

CLIMA ORGANIZACIONAL FACTOR CLAVE EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Julie Katherine Sánchez Caicedo¹
Claudia Tatiana Vasco Pavas²

Resumen

El clima organizacional es considerado como un elemento de gran relevancia en los entornos laborales actuales, debido a que tiene implicaciones en diferentes áreas de la empresa, y especialmente en el trabajador, en su comportamiento, desempeño y bienestar. El presente artículo tiene como objetivo principal establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa, con el fin de proporcionar una comprensión más completa de sus implicaciones en las organizaciones. Se llevó a cabo una búsqueda sistemática en las bases de datos de Scopus y Google Scholar, se identificaron 249 artículos, teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión, los cuales se centraron en la temporalidad, el idioma, los años de publicación y la pertinencia del tema, con lo anterior, se seleccionaron un total de 30 artículos para la realización de la revisión sistemática. Los hallazgos indican una relación directa entre el clima y el desempeño en diferentes contextos laborales, como áreas de producción, mercados y economías. La mayoría de los estudios utilizaron instrumentos de medición como cuestionarios en escala tipo Likert tanto para el clima como para el desempeño, para medir estas variables, sin embargo, en algunos encontraron que en empresas de Asia existen otros factores relacionados con la estructura organizativa que tienen más influencia.

Palabras claves: clima organizacional, desempeño laboral, factores, comportamiento.

Abstract

The organizational climate is considered an element of great relevance in current work environments, because it has implications in different areas of the company, and especially in the worker, in their behavior, performance and well-being. The main objective of this article is to establish the influence of the organizational climate on the work performance of a company's employees, in order to provide a more complete understanding of its implications in organizations. A systematic search was carried out in the Scopus and Google Scholar databases, 249 articles were identified, taking into account the inclusion and exclusion criteria, which focused on temporality, language, years of publication and relevance of the topic, with the above, a total of 30 articles were selected to carry out the systematic review. The findings indicate a

¹ Estudiante del programa de Administración de Empresas, artículo de revisión, Universidad Santiago de Cali.

² Estudiante del programa de Administración de Empresas, artículo de revisión, Universidad Santiago de Cali.

direct relationship between climate and performance in different work contexts, such as production areas, markets and economies. Most studies used measurement instruments such as questionnaires on a Likert-type scale for both climate and performance, to measure these variables; however, some found that in Asian companies there are other factors related to the organizational structure they have. more influence.

Key words: organizational climate, work performance, factors, behavior.

Introducción

En la actualidad el clima organizacional se ha posicionado como uno de los aspectos más importantes e influyentes en los entornos laborales, pues diversos estudios nacionales e internacionales han demostrado que es uno de los aspectos que más impacto e influencia ejerce sobre el desempeño laboral, el comportamiento, el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores (Britto-Carrillo et al., 2020; Obeng et al., 2021). La tendencia del clima organizacional ha acrecentado como un reflejo el interés que han comenzado a tener las empresas con relación a las condiciones bajo las cuales labora el personal, algunas empresas hoy en día muestran gran interés en el trabajador, esto ha sido altamente influenciado por la tendencia de las organizaciones saludables, una iniciativa de las últimas dos décadas en la que se promueven ambientes sanos para que el trabajador pueda desempeñar sus labores sin alguna alteración que pudiese afectar su integridad. Las organizaciones han reconocido que procurar la integridad de los trabajadores tiene un impacto altamente significativo en el desempeño y productividad, además, la dinámica cambiante del mercado laboral exige a las empresas contar con un capital humano en óptimas condiciones para ser competitivos.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), un ambiente laboral con condiciones de trabajo favorables no solo tiene implicaciones sobre el bienestar de los empleados, también contribuye a el éxito empresarial, por ende, es esencial comprender los aspectos que influyen en el bienestar, la productividad y el desempeño de los trabajadores, esta misma institución también es enfática en reconocer que los empleos de calidad traen consigo una serie de beneficios que se extienden más allá de contar con un alto nivel de productividad.

En esta misma línea de pensamiento Pilligua y Arteaga (2019), señalan que la influencia del clima también se encuentra estrechamente vinculada a la estructura organizativa, el liderazgo y la gestión interna de la empresa u organización. Es importante señalar que, la presencia de un clima organizacional desfavorable se traduce en una disminución significativa de la productividad. Quiñonez et al. (2015) afirman que el éxito, la sostenibilidad y el crecimiento de una empresa están estrechamente relacionados a las condiciones de la estructura organizacional. Esta estructura debe preocupar tanto por los aspectos externos como internos relacionados con los empleados, tales como la motivación, las relaciones interpersonales, el rol asignado a cada individuo y las percepciones colectivas, lo que comúnmente se conoce como clima organizacional.

Es importante tener en cuenta algunas definiciones puntuales sobre el clima organizacional, por ejemplo, autores como González y Morales (2020) lo definen como una herramienta estratégica esencial que facilita la mejora constante de una empresa. La valoración del clima organizacional no solo permite la identificación de factores críticos para potenciar la calidad de vida laboral de los trabajadores, sino que también promueve el perfeccionamiento del servicio que estos brindan. Por otra parte, Mendoza et al. (2024) lo definen como el ambiente psicológico y social que prevalece dentro de una organización, el cual se caracteriza por relaciones recíprocas y cercanas entre directivos y subordinados, con el objetivo de evitar conflictos que puedan perjudicar la estabilidad institucional. Este ambiente ejerce una gran influencia significativa en el comportamiento cotidiano y distintivo de la empresa.

Merece la pena agregar que también existen distintos modelos teóricos para explicar el clima organizacional, donde uno de los principales antecedentes históricos es la teoría de las relaciones de Elton Mayo, la cual destaca la importancia de las dinámicas relacionales en la empresa, que se comprobaron años más tarde, influyen en el clima; en la década de los años sesenta, surge la teoría de Litwin y Stringer, propone varios elementos o dimensiones que serán utilizados para abordar el clima organizacional, tales como la estructura de la empresa, los sistemas de recompensas, la responsabilidad, el manejo del riesgo, entre otros aspectos que afectan al trabajador. Autores más contemporáneos como Brunet (2011) también se preocupan por conocer los elementos del clima organizacional considerándolo como altamente variable como modificable, además, señala su estrecha relación con los resultados y el desempeño.

Por su parte, el desempeño organizacional podría asumirse como la variable dependiente del clima, este ha sido definido como la forma en cómo los empleados llevan a cabo sus funciones en el contexto laboral de manera eficiente, son el conjunto de actividad y resultados de los trabajadores que se ejecutan, con el objetivo de cumplir con las metas establecidas en la organización, el desempeño no solo está influenciado por el clima, también están implicados otros factores como las expectativas, habilidades, retroalimentación, recursos y refuerzos proporcionados por la gestión de desempeño. (Supriyati et al., 2019; Lantara, 2019).

Respecto al tema clima organizacional y su influencia en el desempeño, es posible ubicar algunos antecedentes que se han interesado por ahondar, por ejemplo, Gil et al. (2023) encontraron que el clima organizacional cuando es gestionado correctamente tiene un efecto positivo en el comportamiento, especialmente, aquel que está orientado al cambio, a la cultura del aprendizaje, en una línea de pensamiento similar, Woznyj et al. (2018), en un estudio realizado con el personal de la salud, encontró que el clima promueve además del desempeño, el compromiso laboral, que a su vez actúa como un mediador entre ambas variables. Sumba-Bustamante et al. (2022) Concluyen que la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral es directa, dado que un entorno laboral favorable puede mejorar el desempeño de los empleados, aumentando su motivación, satisfacción y productividad.

Dado que un ambiente laboral desfavorable puede dar lugar a conflictos, desmotivación y una disminución en la eficacia laboral y sumado a ellos, las condiciones actuales de los mercados de trabajo pueden influir de manera negativa en el clima, pues la tendencia se ha inclinado a la productividad acelerada. Por ende, es altamente relevante continuar

abordando el tema, la investigación sobre el clima organizacional y el desempeño es un tema muy vigente, continúa siendo objeto de estudio de múltiples investigaciones que ha demostrado empíricamente los rasgos de esta dinámica relacional, por consiguiente es pertinente seguir ahondando en este, puesto que las condiciones del entorno cada vez son más cambiantes, y es por esta razón que surgen o están surgiendo nuevos factores o dimensiones (sociales, culturales, ambientales, económicas y tecnológicas) que afectan esta dinámica.

La siguiente revisión de la literatura abarca los últimos seis años, buscando responder la siguiente pregunta, ¿Cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa?, lo cual focaliza el propósito de este artículo, que es establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa.

Materiales y métodos

Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura, la que de acuerdo con García Perdomo (2015) implica analizar de manera organizada y clara la literatura existente en torno a una pregunta específica de investigación. Este análisis incluye una evaluación crítica utilizando diversas herramientas y culmina con la presentación de un resumen cualitativo de la evidencia encontrada.

Para identificar los estudios relevantes sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva en las bases de datos de Scopus y Google Scholar. Se seleccionaron los siguientes términos clave: "clima organizacional", "desempeño", "*organizational climate*", "*job performance*" y "*work performance*", palabras obtenidas en el vocabulario de *Cambridge Dictionary*. La revisión abarcó un radio de los años (2018 a 2023) Estos términos fueron combinados utilizando operadores lógicos.

Para la selección de los artículos, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión. Estos criterios incluyeron:

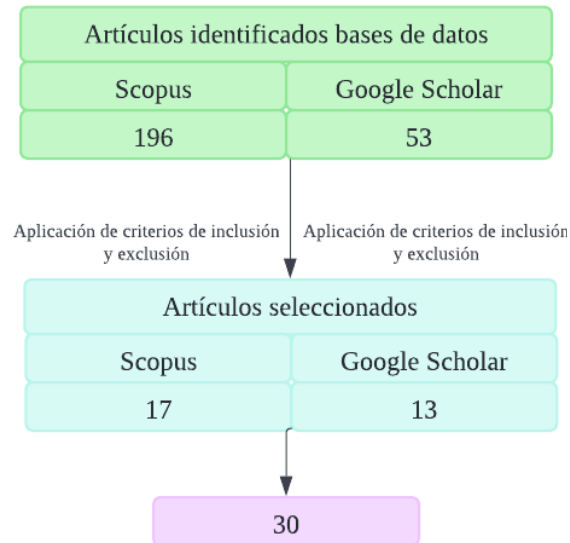
- Año de publicación, asegurándose de que los artículos estuvieran dentro de un rango de años (2018 a 2023).
- Idioma, que los textos se encontraran en español o inglés.
- Que los textos contuvieran en sus palabras clave el clima organizacional y/o el desempeño laboral.
- La pertinencia de los estudios, que se centraran específicamente en la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.
- La claridad en la definición y medición de las variables de interés.
- Que utilizaran instrumentos de medición para evaluar el clima organizacional y el desempeño.

A continuación, la imagen 1 presenta el número de artículos encontrados en las bases de datos y el número de artículos seleccionados tras el proceso de escogencia, dentro del cual fueron aplicados los criterios de inclusión y exclusión, así como la eliminación de artículos

duplicados.

Imagen 1

Selección de artículos



Nota: aplicando los criterios de inclusión y exclusión se seleccionaron 30 artículos relevantes para la escritura del presente artículo.

Desarrollo

A continuación, en los siguientes apartados se realiza la descripción y análisis de los principales hallazgos obtenidos a partir de la revisión sistemática de literatura, los cuales comprenden en primer lugar, algunas definiciones, perspectivas y resultados de investigaciones acerca del clima organizacional. Posteriormente, se ahonda en la temática del desempeño laboral, presentando distintos conceptos y abordajes metodológicos para su investigación. Finalmente, se establece la relación entre clima y desempeño tomando como punto de partida, así como material de análisis, los resultados de las investigaciones revisadas en los cuales realizaron un cruce y relación de variables.

El clima organizacional

El clima organizacional durante la última década ha sido una de las temáticas de mayor interés, no solo por parte de las organizaciones que buscan unos mejores resultados de desempeño y satisfacción laboral por parte de sus trabajadores, sino que además, ha sido objeto

de estudio de distintas investigaciones, especialmente aquellas que buscan operacionalizar sus factores, encontrar nuevos factores y encontrar las herramientas más adecuadas para medirlos, es decir, la producción científica se ha decantado más por la investigación cuantitativa; no obstante, es pertinente aclarar que también abundan los estudios de corte cualitativo, puesto que estos son necesarios para comprender de una manera más amplia y descriptiva cómo es que este factor relevante de la organización interactúa con las personas así como las implicaciones que tiene en plano subjetivo del individuo. Ante la proliferación de investigación, siguen surgiendo diversas perspectivas y definiciones del clima organizacional que pese a tener rasgos diferenciados comparten similitudes. A raíz de la revisión se encontró que, por ejemplo, Hidayati & Kasuma (2022) en su investigación sobre el clima y el desempeño en un entorno laboral industrial centrada en un estudio de caso, donde se evaluaron 159 empleados para determinar la relación entre estas variables, definieron conceptualmente al clima organizacional desde teniendo en cuenta el campo de la psicología organizacional, definiéndolo como aquel contexto de tipo psicológico y emocional que rodea e impacta el individuo en una empresa, este clima le influye de manera directa en la disposición para actuar, realizar sus acciones y especialmente, es las actitudes. El contexto o ambiente del clima como lo refieren los autores, se distingue por la percepción compartida entre los diferentes miembros de la empresa frente a aspectos como la comunicación, los estilos de liderazgo, las políticas y normativas, los valores corporativos, la manera en cómo está estructurada la empresa a nivel organizacional y lo más importante, la forma de gestión del capital o talento humano es fundamental en la medida perceptiva del clima organizacional, lo que lleva a inferir que estos autores le otorgan a la gestión de recursos humanos un papel o rol activo en la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

Otra definición es la de Obeng et al. (2021), quienes efectuaron un estudio centrado en el clima y el rendimiento organizacional en una organización vinculada al sector financiero, argumentando que en los últimos años había surgido una preocupación e interés por mejorar las prácticas de gestión, actitudes y comportamientos que podrían estar incidiendo en el performance del trabajador, por consiguiente, valoraron cuantitativamente las percepciones de 431 trabajadores. A su vez definieron el clima organizacional tomando como principal referente teórico a Hadiyato (2018), precisando que son aquellas percepciones compartidas de manera colectiva relacionadas con las prácticas, estructura, normativas, políticas y procedimientos vigentes en una organización, es decir, las percepciones objetivas que comparten los trabajadores respecto a las condiciones laborales que de acuerdo con los hallazgos de la investigación de los autores, son positivas siempre y cuando exista armonía en el ambiente de trabajo, un adecuado liderazgo y dinámicas de refuerzo positiva para los trabajadores, como el entrenamiento o coaching para elevar los niveles de compromiso y pasión por la labor. Khadivi et al. (2019), quienes centraron su investigación en examinar la relación entre clima y desempeño en el sector de la salud, específicamente entre el personal de enfermería de un hospital evaluando a 177 trabajadores, conceptualizan el clima en una línea de pensamiento similar a la de Obeng et al. (2021), manifestando que refiere al entorno o ambiente psicosocial que prevalece en una organización a tal punto que incide de manera directa en las actitudes y conductas expuestas por los empleados, donde el contexto organizacional sus dinámicas así como sus características

tienen una fuerte influencia en distintas variables de la vida laboral del individuo que van más allá del rendimiento, como por ejemplo, la satisfacción laboral que los autores comprobaron es necesario tener una valoración positiva de esta variable en el aseguramiento de un buen desempeño.

Cantú & Madero (2023) en el marco de su estudio sobre el clima efectuado en el sector de la salud, se decantan por una definición que comparte algunas similitudes con la de los anteriores autores, definiéndolo como las percepciones no solo colectivas sino también individuales que tienen los empleados de una organización con relación a las condiciones del entorno laboral, que no solo se reducen a aspectos tangibles como las condiciones físicas y la estructura organizacional, pues también incluyen los no tangibles, como los factores psicosociales que son más de tipo individual. Estos autores también encontraron que el clima no solo repercute en cuestiones asociadas al rendimiento o desempeño, también incide en los niveles de engagement de los trabajadores, lo que a su vez se relaciona con la forma en cómo estos se van a desempeñar y qué tan involucrados están con las responsabilidades de su puesto, lo que a su vez fomenta una actitud positiva hacia su trabajo y una conexión emocional beneficiosa con la organización.

Miao et al. (2023) examinaron la relación del clima con el desempeño añadiendo la variable de desarrollo profesional en el contexto de una empresa comercial, enfocándose en 668 y 67 gerentes de gestión humana de 67 empresas; en el marco conceptual de su artículo, precisaron que el clima organizacional son las señales que transmite la organización con relación a las conductas que se esperan por parte de los empleados, lo cual involucra la percepción de las personas acerca de las prácticas laborales y de gestión del talento humano, las cuales aceptan o rechazan manifestando sus respuestas a través del desempeño, su disposición para realizar sus funciones y el nivel de engagement que expresen para rendir en el trabajo. En otro contexto, muy diferente al comercial e industrial, Luqman et al. (2020) examinaron el impacto del clima en el desempeño en una organización vinculada al sector educativo, centrándose en una muestra de 169 docentes de educación física; estos autores orientaron su estudio desde la temática del clima organizacional saludable, el cual está vinculado de manera significativa con cuestiones de bienestar en el trabajo, definiendo al clima como el entorno compuesto por diferentes factores como la estructura, la comunicación, los sistemas de recompensas, el trabajo en equipo, el desarrollo profesional, la toma de decisiones, las estrategias de planificación, entre otras que influyen en la forma en cómo labora un empleado, al respecto podría afirmarse que estos autores operacionalizan el concepto del clima a partir de sus factores o los elementos que le componen, si bien no adoptan un abordaje psicosocial del tema, si engloban elementos no tangibles de las organizaciones.

Por otro lado, Mendoza-Vargas et al. (2022) enfocaron su investigación en el contexto del servicio al cliente, precisando que a nivel conceptual el clima se define como el clima organizacional es el ambiente de carácter psicosocial que prevalece dentro de una organización, el cual se compone por relaciones de reciprocidad y familiaridad entre directivos y subordinados, con el objetivo de evitar disputas que puedan comprometer el rendimiento en la empresa. Afirman que se ha demostrado que este ambiente tiene una influencia directa y significativa en el

performance de toda la organización, por consiguiente, es fundamental para el desarrollo efectivo de las funciones, especialmente en contextos académico-empresariales. Los autores también introducen el tema de la percepción de los empleados sobre ambiente como parte de la evaluación del clima, argumentando que está estrechamente relacionada con la manera en cómo los trabajadores responden frente al trato que reciben por parte de sus empleadores, añadiendo que la experiencia de sentimientos positivos por parte de estos líderes se traduce en una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso a la organización de los empleados. Asimismo, mencionan que el clima puede ser observado a través del comportamiento de los individuos frente a las labores asignadas. Así como otros autores enfatizan en algunos factores relevantes, Mendoza-Vargas et al. (2022) proponen al liderazgo y la gestión del liderazgo como indispensables para el mantenimiento de un clima que promueva el bienestar y la satisfacción, haciendo un llamado, a prestar atención en los problemas asociados a estos aspectos, sin descuidar los otros que surgen cuando el clima organizacional no contribuye adecuadamente a los objetivos de la organización. Agregan que la presencia de tensiones y conflictos laborales derivan muchas veces de una inadecuada gestión del clima, lo cual llega a limitar el potencial productivo de los empleados y afectar negativamente, por ejemplo, en este caso preciso, la calidad del servicio al cliente.

Canales et al. (2021) examinaron la relación entre clima y desempeño en una empresa del sector comercial, enfocándose en el área de ventas, conceptualizando el clima también como un contexto psicosocial influyente en el actuar del trabajador, estos autores tomaron como principales referentes Gan & Triginé (2012), Chiavenato (2019), Domínguez-Aguirre et al. (2013), Pérez-Montejo (2009) y Hellriegel & Slocum (2009), para afirmar que el clima organizacional se configura en una dinámica relacional y de interacción entre varios factores entre los que se considera principalmente a la percepción que tiene el trabajador respecto a sus responsabilidades, rol, funciones y trabajo en equipo con los otros miembros de la organización, adicionalmente, agregan que dentro de este factor influyen aspectos que desempeñan el rol de estímulos tangibles e intangibles los cuales promueven la satisfacción y compromiso hacia la organización. Asimismo, refieren que, al abordar el tema del clima, es indispensable tener en cuenta la emocionalidad o los estados emocionales del personal pues estas tienen un papel funcional en la respuesta o conducta observable, es decir, en el desempeño laboral, influyendo en la capacidad para realizar sus tareas de manera efectiva. En consecuencia, los autores realizan un llamado porque las organizaciones que deseen tener un clima laboral satisfactorio están en la tarea de comprender el perfil del trabajador y promover la gestión de las emociones para impulsar el rendimiento laboral positivo que facilitará el alcance de los objetivos corporativos y metas que se establezcan en cada dependencia.

Niebles-Nuñez et al. (2019) desde un enfoque de las ciencias de las administrativas, analizaron el clima organizacional en el contexto educativo, en una universidad de la ciudad de Barranquilla, enfocándose además en la relación de esta variable con el desempeño de los docentes. Estos autores precisan que el clima organizacional es una variable que influye en los trabajadores, para ellos, el concepto de esta variable se ha surgido a determinado a partir de modelos teóricos científicos tres corrientes principales en el ámbito de las ciencias de la

administración: la teoría de las Relaciones Humanas, la escuela conductista, y la más contemporánea, la teoría de los Sistemas. Aquí es pertinente agregar de manera sucinta algunas consideraciones de estos tres grandes paradigmas para las ciencias administrativas, La teoría de las relaciones humanas creada por Elton Mayo, nace como una respuesta diferenciada de la propuesta de Taylor de la administración científica y tradicional, puesto que esta se centra en aspectos de percepción y atención de los trabajadores, especialmente la que tienen estos hacia las órdenes o instrucciones de sus empleadores, superiores o supervisores. Esta teoría, influenciada por las ciencias de la conducta, la sociología y la psicología, concibe al trabajador como un individuo social inmerso en un contexto laboral donde las relaciones y la comprensión son fundamentales. Motivo por el cual, abarcó de manera directa o indirecta aspectos como la motivación, la satisfacción, la autonomía, el reconocimiento y los valores organizacionales como indispensables para comprender el comportamiento de los trabajadores y los grupos (Arano Chávez, 2016). En conclusión, esta teoría destaca la importancia de las relaciones e interacciones en el contexto laboral, e influyó en la mayoría de los conceptos que se tienen hoy en día sobre el clima, pues otorgó otros factores para tener en cuenta como la manera en cómo se dan las interacciones y las dinámicas relacionales.

En enfoques más contemporáneos, como el de la teoría de los sistemas, que se presenta desde un corte más psicológico, el clima resulta ser una herramienta pertinente para abordar el comportamiento en una empresa, afirmando que las organizaciones son sistemas los cuales clasifica de acuerdo a sus prácticas y dinámicas de gestión, al respecto estableció la existencia de cuatro maneras o estilos de gestión: el primer sistema que es el autoritario, se basa en la jerarquía y la comunicación vertical, es decir, donde las decisiones son tomadas únicamente por las figuras superiores, gerentes, directivos, supervisores, es decir, no se promueve el trabajo en equipo y las dinámicas laborales son establecidas de manera unilateral. Luego está el segundo sistema o también conocido como benevolente, donde el trabajo es organizado basado en sistemas de recompensa para los empleados, quienes son motivados principalmente por las recompensas que suelen más que nada, de carácter tangible, por lo tanto, se centra en la individualidad para garantizar la producción (Ramos, 2012). El tercer sistema, el consultivo, tiene como principal rasgo el liderazgo inclusivo donde se fomenta la participación y la comunicación de los empleados. En este caso, las recompensas van más allá de lo tangible e incluyen la participación, la escucha, la autonomía, el reconocimiento y el intercambio de ideas, en este sistema, elementos la promoción de la cohesión del equipo es esencial para alcanzar los objetivos corporativos, de ahí que se le asigne un rol muy activo a la comunicación en equipo. Y finalmente, está el cuarto sistema, el participativo, donde las figuras de autoridad depositan su confianza en el trabajo del personal, esto con la intención de promover el sentido de pertenencia colectivo, a su vez, enfocan sus acciones o prácticas de gestión del talento humano también en fomentar el trabajo colaborativo (Ramos, 2012).

Estas teorías fueron los postulados en los cuales se basaron Niebles-Núñez et al. (2019) para finalmente presentar al clima como un conjunto tanto de factores ambientales como psicológicos que perciben de manera compartida los trabajadores e influyen en su comportamiento, pero también que es como la representación del carácter y personalidad de una

empresa, pues incide en la imagen tanto interna como externa que proyecta acerca de su estructura, prácticas empresariales, de gestión de talento humano, procedimientos formales e informales, así como de sus interacciones o relaciones.

Por último, Olivera-Garay et al. (2021) a raíz de su investigación efectuada en el sector industrial de una empresa del sector textil, afirman que el clima organizacional se posiciona como un factor crucial para el desempeño, pues no solo incide en la estructura de una empresa, sino que, además, toca aspectos emocionales de los trabajadores, así como cuestiones de adaptabilidad, ajuste e integración del empleado a la organización y funciones. Respecto al concepto del clima, también lo precisan como un ambiente psicológico, el cual es determinado por diversos elementos o factores entre los cuales se encuentra el ambiente laboral y sus cambios, la estructura organizativa, la planificación, la gestión operativa y los recursos disponibles (tangibles como intangibles), que están alienados a mantener la competitividad, posicionamiento en el mercado e innovación para generar ventajas competitivas a raíz de un buen desempeño de un personal satisfecho, lo cual asegura la rentabilidad de una empresa. Desde esta perspectiva, entonces, se reconoce a los trabajadores como agentes creativos con potencial para impulsar la rentabilidad de una empresa. Los autores señalan que el clima también incide la calidad de vida y motivación, por esta razón debe fomentar la comunicación e interacción positiva entre los empleados independientemente su nivel jerárquico, es aquí donde el área de gestión humana juega un rol importante en creación de condiciones laborales estables que promuevan un buen desempeño, dentro de las que se espere consideren otros elementos tales como la salud laboral, bienestar físico, emocional y social, así como una compensación adecuada, con el propósito de generar satisfacción y engagement en el lugar de trabajo.

Con base a las definiciones anteriores, estas se pueden condensar de manera comparativa en la siguiente tabla (tabla 1)

Tabla 1

Definiciones y dimensiones del clima organizacional

Autor	Definición	Dimensiones del clima
Khadivi et al. (2019)	Entorno psicosocial que influye directamente en las actitudes y conductas de los empleados	Condiciones laborales
Niebles-Nuñez et al. (2019)	Conjunto tanto de factores ambientales como psicológicos que perciben de manera compartida los trabajadores	Condiciones de trabajo, interacciones, comunicación, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa.
Luqman et al. (2020)	Se relaciona con las condiciones saludables de trabajo y el bienestar del empleado.	Estructura organizacional, comunicación, supervisión, desarrollo profesional y personal.

Canales et al. (2021)	Contexto psicosocial percibido influyente en el comportamiento del trabajador	Prácticas de gestión humana, trabajo en equipo, rendimiento, gestión emocional.
Obeng et al. (2021)	Son las percepciones colectivas relacionadas con las prácticas, estructura, normativas y políticas vigentes en una organización	Ambiente laboral armonioso, un liderazgo adecuado y dinámicas de refuerzo positivo.
Olivera-Garay et al. (2021)	Percepción del ambiente que determina el desempeño	Las condiciones laborales, la estructura organizativa, la gestión operativa y los recursos disponibles.
Mendoza-Vargas et al. (2022)	Ambiente psicosocial que prevalece en una organización, influenciado por las relaciones de reciprocidad entre directivos y subordinados	Relaciones, subordinación, interacciones, estructura, jerarquías, supervisión.
Hidayati & Kasuma (2022)	Contexto de orden psicológico y emocional que impacta al trabajador en una empresa e influye directamente en sus actitudes y disposición para actuar. También lo definen como la percepción compartida entre los miembros de la empresa respecto a las condiciones.	La comunicación, el liderazgo, las políticas y la gestión del talento humano.
Cantú & Madero (2023)	Las percepciones individuales y colectivas de los empleados respecto a las condiciones del entorno laboral	Las condiciones laborales tangibles e intangibles.
Miao et al. (2023)	Las señales que transmite la organización respecto a las conductas esperadas de los empleados, influenciando su desempeño	Prácticas organizacionales, condiciones de trabajo, relaciones, supervisión.

Nota: comparación de las definiciones del clima organizacional, según diferentes autores de la revisión literaria.

El desempeño laboral

De acuerdo con la revisión, el desempeño laboral se considera como una variable cuantitativa dependiente, es decir, se ve afectada por otro factor o elemento, en este caso puntual, esta variable independiente sería el clima organizacional. Ahora bien, a continuación, se describen algunas consideraciones y definiciones respecto al concepto de desempeño laboral encontradas en la revisión.

Niebles-Núñez et al. (2019) son una serie de acciones desplegadas por los trabajadores, las cuales involucran la movilización de sus capacidades, competencias, habilidades, disposición personal y responsabilidad frente a las tareas asignadas de acuerdo con el perfil del cargo. El desempeño se manifiesta y es observable cuando los trabajadores ejecutan sus actividades, así como la manera en cómo participa activamente aportando a la consecución de las metas u objetivos propuestos ya sea por su área de vinculación o de toda la organización. No obstante, estos autores definieron el desempeño desde el contexto de su investigación, que fue un entorno educativo de docentes, señalando de esa manera, por ejemplo, algunas competencias puntuales que dan cuenta del desempeño o sirven para evaluar tales como: las habilidades, actitudes, valores, capacidad de investigación, orientación, organización y supervisión, el compromiso firme por parte del profesional con la misión y visión de la universidad o institución educativa a la que pertenece. Es decir, en este caso el desempeño no se limita a cumplir con las tareas asignadas, sino también a contribuir activamente a la consecución de los objetivos institucionales y al desarrollo integral de la comunidad educativa. Este ejemplo puede ser extrapolado a otros contextos, pues en las dinámicas de desempeño, las competencias, habilidades y comportamiento alienado a los objetivos siempre serán claves.

Para Mangkang, & Chutima (2022), el desempeño siempre deberá tener el rasgo de ser medible a través de elementos como el compromiso y la intención de permanecer en la organización, es decir, de tener un comportamiento coherente que dé cuenta de dicha intención. Pedraza-Melo et al. (2020) afirman que el desempeño implica la observación de la manera en cómo el trabajador realiza sus actividades haciendo un uso óptimo y efectivo de los recursos, herramientas e instrumentos disponibles, sin dejar de lado su contribución a un correcto ambiente de trabajo en el que se gesten relaciones armoniosas, a pesar del compromiso y competitividad que puede generar el hecho de querer presentar unos buenos niveles de desempeño. Por su parte, autores como Barbosa et al. (2023) manifiestan que el desempeño es homologable al rendimiento en una organización, por tanto refiere a los niveles de eficacia y eficiencia que tiene un empleado para llevar a cabo sus labores en una empresa, lo cual también incluye su capacidad de alinearse y trabajar de manera cohesionada para lograr los objetivos de la organización, este rendimiento puede ser medible tanto en cantidad como en calidad, pero lo que se espera, es una alta productividad que no descuide la calidad del resultado de su función dentro de la organización. López & Medina (2020) agregan que el desempeño además da cuenta de los comportamientos que más se requieren para alcanzar un objetivo, el observar cuáles son esas acciones del trabajador que más contribuyen al alcance de una meta a través de los niveles de desempeño y el aporte de estos, se convierte en una herramienta indispensable, por consiguiente, se infiere que el desempeño es a su vez una herramienta para la detección de fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades de mejora para una organización.

Sumba-Bustamante et al. (2022) también relacionan al desempeño con la eficiencia y la eficacia en la productividad, además, agregan que permite evaluar las capacidades del trabajador, qué características presenta, si tiene o no dificultades, o cuáles son esos factores más que todo, de carácter físico que están influyendo en su productividad. Para Gahlawat & Kundu (2019) en una línea de pensamiento similar, consideran que el desempeño es una herramienta de evaluación en lo recomendable exhaustiva que por lo general llevan a cabo los líderes y gerentes de una organización (figuras de autoridad), al momento de realizar un análisis tanto del rendimiento individual de trabajador, del área, así como del rendimiento global de la empresa en relación con sus competidores en diferentes ámbitos clave. relacionándolo con elementos como la productividad, la competitividad, la rentabilidad, los ingresos generados, la participación en el mercado y la calidad del servicio al cliente. Es decir, para estos autores el desempeño supera el nivel individual, involucra otras esferas de las cuáles hace parte el trabajador e implica alcanzar niveles de excelencia que posicionan a la empresa como líder en su sector. Como herramienta, las evaluaciones de desempeño brindan indicadores y métricas que sirven para la toma de decisiones estratégicas, al identificar áreas de mejora, fortalezas competitivas y oportunidades para mantener o mejorar su posición en el mercado. Es fundamental para la dirección estratégica de la empresa, así como la asignación de recursos y la implementación de planes de mejora tanto individuales, grupales y globales enfocados en la eficacia y eficiencia.

Para Prasetyo et al. (2021) el concepto del desempeño laboral se deriva de la interacción entre la retención del trabajador, la eficiencia de este y sus niveles de rendimiento. Estos autores agregan que la retención de empleados no solo se trata de mantener bajos los niveles de rotación laboral, sino que se trata de ofrecer un ambiente propicio para generar una respuesta positiva o una buena satisfacción por parte de ellos. Además, afirman que la relación entre la retención de personal y el rendimiento tiene el rasgo de ser bidireccional, puesto que un alto nivel de retención de empleados generalmente se asocia un buen desempeño laboral, porque los empleados comprometidos y motivados tienden a ser más productivos, creativos y absortos a su trabajo. Olivera-Garay et al. (2021) el desempeño es una capacidad manifiesta o mejor, demostrada por parte del trabajador al momento de llevar a cabo sus actividades, responsabilidad y compromisos laborales de una forma eficiente, este autor toma como referencia algunas consideraciones de autores como Macías (2020), Beltrán y Téllez (2008) para postular que el concepto de desempeño en el trabajo también implica la capacidad de producir, crear, fabricar y realizar tareas en un período de tiempo reducido, con un menor grado de esfuerzo y manteniendo altos estándares de calidad. Además, es una herramienta para la evaluación de las habilidades y competencias de los trabajadores mientras realizan sus actividades. Parafraseando a estos autores, el desempeño tiene como principales componentes a la responsabilidad, la capacidad de aportar con éxito a los objetivos de la empresa, el contexto, las conductas dirigidas y la concentración del empleado.

Relación del clima organización y el desempeño laboral

A partir de la revisión se encontró que, de los 30 artículos, 28 encontraron una relación significativa entre las variables del clima y desempeño, en la siguiente tabla (tabla 2) se precisan algunas de estas investigaciones:

Tabla 2

Relación de variables del clima y desempeño laboral

Autores	Variables del clima	Variables del desempeño	Relación clima y desempeño
Hidayati et al. (2022)	Sentimiento de favorabilidad del ambiente laboral para un mejor desempeño. Percepción de armonía en las relaciones entre subordinados y superiores. Sentimiento de respeto mutuo en las relaciones entre subordinados y superiores. Percepción de armonía en las relaciones con compañeros de trabajo. Ausencia de barreras en la comunicación con compañeros de trabajo. Percepción de apoyo del desempeño laboral por parte de las instalaciones disponibles en el ambiente de trabajo.	Adherencia a la ética formal Disponibilidad para ayudar Cuidado de los recursos en el trabajo Escucha activa	Positiva
Obeng et al. (2021)	Políticas, prácticas y procedimientos organizativos en el entorno laboral. Liderazgo Armonía laboral Comunicación Entrenamiento	Desempeño en áreas Desempeño contextual	Positiva
Khadivi et al. (2019)	Incentivos organizacionales. Libertad del personal. Recursos adecuados. Apoyo del grupo de trabajo.	Desempeño organizacional Satisfacción en el trabajo	Positiva
Cantú et al. (2023)	Estructura organizacional Recompensa	Tareas Responsabilidades	Positiva

Miao et al. (2023)	<p>Apoyo Riesgos Motivación Supervisión Relaciones Interacciones</p>	<p>Toma de decisiones Capacitación Rendimiento</p>	Positiva
Luqman et al. (2020)	<p>Claridad de roles Respeto Comunicación Sistema de recompensas Desarrollo de carrera Planificación Trabajo en equipo y apoyo Gestión de conflictos</p>	<p>Claridad en el rol Toma de decisiones Servicio de calidad</p>	Positiva
Aldaz et al. (2022)	<p>Orientación del servicio, estructura física de la organización, liderazgo.</p>	<p>Motivación laboral y desempeño individual</p>	Positiva
Niebles et al. (2019)	<p>Liderazgo, cooperación, motivación, relaciones interpersonales, toma de decisiones.</p>	<p>Competencias: académicas, administrativas, humanas y sociales.</p>	Positiva
Barbosa et al. (2023)	<p>Autorrealización, involucramiento laboral y comunicación</p>	<p>Iniciativa para realizar funciones, comunicación efectiva, cooperación en equipo, respeto mutuo y confianza, aceptación de cambios, asunción de riesgos para tomar decisiones, y trabajo en grupo</p>	Positiva
Pedraza-Melo et al. (2020)	<p>Estructura, recompensas, riesgo, estándares e identidad</p>	<p>Tareas asignadas, el uso correcto de recursos e insumos disponibles, y la contribución de utilidad al beneficio del ambiente y desempeño de la organización</p>	Positiva
Canales y López (2021)	<p>Compromiso, conductores de soporte al éxito, clima organizacional</p>	<p>Desempeño en tareas</p>	Positiva
López y Medina (2020)	<p>Cultura organizacional, diseño organizacional, potencial humano y clima organizacional en general.</p>	<p>Asistencia y puntualidad, actitud hacia el trabajo, desempeño laboral, trabajo en equipo, orientación a resultados,</p>	Nula

Chakraborty & Biswas (2021)	Gestión de compensaciones, la gestión del desempeño, la formación y desarrollo, las relaciones con los empleados y la planificación de recursos humanos.	planificación y rendimiento laboral en general. Desempeño tareas en la organización	Nula
-----------------------------	--	--	------

Nota: relación entre las variables del clima y desempeño laboral, según los autores en la revisión literaria.

Mangkang & Chutima (2022) en su investigación cuantitativa realizaron una medición de variables del clima organizacional como la comunicación interna, el aprendizaje, desarrollo y apoyo percibido; del desempeño, las variables de compromiso organizacional, compromiso con el trabajo y la intención de permanecer en la organización, a través de un cuestionario de medición, cuyo análisis de resultados encontró una correlación significativa y prometedora entre el clima organizacional y el desempeño, la cual se manifestaba a través del compromiso laboral. Por su parte, Pedraza-Melo et al. (2020) en un estudio de enfoque cuantitativo abordaron las variables de estructura organizacional, los sistemas de recompensas, los riesgos y la identidad como variables del clima, mientras que para el desempeño la ejecución de actividades, el uso adecuado de recursos y la contribución de utilidad al beneficio del ambiente de la organización. En los resultados corroboraron la hipótesis de que el clima se relaciona positivamente con el desempeño, concluyendo al respecto, que las empresas deben priorizar el establecimiento de roles laborales claros, políticas definidas y una estructura organizativa comunicada de manera efectiva a los empleados para mejorar el ambiente laboral y, por consiguiente, el rendimiento.

Barboza et al. (2023) también encontraron una relación positiva entre el clima y desempeño en su estudio realizado en el contexto de un hotel ubicado en Perú, esta investigación estuvo orientada desde el enfoque cuantitativo, midiendo variables como la autorrealización, involucramiento laboral y comunicación; así como variables de desempeño como: la rapidez en la ejecución de labores, eficiencia y oportunidad en el trabajo, iniciativa para realizar funciones, comunicación efectiva, cooperación en equipo, respeto mutuo y confianza, aceptación de cambios, asunción de riesgos para tomar decisiones, y trabajo en grupo. Realizaron un abordaje amplio de los diferentes factores y cómo estos interactúan, encontrando como principal hallazgo que el desempeño en aquel contexto era regular inclinándose hacia lo desfavorable puesto que contaban con un clima de trabajo no óptimo, caracterizado por una gestión y prácticas laborales que no eran bien percibidas por el personal, la relación de ambas variables podría incluso explicar algunos fenómenos de rendimiento que se estaban presentando en el lugar de trabajo.

Niebles-Núñez et al. (2019) en un contexto educativo, se enfocaron en evaluar la interacción de las variables de liderazgo, cooperación, motivación, relaciones interpersonales, toma de decisiones como parte de la dimensión del clima y las competencias: académicas,

administrativas, humanas y sociales. Tras un trabajo de medición, su investigación reveló una relación significativa entre las dimensiones mencionadas, en este caso, se configuró una relación positiva, destacando un clima organizacional favorable, caracterizado por el liderazgo eficaz, el trabajo en equipo, motivación y relaciones interpersonales sólidas, lo que estaba contribuyendo al desempeño docente efectivo. Adicionalmente, los autores refieren que las competencias y el desarrollo de estas se ven altamente influenciadas por el clima en las instituciones educativas. Sumba-Bustamante et al. (2022) a partir de una revisión de la literatura sobre el tema, encontraron que las variables que más incidían en el desempeño dentro del contexto de su investigación eran el espacio físico, los estilos de supervisión, la capacitación, las relaciones laborales, las políticas, organizacionales, la comunicación y el ambiente laboral. Al realizar la correlación entre estos elementos y el desempeño, encontraron que un buen clima favorecía el desempeño de los empleados, su motivación, satisfacción y productividad, mientras que un clima negativo puede generar conflictos, desmotivación y baja eficiencia en el trabajo, por ende, son factores esenciales sin importar el tamaño de la empresa, porque es pertinente traer a colación, que su revisión abarcó valoraciones realizadas a MiPymes.

Otro ejemplo, es la investigación de Titisari et al. (2020), un estudio de naturaleza confirmatoria abordó una muestra de 84 empleados de una empresa del sector, a los que se les suministraron entrevistas y cuestionarios, encontrando en los resultados que el desempeño laboral de los empleados tendía a mejorar cuando la organización proporcionaba un clima organizacional favorable un adecuado respaldo a sus empleados y fomenta la autoeficacia entre estos últimos. No obstante, López y Medina (2020) midieron el clima organizacional y el desempeño entre los trabajadores del área administrativa de una universidad pública, centrándose en variables contextuales como la estructura de la organización, su cultura y en aspectos del desempeño entre los que encontraban la asistencia y puntualidad, actitud hacia el trabajo, desempeño laboral, trabajo en equipo, orientación a resultados, planificación y rendimiento laboral en general. En los hallazgos determinaron que no existía una relación de significancia entre el clima y el rendimiento laboral, concluyendo que se presentaba una influencia nula. Por su parte, otra investigación con resultados similares, Chakraborty & Biswas (2021) desde las prácticas estratégicas de gestión humana, a través de un estudio cuantitativo donde aplicaron una encuesta a 387 gerentes en Asia, midieron factores del clima como la gestión de compensaciones, la gestión del desempeño, la formación y desarrollo, las relaciones con los empleados y la planificación de recursos humanos que, de acuerdo con los autores, tenían algún tipo de incidencia o impacto en el desempeño. No obstante, encontraron que más que el clima influir en el desempeño, eran las prácticas adecuadas en la gestión de los recursos humanos lo que se relacionaba con el desempeño de los trabajadores.

Ahora bien, otros estudios realizados en dicho continente, en países altamente productivos y competitivos como China y Corea del Sur, como el de Quan et al. (2023) quienes examinaron el clima organizacional, la innovación y el desempeño, esta investigación realizó 773 encuestas válidas de hoteles de cuatro y cinco estrellas en ambos países, y se utilizaron SPSS y AMOS para el análisis de datos. Encontraron que sí existía una relación entre el clima y el desempeño, especialmente las variables que más influencia tenían sobre la manera en cómo se

comportaban, realizaban sus tareas los trabajadores y la eficiencia de estos, estaba muy influenciada por aspectos del clima que refieren a la supervisión, la organización del trabajo (niveles de presión) y el apoyo entre superiores. Es decir, los efectos del rol y apoyo de los supervisores son importantes para mantener la cohesión, la motivación y el aseguramiento de la productividad.

Discusión

El debate sobre el clima organizacional en la última década ha sido enriquecedor y multidisciplinario, evidenciando tanto la importancia como la complejidad de este factor en el ámbito laboral. Existen múltiples miradas y concepciones del clima organizacional, sin embargo, estas convergen en que es una percepción compartida cuantificable, describible y observable en una empresa u organización, el cual influye tanto en las conductas, actitudes, motivaciones y compromiso del trabajador. Otro aspecto para destacar es que proliferan los estudios de corte cuantitativo, estos han sido predominantes, especialmente cuando se busca establecer relaciones significativas entre el clima organizacional y variables como el desempeño, las investigaciones de este enfoque son las que más han brindado evidencia empírica sobre esta relación. No obstante, las investigaciones cualitativas han proporcionado miradas más profundas sobre la individualidad, lo cual ofrece otra perspectiva más relacionada a factores de orden psicológico que inciden en la experiencia del trabajador en el ámbito laboral, estas investigaciones suelen referir a aspectos más relacionados con la cultura organizacional.

Se identificaron distintas dimensiones o factores cruciales para tener en cuenta cuando se pretenden comprender y evaluar el clima organizacional, entre los que se encuentra la importancia de contar con un ambiente armonioso, en lo posible que cuente con condiciones óptimas para el desempeño, un liderazgo adecuado para el tipo o sistema que caracterice la organización, porque cabe recordar que los liderazgos deben ir acorde a las dinámicas productivas que tenga la organización. Otro factor para tener en cuenta son los sistemas de recompensas, así como las dinámicas de refuerzo positivo, las relaciones interpersonales e interacciones entre empleadores, supervisores y subordinados, así el compromiso que debe adoptar el área de gestión humana para propender por prácticas, condiciones e iniciativas dentro de las cuales se tenga en cuenta al trabajador más allá de asimilarlo como un agente productivo al servicio de un propósito.

Merece la pena agregar, que el clima organizacional no es estático tampoco es uniforme, por el contrario, este varía de acuerdo con el contexto, el tipo de organización, el mercado y la cultura organizacional. Por consiguiente, las estrategias para mejorar el clima deben ser flexibles y adaptadas a las necesidades precisas de cada empresa y su fuerza personal. Además, es importante comprometer a los líderes y a todo el personal en la creación y sostenimiento de un clima positivo, lo cual, de acuerdo con la literatura, se da a través de la promoción de una comunicación asertiva, un adecuado liderazgo, y en especial, unas buenas prácticas de gestión humana.

Por su parte, en lo referente al desempeño, sí es fundamental en el ámbito organizacional porque se ve involucrado directamente la productividad, eficacia y eficiencia de una empresa, existen otros factores que habría que entrar a analizar de trasfondo, como por ejemplo la estructura organizacional, la cultura y el clima. Por consiguiente, surge la interrogante sobre esos elementos que deberían ser tenido en cuenta al momento de evaluarlo o medirlo, ¿cómo se puede medir de manera precisa el desempeño laboral?, de acuerdo con algunas investigaciones revisadas, sugieren que puede evaluarse a través de indicadores cuantitativos como la productividad y la eficiencia, es decir, en términos de resultados o alcance de objetivos de manera satisfactoria para la organización, merece la pena entonces cuestionar si realmente estos indicadores están midiendo los elementos involucrados en la conducta de un trabajador.

Si bien, algunos estudios sostienen que el desempeño laboral es una variable cuantitativa dependiente, siendo afectada por el clima organizacional. Esta postura sugiere que un ambiente laboral favorable puede potenciar el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, ¿hasta qué punto el clima organizacional es el único factor determinante del desempeño? ¿Existen otras variables que puedan influir de manera significativa en el rendimiento laboral?, es donde se respalda entonces la idea que medir el desempeño solamente, no permite tener una perspectiva más amplia y por consiguiente, no se podrían incluso captar la raíz de algunas problemáticas en la organización, pues un bajo rendimiento es únicamente un síntoma, la verdadera causa apuntaría a otras variables que refieren a aspectos más contextuales de las empresas, es decir, la responsabilidad del desempeño no depende exclusivamente del trabajador, este es únicamente una partícula dentro de todo un sistema. En la literatura también se plantea que el desempeño laboral se evidencia a través de diversas acciones desplegadas por los trabajadores, que involucran la movilización de sus capacidades, competencias y habilidades, lo que trae a colación el interrogante de ¿Cómo pueden las organizaciones identificar y fomentar el desarrollo de estas habilidades y competencias para mejorar el desempeño de sus empleados?

En cuanto a la relación entre clima organizacional y desempeño, en algunos estudios se identificó que diversas variables del clima, como el liderazgo, la armonía laboral, la comunicación, el apoyo organizacional y la percepción de un ambiente favorable, se correlacionan significativamente con diferentes aspectos del desempeño, como el ajuste a la ética, la disponibilidad para ayudar, la eficiencia en el trabajo y la satisfacción laboral. No obstante, surge la inquietud por las otras que podrían estar presentes, o que podrían anexarse tales como la motivación, la satisfacción y el bienestar, que si se realiza un trabajo de revisión en retrospectiva, estas también dirigen al rol del clima organizacional, es decir, esta variable se posiciona como una de las más relevantes en el desarrollo, productividad y sostenibilidad de la organización, si bien, no estructura las dinámicas productivas, si está rodeando a quienes dinamizan la organización. Por otro lado, algunos estudios mostraron resultados que referían a la relación de no significancia entre el clima organizacional y el desempeño laboral. En estos casos, se argumentó que otros factores, como las prácticas de gestión de recursos humanos son las que determinan el desempeño de los empleados más que el clima organizacional en sí mismo.

Conclusiones

Estos hallazgos ponen en relieve la importancia para las organizaciones de desarrollar estrategias orientadas a mejorar el desempeño, es pertinente traer a colación, los hallazgos de Chakraborty & Biswas (2021) que establecen a las prácticas de gestión de recursos humanos con un factor clave para el desempeño, lo cual es coherente, puesto que de estas prácticas se derivan distintas dinámicas que componen el ambiente laboral, no únicamente están implicados en el establecimiento de un clima propicio, sino que inciden en la cultura organizacional, la comunicación y la organización de funciones.

El clima organizacional concebido como la percepción que los empleados tienen del entorno laboral, abarcando aspectos como las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la estructura organizativa de la empresa, y otros elementos relevantes, tras la revisión, la mayoría de los estudios destaca que tiene un rol muy activo en la manera en cómo se gestan varias de las dinámicas interactivas y relacionales en las organizaciones, varios de estos estudios, encontraron una relación significativa encontrada entre las variables del clima y el desempeño, enfatizando que un ambiente laboral positivo, caracterizado por aspectos como la armonía en las relaciones interpersonales, el apoyo mutuo y la claridad en los roles, impacta positivamente en la ejecución de tareas, el compromiso, así como en la productividad. Por su parte, el tema del desempeño laboral es un aspecto que, pese a ser relacional, pone de manifiesto la intrincada interacción entre múltiples factores que componen el clima organizacional, pues estos factores tienen un rol determinante en la productividad y eficacia de los trabajadores.

Respecto al desempeño laboral, es posible concluir que el desempeño es un concepto que es posible abordar desde una perspectiva relacional, es decir, es el resultado de la interacción de múltiples variables internas y externas del trabajador, así como sus habilidades y competencias, al mismo tiempo que el desempeño se convierte en la manera de medir o identificar los niveles de productividad, lo eficientes y eficaces que pueden llegar a ser los trabajadores. Como se indicó con anterioridad, el desempeño es una variable que es influenciada por otras variables, entre las que se encuentran las condiciones del contexto, las formas de gestión, el tipo de organización-mercado laboral y también, de acuerdo con diferentes autores como Hidayati et al. (2022), Obeng et al. (2021), Khadivi et al. (2019) entre otros, el clima tiene una relación directa en el desempeño y por ende en los resultados.

Finalmente, en la relación del clima organizacional y el desempeño laboral, las investigaciones analizadas, dan cuenta de una interacción unidireccional entre estas variables, donde la independiente es el clima, es decir, termina afectando al desempeño. Ahora bien, la mayoría de las investigaciones respaldan la idea de una correlación positiva entre un clima organizacional favorable y un mejor desempeño, algunos hallazgos sugieren matices importantes. En términos generales, en la mayor parte de los resultados de las investigaciones, se concluyó que un clima positivo tiende a estar relacionado o traer como principal resultado un buen nivel de engagement que se ve reflejado en la conducta o actuar del trabajador. Esto refleja que el clima es importante así se revise en distintos contextos organizacionales, desde empresas hasta instituciones educativas, y en diversas regiones geográficas.

Sin embargo, en una menor proporción, fueron identificados casos en los que la relación entre el clima y el desempeño no es tan evidente o directa. Algunas investigaciones dieron cuenta

de aspectos específicos vinculados a la gestión de recursos humanos que podrían tener una influencia más significativa en el desempeño que el propio clima organizacional. Además, existen casos en los que una gestión inadecuada de los recursos humanos puede ser percibida de manera negativa, lo cual termina impactando negativamente en el desempeño de los empleados.

Referencias

- Aldaz Quinto, M. A. D. R., Alvarado Torres, M. W. Y., Castro Ramírez, M. N. A., & Fajardo Campaña, M. C. M. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382-1393. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588
- Arano Chávez, R., Escudero, M., y Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación. *Ciencia administrativa* (1), 1-10. <https://cienciadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2323>
- Barboza, S., Rivera, R., & Peralta, Y. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en el hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén. *Pakamuros*, 9(1). <https://doi.org/10.37787/44emyj64>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., y Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Brito-Carrillo, C., Redondo, R. P., & Arbeláez, D. A. C. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100141>
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Industrial editorial
- Canales, Farah, A.M., López Gómez, J.A. & Napán, A. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista interdisciplinaria Arbitrada Koinonía*, 6 (1), 124-142. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7941178>
- Cantú, N. E., Pedraza, N., & Madero, S. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación Universitaria*, 16(4), 11-20. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>
- Chagra Y Ameri, N. H. ., Ramos Y Yovera, S. E. ., Neri Ayala, A. C. ., Maguiña Maza, R. M., & Hidalgo Vasquez, Y. N. . (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana. *Revista Nacional De Administración*, 11(2), e3297. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2021). Enlivening workplace climate through strategic human resource management Initiatives: Unleashing its efficacy. *Business Perspectives And Research*, 9(3), 427-445. <https://doi.org/10.1177/2278533720983069>

- Floril, P. R. P., & Díaz, J. G. Q. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(46), 81-93. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>
- Gahlawat, N., & Kundu, S. C. (2019). Participatory HRM and firm performance Unlocking the box through organizational climate and employee outcomes. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 1098–1119. DOI: 10.1108/er-05-2018-0147.
- García-Perdomo, H. A. (2015). Conceptos fundamentales de las revisiones sistemáticas/metaanálisis. *Urología Colombiana*, 24(1), 28-34. <https://doi.org/10.1016/j.uroco.2015.03.005>
- Gil, A. J., Mataveli, M., Alcaráz, J. L. G., & Ibanez-Somovilla, L. (2023). Organisational climate and change-orientated behaviour: The mediating effects of employee learning culture and perceptions of performance appraisal. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12601>
- González, D., & Morales, D. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 79-93. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.245>
- Hidayati, T., Ilmi, Z., & Kasuma, J. (2022). How Authentic Leadership Promotes Job Performance? The Mediating Role of Organizational Climate. *International Journal Of Sustainable Development And Planning*, 17(5), 1431-1440. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170507>
- Khadivi, A., Gavgani, A. N., Khalili, M. R., Sahebi, L., & Abouhamzeh, K. (2019). Is there a relationship between organizational climate and nurses' performance? Exploring the impact with staff's satisfaction as the mediator. *International Journal Of Healthcare Management*, 14(2), 424-427. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1656859>
- Lantara, A. N. F. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letters*, 1243-1256. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.017>
- López, J. M. C., & Medina, R. S. B. (2020). Clima organizacional y rendimiento laboral en servidores administrativos de una universidad pública de la ciudad de Arequipa. *Revista de Psicología*, 9(3), 37-55. <https://doi.org/10.36901/psicologia.v9i3.701>
- Lubis, F., Sofiyani, S., & Nasib, Y. (2023). Impact of Improving Organizational Climate, Employee Empowerment on Employee Engagement and Performance. *Journal of system and mangement sciences*, 13(2), 273-284. DOI: 10.33168/JSMS.2023.0219
- Luqman, M. S., Rehman, J. U., Islam, Z. U., & Khan, S. (2020). Effect of organizational climate upon the job performance of instructors' physical education. *Pedagogy Of Physical Culture And Sports*, 24(2), 72-76. <https://doi.org/10.15561/26649837.2020.0204>
- Mangkang, P., & Chutima, P. (2022). The Impact of Organisational Climate on Employee Engagement and Performances in a Multinational Oil and Gas Exploration and Production Company in Thailand. *Engineering Journal*, 26(8), 53-66. <https://doi.org/10.4186/ej.2022.26.8.53>

- Mendoza-Vargas, J. M., Pantoja, V. M. Á. B., & Mendoza-Vargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información Tecnológica*, 33(6), 157-166. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000600157>
- Miao, R., Yu, J., Bozionelos, N., & Bozionelos, G. (2023). Organizational career growth and high-performance work systems: The roles of job crafting and organizational innovation climate. *Journal Of Vocational Behavior*, 143, 103879. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103879>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631. <https://doi.org/10.1108/eb-02-2019-0021>
- Niebles-Nuñez, W. A., Hoyos-Babilonia, L. D. C., & De-La-Ossa-Guerra, S. J. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Docente en Universidades Privadas de Barranquilla. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 14(2), 283–294. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5893>
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational Climate and Job Performance: Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader–Member Exchange and Coaching. *SAGE Open*, 11(2), 215824402110084. <https://doi.org/10.1177/21582440211008456>
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Organizational climate and its influence on the work performance of workers. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Pedraza-Melo, N. A., Álvarez-de León, L. M., & Cruz-Fuentes, I. R. (2020). La relación del clima organizacional y el desempeño laboral en educación superior. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 476–492. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-597>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta., F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15 (28), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Prasetyo, I., Aliyyah, N., Rusdiyanto, U., Utari, W., & Suprpti, S. (2021). Effects of Organizational Communication Climate and Employee Retention Toward Employee Performance. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory*, 24 (1), 1-11. <https://www.abacademies.org/articles/effects-of-organizational-communication-climate-and-employee-retention-toward-employee-performance-11186.html>
- Quan, X., Choi, M., & Tan, X. (2023). Relationship between Organizational Climate and Service Performance in South Korea and China. *Sustainability*, 15(14), 10784. <https://doi.org/10.3390/su151410784>
- Quiñonez Tapia, F, Pérez Avalos, R., y Cuellar-Hernández, H. (2015). Clima organizacional en una institución de educación superior mexicana. *Revista Colombiana de Salud Ocupaciones*, 5 (3), 11-17. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/rc_salud_ocupa/article/view/4905/4194

- Ramos Moreno, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* [Trabajo de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20rganizacional.pdf;jsessionid=ED46A77A066E63E39F66FE73D4F9B930.jvm1?sequence=1>
- Sumba-Bustamante, R. Y., Moreno-Gonzabay, P. L., & Villafuerte-Peñafiel, N. A. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 234–261. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Supriyati, S., Udin, U., Wahyudi, S., & Mahfudz, M. (2019). Investigating the Relationships Between Organizational Change, Organizational Climate, and Organizational Performance. *International Journal Of Financial Research*, 10(6), 88. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n6p88>
- Titisari, P., Susanto, A., & Swasta, I. (2020). Organisational and individual linkages on employee performance: A case study on state-owned enterprises in Indonesia. *International Journal of innovation, creativity and change*, 11(2), 198-215. https://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/98945/F.%20EB_Jurnal_Arnis%20Budi%20Susanto_Organisational%20and%20Individual.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Woznyj, H. M., Heggstad, E. D., Kennerly, S. M., & Yap, T. L. (2018). Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 92(1), 122-143. <https://doi.org/10.1111/joop.12235>