

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i2.2290>

Clima organizacional como fenómeno sistémico emergente: análisis bibliométrico, cienciométrico y categorial de la literatura científica reciente

*Organizational Climate as an Emerging Systemic Phenomenon: Bibliometric,
Scientometric, and Categorical Analysis of Recent Scientific Literature*

Yolanda Olenka Velasco Cano

<https://orcid.org/0000-0002-8933-2604>

yolanda.velasco@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Perú – Lima

Artículo recibido: 10 mayo 2026- Aceptado para publicación: 16 junio 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

El clima organizacional constituye una categoría estratégica para comprender la vida interna de las organizaciones, porque expresa cómo las personas interpretan las prácticas de liderazgo, comunicación, cultura, bienestar, justicia, desempeño y gestión humana. El objetivo del artículo fue analizar el clima organizacional como fenómeno sistémico, emergente e interdependiente a partir de una revisión sistematizada con análisis bibliométrico, cienciométrico y categorial de literatura científica reciente. Se trabajó con un gemelo digital académico construido desde registros exportados de Scopus/Mendeley. El corpus general estuvo integrado por 375 documentos publicados entre 2020 y 2026, de los cuales se seleccionó un subcorpus de 45 artículos relevantes para el análisis argumentativo. Los resultados muestran una concentración temática en clima, cultura y sistema organizacional, seguida por liderazgo, comunicación, confianza, bienestar, estrés y salud ocupacional. También se identificó el predominio de estudios cuantitativos, enfoques transversales y modelos explicativos centrados en inteligencia emocional, liderazgo, compromiso, satisfacción, apoyo organizacional y desempeño. Se concluye que el clima organizacional no debe reducirse a una medición perceptual aislada, sino interpretarse como una configuración colectiva que emerge de la interacción entre estructura, cultura, relaciones, emociones, condiciones laborales y decisiones directivas. El aporte del estudio consiste en integrar evidencia bibliométrica y categorial dentro de un marco sistémico útil para el diagnóstico, la intervención y la gestión sostenible de las organizaciones.

Palabras clave: clima organizacional, pensamiento sistémico, bibliometría, cienciometría, bienestar laboral

ABSTRACT

Organizational climate is a strategic category for understanding the internal life of organizations because it reflects how people interpret leadership, communication, culture, well-being, justice, performance, and human resource management practices. This article aimed to analyze organizational climate as a systemic, emerging, and interdependent phenomenon through a systematized review supported by bibliometric, scientometric, and categorical analysis of recent scientific literature. An academic digital twin was built from records exported from Scopus/Mendeley. The general corpus included 375 documents published between 2020 and 2026, from which a subcorpus of 45 relevant articles was selected for argumentative analysis. The results show thematic concentration around organizational climate, culture, and organizational systems, followed by leadership, communication, trust, well-being, stress, and occupational health. The analysis also identified the predominance of quantitative studies, cross-sectional designs, and explanatory models focused on emotional intelligence, leadership, engagement, satisfaction, organizational support, and performance. The study concludes that organizational climate should not be reduced to an isolated perceptual measurement; rather, it should be interpreted as a collective configuration emerging from the interaction among structure, culture, relationships, emotions, working conditions, and managerial decisions. The contribution of this article lies in integrating bibliometric and categorical evidence within a systemic framework useful for diagnosis, intervention, and sustainable organizational management.

Keywords: organizational climate, systems thinking, bibliometrics, scientometrics, workplace well-being

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ha dejado de ser una noción auxiliar para convertirse en una categoría explicativa de primer orden en el estudio de las organizaciones contemporáneas. En escenarios marcados por transformación digital, trabajo híbrido, presión por resultados, incertidumbre económica y nuevas demandas de bienestar, las organizaciones no solo compiten por eficiencia; también compiten por construir entornos psicológicos capaces de sostener la cooperación, la confianza, la innovación y el compromiso. En este contexto, el clima organizacional permite observar cómo las personas viven la organización desde dentro: cómo interpretan sus liderazgos, qué sentido atribuyen a sus normas, cómo experimentan la comunicación, qué nivel de apoyo perciben y de qué manera esas experiencias inciden en su conducta laboral.

La literatura reciente confirma que el clima organizacional se relaciona con variables críticas del comportamiento organizacional. Prieto-Díeza et al. (2022) muestran que el compromiso laboral no depende únicamente de rasgos personales, sino también de atributos organizacionales como la felicidad en el trabajo y el clima organizacional. De modo convergente, Paredes-Saavedra et al. (2024) vinculan la efectividad de los equipos con la cultura organizacional, el clima laboral, el liderazgo, la sinergia creativa y la inteligencia emocional. Estos hallazgos permiten sostener que el clima no opera como un indicador periférico, sino como un nodo relacional que conecta experiencias humanas y resultados institucionales.

Sin embargo, una parte de los estudios sobre clima ha tendido a privilegiar la medición descriptiva de dimensiones internas, tales como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, reconocimiento o condiciones de trabajo. Esta aproximación ha sido útil para diagnosticar percepciones, pero puede resultar insuficiente cuando se busca comprender la lógica profunda que produce dichas percepciones. Medir el clima sin explicar cómo se configuran sus relaciones causales equivale a registrar síntomas sin analizar el sistema que los genera. Por ello, el presente artículo propone interpretar el clima organizacional como un fenómeno sistémico, emergente e interdependiente.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional no es la suma simple de opiniones individuales. Es una configuración colectiva que surge de la interacción entre estructuras formales, culturas informales, estilos de liderazgo, prácticas comunicacionales, condiciones laborales, justicia organizacional, emociones compartidas y experiencias recurrentes de trabajo. Schneider et al. (2013) subrayan que clima y cultura son constructos próximos pero diferenciables: el primero expresa percepciones compartidas sobre políticas, prácticas y procedimientos, mientras la segunda remite a supuestos, valores y significados más profundos. Esta distinción resulta clave: el clima puede leerse como la superficie perceptible de un sistema cultural, pero también como una señal temprana de sus tensiones, coherencias y contradicciones.

El enfoque sistémico ayuda a superar una lectura fragmentada. Katz y Kahn (1978) conciben las organizaciones como sistemas abiertos que intercambian energía, información y recursos con su entorno. En esa lógica, toda experiencia laboral se produce dentro de una trama de interdependencias: la decisión de un directivo afecta la comunicación; la comunicación modifica la confianza; la confianza incide en la cooperación; la cooperación influye en el desempeño; y el desempeño retroalimenta las percepciones sobre justicia, eficacia y pertenencia. De manera complementaria, Senge (1990) advierte que los problemas organizacionales no pueden explicarse adecuadamente si se separan los eventos de los patrones y estructuras que los producen.

La evidencia reciente refuerza esta lectura. Menacho-Vargas et al. (2022) reportan que la inteligencia emocional influye en el clima institucional docente, especialmente a través de componentes como autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social. García del Castillo-López y Pérez Domínguez (2024) muestran que el clima laboral y el estrés median la relación entre inteligencia emocional y satisfacción laboral. Oluwafemi y Ametepe (2023) señalan que la inteligencia emocional media la relación entre clima organizacional y transferencia del aprendizaje. Así, la dimensión emocional no aparece como rasgo individual aislado, sino como mecanismo regulador de vínculos, aprendizaje y clima.

El liderazgo constituye otro eje decisivo. Quinn y Cola (2020) evidencian que el clima psicológico positivo y la legitimación relacional favorecen la participación de médicos en roles de liderazgo. Amah (2023) explica que la inteligencia emocional de los líderes se relaciona con el engagement mediante la voz del empleado y la confianza en el liderazgo directo. Clarke et al. (2026) agregan que las conductas de liderazgo y la seguridad psicológica inciden en la permanencia de los trabajadores en contextos de alta demanda. En conjunto, estos estudios permiten afirmar que el liderazgo no solo dirige tareas; también regula el significado, la confianza y la seguridad del sistema humano.

La relevancia del problema se amplía cuando se incorporan salud ocupacional, estrés y bienestar. Hirschle y Gondim (2020) sintetizan evidencia sobre estrés y bienestar en el trabajo, destacando el papel de condiciones laborales, satisfacción y apoyo social. Dartey-Baah et al. (2020) relacionan estrés ocupacional y satisfacción laboral en trabajadores bancarios. Washburn et al. (2022) asocian estrés de rol, inteligencia emocional, agotamiento emocional y compromiso afectivo. Estas contribuciones muestran que el clima puede funcionar como indicador de salud organizacional: cuando el sistema produce ambigüedad, sobrecarga, conflicto o baja justicia, las personas no solo disminuyen su desempeño; también deterioran su bienestar.

El interés por el clima también se ha desplazado hacia sostenibilidad y digitalización. Farmanesh et al. (2025) vinculan seguridad, salud, compromiso afectivo, inteligencia emocional y sostenibilidad corporativa. Iftikhar et al. (2021) advierten que el uso de tecnología, el bullying laboral y el clima organizacional se relacionan con la salud física y emocional. Budiadi (2026) revisa la influencia del liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y la cultura

organizacional sobre el engagement en la era digital. Estos trabajos revelan que el clima se transforma con las condiciones tecnológicas y estratégicas del entorno, y que su análisis exige integrar dimensiones humanas, digitales y organizacionales.

En consecuencia, el objetivo del artículo es analizar el clima organizacional como fenómeno sistémico, emergente e interdependiente a partir de un análisis bibliométrico, cienciométrico y categorial de literatura científica reciente, con el fin de identificar tendencias, núcleos temáticos, enfoques teóricos, vacíos de investigación y posibilidades de intervención organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se diseñó como una revisión sistematizada con análisis bibliométrico, cienciométrico y categorial. No se trató de una revisión sistemática orientada a estimar efectos estadísticos ni de un metaanálisis, sino de una revisión documental de alcance analítico cuyo propósito fue organizar, clasificar e interpretar la producción científica reciente sobre clima organizacional y variables asociadas desde una lógica sistémica.

La fuente de información fue un gemelo digital académico construido a partir de registros exportados de Scopus/Mendeley. El corpus general estuvo compuesto por 375 documentos publicados entre 2020 y 2026. El rango temporal permitió observar el comportamiento reciente del campo en el período posterior a la crisis sanitaria global, etapa en la cual aumentaron los estudios sobre bienestar, salud ocupacional, liderazgo, trabajo digital, engagement y sostenibilidad organizacional. El corpus acumuló 2067 citas, lo cual permitió identificar no solo volumen documental, sino también señales de impacto académico.

Para la argumentación del presente artículo se seleccionó un subcorpus de 45 artículos relevantes. La selección consideró pertinencia temática, presencia de constructos vinculados con clima organizacional, relación con liderazgo, comunicación, confianza, bienestar, estrés, salud ocupacional, inteligencia emocional, compromiso, desempeño, cultura organizacional, digitalización y sostenibilidad. También se valoró la existencia de resumen, palabras clave, DOI o metadatos suficientes para clasificar los registros sin alterar la trazabilidad documental.

Los criterios de inclusión fueron los siguientes: artículos o documentos científicos indexados; publicaciones relacionadas directa o indirectamente con clima organizacional y variables asociadas; documentos publicados entre 2020 y 2026; disponibilidad de metadatos bibliográficos; y pertinencia para una lectura sistémica del fenómeno. Se excluyeron registros duplicados, documentos sin relación analítica con el clima o sus variables sistémicas, textos sin resumen o metadatos mínimos y documentos cuya relación con el objetivo del estudio fuera tangencial.

El análisis bibliométrico permitió caracterizar la producción por año, tipo de documento, país, revista, palabras clave y citas. El análisis cienciométrico permitió reconocer la distribución

del conocimiento por áreas, países, instituciones y tendencias de colaboración. El análisis categorial permitió codificar constructos, teorías, modelos, enfoques metodológicos, hallazgos, aportes y vacíos. Finalmente, el análisis sistémico integró estas dimensiones para interpretar relaciones, retroalimentaciones y patrones emergentes entre clima, liderazgo, cultura, bienestar y desempeño.

El procedimiento siguió nueve fases: exportación de registros desde Scopus/Mendeley; integración de metadatos en el gemelo digital; depuración básica de campos bibliográficos; identificación del corpus general; selección de los 45 artículos relevantes; clasificación bibliométrica; codificación cienciométrica; codificación temática y teórica; y redacción argumentativa del estado del campo desde una perspectiva sistémica.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1

Caracterización bibliométrica del corpus analizado

Indicador	Resultado	Interpretación sistémica
Corpus general	375 documentos	El clima organizacional aparece como campo amplio, transversal y conectado con múltiples variables organizacionales.
Periodo de publicación	2020-2026	La producción se concentra en literatura reciente, asociada a transformaciones pospandemia, digitalización y bienestar laboral.
Citas acumuladas	2067	Existe impacto académico suficiente para analizar patrones de influencia y tendencias de consolidación.
Año con mayor producción	2025, con 132 registros	El interés por clima, bienestar, liderazgo y gestión humana muestra crecimiento reciente.
Subcorpus relevante	45 artículos	Permite construir una argumentación focalizada en clima como sistema emergente.
Eje dominante del subcorpus	Clima, cultura y sistema organizacional: 33 artículos	El clima se estudia principalmente en articulación con cultura, desempeño, emociones y prácticas organizacionales.
Segundo eje	Liderazgo, comunicación y confianza: 8 artículos	El liderazgo opera como nodo regulador de sentido, seguridad psicológica y cooperación.
Tercer eje	Bienestar, estrés y salud ocupacional: 4 artículos	El clima se interpreta como indicador de salud organizacional y sostenibilidad humana.
Enfoque metodológico predominante	Cuantitativo: 22 artículos del subcorpus	Predomina la medición relacional y explicativa, aunque se requieren

Indicador	Resultado	Interpretación sistémica
		más diseños longitudinales y sistémicos.

La caracterización bibliométrica muestra un campo en expansión. El corpus general de 375 documentos entre 2020 y 2026 evidencia que el clima organizacional ha recuperado centralidad en la investigación reciente, pero ahora aparece vinculado con un repertorio más amplio de categorías: inteligencia emocional, liderazgo transformacional, seguridad psicológica, bienestar, estrés laboral, engagement, cultura organizacional, sostenibilidad y digitalización. El pico de producción en 2025 sugiere que el interés académico se intensificó después de las transformaciones laborales generadas por la pandemia, el trabajo digital y la presión por entornos organizacionales saludables.

El subcorpus de 45 artículos confirma una concentración en tres ejes sistémicos. El primero, clima, cultura y sistema organizacional, reúne 33 artículos y muestra que el clima se estudia como una construcción relacionada con cultura, prácticas institucionales, emociones, desempeño y aprendizaje. El segundo, liderazgo, comunicación y confianza, agrupa ocho artículos y permite observar que el liderazgo funciona como mecanismo de regulación simbólica y relacional. El tercero, bienestar, estrés y salud ocupacional, reúne cuatro artículos, pero con alto valor interpretativo porque conecta el clima con efectos psicosociales, agotamiento, rotación, satisfacción y salud mental.

Para garantizar trazabilidad entre el análisis y la bibliografía, el subcorpus de 45 documentos se integró en la discusión por ejes sistémicos. El eje de clima, cultura y sistema organizacional reunió estudios sobre clima institucional, cultura, engagement, liderazgo, inteligencia emocional, desempeño, digitalización y efectividad colectiva (Menacho-Vargas et al., 2022; Quinn & Cola, 2020; Prieto-Díeza et al., 2022; Del Carmen Evangelina Córdova Martínez, 2024; Trillo et al., 2023; Laura et al., 2024; C., 2022; Oluwafemi & Ametepe, 2023; Iordache et al., 2025; Vijai, 2025; Rubio et al., 2025; García del Castillo-López & Pérez Domínguez, 2024; Barabanova et al., 2025; Lourenço et al., 2024; Bhardwaj & Dikshit, 2025; Sachdeva & Mitra, 2025; Ghanghas et al., 2026; Paredes-Saavedra et al., 2024; Iftikhar et al., 2021; Budiadi, 2026; Shafait & Wang, 2026; Amah, 2023; Clarke et al., 2026; Kour & Ansari, 2024; Li & Sutunyarak, 2025; Neppel & Azzari, 2025; Degbey, 2025; Chaudry et al., 2024; Muhammad et al., 2025; Shafait & Huang, 2024; Cai et al., 2025; Joy et al., 2024; Adamska-Chudzińska & Pawlak, 2025).

El eje de liderazgo, comunicación y confianza agrupó estudios sobre liderazgo servicial, liderazgo empático, comunicación intercultural, bienestar, rotación, felicidad organizacional, estrés laboral y salud mental (Adams et al., 2025; Nduka, 2025; Bashir et al., 2026; Troth, 2024;

Zafar & Alshammari, 2024; Tran, 2025; Hirschle & Gondim, 2020; Berlanga Silvente et al., 2026).

Y respecto al eje de bienestar, estrés y salud ocupacional incorporó estudios que relacionan seguridad y salud, prácticas de recursos humanos, estrés ocupacional, agotamiento emocional, compromiso afectivo y bienestar académico (Farmanesh et al., 2025; Batta et al., 2025; Dartey-Baah et al., 2020; Washburn et al., 2022).

Esta incorporación explícita permite que la sección de referencias responda al corpus real de análisis: los 45 artículos relevantes seleccionados en el gemelo digital, además de las fuentes teóricas fundantes utilizadas para sostener el enfoque sistémico.

La distribución metodológica revela predominio cuantitativo, lo cual coincide con la tradición de medir el clima mediante escalas, encuestas y modelos correlacionales o explicativos. No obstante, la propia naturaleza sistémica del fenómeno exige complementar esta tradición con diseños longitudinales, métodos mixtos, análisis de redes, estudios multinivel y modelos de simulación. De lo contrario, la investigación corre el riesgo de describir asociaciones sin capturar las dinámicas de retroalimentación que sostienen el clima en el tiempo.

Tabla 2
Taxonomía sistémica de categorías asociadas al clima organizacional

Categoría principal	Subcategoría	Función sistémica	Autores representativos
Clima y cultura organizacional	Valores, normas, prácticas, ambiente laboral	Configura significados compartidos y orienta la interpretación colectiva del trabajo.	Schneider et al. (2013); Paredes-Saavedra et al. (2024); Rubio et al. (2025)
Liderazgo	Transformacional, servicial, empático, orientado al conocimiento	Regula confianza, seguridad psicológica, participación, compromiso y sentido del trabajo.	Quinn y Cola (2020); Amah (2023); Clarke et al. (2026); Li y Sutunyarak (2025)
Inteligencia emocional	Autorregulación, empatía, habilidades sociales	Modula relaciones, aprendizaje, satisfacción, estrés y desempeño.	Menacho-Vargas et al. (2022); Oluwafemi y Ametepe (2023); García del Castillo-López y Pérez Domínguez (2024)
Bienestar y salud ocupacional	Estrés, agotamiento, apoyo, salud mental	Evidencia la capacidad del sistema para proteger o deteriorar recursos psicosociales.	Hirschle y Gondim (2020); Dartey-Baah et al. (2020); Washburn et al. (2022); Berlanga Silvente et al. (2026)
Engagement y desempeño	Compromiso, efectividad de equipos, productividad	Conecta la experiencia subjetiva del trabajo con resultados organizacionales observables.	Prieto-Díeza et al. (2022); Paredes-Saavedra et al. (2024); Shafait y Wang (2026)
Digitalización y sostenibilidad	Tecnología, trabajo digital, sostenibilidad corporativa	Reconfigura interacciones, riesgos psicosociales y formas de gestión humana.	Ifthikhar et al. (2021); Farmanesh et al. (2025); Budiadi (2026)

Tabla 3*Modelo sistémico del clima organizacional como fenómeno emergente*

Entradas del sistema	Procesos relacionales	Configuración emergente	Resultados organizacionales
Estructura	Interacción cotidiana	Percepciones compartidas	Desempeño
Cultura	Confianza	Sentido de pertenencia	Bienestar
Liderazgo	Justicia	Seguridad psicológica	Innovación
Comunicación	Apoyo	Compromiso	Retención
Condiciones laborales	Aprendizaje	Clima organizacional	Salud ocupacional
Gestión humana	Regulación emocional		Sostenibilidad

Nota. Elaboración propia a partir del análisis bibliométrico, cienciométrico y categorial del corpus 2020-2026.

La taxonomía sistémica evidencia que el clima organizacional se ubica en la intersección entre cultura, liderazgo, emociones, bienestar y desempeño. Rubio et al. (2025) aportan una lectura bibliométrica y cienciométrica del vínculo entre clima organizacional y satisfacción laboral, lo que refuerza la pertinencia de abordar el campo desde una perspectiva de tendencias, colaboraciones y perspectivas investigativas. Esta evidencia dialoga con la propuesta del presente artículo: el clima debe ser interpretado no solo como resultado de variables aisladas, sino como un campo de relaciones donde cada dimensión modifica y es modificada por las demás.

El primer hallazgo relevante es que el clima se comporta como fenómeno emergente. Menacho-Vargas et al. (2022) muestran que la inteligencia emocional influye en el clima institucional docente. García del Castillo-López y Pérez Domínguez (2024) agregan que el clima laboral y el estrés median la relación entre inteligencia emocional y satisfacción. Oluwafemi y Ametepe (2023) identifican la mediación de la inteligencia emocional entre clima organizacional y transferencia del aprendizaje. En conjunto, estos estudios no solo describen correlaciones; permiten observar un patrón sistémico: las competencias emocionales regulan vínculos, los vínculos configuran percepciones, y las percepciones orientan satisfacción, aprendizaje y desempeño.

El segundo hallazgo se relaciona con el liderazgo como nodo de regulación del sistema. Quinn y Cola (2020) evidencian que el clima psicológico positivo favorece la participación de profesionales de salud en roles de liderazgo. Amah (2023) encuentra que la inteligencia emocional del líder actúa como antecedente distal del engagement, mediado por la voz del empleado y la confianza en el liderazgo directo. Clarke et al. (2026) muestran que las conductas de liderazgo y la seguridad psicológica inciden en la retención en ambientes laborales de alta demanda. Desde una lectura sistémica, estos resultados indican que el liderazgo no solo influye en personas individuales: ordena significados, distribuye seguridad, habilita la voz y modula la cooperación.

El tercer hallazgo vincula clima, bienestar y salud psicosocial. Hirschle y Gondim (2020) sintetizan el papel de estrés, satisfacción y condiciones laborales en el bienestar. Dartey-Baah et al. (2020) muestran que el estrés ocupacional y la satisfacción se relacionan de forma significativa en trabajadores bancarios. Washburn et al. (2022) analizan estrés de rol, inteligencia emocional, agotamiento emocional y compromiso afectivo en educadores. Berlanga Silvente et al. (2026) proponen un modelo integrado de resiliencia, apoyo organizacional y alfabetización emocional para promover salud mental en el sector policial. Estos aportes muestran que el clima organizacional puede actuar como sistema protector o como sistema de riesgo.

El cuarto hallazgo se refiere a engagement, desempeño y efectividad colectiva. Prieto-Díeza et al. (2022) explican que el engagement se sostiene tanto en atributos personales como organizacionales y que el clima modera la relación entre autonomía y compromiso. Paredes-Saavedra et al. (2024) señalan que la efectividad de los equipos universitarios se relaciona con cultura, clima, liderazgo, sinergia creativa e inteligencia emocional. Shafait y Wang (2026) vinculan clima universitario, satisfacción basada en emociones y productividad de docentes. En consecuencia, el clima no debe interpretarse como “ambiente” en sentido blando, sino como condición que articula motivación, cooperación y resultados.

El quinto hallazgo se sitúa en la frontera entre digitalización y sostenibilidad. Iftikhar et al. (2021) muestran que el uso de tecnología, el bullying y el clima organizacional se relacionan con la salud física y emocional de los trabajadores. Farmanesh et al. (2025) vinculan gestión de seguridad y salud, compromiso afectivo, inteligencia emocional y sostenibilidad corporativa. Budiadi (2026) revisa la influencia del liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y la cultura organizacional sobre el engagement en la era digital. Esta línea de evidencia sugiere que el clima organizacional se está reconfigurando por condiciones tecnológicas que pueden ampliar la cooperación, pero también generar fatiga, vigilancia, aislamiento o conflicto.

La discusión sistémica permite integrar estos hallazgos en una cadena de causalidad compleja. La estructura organizacional crea condiciones; el liderazgo interpreta y distribuye prioridades; la comunicación reduce o amplifica incertidumbre; la cultura establece lo que se premia, se castiga o se silencia; la justicia organizacional legitima las decisiones; y las prácticas de gestión humana sostienen o debilitan el bienestar. De esa interacción surgen experiencias laborales recurrentes, percepciones compartidas, actitudes y conductas. Por tanto, intervenir el clima no consiste en aplicar talleres motivacionales aislados, sino en modificar patrones estructurales y relacionales del sistema.

Una lectura crítica permite advertir tres limitaciones recurrentes en el campo. Primero, el predominio de diseños transversales dificulta explicar cómo evoluciona el clima en el tiempo. Segundo, muchas investigaciones miden dimensiones del clima, pero no reconstruyen los circuitos de retroalimentación que las conectan. Tercero, la literatura aún integra de forma limitada clima, salud mental, digitalización y sostenibilidad, pese a que estas dimensiones ya

operan simultáneamente en las organizaciones actuales. Este vacío abre una agenda de investigación orientada a estudios longitudinales, modelos multinivel, simulaciones, análisis de redes y gemelos digitales organizacionales.

El aporte del artículo consiste en proponer una lectura integradora: el clima organizacional funciona como termómetro, memoria y mecanismo de regulación del sistema humano de la organización. Es termómetro porque muestra cómo se experimentan las prácticas internas; es memoria porque acumula experiencias recurrentes de justicia, apoyo, confianza o maltrato; y es mecanismo de regulación porque condiciona la disposición a cooperar, innovar, permanecer, aprender o resistir. Esta comprensión permite pasar de una gestión reactiva del clima a una gestión sistémica, preventiva y basada en evidencia.

Tabla 4

Vacíos de investigación y agenda futura desde una lectura sistémica

Vacío identificado	Riesgo metodológico	Agenda futura sugerida
Predominio de estudios transversales	Reduce la capacidad para explicar evolución, causalidad y retroalimentación temporal.	Diseños longitudinales y paneles organizacionales.
Medición descriptiva del clima	Identifica dimensiones, pero no explica patrones sistémicos ni relaciones causales profundas.	Modelos explicativos, análisis multinivel y análisis de redes.
Escasa integración con salud mental	Separa clima, bienestar, estrés y burnout como objetos independientes.	Modelos integrados de clima saludable, apoyo organizacional y prevención psicosocial.
Digitalización poco articulada al clima	Subestima riesgos y oportunidades del trabajo digital, la IA y los nuevos sistemas de control.	Estudios sobre clima digital, tecnoestrés, confianza y liderazgo remoto.
Poca transferencia a intervención	El diagnóstico no siempre se convierte en decisiones organizacionales verificables.	Gemelos digitales, dashboards y seguimiento de indicadores de clima, bienestar y desempeño.

CONCLUSIONES

El clima organizacional debe comprenderse como un fenómeno sistémico, emergente e interdependiente. No se reduce a percepciones individuales agregadas; expresa la configuración colectiva que surge de la interacción entre estructura, cultura, liderazgo, comunicación, emociones, justicia, bienestar y condiciones laborales.

La literatura científica reciente muestra una tendencia clara a vincular clima organizacional con inteligencia emocional, liderazgo, engagement, desempeño, bienestar, estrés laboral, seguridad psicológica, salud ocupacional, digitalización y sostenibilidad. Esta tendencia confirma

que el clima opera como categoría puente entre experiencia humana y resultados organizacionales.

El análisis bibliométrico y cienciométrico permitió identificar la expansión reciente del campo, especialmente en el periodo 2020-2026, con un incremento notable de publicaciones en 2025. Esta evolución sugiere que el clima organizacional ha ganado relevancia en un escenario de transformación laboral, presión por bienestar y búsqueda de organizaciones más sostenibles.

El análisis categorial evidenció que liderazgo, comunicación, confianza e inteligencia emocional funcionan como nodos reguladores del clima. Estas dimensiones no deben ser tratadas como factores aislados, sino como mecanismos que influyen en la cooperación, la seguridad psicológica, el compromiso y la salud organizacional.

La gestión del clima requiere intervenciones integrales. Las organizaciones deben superar acciones episódicas de motivación o bienestar y avanzar hacia sistemas de diagnóstico, decisión y seguimiento que integren datos, indicadores, cultura, liderazgo, comunicación, condiciones de trabajo y salud psicosocial.

Se recomienda desarrollar investigaciones longitudinales, comparativas y sistémicas que articulen clima, salud mental, digitalización, sostenibilidad y desempeño. Asimismo, resulta pertinente avanzar hacia gemelos digitales organizacionales que permitan monitorear patrones, simular escenarios e intervenir el clima con evidencia.

REFERENCIAS

- Adams, D., Gurr, D., Dunn, R., & Feng, X. (2025). Liderazgo de servicio en organizaciones educativas: liderar con empatía y propósito [Servant Leadership in Educational Organisations: Leading with Empathy and Purpose]. Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/978-1-83662-698-5>
- Adamska-Chudzińska, M., & Pawlak, J. (2025). Compromiso laboral y bienestar del empleado: apoyo psicosocial para construir capital humano comprometido [Work Engagement and Employee Well-being: Psychosocial Support to Build Engaged Human Capital]. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781032715407>
- Amah, O. E. (2023). Examen de la inteligencia emocional de los líderes como antecedente distal del compromiso de los empleados: el papel de la voz del empleado y la confianza en el liderazgo directo [Examining leaders' emotional intelligence as a distal antecedent of employee engagement: The role of employee voice and trust in direct leadership]. *Africa Journal of Management*, 9(2), 117-133. <https://doi.org/10.1080/23322373.2023.2187612>
- Barabanova, Y., Tyulyupergeneva, R., Nazyrova, L., Ladzina, N., & Bekbayeva, M. (2025). Cultura organizacional centrada en la persona en el lugar de trabajo global: enfoques estratégicos, tendencias y modelos prácticos [Human-Centered Organizational Culture in the Global Workplace: Strategic Approaches, Trends, and Practical Models]. *Emerging Science Journal*, 9(6), 3382-3424. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2025-09-06-027>
- Bashir, M. A., Banihashemi, S., Taimoor, M., Islam, M. F., & Szabó, K. (2026). La señal silenciosa: liderazgo espejo y comunicación intercultural más allá de las fronteras estratégicas [The Silent Signal: A Mirror Leadership and Intercultural Communication Beyond Strategic Boundaries]. *Journal of Intercultural Communication*, 26(1), 115-130. <https://doi.org/10.36923/jicc.v26i1.1328>
- Batta, A., Shaik, S. A., Cristofaro, M., Daipule, M. H. R., & Parayitam, S. (2025). Fomento del bienestar docente: evidencia sobre prácticas de recursos humanos para una academia psicológicamente saludable [Fostering faculty well-being: evidence on human resource practices for a psychologically healthy academia]. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 190-227. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2025-5153>
- Berlanga Silvente, V., Gascón-Santos, S., & Pérez-Montesinos, Y. (2026). Promoción de la salud mental en el sector policial: un modelo integrado de resiliencia, apoyo organizacional y alfabetización emocional [Promoting mental health in the police sector: an integrated model of resilience, organisational support and emotional literacy]. *Frontiers in Psychology*, 17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1771519>
- Bhardwaj, B. R., & Dikshit, S. (2025). Gestión sostenible de recursos humanos verdes e influencia del comportamiento de ciudadanía organizacional y la inteligencia emocional en

emprendimientos sostenibles [Sustainable Green Human Resources Management and Influence of Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence on Sustainable Start-ups]. En *The Future of Human Resource Management in a Multigenerational Workforce* (pp. 3-23). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-83708-808-920251003>

- Budiadi, H. (2026). Revisión de literatura sobre la influencia del liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y la cultura organizacional en el compromiso de los empleados en la era digital [A Literature Review on the Influence of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, and Organizational Culture on Employee Engagement in the Digital Era]. *Quality - Access to Success*, 27(210), 287-294. <https://doi.org/10.47750/QAS/27.210.32>
- C., F. L. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante de los negocios [Leadership and emotional intelligence: emotions as a relevant part of business]. *Revista Academia and Negocios*, 8(1), 71-86. <https://doi.org/10.29393/RAN8-2LIFL10002>
- Cai, G., Guo, L., & Li, X. (2025). Apoyo organizacional percibido en la fatiga por compasión entre docentes de educación inicial: análisis de un modelo de mediación en cadena de la identidad profesional y la inteligencia emocional [Perceived organizational support on compassion fatigue among kindergarten teachers: a chain mediation model analysis of professional identity and emotional intelligence]. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03299-3>
- Chaudry, A., Hussain, P. M., Halari, S., Thakor, S., Sivapalan, A., Ikar, A., Okhiria, T., & Meyer, E. (2024). ¿Cuál es el impacto de los líderes con inteligencia emocional en métricas indirectas de desempeño en la atención sanitaria del siglo XXI? Una revisión sistemática de literatura [What Is the Impact of Leaders with Emotional Intelligence on Proxy Performance Metrics in 21st Century Healthcare? A Systematic Literature Review]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph21111531>
- Clarke, E., Malinen, S., Näswall, K., & Masselot, A. (2026). Seguridad para permanecer: el papel de las conductas del líder y la seguridad psicológica en la retención de empleados en lugares de trabajo de alta demanda [Safe to stay: The role of leader behaviors and psychological safety in employee retention in high-demand workplaces]. *German Journal of Human Resource Management*, 40(1), 56-86. <https://doi.org/10.1177/23970022251337643>
- Dartey-Baah, K., Quartey, S. H., & Osafo, G. A. (2020). Examen del estrés ocupacional, la satisfacción laboral y las diferencias de género en cajeros bancarios: evidencia de Ghana [Examining occupational stress, job satisfaction and gender difference among bank tellers:

- evidence from Ghana]. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1437-1454. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0323>
- Degbey, W. Y. (2025). Liderazgo y resolución de conflictos [Leadership and Conflict Resolution]. En *Elgar Encyclopedia of Leadership* (pp. 142-144). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781035307074.00065>
- Del Carmen Evangelina Córdova Martínez, M. (2024). Flujo de predictores direccionales entre inteligencia emocional, clima institucional y desempeño docente [Flow of Directional Predictors Between Emotional Intelligence, Institutional Climate and Teacher Performance]. *Revista de Investigacion en Educacion*, 22(3), 638-656. <https://doi.org/10.35869/reined.v22i3.5770>
- Farmanesh, P., Saliba, C., Athari, S. A., Naaman, D., Hanna Al Geitany, S., & Abualrob, J. O. (2025). Puente hacia el desarrollo sostenible: el nexo entre seguridad empresarial, gestión de la salud y sostenibilidad social corporativa. ¿Median el compromiso afectivo y la inteligencia emocional? [Bridging Sustainable Development: The Nexus of Business Safety, Health Management, and Corporate Social Sustainability - Do Affective Commitment and Emotional Intelligence Mediate?]. *Sustainability (Switzerland)*, 17(7). <https://doi.org/10.3390/su17073080>
- García del Castillo-López, Á., & Pérez Domínguez, M. (2024). Inteligencia emocional de los empleados y satisfacción laboral: el papel mediador del clima laboral y el estrés en el trabajo [Employees' Emotional Intelligence and Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Climate and Job Stress]. *Administrative Sciences*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/admsci14090205>
- Ghanghas, S., Garg, R., & Akhtar, S. (2026). Gemelo digital para el compromiso y la satisfacción de los empleados [Digital Twin for Employee Engagement and Satisfaction]. En *HR 5.0 Integration: Unleashing the Potential of the Digital Twin Revolution* (pp. 131-135). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-83708-112-720261008>
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Estrés y bienestar en el trabajo: una revisión de la literatura [Stress and well-being at work: A literature review]. *Ciencia e Saude Coletiva*, 25(7), 2721-2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Iftikhar, M., Qureshi, M. I., Qayyum, S., Fatima, I., Sriyanto, S., Indrianti, Y., Khan, A., & Dana, L. P. (2021). Impacto del acoso laboral multifacético en las relaciones entre uso de tecnología, clima organizacional y salud física y emocional de los empleados [Impact of multifaceted workplace bullying on the relationships between technology usage, organisational climate and employee physical and emotional health]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 1-20. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063207>

- Iordache, R. M., Cioca, V. R., Mihaila, D., Štreimikienė, D., & Ionescu, Ș. E. (2025). Análisis del liderazgo y de los errores en la toma de decisiones en el nuevo entorno organizacional influido por la inteligencia artificial [An Analysis on Leadership and Decision Making Errors in the New Artificial Intelligence Influenced Organizational Environment]. *Polish Journal of Management Studies*, 31(2), 123-137. <https://doi.org/10.17512/pjms.2025.31.2.08>
- Joy, S., Kumar, A. A., Nair, S., & Chandar, K. S. (2024). Transformar el estrés laboral: la importancia del neuroliderazgo para construir un entorno de trabajo resiliente [Transforming workplace stress: The importance of neuroleadership for building resilient work environment]. En *Neuroleadership Development and Effective Communication in Modern Business* (pp. 164-185). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4350-0.ch009>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicología social de las organizaciones* [The social psychology of organizations] (2.a ed.). Wiley.
- Kour, K., & Ansari, S. A. (2024). El papel de la inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo y el comportamiento organizacional [The Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness and Organisational Behavior]. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(2). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-121>
- Laura, E. J. L., Sardón-Ari, D. L., Tipula, T. C., Sardon-Ari, Z. Y., Gomez, J. A. M., Cariapaza, L. M. M., & Jilapa, L. P. C. (2024). Interacción entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional: estudio de caso en la región aymara peruana [Interaction between Leadership, Interpersonal Relationships and Organisational Climate: Case Study in the Peruvian Aymara region]. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(11), 365-383. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.11.19>
- Li, J., & Sutunyarak, C. (2025). El papel del liderazgo transformacional de los directores y el clima organizacional de jardines de infancia en el compromiso laboral docente: el efecto mediador de la autoeficacia docente. Evidencia de la provincia de Jiangsu, China [The Role of Principals' Transformational Leadership and Kindergarten Organizational Climate in Shaping Teachers' Work Engagement: The Mediating Effect of Teachers' Self-Efficacy - Evidence from Jiangsu Province, China]. *Environment and Social Psychology*, 10(10). <https://doi.org/10.59429/esp.v10i10.4072>
- Lourenço, A., Paiva, M. O., & Valente, S. (2024). Inteligencia emocional: catalizador de la cultura y el clima organizacional en la educación superior [Emotional Intelligence: A Catalyst for Organizational Culture and Climate in Higher Education]. En *Building Organizational Capacity and Strategic Management in Academia* (pp. 183-212). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6967-8.ch007>

- Menacho-Vargas, I., Ostos, D. F. J., Collantes, R. D. P., & Zamudio, J. R. (2022). Inteligencia emocional y su influencia en el clima institucional en docentes de educación básica regular en tiempos de COVID-19 [Emotional intelligence and its influence on the institutional climate in regular basic education teachers in times of covid-19]. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 41(1), 52-57. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6371232>
- Muhammad, E. M., Azis, Y., Kaltum, U., & Sondari, M. C. (2025). Análisis multinivel del liderazgo ambidiestro y su impacto en el comportamiento laboral innovador: enfoque de revisión sistemática de literatura [Multi-level analysis of ambidextrous leadership and its impact on innovative work behavior: a systematic literature review approach]. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2588514>
- Nduka, K. A. (2025). Liderazgo empático [Empathetic Leadership]. En *Elgar Encyclopedia of Leadership* (pp. 68-69). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781035307074.00035>
- Neppel, J. B., & Azzari, V. (2025). Influencia de las dimensiones de la inteligencia emocional en el liderazgo escolar [The influence of emotional intelligence dimensions on school leadership]. *International Journal of Educational Management*, 40(3), 423-443. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2024-0638>
- Oluwafemi, O. J., & Ametepé, P. K. (2023). Papel mediador de la inteligencia emocional entre el clima organizacional y la transferencia del aprendizaje en empleados del servicio civil [Mediating role of emotional intelligence between organizational climate, and transfer of learning among civil service employees]. *Journal of Workplace Learning*, 35(5), 417-431. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2022-0159>
- Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. C., & Geraldo-Campos, L. A. (2024). Efectividad de los equipos de trabajo: importancia de la cultura organizacional, el clima laboral, el liderazgo, la sinergia creativa y la inteligencia emocional en empleados universitarios [Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees]. *Administrative Sciences*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>
- Prieto-Díeza, F., Postigo, Á., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2022). Compromiso laboral: ¿atributo organizacional o rasgo de personalidad? [Work Engagement: Organizational Attribute or Personality Trait?]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(2), 85-92. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a7>
- Quinn, J. F., & Cola, P. (2020). Comprensión del liderazgo médico: los efectos mediadores del clima organizacional positivo y la aprobación relacional del rol [Understanding physician leadership: the mediating effects of positive organizational climate and relational role

- endorsement]. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(10), 1491-1503.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0032>
- Rubio, R., Araya-Castillo, L., Moraga-Flores, H., & Ortega Frei, M. F. (2025). Tendencias, colaboraciones y perspectivas en el estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral: análisis bibliométrico y cientométrico [Trends, Collaborations and Perspectives in the Study of Organizational Climate and Job Satisfaction: A Bibliometric and Scientometric Analysis]. *Administrative Sciences*, 15(10).
<https://doi.org/10.3390/admsci15100389>
- Sachdeva, P., & Mitra, A. (2025). Incorporación de la inteligencia emocional en espacios de trabajo digitales: estudio de caso cualitativo sobre dinámicas de cultura organizacional [Embracing Emotional Intelligence in Digital Workspaces: A Qualitative Case Study of Organizational Culture Dynamics]. En *Emotional Intelligence in the Digital Era: Concepts, Frameworks, and Applications* (pp. 238-249). CRC Press.
<https://doi.org/10.1201/9781032715377-15>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Clima y cultura organizacional [Organizational climate and culture]. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende* [The fifth discipline: The art and practice of the learning organization]. Doubleday.
- Shafait, Z., & Huang, J. (2024). Del liderazgo orientado al conocimiento a la inteligencia emocional y al desempeño creativo: evaluación docente desde la educación superior china [From knowledge-oriented leadership to emotional intelligence to creative performance: teachers' assessment from Chinese higher education]. *Current Psychology*, 43(14), 12388-12401. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05360-z>
- Shafait, Z., & Wang, R. (2026). ¿Es más que solo clima universitario? Percepciones docentes sobre el nexo satisfacción-productividad basado en emociones desde la educación superior [Is It More Than Just University Climate? Teachers' Perceptions of Emotions-Based Satisfaction-Productivity Nexus From Higher Education]. *Psychology in the Schools*, 63(1), 90-106. <https://doi.org/10.1002/pits.70076>
- Tran, M. T. (2025). Aprovechamiento de la felicidad y la sabiduría para el bienestar organizacional [Harnessing Happiness and Wisdom for Organizational Well-Being]. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8457-2>
- Trillo, B. M. S., de la Luz Rojas Nevárez, M., Giner, L. M., & Granados, A. C. (2023). Habilidades directivas y clima organizacional en micro y pequeñas empresas de Juárez, Chihuahua, México [Management skills and the organizational climate in micro and small companies in Juarez, Chihuahua, Mexico]. En *Habilidades directivas y clima*

organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas (pp. 157-169). Peter Lang AG.

- Troth, A. C. (2024). Inteligencia emocional de los líderes: implicaciones para el bienestar y el desempeño [Emotional intelligence of leaders: implications for wellbeing and performance]. En Elgar Encyclopedia of Occupational Health Psychology (pp. 42-44). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781035313389.ch13>
- Vijai, C. (2025). Relación entre inteligencia emocional, liderazgo transformacional y cultura organizacional [The Relationship between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Organizational Culture]. En Emotional Intelligence in the Digital Era: Concepts, Frameworks, and Applications (pp. 212-237). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781032715377-14>
- Washburn, N. S., Simonton, K. L., Richards, A. K. R., & Lee, Y. H. (2022). Examen del estrés de rol, la inteligencia emocional, el agotamiento emocional y el compromiso afectivo en docentes de educación física secundaria [Examining Role Stress, Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion, and Affective Commitment Among Secondary Physical Educators]. Journal of Teaching in Physical Education, 41(4), 669-679. <https://doi.org/10.1123/jtpe.2021-0102>
- Zafar, M., & Alshammari, R. F. (2024). Intención de rotación de trabajadores de atención primaria de salud y comportamiento organizacional: revisión sistemática y metaanálisis [Primary Health Care Workers Turnover intention and Organizational behavior: Systematic Review and Meta-analysis]. SN Comprehensive Clinical Medicine, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s42399-024-01720-3>