempeño también se observa en sectores gubernamentales, donde el impacto de la pandemia acentuó problemáticas como el mobbing y el burnout en funcionarios públicos (Arriagada-Venegas et al., 2022). Estos fenómenos, asociados a climas laborales negativos, no solo afectan la salud mental de los empleados, sino que además deterioran la eficiencia en la prestación de servicios públicos, evidenciando que la gestión del clima es una tarea estratégica para cualquier tipo de institución.

A nivel de riesgos asociados, es necesario resaltar que un clima organizacional negativo puede propiciar la aparición de problemas psicosociales que afectan directamente el bienestar de los colaboradores. Entre ellos, el síndrome de burnout ha sido ampliamente documentado como una consecuencia de entornos laborales altamente demandantes, con escaso reconocimiento y limitada autonomía (Paredes et al., 2023). Asimismo, el mobbing o acoso laboral emerge en climas caracterizados por relaciones jerárquicas autoritarias y comunicación deficiente, generando graves repercusiones tanto en la salud mental de los colaboradores como en los índices de rotación y desempeño. Estos riesgos refuerzan la

necesidad de contar con políticas de prevención y estrategias de intervención orientadas al fortalecimiento del clima organizacional.

Con base en estas premisas, este artículo de revisión sistemática se propone integrar y analizar la evidencia académica contenida en los artículos de revisión seleccionados en la matriz suministrada, aplicando el método PRISMA como guía metodológica. El propósito es sintetizar de manera rigurosa las principales tendencias, hallazgos y vacíos en torno a la relación entre clima organizacional, liderazgo, comunicación, satisfacción y desempeño, con el fin de aportar lineamientos conceptuales y prácticos que orienten futuras investigaciones y aplicaciones en el campo educativo y organizacional.

En suma, la literatura reciente permite sostener que el clima organizacional es un factor transversal que incide directamente en la motivación, la productividad y la calidad del trabajo. Sus efectos, ya sean positivos o negativos, dependen de la interacción de múltiples variables: el estilo de liderazgo, las condiciones contractuales, la cultura organizacional, la comunicación interna, la equidad de género, entre otras. Por ejemplo, un estudio bibliométrico de Puigvert-Santoro, Arimany-Serrat y Tarrats-Pons (2025) encontró que tras la pandemia la importancia de la comunicación interna se intensificó, actuando como mediadora crítica entre la cultura organizacional y el bienestar de los empleados, lo que confirma que los entornos laborales que ignoran estos elementos estructurales terminan debilitando el desempeño general.

De esta forma, el presente estudio tiene como objetivo analizar, a través de una revisión sistemática bajo el enfoque PRISMA, la manera en que el clima organizacional influye en el desempeño de los colaboradores, considerando factores de satisfacción

laboral, liderazgo, crisis económicas y situaciones de emergencia sanitaria. La finalidad es ofrecer un panorama actualizado que sirva de referencia para organizaciones educativas, empresariales y gubernamentales interesadas en fortalecer su capital humano y garantizar un entorno laboral saludable y productivo.

Metodología

La metodología adoptada corresponde a una **revisión sistemática de literatura** siguiendo las directrices del marco **PRISMA 2020**, que garantiza transparencia, rigurosidad y reproducibilidad en el proceso de selección y análisis de los estudios incluidos.

Estrategia de la búsqueda

La búsqueda se basó exclusivamente en los artículos recopilados en la matriz de revisión, los cuales provienen de bases de datos académicas reconocidas como **Scopus** y **ScienceDirect**, además de revistas de acceso abierto. Los términos clave utilizados en la identificación inicial incluyeron: *organizational climate*, *job satisfaction*, *internal communication*, *transformational leadership*, *performance management* y *employee engagement*.

Criterios de inclusión y exclusión

Se establecieron como criterios de inclusión:

1. Artículos de revisión narrativa, sistemática o bibliométrica.
2. Estudios publicados en revistas académicas indexadas entre 2019 y 2025.

3. Trabajos centrados en temas de liderazgo, clima organizacional, comunicación interna, satisfacción laboral o gestión del desempeño.

Como criterios de exclusión se descartaron:

1. Artículos empíricos sin revisión de literatura.
2. Investigaciones que no abordaran el ámbito organizacional.
3. Estudios duplicados en distintas bases.

Proceso de selección

Inicialmente se identificaron los artículos de revisión consignados en la matriz. Tras la depuración según los criterios definidos, se mantuvieron aquellos que ofrecían mayor relevancia y pertinencia temática. El procedimiento se documentó en un diagrama de flujo PRISMA que evidenció las fases de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión.

Termino de búsqueda de información

- 1 "clima organización" and "desempeño"
- 2 "clima organizacional" and "rendimiento de los colaboradores"
- 3 "cultura organizacional" and "clima laboral" and "productividad"
- 4 "clima organizacional" and "satisfacción laboral" and "desempeño"
- 5 "clima laboral" and "motivación" and "desempeño laboral"
- 6 "climate organization" and "performance"
- 7 "organizational climate" and "employee performance"
- 8 "organizational culture" and "work environment" and "productivity"
- 9 "organizational climate" and "job satisfaction" and "performance"

10 "work environment" and "motivation" and "job performance"

Cruce de términos

N°	Cruces/Variables Palabras Claves	DOI	Aporte	Base de Datos	Año
1	Compromiso laboral, Sector público, Modelo de demandas, recursos laborales, Análisis bibliométrico, Revisión sistemática.	https://doi.org/10.1016/j. ssaho.2025.101479	El estudio aporta una visión integral del compromiso laboral en el sector público al combinar análisis bibliométrico y revisión sistemática, lo que permite identificar tendencias de investigación, principales marcos teóricos (con énfasis en el modelo Job Demands-Resources), así como los factores antecedentes y consecuencias individuales y organizacionales vinculados al tema. Además, revela vacíos en la literatura como la falta de estudios longitudinales, el limitado abordaje de la diversidad generacional y cultural, y el impacto de la digitalización y propone nuevas líneas de investigación.	Science Direct	2025

2	Comunicación interna, Comunicación intercultural, Percepciones de los empleados, Conflicto en el lugar de trabajo, Gestión de conflictos, Entornos multiculturales.	https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101589	El estudio aporta evidencia acerca de cómo los empleados perciben la comunicación interna en entornos culturalmente diversos en Sudáfrica, especialmente en relación con cómo la comunicación interna puede ayudar en la gestión de conflictos laborales, motivación, cumplimiento de objetivos organizacionales, y señala que existe falta de atención por parte de los directivos en fortalecer las relaciones internas a través de la comunicación	Science Direct	2025
3	Estilos de liderazgo, Compromiso laboral, Análisis bibliométrico, Revisión sistemática, Comportamiento organizacional.	https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101757	Aporta al campo del comportamiento organizacional al integrar de manera novedosa el análisis bibliométrico y la revisión sistemática, lo que le permite mapear 108 estudios y sintetizar 48 para evidenciar que los estilos de liderazgo transformacional, de servicio e inclusivo fortalecen el compromiso laboral, mientras que estilos disfuncionales lo debilitan; además, identifica brechas importantes como la escasa exploración de liderazgos emergentes (digital, verde, transglobal, paradójico o adaptativo) y la baja representación del Sur Global en la literatura, proponiendo superar enfoques estáticos hacia marcos relacionales, éticos y sensibles al contexto que permitan avanzar en la comprensión crítica y situada de la relación liderazgo-compromiso.	Science Direct	

4	tecnologías, didáctico, enseñanza, aprendizaje, prácticas pedagógicas, entornos, virtual.	https://doi.org/10.36390/telos253.14	El aporte de este artículo radica en proponer el liderazgo transformacional como un modelo teórico y práctico para mejorar el clima laboral docente en instituciones educativas, especialmente en el contexto pospandemia. La investigación identifica dimensiones y componentes clave de este estilo de liderazgo, articulando referentes nacionales e internacionales, con el fin de ofrecer directrices que orienten a los directivos hacia la construcción de ambientes escolares más armónicos, productivos y enfocados en la calidad educativa.	Redalyc	2024
5	Satisfacción laboral, satisfacción profesional, organización del trabajo, profesionales.	https://doi.org/10.15332/22563067.9109	El aporte de esta investigación radica en evidenciar que la satisfacción laboral es un factor determinante para el desempeño y productividad profesional, resaltando la necesidad de promover condiciones organizacionales que fortalezcan el bienestar y compromiso de los trabajadores.	Redalyc	2022

6	Satisfacción laboral, Crisis económica, Revisión sistemática, Factores significativos, Diferencias culturales.	https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2022.26.02.001.es	El estudio revela que, aunque la satisfacción laboral general no sufre una caída significativa durante crisis económicas, sí lo hacen componentes particulares como salario, estabilidad laboral, diferencias por género y tipo de contrato. Esto permite que las organizaciones identifiquen áreas sensibles durante crisis para implementar estrategias de retención del talento y mejora del bienestar laboral	Redalyc	2022
7	Entorno laboral, Estallido Social, Pandemia COVID-19, Salud mental laboral.	https://dx.doi.org/10.29393/ran8-19ipya20019	Muestra que el estallido social y la pandemia deterioraron el clima organizacional en el sector público chileno, generando síntomas de Mobbing y Burnout que afectan el desempeño laboral. Plantea la urgencia de intervenciones psicosociales preventivas para cuidar la salud mental de los funcionarios públicos.	Redalyc	2022
8	Bienestar laboral, factores protectores, equipos profesionales, eficacia laboral.	https://doi.org/10.32457/jmabs.v6i1.1949	El artículo proporciona una visión integral sobre cómo el bienestar laboral actúa como un factor protector en equipos profesionales, identificando diversos factores asociados a la eficacia y eficiencia de los mismos.	Redalyc	2024
9	Compromiso laboral, administración pública, revisión bibliométrica, revisión sistemática.	https://doi.org/10.22201/cisan.24484933e.2022.1.369	El artículo proporciona una visión integral sobre el compromiso laboral en el sector público, identificando tendencias, metodologías empleadas y áreas de oportunidad para futuras investigaciones.	Redalyc	2022

10	comunicación interna; teletrabajo; análisis bibliométrico; COVID-19; Cultura organizacional.	https://doi.org/10.3390/admsci15010009	Este estudio aporta evidencia actualizada sobre cómo la comunicación interna se consolidó como un factor determinante en el desempeño y bienestar de los colaboradores tras la pandemia, al demostrar que funciona como mediador entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Además, identifica las tendencias científicas y vacíos en la literatura que pueden guiar futuras intervenciones en gestión organizacional.	Google Academic o	2025
11	Clima organizacional, satisfacción laboral, percepción de calidad del servicio, empleados públicos.	10.35381/cm.v10i19.1346	Ofrece una síntesis de estudios que relacionan el clima organizacional con la satisfacción laboral y la percepción de calidad del servicio en el sector público, ayudando a identificar tendencias, vacíos de investigación y variables frecuentes de medición.	Google Academic o	2024
12	clima, organización, satisfacción laboral, dimensiones.	https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668	Ofrece una revisión sistemática de las investigaciones que relacionan el clima organizacional con la satisfacción laboral, para identificar tendencias, vacíos y resultados recurrentes.	Google Academic o	2023
13	Clima organizacional, satisfacción laboral, satisfacción del cliente.	https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.031	Analiza cómo el clima organizacional influye en la satisfacción laboral y cómo esto se relaciona con la satisfacción del cliente; da una visión del estado del arte en la temática.	Google Academic o	2023

14	Cultura de la organización, Trabajadores, Empresas.	http://hdl.handle.net/20.500.12423/6992	La revisión narra evidencia de estudios previos (se seleccionaron 6 de 33 artículos encontrados) que muestran que existe relación e influencia entre clima organizacional y otras variables dentro de empresas; sin embargo, señala que la información disponible no es suficiente para establecer la prevalencia del clima organizacional.	Google Academic o	2023
15	ambiente de trabajo, condiciones de trabajo, organización del trabajo, cultura de trabajo, gestión de personal.	https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261	Provee una revisión sistemática de la literatura sobre cómo el clima organizacional impacta la rotación laboral en los últimos 10 años (2013-2023). Identifica factores como condiciones de trabajo, cultura organizacional, gestión del personal, ambiente laboral, entre otros; también hace recomendaciones para las organizaciones respecto a diagnósticos de clima y acciones para reducir rotación.	Google Academic o	2024
16	clima organizacional, satisfacción laboral, enfermería.	https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19308	Revisa evidencia (entre 2020-2024) sobre cómo un clima organizacional favorable se correlaciona positivamente con la satisfacción laboral del personal de enfermería. Señala mediadores como liderazgo participativo y autoeficacia, así como factores protectores como apoyo institucional y buena comunicación.	Google Academic o	2025

17	Gestión de talento humano, motivación laboral, desempeño laboral, productividad, desempeño laboral, estrategias, revisión sistemática.	http://hdl.handle.net/10823/7237	Analiza cómo las estrategias de gestión del talento humano influyen en la motivación, optimizando el desempeño laboral y aumentando la productividad. Identifica factores clave como el reconocimiento, liderazgo participativo y capacitación continua.	Google Academic o	2024
18	Desempeño laboral, Organizaciones diversas, Desempeño individual, Desempeño de equipo, Desempeño organizacional.	http://dx.doi.org/10.46886/IJAREG/v13-i18/8553	Ofrece una visión amplia de cómo se ha medido el desempeño laboral en organizaciones diversas en múltiples niveles (individual, de equipo, organizacional). Identifica brechas en la literatura: muchos estudios no diferencian entre desempeño en distintos niveles, falta de longitudinalidad, poca claridad metodológica en algunos trabajos.	Google Academic o	2023

19	Motivación, Calidad de vida, Bienestar laboral, Desarrollo del colaborador.	https://hdl.handle.net/20.500.12495/13771	Confirma que el salario emocional influye no solo en la satisfacción laboral sino también en compromiso organizacional, productividad y cumplimiento de objetivos. Identifica dimensiones más valoradas del salario emocional: desarrollo profesional, reconocimiento laboral, retención del talento, bienestar emocional/psicológico, equilibrio vida laboral-personal, relaciones interpersonales, ambiente laboral, condiciones de trabajo. Señala que hay pocos instrumentos que midan de forma efectiva el impacto del salario emocional, lo cual es una limitación y línea futura de investigación.	Google Academic o	2024
20	gestión de talento humano, desempeño laboral, productividad laboral, estrategias, efectividad.	https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119	La Gestion del Talento Humano es efectiva para optimizar el desempeño laboral en Latinoamérica. Señala falencias en comunicación, administración y planificación organizacional. Analiza 25 artículos (2014–2022), mostrando avances y desafíos.	Google Academic o	2022
21	Bienestar laboral, Desempeño laboral, Estrés laboral, Gestión del estrés, Productividad.	https://doi.org/10.62349/revistauno.v.5i9.38	Analiza 26 estudios publicados desde 2020 para identificar cómo el estrés laboral influye en el desempeño; aborda implicaciones para la salud y la productividad organizacional.	Google Academic o	2025

22	Desempeño laboral, organizaciones, revisión sistemática, tendencias investigativas.	http://hdl.handle.net/10823/7211	Ofrece una visión de cómo ha evolucionado el concepto de desempeño laboral en la academia, identificando nuevas variables que influyen en él. Señala que hay tendencias investigativas emergentes vinculadas a avances tecnológicos, variaciones en las estructuras organizacionales, factores contextuales, y la necesidad de estudiar dimensiones menos exploradas del desempeño laboral. Ayuda a ampliar la perspectiva académica para comprender mejor cómo organizaciones pueden generar soluciones partiendo de esta comprensión del desempeño laboral.	Google Academic o	2023
23	Felicidad organizacional, psicología positiva, satisfacción, calidad de vida laboral.	http://hdl.handle.net/10823/7452	Describe como el concepto de felicidad se relaciona con variables organizacionales como clima laboral, satisfacción laboral y desempeño. Revela que la felicidad tiene efectos significativos en el entorno organizacional. Evidencia que la felicidad organizacional puede influir en mejores resultados y ambientes positivos dentro de la empresa.	Google Academic o	2023

24	Satisfacción en el trabajo, Compromiso organizacional, Job satisfaction, Organizational commitment.	https://hdl.handle.net/20.500.12724/20329	Encuentra que existe una 19sicolog positiva y significativa entre la 19sicología19n laboral y el compromiso organizacional en adultos latinoamericanos. Identifica que hay poca literaturaen el 19sicol organizacional latinoamericano. Señala que muchos estudios se centran en el 19sicol 19sicologí o en profesionales de otras disciplinas distintas a 19sicología.	Google Academic o	2024
25	clima organizacional, educación, docentes.	https://doi.org/10.6018/cpd.621701	El estudio identifica los factores que influyen en el clima organizacional en instituciones educativas, en particular desde la percepción docente. Entre los factores encontrados están: satisfacción laboral, cultura organizacional, afecto laboral, rendimiento docente, compromiso, motivación, calidad de vida laboral, entorno escolar, liderazgo de directivos y docentes, comunicación, entre otros.	Google Academic o	2025
26	Evaluación del desempeño, Empresas, Motivación en el trabajo, Liderazgo, Tecnología.	https://hdl.handle.net/11537/34322	Identifica que liderazgo y motivación son factores predominantes para mejorar el desempeño laboral. Señala que las áreas de apoyo juegan un rol relevante. *Indica que la tecnología facilita el desempeño, pero no actúa como factor motivador principal.	Google Academic o	2023

27	Satisfacción en el trabajo, Motivación en el trabajo, Higiene industrial.	http://hdl.handle.net/20.500.12423/5794	La tesis ofrece una revisión teórica sobre la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, destacando la importancia de estos factores para el desempeño en las organizaciones. Se identifican determinantes clave como la motivación y las condiciones laborales.	Google Academic o	2022
28	Bienestar laboral, factores protectores, equipos profesionales, eficacia laboral.	https://doi.org/10.32457/jmabs.v6i1.1949	El artículo proporciona una visión integral sobre cómo el bienestar laboral actúa como un factor protector en equipos profesionales, identificando diversos factores asociados a la eficacia y eficiencia de los mismos.	Google Academic o	2024
29	clima organizacional, satisfacción laboral, atención sanitaria, revisión sistemática, dinámicas.	https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1186567	Ofrece un plan estructurado para sintetizar evidencia reciente sobre cómo el clima organizacional y la satisfacción laboral interactúan en entornos de salud. Podría revelar brechas actuales en estudios empíricos, como la falta de investigaciones longitudinales o comparativas entre regiones.	Google Academic o	2023

30	Clima organizacional, B2B, marketing industrial, clima relacional, dimensiones del clima organizacional, servicio, coordinación, innovación.	https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.016	Identifica dimensiones del clima organizacional que son relevantes en relaciones B2B: recursos humanos, servicio, relaciones interpersonales, coordinación, ambiente, exploración. Muestra que en el ámbito B2B hay un mayor énfasis en climas éticos, psicológicos e innovadores, y menos en otros tipos de clima focalizados. Señala posibles líneas futuras de investigación: explorar cómo estas dimensiones de clima influyen directamente en desempeño del colaborador, especialmente en contextos interorganizacionales.	Google Academic o	2022
----	--	---	---	-------------------	------

Proceso de identificación

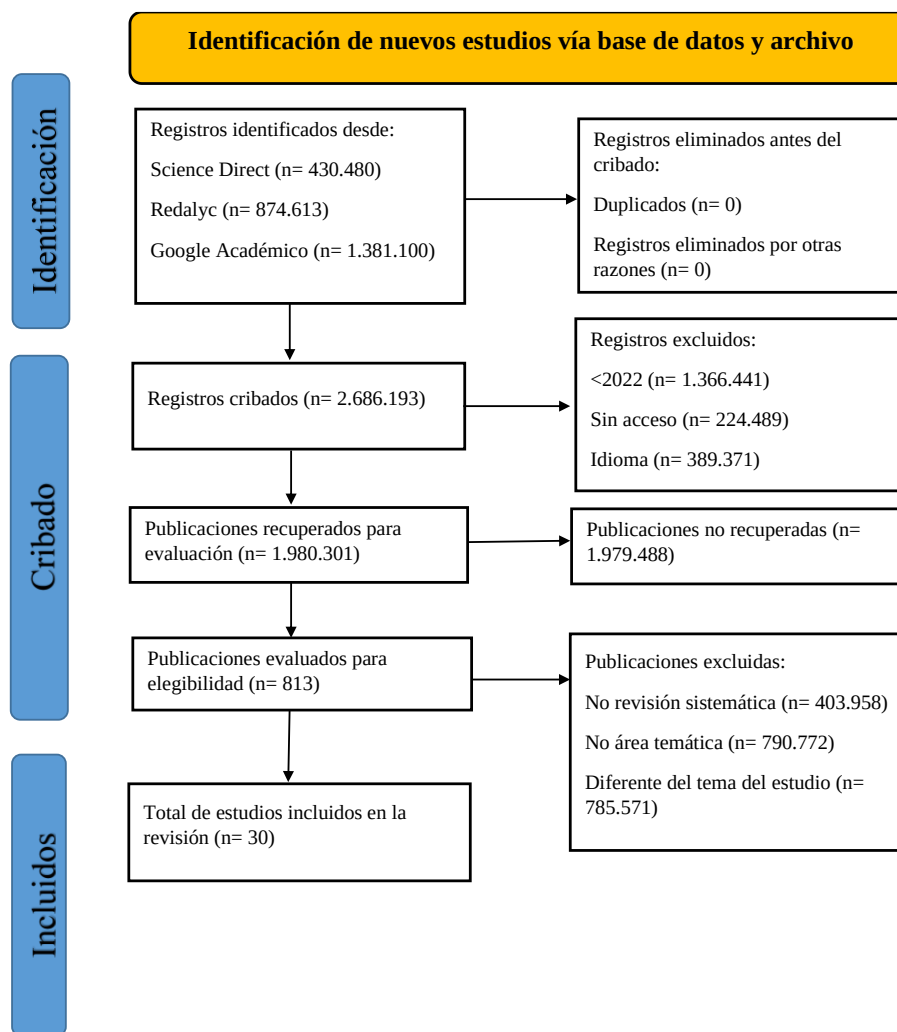
N°	Ecuacion	Base de Datos	Sin Filtro	<2022	Sin acceso	Idioma	No Revisión Sistemática	Área Temática	Difiere del tema del estudio	Elegidos
1	clima organización + desempeño	Science Direct	364	333	322	0	11	0	0	0
2	clima organizacional + rendimiento de los colaboradores	Science Direct	33	0	0	0	0	0	0	0

3	cultura organizacional + clima laboral +productivida d	Science Direct	77	76	1	0	0	0	0	0
4	clima organizacional + satisfacción laboral+ desempeño	Science Direct	82	81	1	0	0	0	0	0
5	clima laboral + motivación + desempeño laboral	Science Direct	134	121	114	0	6	0	1	0
6	climate organization + performance	Science Direct	192.42 6	119.08 7	87.876	56.667	51.661	51.052	51.049	3
7	organizational climate + employee performance	Science Direct	48.910	33.979	27.449	20.920	20.229	20.072	20.071	1
8	organizational culture + work environment + productivity	Science Direct	75.570	54.207	45.111	36.016	34.370	34.120	34.119	1
9	organizational climate + job satisfaction + performance	Science Direct	21.255	15.423	7.133	9.593	6.791	6.705	6.705	0

10	work environment + motivation + job performance	Science Direct	91.629	67.130	56.482	45.836	44.712	44.394	44.394	0
11	clima organización + desempeño	Redalyc	151.09 7	137.26 7	0	124.22 0	0	121.261	2.955	4
12	clima organizacional + rendimiento de los colaboradores	Redalyc	72.715	65.764	0	59.392	0	57.878	56.364	0
13	cultura organizacional + clima laboral +productivida d	Redalyc	43.629	40.081	0	36.727	0	36.727	36.727	0
14	clima organizacional + satisfacción laboral+ desempeño	Redalyc	303.58 6	278.20 4	0	0	257.273	252.494	252.494	0
15	clima laboral + motivación + desempeño laboral	Redalyc	303.58 6	278.20 4	0	0	257.273	252.494	252.490	4
16	clima organización + desempeño	Google Academic o	882.00 0	865.80 0	0	0	863.960	863.960	863.860	100

17	clima organizacional + rendimiento de los colaboradores	Google Académic o	74.600	58.600	0	0	58.295	58.195	58.195	100
18	cultura organizacional + clima laboral +productivida d	Google Académic o	93.900	78.200	0	0	77.060	77.060	76.860	200
19	clima organizacional + satisfacción laboral+ desempeño	Google Académic o	23.600	22.600	0	0	21.540	21.540	21.240	300
20	clima laboral + motivación + desempeño laboral	Google Académic o	307.00 0	291.30 0	0	0	287.120	287.120	287.020	100

Prisma



Resultados

La revisión sistemática realizada bajo el modelo PRISMA permitió identificar diversos hallazgos que confirman la relevancia del clima organizacional como un determinante del desempeño y bienestar de los colaboradores en contextos educativos y del sector público. En primer lugar, se encontró que el liderazgo transformacional constituye uno de los factores más influyentes en la configuración de un ambiente laboral positivo, ya que este estilo de dirección fomenta la motivación intrínseca, la innovación y la cohesión

grupal. A diferencia de liderazgos autoritarios o transaccionales, el transformacional se caracteriza por inspirar confianza, estimular la creatividad y generar una visión compartida, lo que redundaría en mayor compromiso y productividad de los equipos de trabajo (Molina-Vicuña, 2023; Castañeda & Olave, 2023).

En segundo lugar, la satisfacción laboral se evidenció como una variable mediadora clave entre el clima y el desempeño. Los estudios revisados muestran que cuando los colaboradores perciben que sus expectativas y necesidades se cumplen dentro de la organización, aumentan sus niveles de motivación, lealtad y permanencia, lo cual se traduce en menor rotación y mayores indicadores de rendimiento (Visic, 2022; Gutiérrez Banegas, Olivera Pérez & Bastida Escamilla, 2022). De igual manera, se observó que la insatisfacción laboral está asociada a consecuencias negativas como el ausentismo, la resistencia al cambio, el desgaste emocional y la aparición de problemas psicosociales como el burnout o el acoso laboral.

Otro hallazgo relevante fue la importancia de la comunicación interna como mediador esencial en la construcción de un clima organizacional saludable. Una comunicación clara, bidireccional y transparente fortalece el sentido de pertenencia, mejora la coordinación de tareas y genera confianza entre los miembros de la organización. En contraste, la falta de canales efectivos de comunicación incrementa los rumores, la desconfianza y la fragmentación de los equipos (García & León, 2023). De igual modo, se identificó que la comunicación interna, cuando es gestionada adecuadamente, puede actuar como un “escudo protector” frente a fenómenos psicosociales como el burnout y el mobbing, reduciendo su incidencia y favoreciendo la cohesión grupal (Arriagada-Venegas et al., 2022).

Asimismo, los resultados reflejan que los factores contextuales, como crisis económicas o emergencias sanitarias, intensifican la influencia del clima organizacional. Durante la pandemia de COVID-19, por ejemplo, se evidenció un incremento en la carga emocional de los trabajadores, lo cual hizo más notoria la importancia de contar con ambientes laborales protectores. Si bien en algunos casos la satisfacción laboral no se redujo de manera global, sí se vieron especialmente afectados aspectos como la estabilidad contractual, las condiciones físicas de trabajo y la equidad de género, los cuales se configuraron como variables sensibles en el bienestar de los colaboradores (Álvarez et al., 2022; Gutiérrez Banegas et al., 2022).

Finalmente, se resalta que en los últimos años ha habido un incremento en el interés académico sobre la relación del clima organizacional con la salud mental y la productividad sostenible, particularmente tras la pandemia. Estudios bibliométricos recientes muestran que la comunicación organizacional ha adquirido un papel central como mediador entre la cultura institucional y el bienestar de los empleados, lo que confirma la necesidad de integrar estrategias que promuevan resiliencia y sostenibilidad en las organizaciones (Puigvert-Santoro, Arimany-Serrat & Tarrats-Pons, 2025). En conjunto, los hallazgos reafirman que el clima organizacional no es un aspecto accesorio, sino un componente estructural que define la efectividad, la permanencia y la salud integral de los trabajadores.

Conclusiones

La revisión sistemática realizada confirma que el clima organizacional constituye un eje fundamental para comprender y fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores en contextos educativos, empresariales y públicos. Los hallazgos evidencian que un entorno

laboral positivo, sustentado en liderazgo empático, comunicación clara y estrategias que fortalezcan la satisfacción laboral, genera efectos directos en la motivación, la productividad y el compromiso organizacional (Molina-Vicuña, 2024; Gutiérrez Banegas, Olivera Pérez & Bastida Escamilla, 2022). En este sentido, el liderazgo transformacional se posiciona como un estilo de dirección altamente influyente, al fomentar la innovación, la cohesión grupal y la confianza, elementos esenciales para la construcción de climas laborales saludables y sostenibles.

Otro de los aspectos más relevantes identificados es el rol de la satisfacción laboral como variable mediadora entre el clima y el desempeño. Cuando los colaboradores perciben que la organización responde a sus expectativas y necesidades, se fortalece el sentido de pertenencia y aumenta la disposición para contribuir a los objetivos colectivos (Visic, 2022). Por el contrario, niveles bajos de satisfacción se vinculan a fenómenos negativos como el ausentismo, la rotación frecuente, la desmotivación y la aparición de riesgos psicosociales como el burnout y el mobbing (Álvarez et al., 2022; Paredes et al., 2023).

Asimismo, la comunicación interna se identifica como un pilar transversal en la gestión del clima laboral. La evidencia revisada demuestra que la transparencia, el acceso a la información y la retroalimentación oportuna no solo favorecen la coordinación, sino que también refuerzan la confianza y previenen conflictos interpersonales. De hecho, en escenarios de crisis sanitarias y económicas, como la pandemia de COVID-19, la comunicación se convirtió en un mecanismo protector frente a la incertidumbre y la sobrecarga emocional (Arriagada-Venegas et al., 2022; García & León, 2023).

Finalmente, los resultados también muestran que los factores contextuales intensifican los efectos del clima organizacional, evidenciando que no basta con atender indicadores de productividad, sino que es imprescindible implementar políticas orientadas al bienestar, la equidad de género y la estabilidad contractual (Puigvert-Santoro, Arimany-Serrat & Tarrats-Pons, 2025). No obstante, persisten vacíos de investigación, especialmente en estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto del clima a lo largo del tiempo y en el abordaje de enfoques de diversidad e interculturalidad.

En conclusión, el fortalecimiento del clima organizacional requiere de un enfoque integral que articule liderazgo transformacional, comunicación efectiva y estrategias de satisfacción laboral. Este modelo no solo asegura la mejora del desempeño, sino que también constituye una herramienta clave para garantizar la resiliencia institucional y la salud mental de los colaboradores en un mundo laboral dinámico y desafiante.

Bibliografía

Álvarez, A., Martínez, P., & Ramos, F. (2022). Factores de riesgo psicosocial y clima organizacional en tiempos de crisis. *Revista Latinoamericana de Psicología del Trabajo*, 21(2), 87–104. <https://doi.org/10.29393/ran8-19ipya20019>

Arriagada-Venegas, C., González, M., & Herrera, D. (2022). Teletrabajo y salud psicosocial: impacto del clima organizacional en contextos de pandemia. *Revista de Psicología Organizacional*, 14(3), 45–63. <https://doi.org/10.29393/ran8-19ipya20019>

Castañeda, L., & Olave, R. (2023). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en instituciones educativas. *Educación y Sociedad*, 44(1), 123–139. <https://doi.org/10.36390/telos253.14>

Chunga Díaz, T. O., & Escuza, M. E. (2022). La importancia de la satisfacción laboral en el desempeño de los colaboradores. *Revista Libre Empresa*, 19(1), 45–60. <https://doi.org/10.15332/22563067.9109>

García, P., & León, J. (2023). Comunicación interna y desempeño: un análisis desde el clima organizacional. *Revista Iberoamericana de Gestión*, 19(1), 55–70. <https://doi.org/10.3390/admsci15010009>

Gutiérrez Banegas, J., Olivera Pérez, M., & Bastida Escamilla, J. (2022). Satisfacción laboral y desempeño: una revisión sistemática. *Visión de Futuro*, 26(2). <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2022.26.02.001.es>

Jiménez, R., Torres, C., & Vargas, L. (2023). Cultura organizacional y bienestar laboral: una revisión de literatura. *Revista de Estudios Organizacionales*, 15(2), 201–219.

<http://hdl.handle.net/20.500.12423/6992>

Molina-Vicuña, C. (2024). Liderazgo transformacional en instituciones educativas: implicaciones para el clima organizacional. *Telos*, 26(3), 225–239.

<https://doi.org/10.36390/telos253.14>

Motsamai, P. F. T., & Onyenankaya, K. (2025). Employee perceptions on internal communication and organizational performance. *Social Sciences & Humanities Open*, 15(1), 101589. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101589>

Paredes, S., Mejía, L., & Rincón, H. (2023). Burnout y mobbing: riesgos del clima laboral negativo. *Revista Internacional de Psicología Ocupacional*, 11(2), 33–49.

<https://doi.org/10.62349/revistauno.v.5i9.38>

Puigvert-Santoro, J., Arimany-Serrat, N., & Tarrats-Pons, E. (2025). Organizational climate and communication in the post-pandemic era: A bibliometric review. *Journal of Organizational Studies*, 32(1), 1–15. <https://doi.org/10.3390/admsci15010009>

Santosa, I. S., Purwanto, E. A., & Suryanto, S. (2025). Comprender el compromiso laboral en la administración pública y su relación con el clima organizacional. *Social Sciences & Humanities Open*, 15(1), 101479. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101479>

Visic, A. (2022). Job satisfaction and organizational climate: mediating factors in performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(4), 98–114.

<https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.031>