



Depósito legal ppi 201502ZU4662  
Esta publicación científica en formato digital es continuación de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
• ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Vol. XXXI, Núm 4 OCTUBRE-DICIEMBRE, 2025

# Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato digital es continuación de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
ISSN: 1315-9518

# Clima organizacional y calidad de servicios públicos: Una revisión sistemática

Merchán Freire, Jorge Luis\*  
Sánchez León, Carlos Efraín\*\*  
Zárate Enríquez, Víctor Andrés\*\*\*  
Espinoza Toalombo, Rosa Aurora\*\*\*\*

## Resumen

Este estudio consistió en una investigación documental con el propósito de analizar la influencia del clima organizacional en la calidad de los servicios públicos. El problema se centró en identificar qué factores del clima organizacional inciden en la eficiencia institucional y en la satisfacción de los usuarios. Mediante una metodología de revisión sistemática, se seleccionaron estudios relevantes que abordaban esta relación. El análisis de diferentes modelos de gestión de calidad permitió identificar componentes clave como la comunicación interna, el liderazgo efectivo y la satisfacción laboral como factores determinantes. Los resultados sugieren que un clima organizacional positivo contribuye significativamente a la mejora de la calidad en la prestación de servicios públicos. Se concluye que, aunque existe evidencia teórica consistente, es necesario desarrollar estudios empíricos que refuerzen esta relación y orienten estrategias de gestión más eficaces.

**Palabras clave:** Administración pública; clima organizacional; calidad de los servicios; satisfacción de los usuarios; revisión sistemática PRISMA.

\* Ingeniero en Sistemas. Técnico Docente Investigador en la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Guayas, Ecuador. E-mail: [jmerchanf@unemi.edu.ec](mailto:jmerchanf@unemi.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8168-5464>

\*\* Magister en Gerencia de Tecnología de Información. Ingeniero en Sistemas. Docente Investigador en la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), Santa Elena, Ecuador. E-mail: [csanchez@upse.edu.ec](mailto:csanchez@upse.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2965-9189>

\*\*\* Magíster en Economía. Docente Investigador en la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Guayas, Ecuador. E-mail: [yzaratee@unemi.edu.ec](mailto:yzaratee@unemi.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6120-9592>

\*\*\*\* Doctora en Administración. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Guayas, Ecuador. E-mail: [respinoza@unemi.edu.ec](mailto:respinoza@unemi.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6527-1870>

# Organizational climate and quality of public services: A systematic review

## Abstract

This study consisted of a documentary investigation with the purpose of analyzing the influence of organizational climate on the quality of public services. The problem focused on identifying which factors of organizational climate affect institutional efficiency and user satisfaction. Through a systematic review methodology, relevant studies addressing this relationship were selected. The analysis of different quality management models allowed the identification of key components such as internal communication, effective leadership, and job satisfaction as determining factors. The results suggest that a positive organizational climate significantly contributes to improving the quality of public service delivery. It is concluded that, although there is consistent theoretical evidence, empirical studies are needed to reinforce this relationship and guide more effective management strategies.

**Keywords:** Public administration; organizational climate; service quality; user satisfaction; PRISMA systematic review.

## Introducción

Investigaciones anteriores han explorado el efecto que ejercen tanto el entorno industrial como la estructura corporativa y empresarial sobre los resultados obtenidos por las unidades operativas, medido a través de indicadores como el ROA y las condiciones internas relacionadas con el entorno laboral (Achrol y Stern, 1988; Abrego et al., 2016; Chang et al., 2016). Las investigaciones iniciales sugieren que, para entender los factores que afectan el desempeño empresarial, resulta esencial considerar las diferencias en desempeño entre distintas unidades de operación. Esto abarca los efectos internos, los de la industria y, en menor medida, los derivados de la estructura corporativa (Segredo et al., 2015; Balabonienė y Večerskiene, 2015; Solesvik y Kondratenko, 2018).

El funcionamiento eficaz de las instituciones gubernamentales se sustenta principalmente en el aprovechamiento del conocimiento y el talento humano, recursos clave para satisfacer las crecientes demandas de calidad, eficiencia y transparencia en la resolución de problemas colectivos (Rindfleisch y Moorman, 2001; Kline y Walters, 2016; Daka et al., 2020; Xing y Lee, 2024). Las organizaciones son sistemas

dedicados a la producción y aplicación del conocimiento, destacando su capacidad para gestionar y utilizar el saber de manera efectiva (Channa y Faguet, 2016). Bikker y Bekooij (2024), amplían esta perspectiva al proponer que el enfoque debe ser dinámico, enfocado en generar, compartir y aplicar conocimiento de forma constante, más allá de su simple almacenamiento, lo cual resulta crucial para la adaptabilidad y el aprendizaje organizacional.

Este enfoque dinámico transforma las formas de pensar y actuar dentro de las organizaciones, facilitando tanto el aprendizaje como el desarrollo sostenido (Rindfleisch y Moorman, 2001). A pesar de que el aprendizaje organizacional ha sido reconocido como un factor estratégico clave para mejorar el rendimiento en diversos contextos, su influencia directa en áreas clave del sector público, como salud, educación y desarrollo económico, aún requiere una mayor comprensión y aprovechamiento (Tushman y O'Reilly, 1996; Habibi et al., 2017; Morello et al., 2017; Rodríguez-Ponce et al., 2024). Esto acentúa la relevancia de este análisis en el contexto de la Administración Pública (Peitz y Schuett, 2016).

El sector público reconoce la importancia del aprendizaje organizacional como un recurso esencial para integrarse

plenamente en la sociedad del conocimiento, donde es crucial optimizar los procesos de captación, generación, demanda y distribución del conocimiento (Grant et al., 1988; Purkayastha, 2013). Este aprendizaje contribuye significativamente al cumplimiento de las funciones del sector público, al reducir costos mediante la reutilización de soluciones, la identificación y replicación de buenas prácticas, y la mitigación de los efectos negativos de la rotación de personal (Daka et al., 2020; Liu y Zhang, 2021).

Las instituciones públicas encargadas de servicios esenciales, como agua potable, educación, salud y seguridad, son pilares fundamentales para el desarrollo y el progreso de las sociedades (Wuyts et al., 2004; Zaharia y Zaharia, 2012; Giachetti, 2012; Rivas et al., 2025). Sin embargo, investigaciones recientes destacan que estas organizaciones enfrentan desafíos críticos, como la lentitud y la ineficiencia en la atención a las demandas sociales (Wuyts et al., 2004; Gola, 2016; Kidd, 2020). Esto resalta la necesidad de analizar factores internos, como el clima organizacional, y su influencia en la calidad de los servicios públicos (Kline y Walters, 2016; Londar et al., 2020; Daka et al., 2020; Habibi et al., 2021).

Aunque varios estudios han analizado la relación entre el ambiente laboral y la eficiencia en el sector privado (Wuyts et al., 2004; Giachetti, 2012; Morello et al., 2017), persiste una brecha significativa en la literatura sobre cómo estos factores se manifiestan en las instituciones públicas encargadas de servicios esenciales (Segredo et al., 2015).

Diversas investigaciones han demostrado que un ambiente de trabajo adecuado es fundamental para la satisfacción de los empleados, lo que, a su vez, mejora la calidad de los servicios prestados (Kline y Walters, 2016; Gola, 2016; Daka et al., 2020). No obstante, en las instituciones públicas encargadas de gestionar servicios básicos, se han identificado deficiencias importantes en aspectos clave como el liderazgo, la participación del personal y la mejora continua

(Kailthya y Kambhampati, 2022).

Esta falta de gestión efectiva impacta directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos sobre la eficiencia de estas organizaciones (Acosta et al., 2017; Díaz y Pérez, 2023; López et al., 2025). En el ámbito de la administración pública y el aprendizaje organizacional, la teoría de recursos y capacidades se destaca por concebir a la organización como un conjunto único de recursos tangibles e intangibles, cuyos elementos están interconectados de manera semipermanente (Bagnoli, 2019).

Este enfoque destaca que la eficacia organizacional está determinada por el acceso a recursos estratégicos que sean únicos, escasos y difíciles de replicar, más que por su posición competitiva en el sector, tal como se menciona en estudios previos acerca de cómo el entorno laboral y los procesos de aprendizaje organizacional inciden en el rendimiento institucional (Thomas y Gupta, 2021; Xing y Lee, 2024; Byrka-Kita y Bulasiński, 2024). Con base en esta premisa, el objetivo del estudio es realizar un análisis detallado de varios modelos teóricos que expliquen cómo el aprendizaje organizacional influye en la gestión de calidad en las instituciones públicas.

Para abordar este objetivo, se inicia con una revisión exhaustiva de la literatura, que establece un marco teórico sólido para guiar la investigación. Luego, se aplica un enfoque cuantitativo basado en frecuencias variables, que permite examinar empíricamente el vínculo entre el clima institucional y sus efectos en la gestión pública. Este enfoque metodológico permite medir de manera precisa las interacciones entre las variables y evaluar su impacto en el comportamiento organizacional. Finalmente, los resultados se analizan en función de palabras clave y tendencias, interpretándolos y considerando sus implicaciones teóricas en el campo del aprendizaje organizacional, con el fin de proponer un análisis de los modelos conductuales que optimice la gestión de calidad en los servicios públicos.

## 1. Fundamentación teórica

### 1.1. Clima organizacional

La transformación en la administración pública (Holzer y Schwester, 2015), señala que los gobiernos están continuamente enfocados en optimizar la productividad de los procesos en las organizaciones estatales y en fortalecer su orientación hacia el servicio. Las relaciones humanas, las condiciones laborales, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, son fundamentales para la productividad y satisfacción de los empleados (Foster et al., 2022; Li et al., 2023). Esta perspectiva ha sido respaldada por estudios contemporáneos que resaltan la importancia de un enfoque integrador en la gestión pública (He et al., 2016; Xing y Lee, 2024).

Los estudios iniciales de Elton Mayo (1927-1939) fueron cruciales para las investigaciones posteriores (Wuyts et al., 2004; Liu et al., 2019; Thomas y Gupta, 2021; Trang et al., 2024). En 1939, Lewin, Lippitt y White introdujeron el concepto de clima organizacional, describiéndolo como la conexión entre las personas y su entorno (Bapat, 2020; You et al., 2022; Xing y Lee, 2024). En 1958, Argyris destacó la importancia de las relaciones interpersonales como un factor central del clima (Yayla y Hu, 2012; Bagnoli, 2019). En 1961, Likert concluyó que un clima de apoyo positivo mejora el rendimiento laboral; y en 1968, Litwin y Stringer analizaron cómo la estructura y el contexto institucional influyen en el ambiente laboral (Malganova et al., 2014; He et al., 2016; Li et al., 2023).

El concepto de clima organizacional en la psicología industrial/organizacional fue propuesto en 1960 por Gellerman, quien se basó en las teorías de la *Gestalt* y el funcionalismo, que sugieren que el entorno influye en el comportamiento, afectando la percepción de las áreas de trabajo, las relaciones y la institución (Tushman y O'Reilly, 1996).

Según Morello et al. (2017); y, Kidd (2020), el clima organizacional se refiere a las características del ambiente interno que

afectan las conductas, valores y creencias de los empleados, determinando su satisfacción y comportamiento (Morello et al., 2017; Kidd, 2020; Alonso y Aguilera, 2021; Zapata y Tovar, 2024). Gola (2016), lo define como la “personalidad” de la institución, diferenciándola de otras organizaciones; mientras que Kailhya y Kambhampati (2022), lo describen como un conjunto de características objetivas y relativamente estables que influyen en el comportamiento, los estilos de liderazgo, las normas, las políticas y el sistema organizacional en general (Gola, 2016; Kailhya y Kambhampati, 2022; Sun y Yang, 2022; Yu y Zhang, 2023; Li et al., 2023).

La expansión de las ideas sobre la motivación de los empleados públicos y los principios que sustentan la llamada “nueva administración pública” (Zaharia y Zaharia, 2012; Goetz, 2022), ha tenido un gran impacto en la Administración Pública en todo el mundo. Este fenómeno se ha identificado como el origen de una nueva teoría que aborda la motivación en el sector público (Daniëls et al., 2020; Ling et al., 2020).

A principios del siglo XXI, este enfoque dio lugar a una teoría renovada sobre liderazgo y motivación, promovida por autores (Daniëls et al., 2020). Dentro de este enfoque, el aprendizaje y el conocimiento son factores clave que influyen de manera decisiva en los resultados organizacionales (McKenna et al., 2018; Gibbons, 2020).

Bagnoli (2019), afirma que el rendimiento organizacional es un concepto multidimensional, puesto que no existe una única medida que capture con precisión el impacto y la efectividad de los procesos de aprendizaje (Bagnoli, 2019; Song et al., 2021). Esto resalta la necesidad de utilizar tanto indicadores financieros como no financieros, al evaluar cómo la capacidad de aprendizaje afecta los resultados organizacionales (Cui y O'Connor, 2012; Bussemakers et al., 2017).

El clima organizacional es un constructo que influye directamente en la satisfacción y productividad de los empleados (Deb y Roesler, 2023). Un ambiente laboral positivo fomenta la cooperación, el compromiso y la

innovación, elementos fundamentales para el éxito institucional (Egger y Fischer, 2020).

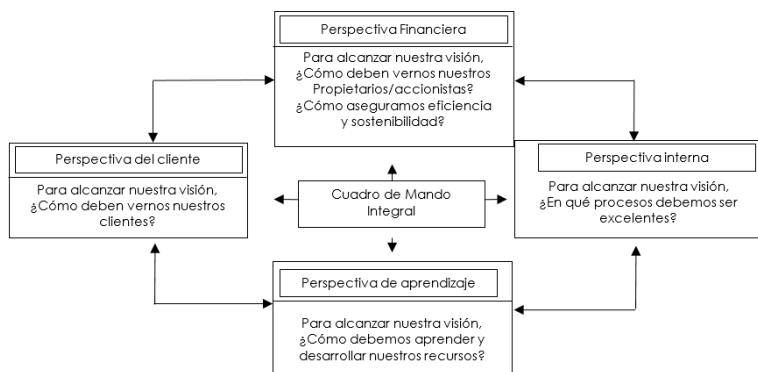
Diversas investigaciones han mostrado que un clima organizacional favorable puede reducir la rotación de personal y disminuir el estrés laboral (Londar et al., 2020; Li et al., 2021). Por el contrario, un clima negativo afecta la moral, provoca conflictos y reduce la eficiencia operativa (Giachetti, 2012). En el contexto de la administración pública, el clima organizacional cobra especial relevancia debido a la naturaleza del servicio público, que exige altos estándares éticos y una orientación centrada en el ciudadano (Joshi, 2017; Chicoine y Guzman, 2017). La calidad del clima interno impacta directamente en la prestación de servicios y en la percepción ciudadana sobre la eficacia del gobierno (Thomas y Gupta, 2021).

## 1.2. Modelos de calidad de servicios

Los modelos ISO (Organización Internacional de Normalización), JCAHO (*Joint Commission on Accreditation of*

*Healthcare Organizations*), SERVQUAL (Calidad del Servicio) y EFQM (European Foundation for Quality Management), se enfocan en garantizar la calidad y la mejora continua en distintos ámbitos. ISO, estandariza procesos con énfasis en la gestión de la calidad para servicios; JCAHO, establece estándares para instituciones de atención integral, cubriendo accesibilidad y seguridad; SERVQUAL, evalúa la calidad desde la perspectiva del usuario mediante cinco dimensiones clave y es ampliamente aplicado en servicios públicos; y EFQM, diseñado inicialmente para empresas, mide la excelencia organizacional a través de criterios facilitadores y resultados, siendo adoptado también en el sector público (Benfeddoul y Alaoui, 2024).

Estos modelos sugieren que los indicadores no financieros (ver Figura I), como la satisfacción del cliente, el bienestar de los empleados y la eficiencia de los procesos organizativos, son esenciales para evaluar la efectividad del aprendizaje organizacional y sus resultados (Kaplan y Norton, 1992; 2001; Londar et al., 2020; Li et al., 2021; Fister et al., 2022; Xing y Lee, 2024).

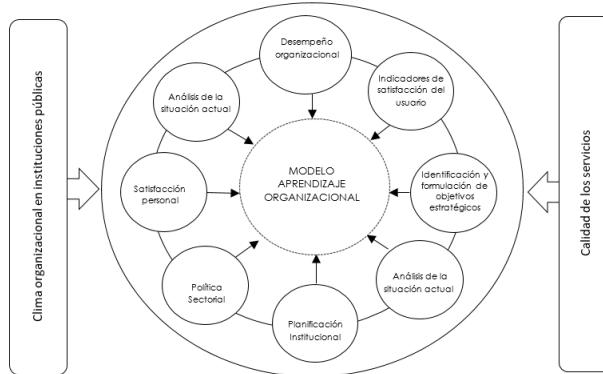


Fuente: Elaboración propia, 2025 a partir de Kaplan y Norton (1992; 2001).

**Figura I: Cuadro de Mando Integral**

Otros modelos del clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud en Latinoamérica, como el de Bernal et al. (2014), marca la importancia

de diagnosticar ambos factores para mejorar el rendimiento de las instituciones médicas (ver Figura II).

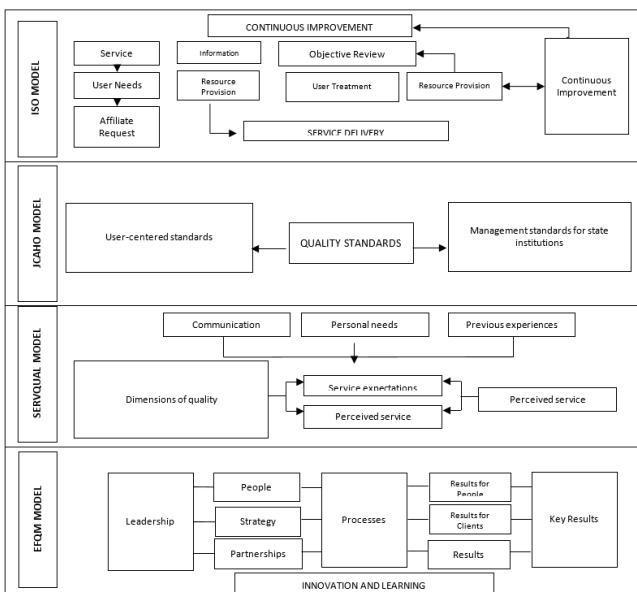


Fuente: Elaboración propia, 2025 a partir de Bernal et al. (2014).

**Figura II: Modelo del clima organizacional y la calidad de los servicios**

Los principales modelos de evaluación de calidad en servicios comparten un enfoque centrado en la satisfacción del usuario y

la mejora continua, entre los modelos más utilizados para evaluar la calidad del servicio (ver Figura III).



Fuente: Elaboración propia, 2025 a partir de Bernal et al. (2014).

**Figura III: Modelos de calidad de los servicios ISO, JCAHO, SERVQUAL, EFQ**

Una crítica a los modelos de evaluación del clima organizacional en el sector público, es centrarse en varios aspectos clave. En primer lugar, la contextualización específica es un aspecto crucial. Aunque las dimensiones propuestas (estructura, responsabilidad, recompensas, entre otros), son fundamentales para evaluar el clima organizacional, los modelos tienden a ser generales y pueden no tener en cuenta las particularidades del contexto específico en el que operan las instituciones públicas (Capar y Kotabe, 2003). Las dinámicas de las organizaciones pueden variar significativamente entre sectores como salud, educación y administración pública (Chen et al., 2018), por lo que un modelo general podría no capturar todas las variables relevantes de manera precisa (Malganova et al., 2014; Habibi et al., 2017).

Esto plantea el desafío de desarrollar modelos más contextualizados que consideren las especificidades de cada área, como las regulaciones, la misión y los objetivos particulares de cada sector (Byrka-Kita y Bulasiński, 2024). Además, el enfoque limitado en la percepción de los trabajadores también es una crítica importante. Aunque el modelo enfatiza cómo las dimensiones del clima organizacional afectan la satisfacción de los trabajadores, es importante considerar que está influenciado por factores externos, como las políticas gubernamentales, la cultura organizacional o las condiciones económicas, que pueden no estar completamente reflejados en el modelo (Bikker y Bekooij, 2024).

El clima organizacional no es solo una función interna; está condicionado por un contexto más amplio que incluye los cambios en las políticas públicas, la economía y la legislación (Byrka-Kita y Bulasiński, 2024c). Además, la percepción de los empleados puede variar en función de factores personales y externos, lo que implica que los modelos que se enfocan exclusivamente en los aspectos internos pueden no ofrecer una visión completa de la situación (Holzer y Schwester, 2015).

El impacto de la alta jerarquización en el sector público también es un factor relevante que puede ser subestimado en estos

modelos. En muchas instituciones públicas, las jerarquías estrictas y la burocracia pueden influir de manera significativa en el clima organizacional, lo cual no siempre es capturado adecuadamente por los modelos que se enfocan principalmente en las dimensiones de estructura y responsabilidad (Byrka-Kita y Bulasiński, 2024).

La rigidez de estos modelos puede pasar por alto los efectos negativos de una gestión centralizada o de una falta de autonomía en los empleados (Daniëls et al., 2020). Esta falta de autonomía puede generar un sentimiento de impotencia y desmotivación entre los trabajadores, lo que impacta negativamente en el desempeño organizacional (Deb y Roesler, 2023). Además, la burocracia puede hacer que los procesos sean más lentos y menos eficientes, lo que afecta el clima y el rendimiento de la organización (De Leeuw et al., 2014).

La relación entre clima organizacional y calidad de servicios es otro aspecto que puede no estar adecuadamente representado. El modelo muestra una relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos, pero este vínculo puede no ser tan directo o uniforme (García-Rubiano et al., 2020). La calidad del servicio también depende de otros factores, como el financiamiento, la capacitación del personal y las políticas públicas (Holzer y Schwester, 2015), lo que sugiere que el clima organizacional es solo una de las muchas variables que impactan la calidad del servicio (Tushman y O'Reilly, 1996). La falta de recursos o el bajo presupuesto pueden generar un ambiente de trabajo menos favorable, independientemente de la percepción positiva del clima organizacional (Kettl, 2006). Esto resalta la necesidad de considerar factores externos y recursos como variables críticas en la evaluación de la calidad del servicio público (Acosta et al., 2017).

## 2. Metodología

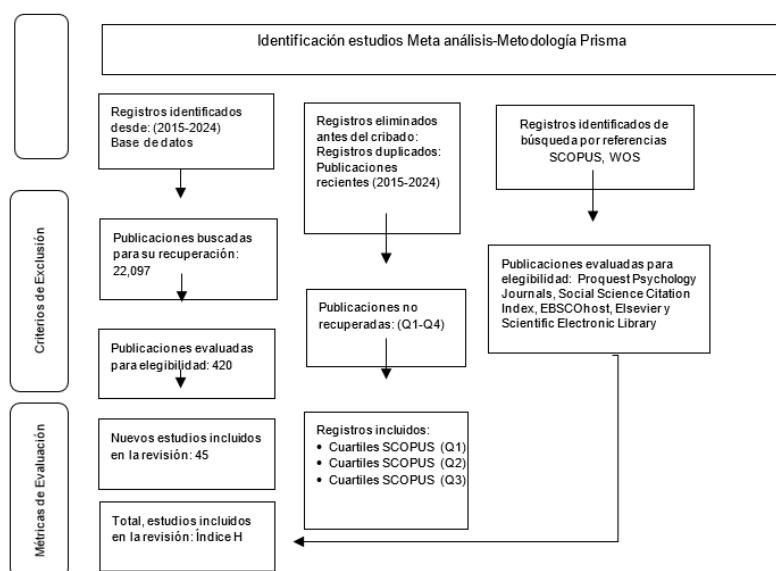
El estudio sigue un enfoque metodológico mixto, que integra análisis

cuantitativos y cualitativos de fuentes bibliográficas (Acosta et al., 2017). La información se recopiló a partir de bases de datos académicas reconocidas, como *Scopus*, *ProQuest Psychology Journals*, *Social Science Citation Index*, *EBSCOhost*, *Elsevier* y *Scientific Electronic Library*, entre otras, utilizando criterios de selección predefinidos.

Para la revisión de la literatura, se emplearon palabras clave como “clima organizacional”, “calidad de servicios”, “ambiente de trabajo” y “satisfacción”. Este proceso inicial identificó 22.097 artículos, de los cuales, tras aplicar los criterios de selección establecidos, se obtuvo un total de 450 artículos relevantes, tanto teóricos

como empíricos, alineados con los objetivos del estudio. Finalmente, la selección de publicaciones académicas se centró en 45 artículos.

La selección se basó en criterios como la relevancia temática, el tipo de documento y las limitaciones temporales, dando preferencia a los estudios más recientes y revisados por pares. Además, se utilizaron métricas de evaluación como los cuartiles de *SCOPUS* (Q1-Q4), el índice H, el número de citas, el *Scimago Journal Rank* (SJR) y *Altmetrics*, con el fin de analizar el impacto y la visibilidad de las publicaciones en medios tradicionales y alternativos (ver Figura IV).



Fuente: Elaboración propia, 2025.

**Figura IV: Meta análisis-Metodología Prisma**

### 3. Resultados y discusión

En esta sección se presenta un análisis de los datos cualitativos utilizando el programa *MAXQDA 24*, el cual permite

examinar las interacciones entre variables y realizar un estudio más profundo de la literatura especializada. Este análisis incluye una nube de palabras que muestra los términos más frecuentes en publicaciones académicas

relacionadas con el clima organizacional, destacándose conceptos como organizacional, satisfacción, trabajar, atención, servicio, salud y laboral.

Estos términos evidencian un enfoque recurrente en la relación entre el ambiente de trabajo, el desempeño del personal y la calidad del servicio, especialmente en el sector salud. Asimismo, aparecen palabras como usuario, evaluación, percepción, gerencial y gestión, lo

que refleja un interés por comprender cómo la estructura y dinámica organizacional influyen en la atención al usuario.

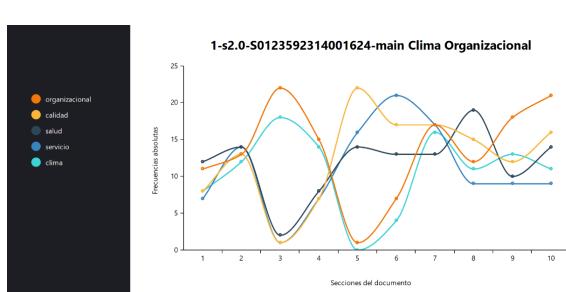
En conjunto, esta visualización pone de manifiesto un enfoque institucional, metodológico y evaluativo, centrado en la mejora continua de los servicios públicos mediante el análisis del clima organizacional y la satisfacción tanto del personal como de los usuarios (ver Figura V).



**Fuente:** Elaboración propia, 2025.

A continuación, se presenta la frecuencia de los términos más utilizados

organizacional, analizada con el programa MAXQDA 24 (ver Figura VI).



Fuente: Elaboración propia. 2025

**Figura VI:** Frecuencia de interacciones entre variables MAXQDA

El análisis desarrollado adopta una perspectiva integral que se apoya en la nube de palabras generada a partir del análisis cualitativo realizado en *MAXQDA*, específicamente centrado en los criterios de exclusión de publicaciones. A través de este análisis, se identificaron palabras clave que permitieron incorporar factores adicionales relevantes, tales como: Desempeño organizacional, indicadores de satisfacción, identificación y formulación de objetivos estratégicos, análisis de la situación actual, planificación institucional, estrategias, desempeño, satisfacción personal y compromiso laboral, en otras frecuencias de palabras.

En esta sección, se presenta un análisis comparativo generado con *VOSviewer* de diversas editoriales académicas según la cantidad de artículos publicados, el total de citas

recibidas y el promedio de citas por artículo, con el objetivo de identificar su impacto en la literatura sobre clima organizacional.

Los datos revelan que editoriales como *Elsevier*, *Taylor & Francis* y *John Wiley & Sons*, destacan tanto por su volumen de publicaciones como por su alto promedio de citaciones, lo que indica una mayor influencia y visibilidad en el ámbito científico. En cambio, editoriales como *Cogitatio Press*, *Lembaga Contrarius Indonesia* y *Serious Games Society*, presentan bajos promedios de citación, lo que sugiere una menor relevancia académica.

Este patrón de citación es clave para establecer criterios de exclusión, priorizando fuentes con mayor reconocimiento y contribución significativa al conocimiento en temas de clima organizacional y calidad de los servicios públicos (ver Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Criterios de exclusión publicaciones en el ámbito de Clima Organizacional**

Editorial	Artículos	Citaciones	Cita promedio por artículo
Elsevier	1.791	893	19,3
Taylor & Francis	459	730	15,3
John Wiley & Sons	5.861	387	15,1
Scopus	2.658	202	13,2
John Wiley & Sons	1.901	164	11,6
SAGE	915	88	10,4
SAGE	2.404	239	10,1
SAGE	1.291	132	9,8
John Wiley & Sons	834	86	9,7
Emerald Publishing	443	74	6
Taylor & Francis	469	93	5
Cogitatio Press	2.400	490	4,9
Lembaga Contrarius Indonesia	301	62	4,9
Serious Games Society	370	98	3,8

**Fuente:** Elaboración propia, 2025.

A continuación, se muestran los datos de editoriales que destacan por su alto volumen de publicaciones y un promedio significativo de citas por artículo, como *Elsevier*, *Taylor & Francis* y *John Wiley & Sons*, lo que evidencia una mayor influencia y visibilidad en la producción científica sobre clima organizacional. *Elsevier*, con 1.791 artículos

y un promedio de 19,3 citas por artículo, se posiciona como una de las editoriales más relevantes.

En contraste, editoriales como *Cogitatio Press*, *Lembaga Contrarius Indonesia* y *Serious Games Society*, aunque con un número considerable de publicaciones en algunos casos, presentan promedios bajos

de citación. Esta disparidad en el patrón de citaciones permite establecer criterios de exclusión basados en la relevancia académica de las fuentes, priorizando aquellas con mayor reconocimiento (ver Tabla 2).

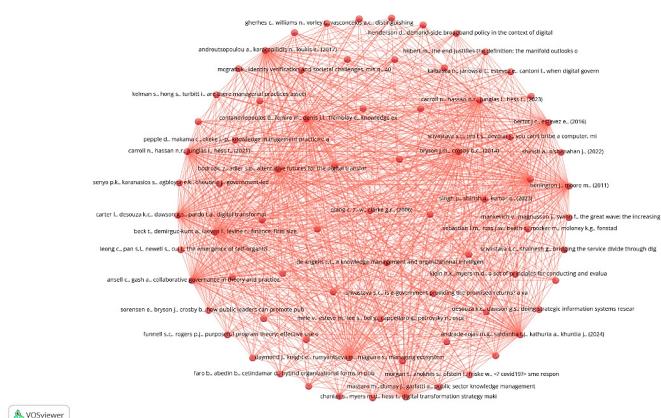
**Tabla 2**  
**Lista de los 10 autores principales con el mayor número de citas**

Ranking	Autor	Documentos	Citaciones
2	Shahbaz, Muhammad	38	6428
5	Lee, Chien-Chiang	4	2.657
7	Umar, Muhammad	32	1.709
4	Adebayo, Tomiwa Sunday	26	1.338
8	Asongu, Simplice A.	5	656
1	Shang, Pengjian	21	614
3	Wang, Jun	9	550
10	Wojciek, Dariusz	6	546
6	Zhang, Wei	18	279
9	Wang, Wei	7	269

**Fuente:** Elaboración propia, 2025.

El siguiente clúster (ver Figura VII), representa una red de co-citación bibliográfica, en la cual cada nodo corresponde a un documento (artículo, capítulo o libro) y los enlaces indican que dos documentos han sido citados conjuntamente en otras publicaciones.

El tamaño de los nodos refleja la frecuencia de citación; mientras que la densidad de líneas rojas evidencia una fuerte interconexión entre las referencias, lo que sugiere un campo de estudio consolidado y con alta cohesión teórica.



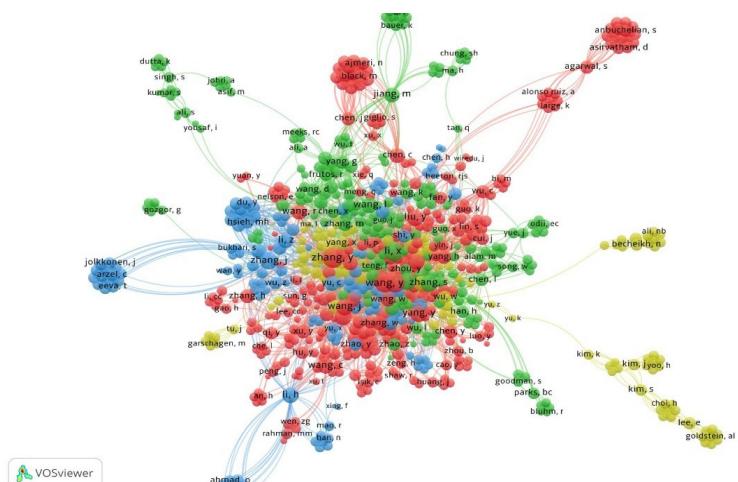
**Fuente:** Elaboración propia, 2025.

**Figura VII: Tendencias de crecimiento en el número de publicaciones**

La estructura circular y la densidad uniforme de enlaces revelan que no hay fragmentación significativa, sino que las obras citadas se relacionan estrechamente entre sí, compartiendo marcos teóricos, metodologías o temáticas. Esta visualización permite identificar las publicaciones más influyentes y el corpus bibliográfico que sustenta el área de investigación analizada. a los autores que lideran el ranking de producción y citas en el área.

El siguiente clúster (ver Figura VIII),

muestra una red de coautoría elaborada con VOSviewer, en la que cada nodo representa a un autor y los enlaces indican colaboraciones en publicaciones científicas. El tamaño de los nodos refleja la productividad de cada autor; mientras que los colores identifican distintos clústeres de colaboración. Se destacan al menos cuatro comunidades principales (rojo, verde, azul y amarillo), con un núcleo central denso en color rojo que agrupa a los autores más influyentes y colaborativos, como Zhang Y., Wang Y., y Li X.



Fuente: Elaboración propia, 2025.

**Figura VIII: Tendencias de crecimiento en el número de publicaciones**

Las conexiones entre clústeres y la distribución periférica de algunos autores indican la existencia de grupos especializados y posibles oportunidades de colaboración interdisciplinaria. Este tipo de visualización permite identificar líderes académicos, redes de cooperación y la estructura general de la producción científica en un campo determinado.

permiten concluir que el clima organizacional constituye un componente crítico en la configuración del desempeño institucional dentro del sector público, no solo desde una perspectiva estructural, sino como una dimensión dinámica que interrelaciona factores humanos, cognitivos y operativos.

Un entorno organizacional caracterizado por una comunicación interna eficiente, un liderazgo transformacional y altos niveles de satisfacción laboral incide positivamente en la eficacia de los procesos institucionales y, de manera correlativa, en la calidad percibida por los usuarios de los servicios públicos.

## Conclusiones

Los resultados de esta investigación

En este marco, la gestión del conocimiento como proceso continuo de adquisición, difusión y aplicación del saber organizacional emerge como un determinante clave para fomentar el aprendizaje institucional, la innovación operativa y la mejora en la provisión de bienes y servicios públicos. Asimismo, este estudio reafirma la necesidad de trascender enfoques meramente mecanicistas o burocráticos en la evaluación del desempeño público, integrando modelos que se nutran de la teoría de recursos y capacidades. Esta perspectiva permite valorar la importancia estratégica de activos intangibles como la cultura organizacional, la cohesión interna y la experiencia acumulada del capital humano.

Las dimensiones tradicionalmente empleadas para medir la calidad del servicio—empatía, confiabilidad y capacidad de respuesta—deben ser complementadas con un análisis crítico de los factores intrínsecos al clima organizacional. En consecuencia, se evidencia una interdependencia sustancial entre las condiciones internas del entorno laboral y la capacidad institucional para generar valor público de manera sostenible.

Desde una óptica más humanista y social, es imprescindible reconocer que las organizaciones públicas no son únicamente estructuras funcionales, sino comunidades humanas en las que las emociones, expectativas y experiencias laborales inciden directamente en la motivación y desempeño de los servidores públicos. La ausencia de espacios de participación efectiva, un liderazgo autoritario o la escasa retroalimentación institucional no solo obstaculizan el desarrollo profesional de los empleados, sino que también impactan negativamente en la percepción ciudadana de la calidad del servicio. Por tanto, propiciar un clima organizacional saludable debe ser concebido no únicamente como una estrategia de eficiencia administrativa, sino como un imperativo ético orientado a fortalecer la legitimidad institucional y la cohesión social.

En síntesis, aunque existe una base teórica robusta que respalda la influencia del clima organizacional sobre la calidad

en la prestación de servicios públicos, persiste una notable brecha empírica que limita el diseño de estrategias basadas en evidencia. Es imperativo avanzar hacia enfoques metodológicos más integradores, que contemplen tanto variables cuantitativas como cualitativas, y que permitan adaptar los modelos teóricos a las especificidades del sector público. Solo a través de una comprensión holística y contextualizada del clima organizacional será posible desarrollar políticas de gestión pública que optimicen el uso de los recursos, fortalezcan el aprendizaje institucional y contribuyan de manera efectiva a la consolidación de servicios públicos de calidad, equitativos y sostenibles.

## Referencias bibliográficas

- Abrego, D., Sánchez, Y., y Medina, J. M. (2016). Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. *Contaduría y Administración*, 62(2), 303-320. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.07.005>
- Achrol, R. S., y Stern, L. W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36-50. <https://doi.org/10.1177/00224378802500104>
- Acosta, R. K., Ospino, Ó. J., y Valencia, V. E. (2017). Diseño de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) para una Microempresa. *Inge Cuc*, 13(1), 84-100. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/ingecuc/article/view/1483>
- Alonso, P., y Aguilera, A. M. (2021). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Apuntes de Psicología*, 39(1), 27-38. <https://doi.org/10.55414/ap.v39i1.868>

- Bagnoli, L. (2019). Does health insurance improve health for all? Heterogeneous effects on children in Ghana. *World Development*, 124, 104636. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104636>
- Balabonienė, I., y Večerskienė, G. (2015). The aspects of performance measurement in public sector organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 314-320. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.544>
- Bapat, D. (2020). Antecedents to responsible financial management behavior among young adults: Moderating role of financial risk tolerance. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1177-1194. <https://doi.org/10.1108/ijbm-10-2019-0356>
- Benfeddoul, S., y Alaoui, A. (2024). Cross-sectional patterns in Moroccan stock returns: A Fama-French perspective. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 14(6), 182-194. <https://doi.org/10.32479/ijefi.17032>
- Bernal, I., Pedraza, N. A., y Sánchez, M. L. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: Diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31, 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Bikker, J. A., y Bekooij, J. G. J. (2024). Market forces in healthcare insurance: The impact of healthcare reform on regulated competition revisited. *International Journal of Finance & Economics*, 29(4), 4303-4318. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2875>
- Bussemakers, C., Van Oosterhout, K., Kraaykamp, G., y Spierings, N. (2017). Women's worldwide education–employment connection: A multilevel analysis of the moderating impact of economic, political, and cultural contexts. *World Development*, 99, 28-41. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.07.002>
- Byrka-Kita, K., y Bulasiński, K. (2024). CEO pay ratio versus financial performance in Polish public companies. *Economics and Business Review*, 10(3), 197-215. <https://doi.org/10.18559/ebr.2024.3.1480>
- Capar, N., y Kotabe, M. (2003). The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 345-355. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400036>
- Chang, K.-V., Hsu, T.-H., Wu, W.-T., Huang, K.-C., y Han, D.-S. (2016). Association between sarcopenia and cognitive impairment: A systematic review and meta-analysis. *Journal of the American Medical Directors Association*, 17(12), 1164.E7-1164.E15. <https://doi.org/10.1016/j.jamda.2016.09.013>
- Channa, A., y Faguet, J.-P. (2016). Decentralization of health and education in developing countries: A quality-adjusted review of the empirical literature. *The World Bank Research Observer*, 31(2), 199-241. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkw001>
- Chen, R. C. Y., Hung, S.-W., y Lee, C.-H. (2018). Corporate social responsibility and firm idiosyncratic risk in different market states. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 642-658. <https://doi.org/10.1002/csr.1483>
- Chicoine, L., y Guzman, J. C. (2017). Increasing rural health clinic utilization with SMS updates: Evidence from a randomized evaluation in Uganda. *World Development*, 99, 419-430. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.05.029>
- Cui, A. S., y O'Connor, G. (2012). Alliance portfolio resource diversity and firm

- innovation. *Journal of Marketing*, 76(4), 24-43. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0130>
- Daka, D. W., Woldie, M., Ergiba, M. S., Sori, B. K., Bayisa, D. A., Amente, A. B., y Bobo, F. T. (2020). Inequities in the uptake of reproductive and maternal health services in the biggest regional state of Ethiopia: Too far from “leaving no one behind”. *ClinicoEconomics and Outcomes Research*, 12, 595-607. <https://doi.org/10.2147/CEOR.S269955>
- Daniëls, E., Hondeghem, A., y Heystek, J. (2020). School leaders’ and teachers’ leadership perceptions: Differences and similarities. *Journal of Educational Administration*, 58(6), 645-660. <https://doi.org/10.1108/jea-11-2019-0199>
- Deb, R., y Roesler, A.-K. (2023). Multi-dimensional screening: Buyer-optimal learning and informational robustness. *The Review of Economic Studies*, 91(5), 2744-2770. <https://doi.org/10.1093/restud/rdad100>
- De Leeuw, T., Lokshin, B., y Duysters, G. (2014). Returns to alliance portfolio diversity: The relative effects of partner diversity on firm’s innovative performance and productivity. *Journal of Business Research*, 67(9), 1839-1849. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.12.005>
- Díaz, M. Á., y Pérez, C. D. C. (2023). Nivel de satisfacción de los estudiantes de gerencia estratégica de marketing de la Uniagustiniana-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(2), 387-405. <https://doi.org/10.31876/rvcs.v29i2.39983>
- Egger, H., y Fischer, C. (2020). Increasing resistance to globalization: The role of trade in tasks. *European Economic Review*, 126, 103446. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103446>
- Fister, J., Matraves, C., Stancill, M., Stockdale, D., Sullivan, S., Taylor, S., y Yankelevich, A. (2022). Economics at the FCC 2021–22: 5G spectrum auctions, affordable connectivity, broadband data collection, and merger review. *Review of Industrial Organization*, 61(4), 489-520. <https://doi.org/10.1007/s11151-022-09887-6>
- Foster, M. E., Smith, S. A., y Spencer, T. D. (2022). Sources of individual differences in early elementary school science achievement among multilingual and English monolingual children in the U.S. *Cognitive Development*, 63, 101223. <https://doi.org/10.1016/j.cogdev.2022.101223>
- García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., y Gómez-Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>
- Giachetti, C. (2012). A resource-based perspective on the relationship between service diversification and firm performance: Evidence from Italian facility management firms. *Journal of Business Economics and Management*, 13(3), 567-585. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.624630>
- Gibbons, L. V. (2020). Regenerative—The new sustainable? *Sustainability*, 12(13), 5483. <https://doi.org/10.3390/su12135483>
- Gola, S. (2016). Medical tourism in India – In whose interest? *Journal of International Trade Law and Policy*, 15(2/3), 115-133. <https://doi.org/10.1108/jitlp-01-2016-0005>
- Grant, R. M., Jammie, A. P., y Thomas, H. (1988). Diversity, diversification, and profitability among british

- manufacturing companies, 1972–1984. *Academy of Management Journal*, 31(4), 771-801. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/256338>
- Habibi, M. A., Ulman, M., Baha, B., y Stočes, M. (2017). Measurement and statistical analysis of end user satisfaction with mobile network coverage in Afghanistan. *Agris On-line Papers in Economics and Informatics*, IX(2), 47-58. <https://doi.org/10.7160/aol.2017.090204>
- He, J., Yi, H., y Liu, J. (2016). Urban green space recreational service assessment and management: A conceptual model based on the service generation process. *Ecological Economics*, 124, 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.01.023>
- Holzer, M., y Schwester, R. W. (2015). *Public Administration: An introduction*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315685786>
- Joshi, A. (2017). Legal empowerment and social accountability: Complementary strategies toward rights-based development in health? *World Development*, 99, 160-172. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.07.008>
- Kailthya, S., y Kambhampati, U. (2022). Political competition and public healthcare: Evidence from India. *World Development*, 153, 105820. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105820>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2?language=es>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.
- Kettl, D. F. (2006). *The global public management revolution: A report on the transformation of governance*. Rowman & Littlefield.
- Kidd, S. M. (2020). ‘Gaelic a recommendation’: Language and employment in the nineteenth-century Highlands. *Journal of Scottish Historical Studies*, 40(2), 77-102. <https://doi.org/10.3366/jshs.2020.0298>
- Kline, P., y Walters, C. R. (2016). Evaluating public programs with close substitutes: The case of Head Start. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(4), 1795-1848. <https://doi.org/10.1093/qje/qjw027>
- Li, Z., Chen, X., Ye, Y., Wang, F., Liao, K., y Wang, C. (2023). The impact of digital economy on industrial carbon emission efficiency at the city level in China: Gravity movement trajectories and driving mechanisms. *Environmental Technology & Innovation*, 33, 103511. <https://doi.org/10.1016/j.eti.2023.103511>
- Ling, H.-C., Chen, H.-R., Ho, K. K. W., y Hsiao, K.-L. (2020). Exploring the factors affecting customers’ intention to purchase a smart speaker. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102331. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102331>
- Liu, L., y Zhang, H. (2021). Financial literacy, self-efficacy and risky credit behavior among college students: Evidence from online consumer credit. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 32, 100569. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2021.100569>
- Liu, Y., Wang, W., y Chen, D. (2019). Vinculación de la cultura organizacional ambidiestra con el comportamiento innovador: Un modelo de mediación moderada de empoderamiento psicológico y liderazgo transformacional. *Frontiers*

- in *Psychology*, 10, 02192. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02192>
- Londar, S., Lytvynchuk, A., Versal, N., Posnova, T., y Tereshchenko, H. (2020). Investment in human capital within the creative economy formation: Case of the Eastern and Central Europe countries. *Comparative Economic Research Central and Eastern Europe*, 23(4), 129-148. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.23.31>
- López, C. E., Acosta, A. M., y Díaz, M. Á. (2025). Multidimensionalidad del brand equity basado en la percepción del consumidor en Instituciones de Educación Superior en Bogotá-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXXI(2), 263-277. <https://doi.org/10.31876/ras.v31i2.43765>
- Malganova, I. G., Gallyamova, D. K., Gafurov, I. R., y Pratchenko, O. V. (2014). Social and territorial aspects of the national economic security in Russia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(28), 79-85. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n28p79>
- McKenna, P., Cannon, N., Conway, J., Dooley, J., y Davies, W. P. (2018). Red clover (*Trifolium pratense*) in conservation agriculture: A compelling case for increased adoption. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 16(4-5), 342-366. <https://doi.org/10.1080/14735903.2018.1498442>
- Morello, T. F., Piketty, M.-G., Gardner, T., Parry, L., Barlow, J., Ferreira, J., y Tancredi, N. S. (2017). Fertilizer adoption by smallholders in the Brazilian Amazon: Farm-level evidence. *Ecological Economics*, 144, 278-291. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.08.010>
- Peitz, M., y Schuett, F. (2016). Net neutrality and inflation of traffic. *International Journal of Industrial Organization*, 46, 16-62. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2016.03.003>
- Purkayastha, S. (2013). Diversification strategy and firm performance: Evidence from Indian manufacturing firms. *Global Business Review*, 14(1), 1-23. <https://doi.org/10.1177/0972150912466363>
- Rindfleisch, A., y Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65(2), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.1.18253>
- Rivas, E. D. C., Pinto, G. A., y Valdivia, M. A. (2025). Sociedad del conocimiento y líneas de investigación: Una ventana en la Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXXI(E-11), 355-367. <https://doi.org/10.31876/ras.v31i4.44006>
- Rodríguez-Ponce, E., Ancoma, C., y Oneto, S. (2024). Aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(4), 473-489. <https://doi.org/10.31876/ras.v30i4.43044>
- Segredo, A. M., García, A. J., López, P., León, P., y Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41. <https://revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/300>
- Solesvik, M., y Kondratenko, Y. (2018). Architecture for collaborative digital simulation for the polar regions. In V. Kharchenko, Y. Kondratenko y J. Kacprzyk (Eds.), *Green IT Engineering: Social, Business and Industrial Applications. Studies in Systems, Decision and Control* (Vol 171, pp. 517-531). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-00253-4\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-030-00253-4_22)
- Song, P., Zha, M., Yang, Q., Zhang, Y., Li, X., y Rudan, I. (2021). The prevalence of

- adult attention-deficit hyperactivity disorder: A global systematic review and meta-analysis. *Journal Of Global Health*, 11, 04009. <https://doi.org/10.7189/jogh.11.04009>
- Thomas, A., y Gupta, V. (2021). Social capital theory, social exchange theory, social cognitive theory, financial literacy, and the role of knowledge sharing as a moderator in enhancing financial well-being: From bibliometric analysis to a conceptual framework model. *Frontiers In Psychology*, 12, 664638. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.664638>
- Trang, N. T. T., Duong, N. T., y Binh, P. N. (2024). The impact of asset-liability management on the profitability of listed commercial banks in Vietnam. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 14(6), 369-378. <https://doi.org/10.32479/ijefi.17163>
- Tushman, M. L., y O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Wuyts, S., Dutta, S., y Stremersch, S. (2004). Portfolios of interfirm agreements in technology-intensive markets: Consequences for innovation and profitability. *Journal Of Marketing*, 68(2), 88-100. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.2.88.27787>
- Xing, M., y Lee, S.-H. (2024). Profitable environmental corporate social responsibility under managers' relative profit performance competition. *Bulletin of Economic Research*, 76(4), 916-934. <https://doi.org/10.1111/boer.12452>
- Yayla, A. A., y Hu, Q. (2012). The impact of IT-business strategic alignment on firm performance in a developing country setting: Exploring moderating roles of environmental uncertainty and strategic orientation. *European Journal of Information Systems*, 21(4), 373-387. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.52>
- You, A., Kim, J. K., Ryu, I. H., y Yoo, T. K. (2022). Application of generative adversarial networks (GAN) for ophthalmology image domains: A survey. *Eye and Vision*, 9(1), 6. <https://doi.org/10.1186/s40662-022-00277-3>
- Zaharia, C., y Zaharia, I. (2012). Corporate governance and the market value of firms. *Economics, Management, and Financial Markets*, 7(4), 227-232. <https://addletonacademicpublishers.com/contents-emfm/127-volume-7-4-2012/1489-corporate-governance-and-the-market-value-of-firms>
- Zapata, K. V., y Tovar, E. A. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad. *Aula Virtual*, 5(12), 913-928. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>