

Investigación

Impactos del clima organizacional en la productividad laboral

Marbelis de la Cruz PÉREZ SAAVEDRA¹, Jesús Enrique CRUZ²

¹Msc Gerencia Financiera. Doctorante del Doctorado de Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela. Consultor Independiente. E-mail dlacruzperez@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6916-4005>

²Doctor en Gerencia. Profesor Asociado Universidad Politécnica Territorial del Estado Lara "Andrés Eloy Blanco" UPTAEB, Barquisimeto, Venezuela. E-mail jesuscruz2008@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4916-2126>

RESUMEN

El clima organizacional representa un factor clave que afecta la satisfacción y el compromiso de los empleados, siendo esencial para la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo de las organizaciones. Esto refiere a las percepciones compartidas sobre su entorno laboral, incluyendo el liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional. Lo anterior se evidencia en la estructura del clima organizacional donde se manifiestan tanto elementos explícitos, como jerarquías laborales y disponibilidad de recursos y componentes implícitos, entre los que destacan los valores institucionales y la calidad de las relaciones interpersonales, todo esto interactúan de manera dinámica y moldea la experiencia cotidiana del trabajador dentro de la organización. Este estudio se basó en una metodología de investigación cualitativa con estrategias de búsqueda sistemática a través de repositorios digitales: Scielo, Science Research, Scopus Elsevier, ScienceDirect y Google Academico; los cuales permitieron identificar la literatura pertinente, junto con el uso de criterios de inclusión y exclusión definidos de forma específica para garantizar la relevancia y la calidad de los estudios seleccionados. Se concluye que la evaluación continua del clima es un recurso importante para adaptarse a cambios, lo que implica la aplicación periódica de instrumentos validados y el análisis riguroso de la retroalimentación para adaptar estrategias de optimización del diseño y gestión del cambio, y así poder aprovechar esto como recurso importante para adaptarse a cambios internos y externos, promoviendo una cultura de reconocimiento que motive a los empleados. Así como, empleo de estrategias que incluyen optimizar el diseño, gestar el cambio e implementar programas de reconocimiento.

Palabras claves: Clima organizacional, liderazgo, motivación, productividad, reconocimiento, satisfacción laboral

<http://doi.org/10.5281/zenodo.17978461>

JEL: M10, O33, J24

Recibido: 26/06/25

Aprobado: 08/10/25

Como referenciar este artículo: Marbelis de La Cruz PÉREZ SAAVEDRA y Jesús Enrique CRUZ. (2025). Impactos del clima organizacional en la productividad laboral. Revista Gestión y Gerencia. Vol 19 (2). 26-42. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

Impacts of the organizational climate on work productivity

ABSTRACT

Organizational climate represents a key factor affecting employee satisfaction and commitment, being essential for the long-term sustainability and competitiveness of organizations. This refers to shared perceptions about their work environment, including leadership, communication, and organizational culture. This is evident in the structure of the organizational climate, which manifests both explicit elements, such as work hierarchies and resource availability, and implicit components, including institutional values and the quality of interpersonal relationships. All of these interact dynamically and shape the daily experience of workers within the organization. This study was based on a qualitative research methodology with systematic search strategies through digital repositories: Scielo, Science Research, Scopus, Elsevier, ScienceDirect, and Google Scholar; these allowed us to identify relevant literature, along with the use of specifically defined inclusion and exclusion criteria to ensure the relevance and quality of the selected studies. It is concluded that continuous climate assessment is an important resource for adapting to change. This involves the periodic application of validated instruments and rigorous feedback analysis to adapt design optimization and change management strategies. This can be leveraged as an important resource for adapting to internal and external changes, promoting a culture of recognition that motivates employees. It also employs strategies that include design optimization, change management, and the implementation of recognition programs.

Keywords: Job satisfaction, leadership, motivation, organizational climate, productivity, recognition.

Impactos do clima organizacional na produtividade do trabalho

RESUMO

O clima organizacional representa um fator-chave que afeta a satisfação e o compromisso dos colaboradores, sendo essencial para a sustentabilidade e competitividade das organizações a longo prazo. Refere-se às percepções partilhadas sobre o ambiente de trabalho, incluindo a liderança, a comunicação e a cultura organizacional. Isto é evidente na estrutura do clima organizacional, que manifesta tanto elementos explícitos, como as hierarquias de trabalho e a disponibilidade de recursos, como componentes implícitas, incluindo os valores institucionais e a qualidade das relações interpessoais. Todos eles interagem dinamicamente e moldam a experiência diária dos trabalhadores dentro da organização. Este estudo baseou-se numa metodologia de investigação qualitativa com estratégias de pesquisa sistemática através de repositórios digitais: Scielo, Science Research, Scopus, Elsevier, ScienceDirect e Google Scholar. Estas estratégias permitiram a identificação de literatura relevante, juntamente com a utilização de critérios de inclusão e exclusão especificamente definidos para garantir a relevância e a qualidade dos estudos selecionados. Conclui-se que a avaliação contínua do clima é um recurso importante para a adaptação à mudança. Isto envolve a aplicação periódica de instrumentos validados e uma análise rigorosa do feedback para adaptar as estratégias de otimização do design e gestão da mudança. Este pode ser aproveitado como um recurso importante para a adaptação a mudanças internas e externas, promovendo uma cultura de reconhecimento que motive os colaboradores. Emprega também estratégias que incluem a otimização do design, a gestão de mudanças e a implementação de programas de reconhecimento.

Palavras-chave: Clima organizacional, liderança, motivação, produtividade, reconhecimento, satisfação no trabalho.

Introducción

El clima organizacional desempeña un papel fundamental en la dinámica de los entornos laborales, con repercusión en los distintos niveles de desagregación de los resultados significativos a nivel de la satisfacción y el compromiso arraigado de los empleados, el cual influye en la dimensión que define una productividad laboral dentro de una determinada instancia u organización (Del Castillo-Oyarse, 2024). Lo anterior permite definir las percepciones y actitudes compartidas de los empleados con respecto a su entorno laboral; por ende, el clima organizacional tiende a incluir factores como los estilos de liderazgo, las prácticas de comunicación y la cultura general de una organización (Andrade, Teixeira, Gonçalves de Vasconcelos, Sa, Nunes, Gonçalves, Ferreira & Vivolo Filho, 2024).

De lo anterior, exalta importancia fundamental del estudio de las dimensiones que definen la productividad laboral en un amplio contexto, ya que es un determinante crítico del éxito organizacional y el rendimiento económico (D'Amato, 2023). A partir de esta premisa, resulta esencial comprender la intrincada relación entre el clima organizacional y la productividad laboral como recurso esencial para que las organizaciones busquen promover mejoras en el rendimiento esperado y fomentar un entorno laboral positivo.

Esta revisión crítica del estado del arte permite sintetizar las investigaciones existentes para perfilar cuáles son los impactos representativos del clima organizacional en la productividad laboral, proporcionando un análisis exhaustivo del estado actual del conocimiento en esta área. En concordancia con la evaluación de la información pertinente que se encuentra presente dentro de estudios publicados de forma reciente, que han de consolidar la identificación de temas y tendencias clave, dilucidando cómo las diversas dimensiones del clima organizacional contribuyen o perjudican los resultados de la productividad laboral.

Para lograr el objetivo de esta revisión crítica, enfocada en evaluar los impactos del clima organizacional en la productividad laboral, se procedió a aplicar una metodología rigurosa que incluyó estrategias de búsqueda sistemáticas que identificaran las literaturas pertinentes, junto con el uso de criterios de inclusión y exclusión definidos de forma específica para garantizar la relevancia y la calidad de los estudios seleccionados. Esto tiende a proporcionar una extracción para análisis de contenido documental que especifique hallazgos clave, proveyendo y promoviendo la comprensión detallada de esta relación existente entre el clima organizacional y la productividad laboral. Con esta revisión se ha buscado sintetizar las contribuciones que sean de interés para debates académicos y poder brindar

recomendaciones prácticas a organizaciones que buscan mejorar su productividad laboral mediante un clima laboral caracterizado por incluir mejoras estratégicas.

Clima organizacional y su contexto con la productividad laboral

Los factores que influyen en el clima organizacional deben ajustarse mediante una profunda exploración, al establecerse revelaciones en cuanto a los elementos manifiestos como los elementos encubiertos que desempeñan papeles cruciales en la conformación de las percepciones y los comportamientos de los empleados. Los factores manifiestos se definen con claras jerarquías en conjunto con la disponibilidad de recursos, para establecer un marco dentro del cual operan los empleados. Mientras que los factores encubiertos, se definen cuáles son los valores compartidos y las relaciones interpersonales que permiten crear contexto emocional y psicológico del lugar de trabajo.

Por ejemplo, una atmósfera de apoyo que fomenta la comunicación abierta puede mejorar significativamente tanto la satisfacción laboral como el impulso de los niveles de productividad entre los empleados, como se observa en diversos entornos de salud donde las prácticas colaborativas conducen a mejores resultados para los pacientes y a la moral del personal (Gavrankapetanovic, A., Hodzic, E., Rovcanin, B., Brzika, S., Bektasevic, A., & Kurtic, E; 2024; Mathew & Selvi, 2007). Además, la naturaleza dinámica del clima organizacional requiere una evaluación con sus respectivas adaptaciones continuas, ya que las organizaciones deben seguir respondiendo tanto a los cambios internos como a las presiones externas para mantener un entorno propicio para ofrecer un alto rendimiento (Rengifo Díaz, 2018)

Además, las implicaciones entre las interacciones existentes sobre el clima organizacional y la productividad laboral suelen estar moderadas por el grado de involucramiento y compromiso de los empleados; esto puede influir significativamente en cómo se perciben los factores que definen el clima organizacional y cómo se actúa al respecto. Es decir, el contexto en el cual diversas organizaciones han promovido activamente una cultura de reconocimiento y recompensa tiende a determinar mayores niveles de motivación en los empleados, que se correlaciona directamente con mayores resultados de productividad. Esta referida relación implícita se puede ejemplificar como resultado particularmente evidente dentro de empresas donde las presiones normativas tienden a incentivar las prácticas de gestión ambiental, como lo demuestran los hallazgos en investigaciones sobre empresas con fuertes compromisos ambientales, que son

causa de presentar mayor probabilidad para implementar estrategias organizacionales efectivas que conduzcan a mejorar la productividad (Wang & Zhao, 2018). Por lo tanto, fomentar un clima organizacional sólido no solo fomenta la satisfacción de los empleados, sino que actúa alineando los objetivos individuales con los más extensos objetivos organizacionales, en combinación con el impulso en el desempeño laboral para concretar un panorama competitivo.

Clima organizacional

El clima organizacional se concibe como una percepción compartida que presentan los empleados sobre su entorno laboral; esto incluye políticas, prácticas, procedimientos y comportamientos que influyen en sus actitudes y desempeño (Amiri, Baghbani, Hannani & Azadi, 2023). Esta amplia conceptualización tiende a reflejarse en las siguientes dimensiones: Estilo de liderazgo, apertura comunicativa, confianza y equidad, apoyo a la innovación, carga de trabajo con niveles de estrés; y, por último, el reconocimiento y las recompensas, cómo se sienten los empleados en su lugar de trabajo (Wahyono, 2019). Es por ello que difiere de las actitudes laborales individuales y se enfoca en las actitudes existentes a un nivel grupal u organizacional, captando la experiencia humana colectiva dentro de una organización. De forma amplia, este concepto de clima organizacional ha evolucionado significativamente con el tiempo, con un resurgimiento de interés gracias a los avances en la teoría y la medición multinivel (Ehrhart & Kuenzi, 2020). Este enfoque renovado ha resaltado la importancia de climas específicos, como el de seguridad o el de servicio, para predecir los resultados organizacionales.

La dimensión estructura y comunicación dentro de la consolidación del clima organizacional asume que una estructura organizacional bien definida y un flujo de comunicación eficaz son esenciales. Según Rasino, Alhadihaq & Sumiati, (2023), en su estudio indicó que el clima organizacional influye en la productividad de los empleados en un 54,3% a través de estas dimensiones (Rasino *et al.*, 2023). Por otro lado, el respeto y la responsabilidad como dimensión que define un clima organizacional reafirma el poder cultivar el respeto por los recursos humanos y asignar responsabilidades claras en fomento de un ambiente de trabajo positivo, lo cual se vincula con mayores niveles de productividad (Rasino *et al.*, 2023).

El rol de la cultura organizacional tiende a presentar una incidencia positiva cuando su cultura organizacional se caracteriza por ser sólida, definida por una alta confianza y por adaptar una comunicación abierta; resultan ser factores claves que impulsan significativamente la motivación y el compromiso de los empleados,

traduciéndose en una mayor productividad (Lisnawati, 2024; Nzuva & Kimanzi, 2022). En cambio, Lisnawati (2024) establece que el rol de la cultura organizacional tiende a presentar una incidencia negativa cuando tiende a afectar el rendimiento y la satisfacción laboral, lo que demuestra la importancia de un entorno laboral propicio.

A nivel de clima organizacional ha de resaltarse un factor que es crucial y ha de influir dentro del comportamiento de los empleados y los resultados organizacionales; en consecuencia, resulta importante considerar un amplio contexto que incluya la cultura organizacional y los factores externos del entorno. Estos elementos también se considera que pueden influir significativamente en la eficacia de las iniciativas de clima organizacional y deben integrarse en la planificación estratégica para un desarrollo organizacional.

Importancia de la productividad laboral

Las implicaciones del clima organizacional van más allá de los resultados inmediatos en términos de la productividad, influyendo de forma significativa en la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo dentro de las industrias. Existen casos dentro de las organizaciones que priorizan un clima positivo, realizando mejoras del abordaje en materia de moral en los empleados; combinando cultivar a la par, la resiliencia frente a desafíos externos enfocados en mitigar posibles recesiones económicas o cambios en las demandas del mercado. Según Roslyakov (2023), realiza indicaciones referentes a que toda empresa con un clima organizacional sólido está mejor preparada para adaptarse a los cambios, asegurando así su viabilidad y competitividad a lo largo del tiempo. Asimismo, toda integración de mecanismos de retroalimentación en los empleados puede servir como catalizador para inducir mejoras continuas dentro de los procesos organizacionales, permitiendo que estas puedan refinar su clima en tiempo real con la realización de las mejoras alineadas con las cambiantes necesidades y las diferentes expectativas entre los empleados. Este enfoque proactivo tiende a fomentar tanto el sentido de pertenencia entre los empleados como el nivel de compromiso reforzado con los objetivos organizacionales e impulsa, de forma significativa, la productividad e innovación en un dinámico entorno empresarial.

Un positivo clima organizacional tiende a mejorar las capacidades de innovación de forma significativa, posicionando en mercados competitivos a las empresas con un alto nivel de productividad y prosperidad. Las organizaciones que cultivan un entorno de confianza y con frecuentes colaboraciones presencian un aumento en la

resolución creativa de los problemas, ya que los empleados se sienten empoderados para compartir ideas sin temor a represalias. Esto es particularmente crucial en panoramas empresariales dinámicos, donde la capacidad rápida de innovar puede distinguir a los líderes del mercado de los rezagados.

En concordancia, Vittorio, Rajuddin & Dewi, (2024) destaca que toda empresa que adopte prácticas de gestión flexibles y aliente perspectivas diversas estará mejor posicionada para acoplarse a los avances tecnológicos y las demandas cambiantes de los consumidores, conduciendo en última instancia a un crecimiento razonable de la productividad y éxito sostenidos. Además, la integración de programas estratégicos de desarrollo de empleados dentro de este clima de apoyo nutre tanto el talento como las aspiraciones individuales con los objetivos organizacionales, creando un efecto sinérgico que impulsa tanto la productividad como la innovación.

Lisnawati (2024) destaca que toda flexibilidad laboral impacta en la productividad, según los recientes estudios han demostrado que la adopción de espacios de trabajo flexibles mejora la conciliación de la vida laboral con la personal, promoviendo la satisfacción laboral; aspectos que han sido fundamentales para predecir la productividad. Sin embargo, es necesario gestionar los desafíos inherentes al aislamiento social.

Si bien todas las evidencias respaldan de forma firme los impactos positivos del clima organizacional en la productividad, es fundamental considerar que no todos los aspectos de la cultura organizacional son beneficiosos. Algunos elementos pueden, inadvertidamente, conducir a una disminución de la motivación y la productividad si no se gestionan adecuadamente.

Metodología

El propósito de esta revisión, es analizar de modo crítico las investigaciones publicadas a efectos de la identificación de las dimensiones clave del clima organizacional que inciden en la productividad laboral. A tal efecto, para elaborar el estado del arte y el marco teórico-conceptual de revisión crítica de los impactos del clima organizacional en la productividad laboral, se toma como referencia la metódica de investigación que establecen Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). Este enfoque se centra en la recolección de información relevante sobre el estado actual del tema de estudio, mediante la descripción y el análisis de contenidos pertinentes relacionados con los modelos teóricos existentes, lo cual es fundamental para establecer un marco de referencia adecuado Hernández *et al* (2018) Lo anterior, por medio de búsquedas rigurosas sistemáticas que incluyeron

estrategias de búsqueda que identificaran las literaturas pertinentes, junto con el uso de criterios de inclusión y exclusión definidos de forma específica para garantizar la relevancia y la calidad de los estudios seleccionados en las bases de datos: SciELO, Science Research, Scopus Elsevier, ScienceDirect y Google Académico. Esto tiende a proporcionar una extracción para análisis de contenido documental que especifique hallazgos clave, proveyendo y promoviendo la comprensión detallada de esta relación existente entre el clima organizacional y la productividad laboral.

Resultados y discusión

Según la revisión crítica de las contribuciones científicas, se ha establecido que el clima organizacional tiende a impactar directamente en la productividad laboral. Estos aspectos incluyen desde el nivel del liderazgo y la gestión participativa, en materia de comunicación y la transparencia, al nivel del compromiso de los empleados y la satisfacción laboral inherente, asumiendo el estrés en conjunto con el bienestar en el trabajo, el reconocimiento y las recompensas, con la innovación y una absoluta flexibilidad; así como también, bajo entornos rígidos (Nzuva & Kimanzi, 2022). El desarrollo de un liderazgo participativo y de apoyo tiende a fomentar la motivación, mientras que el autocrático o microgestionador puede reducir el compromiso. El análisis conduce a que la adecuada comunicación y la transparencia mejoran la colaboración y reducen errores; mientras que la insatisfacción puede conducir a ausentismo laboral y menor producción. Aunado a los aspectos condicionantes sobre la salud mental y la eficiencia, que sean más beneficiosos controlar para equilibrar un adecuado clima organizacional.

En este ámbito, es de resaltar que las dimensiones del clima son constructos claves y cruciales con base en la estructura, el flujo de comunicación y el respeto por los recursos humanos (Rasino *et al.*, 2023). Estos elementos crean un entorno que fomenta el compromiso y la productividad de los empleados (Campos & Souza, 2011; Rasino *et al.*, 2023).

Aun cuando el clima organizacional se ve afectado por factores en torno a las influencias internas y externas que, en conjunto con la evaluación continua de las necesidades, representan dimensiones que deben controlarse. En este sentido, el clima organizacional se ve influenciado tanto por las políticas internas como por los factores externos; estos incluyen las prácticas de gestión, la motivación de los empleados y, de forma general, a aspectos de la cultura organizacional (Campos & Souza, 2011). Aunado a esto, se encuentran las necesidades de evaluación

continua, donde la evaluación del clima organizacional de forma constante y las mejoras periódicas son necesarias para mantener altos niveles en la productividad. Esto implica comprender las percepciones de los empleados y abordar cualquier factor negativo (Campos & Souza, 2011).

En este contexto, se encuentra bien documentado en la literatura el impacto positivo de un clima organizacional como recurso favorable para promover la productividad; por ende, resulta fundamental reconocer que esta relación puede variar según el contexto y la cultura organizacional. Además, el análisis de factores que han de incidir en la productividad, tales como el tipo de industria, el tamaño de la organización y las normas culturales regionales, influyen en cómo afecta el clima organizacional los niveles de productividad. Por lo tanto, las organizaciones deben adaptar sus estrategias al contexto específico para lograr optimización de los resultados en materia de productividad.

En resumidas cuentas, el clima organizacional tiende a influir significativamente en la productividad laboral a través de las diversas dimensiones que moldean la experiencia de los empleados y su satisfacción. Todo ello, plasmado en investigaciones que indican que un positivo clima organizacional se presenta con una mayor correlación en los niveles de productividad y en el fomento de un entorno que favorece tanto el compromiso como la motivación de los empleados. Según Alvear Ruiz (2019), encontró una relación directa entre el clima organizacional y la productividad laboral, indicando un entorno propicio para promover mejoras en el rendimiento de los empleados.

La literatura revisada permite establecer constructos específicos sobre las dimensiones clave del clima organizacional dentro de contextos empresariales:

- **Relaciones interpersonales:** Se destaca que la promoción entre los empleados de sólidas relaciones, mejorando la colaboración y la comunicación, se traduce en una mayor productividad (Bohórquez, Pérez, Benavides & Pérez, 2023).
- **Liderazgo:** Se destaca promover la moral y la satisfacción laboral de los empleados mediante el empleo de estilos definidos en liderazgo colaborativo, recurso esencial para incidir en la productividad (Patterson, Warr & West, 2004; Sinha, 2024).
- **Motivación y Autonomía:** En este constructo describe la autonomía en los empleados y la construcción de una relación de motivación mediante la puesta en práctica del reconocimiento al trabajo y las posibles recompensas,

aumentan significativamente su productividad (Bohórquez *et al.*, 2023; Patterson *et al.*, 2004).

- **Condiciones físicas:** Destaca que el uso adecuado de recursos y seguridad permite manejar un propicio entorno laboral; de esta forma, se impacta directamente el desempeño de los empleados (Bohórquez *et al.*, 2023).
- **Desarrollo de habilidades:** Sostener oportunidades de crecimiento profesional con mejoras en las habilidades de los trabajadores se encuentra vinculado con el incremento en la satisfacción laboral y la respectiva productividad (Patterson *et al.*, 2004).

Opuestamente, un ambiente de trabajo dañino, que se manifiesta en escasa comunicación y respaldo limitado a los empleados, se vincula con una menor satisfacción y rendimiento laboral. Un ambiente laboral negativo desencadena desánimo, reducción del empeño, estrés elevado, más errores, cansancio y fallos en la comunicación, causando despilfarro de tiempo y repetición de labores.

Por ello, es crucial promover un buen ambiente de trabajo. Un clima organizacional positivo impulsa mejoras en el rendimiento e intensifica la motivación, aminorando la rotación y el ausentismo, optimizando la cooperación, incrementando la eficiencia y animando la innovación. En tal escenario, los trabajadores se sienten apreciados y suelen esforzarse más, aumentando su satisfacción y su rendimiento. Un espacio laboral seguro y medios claros ayudan a los empleados a desempeñarse mejor, y es más factible que sugieran mejoras al sentirse cómodos compartiendo ideas (Cuya-Lévano, Huamán-Valiente, Placencia-Medina, Muñoz-Zambrano & Pando-Álvarez, 2023). Del Castillo-Oyarse (2024) establece en su revisión sistemática que una cultura organizacional sólida impacta positivamente el desempeño de los trabajadores, generando mejores recompensas y ventajas competitivas para las empresas.

Estrategias para mejorar el clima organizacional para una mayor productividad

Para consolidar este apartado, se desarrollan tres estrategias para promover la productividad en una determinada empresa. Con ello, se podrá evaluar el clima organizacional, formar líderes, fomentar el equilibrio entre vida laboral y personal, reconocer y recompensar el desempeño, fomentar la comunicación abierta y crear una cultura segura e inclusiva a pesar de la diversidad y la seguridad psicológica. En consecuencia, mejorar el clima organizacional resulta esencial para aumentar la productividad, con tal identificación por medio de diversas estrategias y consultas

en literatura de revisiones sistemáticas. Estas estrategias abarcan la optimización del diseño organizacional, el fomento de una cultura positiva y la implementación de enfoques estructurados de gestión al cambio.

Las mejoras se enfocan en el abordaje de las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- La optimización del diseño organizacional: contar con un eficaz diseño organizacional representa la razón crucial que incide en mejoras del rendimiento, ya que fomenta la innovación y la adaptabilidad (Gunawan *et al.*, 2023).
- Las intervenciones dirigidas a la cultura y el clima organizacionales pueden tener un impacto significativo en la productividad. Son vitales los reforzamientos conductuales basados en los incentivos sociales y financieros (Andrade *et al.*, 2024).
- La gestión sistemática del cambio se ha aplicado con éxito en diversas organizaciones por medio del modelo IDEA (Identificación, Diagnóstico, Ejecución, Análisis). Según Yang & Su, (2012), con la gestión sistemática al cambio se ha logrado en tres años un aumento del 6% en la productividad laboral. Este enfoque estructurado permite a las organizaciones adaptarse a las fluctuaciones del mercado, manteniendo al mismo tiempo la eficiencia operativa.

Estas estrategias han resultado ser eficaces, pero es notable reconocer que no todas las organizaciones se benefician por igual. Sin embargo, existen factores que pueden influir en el éxito de estas intervenciones, tales como: Tipo de sector, ubicación sociodemográfica de la fuerza laboral y la cultura organizacional existente.

Métodos para medir el clima organizacional

Medir el clima organizacional implica evaluar la percepción de los empleados sobre su entorno laboral para poder identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora (D'Amato, 2023; Nzuva & Kimanzi, 2022).

Los instrumentos empleados, tipos de encuestas estandarizadas o personalizadas que capturan las percepciones de los empleados en diferentes dimensiones climáticas. Ejemplos validados incluyen el Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) (Sinha, 2024), el cuestionario climático de Litwin y Stringer (Bhattacharya, 2023; Bohórquez *et al.*, 2023), y el cuestionario Gallup Q12 que mide el compromiso

de los empleados (Bhattacharya, 2023). También, existen dos instrumentos adaptables:

- Instrumento TACT (Del inglés, “Team Assessment and Climate Tool”): Desarrollado para equipos de software ágiles, TACT evalúa 38 factores humanos que influyen en el clima de equipo, validados mediante estudios de caso y encuestas (Dutra, Diirr & Santos, 2023).
- Cuestionarios personalizados: Una tendencia significativa es la creación de cuestionarios personalizados basados en teorías consolidadas, con un 32 % de los estudios que optan por este enfoque (Nzuvu & Kimanzi, 2022).

Estos instrumentos se abordan mediante metódicas estadísticas rigurosas para garantizar la fiabilidad y validez de las evaluaciones del clima, especialmente en amplios contextos (López Fernández, Cabrera Álvarez & Palmero Urquiza, 2020). No obstante, el enfoque en instrumentos y dimensiones bajo métricas es predominante, algunos estudios indican una falta de rigor en los métodos estadísticos; lo que sugiere la necesidad de mejorar las metodologías en la investigación del clima organizacional (López *et al.*, 2020).

Medir el clima organizacional es crucial para comprender la satisfacción de los empleados y el éxito organizacional caracterizado por alto nivel de productividad. Diversos estudios han desarrollado instrumentos y marcos específicos adaptados a diferentes contextos. Esta síntesis destaca las metodologías y dimensiones clave utilizadas en estudios de caso para evaluar eficazmente el clima organizacional.

Limitaciones de la revisión:

Las limitaciones inherentes a la presente revisión crítica son multifactoriales y merecen una consideración detallada para contextualizar adecuadamente sus hallazgos. En primer lugar, el alcance de la búsqueda sistemática se circunscribió a repositorios digitales específicos como Scielo, Science Research, Scopus Elsevier, ScienceDirect y Google Académico. Esta selección, si bien rigurosa, podría haber excluido literatura relevante disponible en otras bases de datos especializadas o en formatos no indexados, limitando así la exhaustividad de la información recopilada. En segundo lugar, aunque no se establecieron restricciones explícitas de idioma, la redacción en español del presente artículo sugiere una posible inclinación hacia la literatura en este idioma, lo que podría haber soslayado importantes contribuciones publicadas en otras lenguas. Esta potencial barrera idiomática podría implicar una omisión de perspectivas y estudios cruciales que no están disponibles en español. Finalmente, la focalización en investigaciones ya publicadas introduce un riesgo

inherente de sesgo de publicación. Es una tendencia documentada que los estudios con resultados positivos o estadísticamente significativos tienen una mayor probabilidad de ser aceptados y difundidos, mientras que aquellos con hallazgos nulos o no concluyentes pueden quedar inéditos, distorsionando así la visión global del estado del arte en la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral. Esta heterogeneidad en las definiciones y mediciones de la productividad en los estudios revisados añade una capa de complejidad, dificultando una comparación directa y una síntesis completamente homogénea de los resultados.

Conclusiones

La presente investigación ha demostrado un análisis de clima organizacional y su impacto en la productividad empresarial, esto con base en una rigurosa metodología con enfoque en el análisis de contenido para identificar constructos y dimensiones clave relacionadas con la satisfacción laboral y el compromiso del personal que define un clima organizacional a incidir en la productividad empresarial. Los resultados sugieren que un positivo ambiente de trabajo se caracteriza por una comunicación efectiva y un liderazgo inclusivo, el cual conduce a mejoras tanto a nivel moral como el significativo aumento en la productividad organizacional.

Además, se ha evidenciado que, en una organización, el uso de estrategias concretas fomenta la activa participación de los empleados en la toma de decisiones, procurando ser un motor de innovación y mejora continua. No obstante, se requiere un mayor esfuerzo en la investigación futura para explorar cómo los diferentes contextos culturales y estructurales afectan estas dinámicas.

En conclusión, este estudio subraya la necesidad de que las organizaciones prioricen el desarrollo de un clima laboral favorable como estrategia para la gestión del talento e imperativo para alcanzar un desempeño organizacional óptimo y sostenible. Por ello, se recomienda implementar procesos de mejoras continuas en su clima y productividad mediante una constante evaluación, utilizando los diferentes mecanismos de medición y la promoción de una cultura de reconocimiento, el desarrollo de un liderazgo solidario, la optimización del diseño organizacional, la gestión sistemática del cambio y un enfoque para dimensiones clave como las relaciones interpersonales y el desarrollo profesional.

Referencias

Alvear Ruiz, K. G. (2019). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral en el Ministerio del Interior – Subsecretaría de Migración* [Trabajo de

titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12511/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-542.pdf>. [Consulta: 2025, junio 08].

Andrade, A. V. de, Teixeira, S. L., Gonçalves de Vasconcelos, K. M. V., Sa, L. R. de P., Nunes, L. A. M., Gonçalves, R. J. G., Ferreira, J. B., & Vivolo Filho, M. A. (2024). *Organizational culture and climate: Drivers of the productive ecosystem*. In A. S. de Oliveira, M. A. Vivolo Filho, & J. B. Ferreira (Eds.), Seven International Congress of Knowledge and Innovation (pp. 385–398). Seven Editora. <https://doi.org/10.56238/sevened2024.031-004> .[Consulta: 2025, abril 11].

Amiri, F., Baghbani, M., Hannani, S., & Azadi, N. A. (2023). Impact of organizational climate on the self-efficacy of operating room personnel. *Annals of medicine and surgery* (2012), 85(6), 2414–2419. <https://doi.org/10.1097/MS9.0000000000000368>. [Consulta: 2025, marzo 18].

Bhattacharya, S. (2023). Understanding the importance of organizational culture and climate: Implications for employee performance and engagement. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 12(5), 445–446. <https://doi.org/10.21275/SR23423180015>. [Consulta: 2025, abril 24].

Bohórquez, E., Pérez, M., Benavides, A., & Pérez, E. (03 de enero 2023). *Organizational climate and its importance for organizational success: A literature review*. En M. L. Cárdenas, J. M. Vázquez, & A. Peña (Eds.), Perspectives and trends in education and technology (pp. 441–450). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-6585-2_39 .[Consulta: 2025, junio 22].

Campos, F. A. F. G., & Souza, M. A. de. (2011). O impacto do clima organizacional na produtividade: Um estudo de caso numa agência bancária. *E-civitas: Revista Científica do Departamento de Ciências Jurídicas, Políticas e Gerenciais do UNI-BH*, 4(1), [julio]. <http://www.unibh.br/revistas/ecivitas/> .[Consulta: 2025, junio 21].

Cuya-Lévano, V., Huamán-Valiente, N., Placencia-Medina, M. D., Muñoz-Zambrano, M. E., & Pando-Álvarez, R. (2023). Clima organizacional y productividad laboral en trabajadores de los establecimientos de salud I-3 de Lima Sur, 2020.: Organizational climate and work productivity of health workers in health establishments I-3 of Lima south, 2020. Revista *Experiencia En Medicina Del Hospital Regional Lambayeque*, 9(2), 38–43. <https://doi.org/10.37065/rem.v9i2.658>. [Consulta: 2025, mayo 28].

D'Amato, A. (2023). From research to action and back again: The long journey of organizational climate – A review of the literature and a summative framework. *Journal of General Management*, 50(4), 1–20. <https://doi.org/10.1177/03063070231152010>. [Consulta: 2025, junio 14].

Del Castillo-Oyarse, C. (2024). Organizational culture in the productivity of a firm's workers: A systematic review. *Migration Letters*, 21(S3), 524–553. <https://doi.org/10.59670/ml.v21iS11.6806>. [Consulta: 2025, mayo 28].

Dutra, E., Diirr, B., & Santos, G. (2023, diciembre). *On building an instrument to assess the organizational climate of agile software development teams*. En SBQS '23: Proceedings of the XXII Brazilian Symposium on Software Quality (pp. 342–351). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3629479.3629492>. [Consulta: 2025, abril 27]

Ehrhart, M., & Kuenzi, M. (2020, octubre). *Organizational climate*. En Oxford Bibliographies. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0197>. [Consulta: 2025, abril 27].

Gavrankapetanovic, A., Hodzic, E., Rovcanin, B., Brzika, S., Bektsevic, A., & Kurtic, E. (2024). Organisational climate in healthcare institutions. *International Journal of Biomedicine and Health*, 12(1), 169–172. <https://doi.org/10.5455/ijbh.2024.12.169-172>. [Consulta: 2025, mayo 28].

Gunawan, B., & Fitri, N. H. N. (2023). Optimization of organizational design as a strategy to improve organizational performance: Systematic literature review. *Ekonika*, 8(2), [septiembre]. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v8i2.4674> [Consulta: 2025, abril 25]

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1^a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Ciudad de México, México.

Lisnawati, T. (2024). The role of flexible workspaces in enhancing organizational performance: A systematic review. Nuansa: *Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam*, 2(4), [septiembre]. <https://doi.org/10.61132/nuansa.v2i4.1426>. [Consulta: 2025, abril 23].

López Fernández, R., Cabrera Álvarez, E. N., & Palmero Urquiza, D. E. (2020). Pertinencia de métodos estadísticos empleados para medir el clima organizacional en el ámbito pedagógico. *MediSur*, 18(5), 780–788. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000500780&lng=es&tlng=es. [Consulta: 2025, marzo 15]

Mathew, J., & Selvi, U. (2007). Importance of organisational climate in contemporary management. *UJBM: Unistar Journal of Business and Management*, 11(6), 65–74. <https://doi.org/10.12725/ujbm.11.6> [Consulta: 2025, marzo 18].

Nzuva, S. M., & Kimanzi, P. M. (2022). The impact of organisational culture on employees' productivity: A comprehensive systematic review. *European Journal of Business and Management*, 14(4), [artículo 5]. <https://doi.org/10.7176/EJBM/14-4-05> [Consulta: 2025, mayo 15].

Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193–216. <https://doi.org/10.1348/096317904774202144> [Consulta: 2025, marzo 10].

Rasino, R., Alhadihaq, M. Y., & Sumiati, N. (2023). Pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandung. Professional: *Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 10(2), 85–94. <https://doi.org/10.37676/professional.v10i2.4057> [Consulta: 2025, mayo 01].

Rengifo Díaz, L. M. (2018). *El clima organizacional en el comportamiento y productividad de las empresas y sus integrantes* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/63f76906-5a95-407a-8a76-194c82f61504/content> [Consulta: 2025, junio 08].

Roslyakov, S. V. (2023). Labor productivity as a factor in increasing the competitiveness and viability of mining enterprises. *News of the Ural State Mining University*, 2(June), 128–133. <https://doi.org/10.21440/2307-2091-2023-2-128-133> [Consulta: 2025, junio 27].

Sinha, N. (2024). How organizational climate affects the job satisfaction. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(4), 1–5. <https://doi.org/10.55041/IJSREM32312> [Consulta: 2025, junio 30]

Vittorio, R., Rajuddin, W. O. N., & Dewi, N. L. Y. (2024). Enhancing performance and productivity through innovation in business management. *Implikasi: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.56457/implikasi.v2i1.550> [Consulta: 2025, abril 19].

Wahyono, I. (2019). Mengembangkan iklim organisasi di sekolah dengan menggunakan model tagiuri. *Al- Tanzim. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3(2), 61–72. doi: <https://doi.org/10.33650/AL-TANZIM.V3I2.638> [Consulta: 2025, abril 19].

Wang, S., Li, J., & Zhao, D. (2018). Institutional pressures and environmental management practices: The moderating effects of environmental commitment and resource availability. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 52–69. <https://doi.org/10.1002/bse.1983> [Consulta: 2025, abril 19].

Yang, T.-M., & Su, C.-T. (2012). Using a systematic organization change approach to improve productivity and application with a case study on semiconductor manufacturing company. *Journal of Quality*, 19(1), 39–58. [https://doi.org/10.6220/joq.2012.19\(1\).03](https://doi.org/10.6220/joq.2012.19(1).03). [Consulta: 2025, junio 01].