

El desempeño laboral y factores relacionados: un estudio bibliométrico

Labor performance and related factors: a bibliometric study

Ernesto Wladimir Rangel Luzuriaga¹ (errangellu@uide.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0002-3003-3431>)

Jorge Andrés Izaguirre Olmedo² (joizaguirreol@uide.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0001-5178-8641>)

Resumen

El desempeño laboral de los empleados es un factor determinante para la productividad, sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. Su visión ha evolucionado a una comprensión multifactorial que incluye dimensiones conductuales y motivacionales. El objetivo de esta investigación es determinar los factores que intervienen en el desempeño laboral en organizaciones, considerando la multiplicidad de variables y su influencia en productividad y calidad, particularmente en escenarios como el ecuatoriano. Se realizó un estudio cuantitativo, no experimental, documental y bibliométrico, analizando 36 artículos científicos revisados por pares, publicados entre 2023 y 2025, obtenidos de las bases de datos Scopus y Scielo mediante el método PRISMA. Los resultados destacan que la motivación es un determinante fundamental, potenciada por el ambiente de trabajo. El estrés laboral impacta negativamente, influenciado por la tecnología, conflicto trabajo-vida personal y la falta de apoyo/claridad. El clima organizacional (comunicación, equidad, pertenencia, justicia) es crucial, favoreciendo el rendimiento y moderando otros factores. El liderazgo emerge como uno de los factores más influyentes (transformacional, empoderador), promoviendo compromiso y adaptabilidad. El desempeño laboral es el resultado de una compleja interacción entre factores individuales, organizacionales, contextuales y tecnológicos. Para mejorar el desempeño, las organizaciones deben adoptar una visión integral que considere esta interrelación de variables.

Palabras clave: desempeño profesional, desempeño laboral, rendimiento laboral, productividad del trabajador, factores organizacionales.

Abstract

Employee performance constitutes a primary concern in the contemporary organizational sphere, given its decisive role in productivity, sustainability, and competitiveness. The understanding of performance has evolved to a multifactorial perspective encompassing behavioral and motivational dimensions. The objective of this research was to determine the factors intervening in employee performance in organizations, considering the multiplicity of variables and their influence on productivity

¹ Máster en Comercio Electrónico y Marketing. Docente / Investigador. Universidad Internacional del Ecuador. Tecnológico Universitario Life College International. Ecuador.

² Docente/investigador. Doctorando. Coordinador de prácticas comunitarias. Universidad Internacional del Ecuador. Ecuador.

and quality, particularly in scenarios like the Ecuadorian one. A quantitative, non-experimental, documental, and bibliometric study was conducted, analyzing 36 peer-reviewed scientific articles published between 2023 and 2025, obtained from the Scopus and Scielo databases using the PRISMA method. The results highlight that motivation is a fundamental determinant, enhanced by the work environment. Work stress negatively impacts performance, influenced by technology, work-life conflict, and lack of support/clarity. Organizational climate (communication, equity, belonging, justice) is crucial, favoring performance and moderating other factors. Leadership emerges as one of the most influential factors (transformational, empowering), promoting commitment and adaptability. Employee performance is the outcome of a complex interaction among individual, organizational, contextual, and technological factors. To improve performance, organizations must adopt an integral view considering this interrelation of variables.

Key words: Employee performance, Work performance, Employee productivity, Organizational factors.

Introducción

El desempeño laboral de los empleados constituye una de las principales preocupaciones en el ámbito organizacional contemporáneo, dado su papel determinante en la productividad, la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones (Makumbe et al., 2025). El rendimiento individual impacta directamente en los resultados globales de las empresas, tanto en términos de eficiencia operativa como de calidad en la prestación de servicios. Por ello, comprender qué factores favorecen o dificultan el desempeño se vuelve una necesidad imperiosa para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en entornos laborales dinámicos y transformativos como el ecuatoriano.

La literatura ha evolucionado desde una visión centrada en habilidades técnicas hacia una comprensión multifactorial del desempeño, incorporando dimensiones conductuales, motivacionales y contextuales (Alnehabi, 2025; Dolores Ruiz et al., 2023). Variables como la motivación, la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia, el clima organizacional y la formación continua se han identificado como claves en la calidad del trabajo desempeñado (Calle-Quezada et al., 2024; García-Salirrosas, 2023; Ortega Galarza et al., 2023). Asimismo, el compromiso organizacional y el compromiso con el trabajo actúan como mecanismos que potencian el rendimiento, especialmente en sectores donde existen desafíos como el envejecimiento de la fuerza laboral o la transformación tecnológica (Makumbe et al., 2025).

La influencia del liderazgo ha sido ampliamente documentada como un factor crítico del desempeño laboral. Modelos como el liderazgo transformacional (García-Lirios et al., 2023; Helalat et al., 2025), empoderador (Varshney & Varshney, 2025) y ambidextro (Azmy & Hartono, 2025) estimulan la autonomía, la innovación y la adaptabilidad de los trabajadores, fortaleciendo la cultura organizacional y generando entornos positivos. Estas prácticas son aún más efectivas cuando se acompañan de estrategias como la

compensación adecuada, el employer branding, el coaching, la retroalimentación efectiva y el desarrollo profesional continuo (Biswakarma & Subedi, 2025; Duarte Beltrán, 2023; Sánchez Zambrano & Reina-Barreto, 2024).

Además, la tecnología ha introducido nuevas dinámicas en el estudio del rendimiento. La incorporación de herramientas digitales, automatización e inteligencia artificial ha demostrado tener efectos tanto positivos como desafiantes sobre el desempeño, dependiendo del grado de preparación, la percepción de apoyo organizacional y el nivel de autonomía que poseen los empleados (Bai et al., 2025; Lu et al., 2025). En este contexto, se vuelve esencial adoptar estructuras organizacionales flexibles que favorezcan la adaptación, la comunicación efectiva y la gestión adecuada del tiempo (Máynez-Guaderrama et al., 2023; Ortiz Soto et al., 2024).

El bienestar integral del colaborador también se reconoce como eje fundamental del rendimiento sostenible. La satisfacción con el ambiente de trabajo, el equilibrio entre vida personal y laboral, el reconocimiento, la gestión del estrés y el acceso a oportunidades de desarrollo son elementos clave que fortalecen la cohesión grupal y el sentido de propósito en la organización (Alonso Ramírez & Nahum Lajud, 2024; Ariani et al., 2025). En este mismo sentido, estudios recientes han planteado enfoques innovadores, como el análisis del uso de redes sociales en el entorno laboral, encontrando que su uso moderado no solo no afecta negativamente el desempeño, sino que puede, incluso, potenciar ciertos procesos de trabajo (Rojas-Kramer et al., 2023).

De igual forma, se ha evidenciado que dimensiones menos exploradas como la gestión verde de recursos humanos o el enfoque espiritual-religioso de la cultura organizacional también pueden influir en el rendimiento de manera significativa, al aportar perspectivas culturalmente situadas y más integrales del trabajo humano (Abdelwahed et al., 2025; Gogia & Shao, 2025).

El objetivo de la presente investigación es determinar los factores que intervienen en el desempeño laboral de los colaboradores en las organizaciones, considerando la multiplicidad de variables que inciden en su rendimiento. Se busca identificar de manera sistemática cómo aspectos como la motivación, el clima organizacional, el liderazgo, la formación continua, el uso de la tecnología, el bienestar integral y otras dimensiones emergentes influyen en la productividad y calidad del trabajo dentro de contextos organizacionales complejos y cambiantes, particularmente en escenarios como el ecuatoriano.

Estudiar el desempeño laboral y los factores que lo condicionan resulta fundamental para las organizaciones que aspiran a mejorar su eficiencia, sostenibilidad y capacidad de adaptación frente a los desafíos contemporáneos. Comprender qué elementos favorecen o limitan el rendimiento permite no solo optimizar procesos y resultados, sino también generar entornos laborales más saludables, innovadores y comprometidos. Asimismo, esta comprensión integral abre la posibilidad de diseñar estrategias más

efectivas de gestión del talento, alineadas con las transformaciones tecnológicas, culturales y estructurales que caracterizan al entorno organizacional actual.

Materiales y métodos

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, no experimental y documental, de tipo bibliométrico, centrado en el análisis de la producción científica reciente sobre los factores que inciden en el desempeño laboral de los colaboradores en contextos organizacionales. Se trata de un estudio de tipo descriptivo y documental, basado en el análisis de artículos científicos publicados entre los años 2023 y 2025. Para garantizar la calidad y relevancia de las fuentes, se utilizaron dos bases de datos académicas de amplia difusión y reconocimiento internacional: Scopus y Scielo.

En la base Scopus, se emplearon los términos de búsqueda “employee performance” y “organizational factors”, restringiendo los resultados al área temática de Business, Management and Accounting. Esta estrategia inicial arrojó 985 resultados, de los cuales, tras un proceso de cribado, se seleccionaron 18 artículos publicados en el año 2025 que cumplían con los criterios de inclusión. En el caso de la base Scielo, se utilizó la palabra clave “desempeño laboral” en el campo de título, limitando la búsqueda a las categorías de Negocios, Gerenciamiento y Economía. Esta búsqueda arrojó inicialmente 106 artículos, de los cuales se seleccionaron también 18 que correspondían a los años 2023, 2024 y 2025.

Para el proceso de selección de documentos, se aplicó el método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), el cual considera cuatro fases: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. En la etapa de identificación se recopilaron los artículos de ambas bases. Luego, durante el cribado, se eliminaron aquellos documentos duplicados o que no guardaban relación directa con el tema de estudio. En la fase de elegibilidad se realizó una revisión de títulos y resúmenes para comprobar la pertinencia temática. Finalmente, en la fase de inclusión, se seleccionaron los estudios que cumplían con los criterios previamente definidos.

Los criterios de inclusión establecidos fueron los siguientes: artículos publicados entre 2023 y 2025, revisados por pares, con acceso a texto completo, escritos en español o inglés, y que abordaran el desempeño laboral desde una perspectiva organizacional. Se excluyeron documentos que no se relacionaran directamente con el ámbito laboral, publicaciones duplicadas entre bases de datos, artículos sin acceso al texto completo y aquellos centrados exclusivamente en contextos educativos o gubernamentales que no incluyeran elementos de gestión organizacional.

Tabla 1

Frecuencia de artículos por año de publicación

Año	Número de artículos
2023	6
2024	6
2025	24
Total	36

Nota: Elaborada por los autores

Una vez seleccionados los 36 artículos, fueron exportados en formato compatible con la herramienta bibliométrica Mendeley que permitió clasificar las publicaciones por año, autor, título y fuente, así como tener un acceso rápido a las palabras clave, resumen y archivo con el texto completo. También permitió insertar directamente las citas en el texto y las referencias gracias al complemento de Microsoft Word.

Para el análisis bibliométrico se construyó una matriz de análisis en Microsoft Excel que permitió clasificar las publicaciones según variables como el año de publicación, la revista científica, el país de procedencia y las principales temáticas abordadas. Los datos fueron procesados utilizando estadística descriptiva para obtener frecuencias por año y por revista, así como identificar patrones y tendencias en la producción científica. De acuerdo con este análisis, se evidenció que el mayor número de publicaciones se concentró en el año 2025, con un total de 24 artículos, seguido de los años 2024 y 2023 con 6 artículos cada uno. Asimismo, las revistas que más aportes ofrecieron al estudio fueron la Revista Gestión de Las Personas y Tecnología, el International Journal of Productivity and Performance Management, Ciencias Administrativas y Revista San Gregorio, entre otras.

Tabla 2

Frecuencia de artículos por revista

Revista	Frecuencia
International Journal of Productivity and Performance Management	2
Revista Gestión de Las Personas y Tecnología	3
Corporate and Business Strategy Review	1
RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo	1

International Journal of Hospitality Management	1
Corporate Reputation Review	1
Journal of Hospitality and Tourism Insights	1
Asia Pacific Management Review	1
Journal of Chinese Human Resources Management	1
Revista San Gregorio	2
Ciencias Administrativas	2
SA Journal of Human Resource Management	1
Global Business Review	1
El Anáhuac Journal	1
Learning Organization	1
International Journal of Law and Management	1
Otros (menos de 2 por revista)	15
Total	36

Nota: Elaborada por los autores

Este procedimiento permitió establecer una base empírica sólida para clasificar los factores que intervienen en el desempeño laboral, a partir de una revisión sistemática y organizada de la literatura académica más reciente sobre el tema.

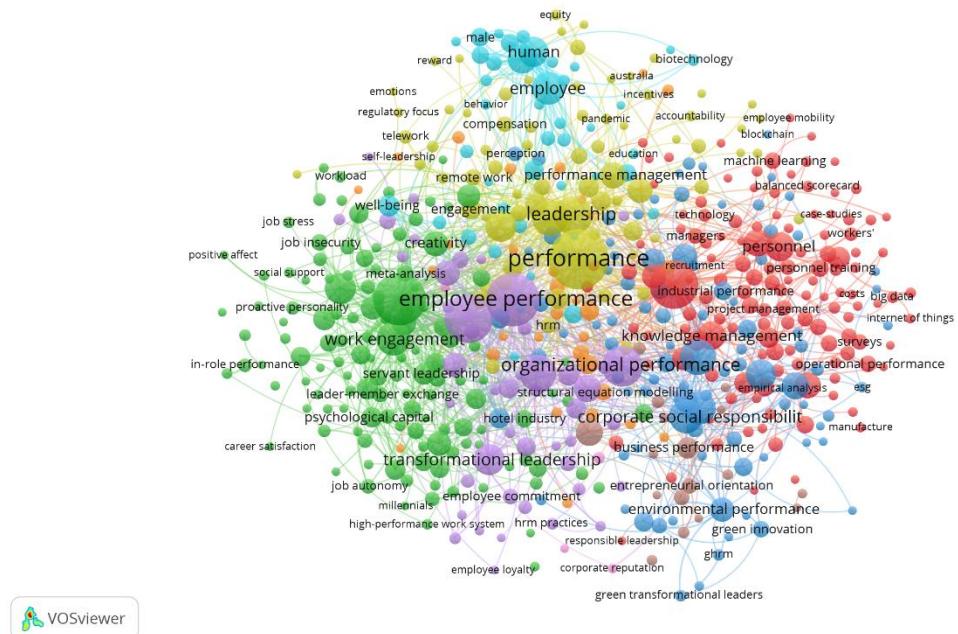
Resultados

Análisis de la producción científica

Con el objeto de identificar tendencias y áreas de investigación, en la Figura 1, se muestran 9 clústeres que permiten visualizar la evolución de las palabras clave vinculadas al desempeño laboral, así como las áreas en crecimiento y emergentes dentro de esta temática. Para este análisis se empleó el método fractional counting, estableciendo como criterio un mínimo de diez apariciones por palabra clave, y se utilizó la técnica de association strength para la normalización de los datos, con el objetivo de identificar tendencias y posibles líneas de investigación futura.

Figura 1

Principales tendencias y palabras claves de la investigación



Nota: Generado con VOSviewer.

La Tabla 3 presenta los 9 clústeres temáticos resultantes en el software VOSviewer, vinculados al desempeño laboral, identificados a partir de las palabras clave utilizadas en publicaciones científicas. Este análisis permite reconocer las líneas de investigación predominantes dentro de cada grupo.

Tabla 3

Tendencias de investigación por clústeres con base en las palabras clave

Clúster	Palabras clave por peso de las relaciones
1	Gestión de recursos humanos, personal, gestión del conocimiento, desarrollo sostenible, toma de decisiones, inteligencia artificial, investigación del comportamiento, efectos económicos y sociales.
2	Desempeño laboral, compromiso laboral, desempeño en tareas, teoría del intercambio social, creatividad, rendimiento laboral, autoeficacia, liderazgo servicial, rediseño del trabajo, intención de rotación.
3	Innovación, desempeño de la empresa, sostenibilidad, evaluación del desempeño, responsabilidad social corporativa, condiciones laborales, desempeño industrial, percepción, desempeño financiero, recurso humano.

-
- 4 Desempeño, liderazgo, motivación, productividad, gestión del desempeño, capacitación, confianza, compromiso, gestión, satisfacción.
 - 5 Satisfacción laboral, desempeño del empleado, desempeño organizacional, compromiso del empleado, liderazgo transformacional, cultura organizacional, compromiso organizacional, inteligencia emocional, rendimiento organizacional, satisfacción del empleado, empoderamiento.
 - 6 Empleado, organización, lugar de trabajo, gestión de recursos, bienestar, entorno laboral, gestión de personal, comportamiento, fuerza laboral, rotación, salud mental.
 - 7 Recursos humanos, capital social, cultura organizacional, desempeño individual, trabajo en equipo, autoliderazgo, desarrollo de carrera, eficacia, motivación laboral, desarrollo de recursos humanos, capacitación de empleados.
 - 8 Compartición de conocimiento, desempeño empresarial, orientación emprendedora, rasgos de personalidad, capital intelectual, innovación organizacional, capacidad de innovación, innovación de productos, innovación de servicios, desempeño de la organización.
 - 9 Reputación corporativa, rotación de empleados, apoyo del supervisor, equilibrio entre la vida laboral y personal, equidad, inclusión, bienestar psicológico, enfoque regulatorio, gestión estratégica, comparación social.
-

Nota: Elaborada por los autores.

La Figura 2 muestra los factores clave que inciden en el desempeño laboral, basados en la revisión de la literatura científica reciente. Los resultados de los estudios revisados destacan que la motivación laboral representa un determinante fundamental del desempeño de los colaboradores en diferentes contextos organizacionales. Lukito et al. (2025) identificaron que la motivación, junto con la satisfacción laboral y la compensación, tuvo un efecto directo y sustancial en el rendimiento de los empleados. Particularmente, el ambiente de trabajo desempeñó un rol moderador, fortaleciendo esta relación, lo que sugiere que los entornos laborales adecuados potencian los efectos positivos de la motivación sobre la productividad. Esta evidencia refuerza la importancia de diseñar estrategias organizacionales que integren motivadores tanto extrínsecos como intrínsecos para mejorar el desempeño general.

Desde un enfoque cultural y religioso, Abdelwahed et al. (2025) analizaron el efecto del liderazgo islámico en la motivación laboral, encontrando que la motivación laboral islámica se configuró como un mediador significativo entre los valores organizacionales y el rendimiento de los colaboradores. A pesar de que los valores y la cultura organizacional islámica no mostraron una influencia directa sobre el desempeño, la motivación emergió como un factor crítico capaz de transformar prácticas culturales en resultados laborales concretos. Este hallazgo resulta especialmente relevante para organizaciones con fundamentos religiosos, donde la motivación adquiere un carácter espiritual que trasciende lo instrumental.

Adicionalmente, Dolores Ruiz et al. (2023) y Romero y Scrivanelli (2024) destacaron que la motivación intrínseca, basada en el reconocimiento, la autonomía y la alineación entre los valores personales y organizacionales, tuvo una correlación positiva con el desempeño en sectores tanto educativos como cooperativos. Estos estudios demostraron que cuando las organizaciones fomentan el sentido de propósito, la participación activa y la valoración del esfuerzo individual, se genera un entorno emocionalmente favorable para el rendimiento sostenido. Así, la motivación se consolida como una herramienta estratégica no solo para incrementar la productividad, sino también para fortalecer el compromiso organizacional.

Figura 2

Factores asociados al desempeño laboral



Nota: Generado con GitMind AI.

El análisis de los artículos permitió identificar que el estrés laboral, especialmente en contextos de cambio tecnológico y modalidades laborales híbridas, influyó negativamente en el desempeño. Bai et al. (2025) encontraron que los eventos intensos asociados con la inteligencia artificial generaron dos respuestas emocionales contrastantes: la rumiación (de naturaleza estresante) y el sentido de obligación hacia el cambio constructivo (FOCC). La rumiación impactó negativamente en el desempeño, mientras que el FOCO actuó como una vía positiva. Sin embargo, cuando los colaboradores percibieron autonomía respaldada por IA, el efecto de la rumiación se atenuó, y el impacto positivo del FOCO se incrementó, mostrando que la gestión del estrés debe considerar variables mediadoras como la percepción de control.

En una línea complementaria, Márquez-Guaderrama et al. (2023) evidenciaron que los conflictos entre el trabajo y la vida personal, especialmente en centennials y millennials, generaron altos niveles de estrés emocional que afectaron negativamente la concentración, la productividad y el compromiso. Esta situación fue más pronunciada en entornos laborales sin estructuras de apoyo, donde los empleados enfrentaban mayores dificultades para gestionar su tiempo y emociones. Los resultados sugieren que la falta de equilibrio entre las esferas personal y laboral constituye un factor de riesgo psicosocial con implicaciones directas en el desempeño laboral, especialmente entre generaciones jóvenes.

Duarte Beltrán (2023) aportó evidencia adicional desde un enfoque normativo, al aplicar una intervención basada en la norma NOM-035-STPS-2018. Sus hallazgos mostraron que los entornos laborales con alta carga emocional, baja retroalimentación y escasa claridad funcional promovieron el estrés crónico y, en consecuencia, redujeron el rendimiento y el compromiso. La intervención propuso medidas como la mejora de la comunicación organizacional, la creación de canales de apoyo psicológico y la promoción de una cultura de prevención del estrés. Así, se reafirma la necesidad de abordar el estrés no solo como una reacción individual, sino como un fenómeno organizacional que requiere estrategias estructurales para su mitigación.

Por otro lado, el clima organizacional fue identificado como una variable de peso en la consolidación de entornos laborales que favorecen el alto rendimiento. Ortega Galarza et al. (2023) señalaron que dimensiones como la comunicación efectiva, la equidad, el respeto y la percepción de justicia organizacional incidieron positivamente en la motivación de los colaboradores. En su estudio con servidores públicos, se encontró que un clima laboral favorable fortalecía la percepción de pertenencia institucional y reducía el ausentismo, influyendo directamente en los indicadores de desempeño. Estos resultados sugieren que los ambientes laborales colaborativos, abiertos y respetuosos generan efectos acumulativos sobre el rendimiento colectivo.

En esta misma línea, Lukito et al. (2025) mostraron que el ambiente de trabajo tuvo un rol moderador en la relación entre el liderazgo y el desempeño, actuando como catalizador de la satisfacción laboral. Específicamente, los ambientes caracterizados por una buena disposición física, relaciones interpersonales positivas y condiciones adecuadas de trabajo amplificaron los efectos del liderazgo transformacional y la motivación sobre la productividad. Asimismo, se identificó que la satisfacción laboral fue la variable con mayor impacto en el desempeño, lo que posiciona al clima como un elemento fundamental dentro de las estrategias organizacionales para la mejora del rendimiento.

Ariani et al. (2025) reforzaron estos hallazgos al demostrar que, aunque el estilo de liderazgo y la motivación fueron importantes, fue el clima laboral el que facilitó o inhibió la efectividad de estos factores. De manera interesante, la disciplina organizacional mostró un efecto negativo inesperado, lo cual indica que ambientes excesivamente normativos pueden limitar la creatividad y la autonomía de los trabajadores, reduciendo su rendimiento. Además, García-Salirrosas (2023) destacó que un clima proambiental, es decir, aquel que promueve prácticas sostenibles y respetuosas con el entorno, también incrementó el compromiso y desempeño de los colaboradores, mostrando que los valores institucionales compartidos son componentes clave del clima organizacional efectivo.

Al respecto del liderazgo, éste fue identificado como uno de los factores organizacionales más influyentes en el desempeño laboral. Helalat et al. (2025) concluyeron que el liderazgo transformacional promovió conductas participativas, sentido de propósito y alineación con los objetivos institucionales, lo que redundó en un

incremento significativo del rendimiento de los empleados. Este tipo de liderazgo también fortaleció el compromiso afectivo y cognitivo de los colaboradores, facilitando la generación de entornos laborales más colaborativos y enfocados en la mejora continua. La influencia positiva del liderazgo fue aún más evidente cuando estuvo acompañada de prácticas de retroalimentación y reconocimiento.

Varshney y Varshney (2025) destacaron que el liderazgo empoderador mejoró tanto el desempeño en tareas como el desempeño contextual, a través de la agilidad de la fuerza laboral como variable mediadora. Aunque no se encontró una relación significativa con la reducción de conductas contraproducentes, el fortalecimiento de la autonomía y la adaptabilidad sí mostró efectos positivos. De manera similar, Azmy y Hartono (2025) demostraron que el liderazgo ambidextro —capaz de combinar la explotación de competencias existentes con la exploración de nuevas oportunidades— tuvo un impacto directo significativo sobre el rendimiento, influido por el empoderamiento psicológico y el comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB).

Por otra parte, Abdelwahed et al. (2025) abordaron el liderazgo desde una perspectiva islámica y encontraron que este estilo promovió la motivación y el desempeño laboral, a través de una alineación ética y cultural con los valores organizacionales. También, Ariani et al. (2025) y Lukito et al. (2025) coincidieron en que el liderazgo, cuando se combina con condiciones laborales favorables, potencia el rendimiento individual. En contraste, Gogia y Shao (2025) señalaron que prácticas de liderazgo poco inclusivas, como el ostracismo, redujeron significativamente los efectos positivos de las políticas de gestión verde sobre el desempeño, lo cual reafirma la necesidad de estilos de liderazgo humanistas, integradores y estratégicos para garantizar un desempeño sostenible.

Discusión

Estudios previos

El desempeño laboral es una variable clave en el ámbito organizacional, concebida como un fenómeno multidimensional que abarca no solo la eficacia en el cumplimiento de las tareas asignadas, sino también la manifestación de comportamientos voluntarios que benefician al entorno laboral y la evitación de conductas contraproducentes (Varshney & Varshney, 2025). Esta visión integral del rendimiento permite una evaluación más precisa al considerar dimensiones como el desempeño en tareas, el desempeño contextual y las conductas disfuncionales. Además, el uso de instrumentos psicométricamente validados refuerza la confiabilidad del estudio de esta variable, alejándola de una visión exclusivamente cuantitativa o productiva.

Dentro de los factores organizacionales que inciden en el desempeño, la gestión del talento humano desempeña un rol fundamental. Procesos como la selección adecuada de personal, la capacitación continua y la implementación de estilos de liderazgo efectivos —especialmente el liderazgo transformacional y ambidextro— han demostrado una influencia positiva significativa sobre el rendimiento institucional (Azmy & Hartono, 2025; Helalat et al., 2025). En contextos específicos, también se han

identificado modelos de liderazgo culturalmente alineados, como el liderazgo islámico, que potencian la identificación con la organización y mejoran el desempeño (Abdelwahed et al., 2025).

El compromiso organizacional emerge como una variable mediadora crucial en la relación entre las prácticas de gestión humana y el desempeño. Empleados comprometidos emocional y conductualmente tienden a mostrar niveles más altos de productividad y satisfacción, especialmente en sectores como salud, servicios y banca (Alnehabi, 2025; Biswakarma & Subedi, 2025; Makumbe et al., 2025). Este compromiso se ve reforzado por un clima laboral positivo, caracterizado por prácticas motivacionales coherentes, comunicación efectiva y sentido de pertenencia (Romero & Scrivanelli, 2024).

Por otro lado, los factores psicosociales también inciden notablemente en el desempeño. El equilibrio entre la vida personal y profesional, el manejo del estrés, y la satisfacción laboral funcionan como condicionantes del rendimiento contextual (Máynez-Guaderrama et al., 2023). Estrategias como el home office o el trabajo híbrido, cuando son bien implementadas, pueden favorecer la adaptabilidad del personal y contribuir positivamente al desempeño (Bai et al., 2025; Lu et al., 2025). Además, la introducción de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, acompañadas de autonomía y apoyo organizacional, ha mostrado resultados prometedores en la reducción de supervisión abusiva y la mejora de resultados laborales.

Desde una perspectiva formativa, se ha evidenciado que la falta de alineación entre la formación académica y las necesidades reales del mercado laboral genera brechas en el desempeño de los nuevos colaboradores. La definición conjunta de perfiles de competencias y la promoción de la formación continua dentro de las organizaciones se han revelado como estrategias eficaces para mejorar el rendimiento y la calidad de vida laboral (Rivera de Parada et al., 2023; Sánchez Zambrano & Reina-Barreto, 2024).

Otras variables complementarias incluyen la motivación intrínseca, la evaluación justa del rendimiento, la retroalimentación oportuna y estrategias como el coaching o el empowerment, que fortalecen la estabilidad emocional y la retención del personal (Calle-Quezada et al., 2024; Duarte Beltrán, 2023). De igual forma, la marca empleadora (employer branding) y la gestión verde de los recursos humanos (GHRM) refuerzan la percepción positiva de la organización y fomentan conductas de ciudadanía organizacional, esenciales para el fortalecimiento del desempeño colectivo (Al-Romeedy et al., 2025; Gogia & Shao, 2025).

Finalmente, se reconoce que la estructura organizacional y la cultura institucional influyen directamente en el ajuste laboral, la autonomía y la productividad, especialmente en entornos cambiantes como los que impone el teletrabajo. El apoyo gerencial y la promoción de climas laborales sostenibles y proambientales favorecen tanto el bienestar como el rendimiento individual (Ariani et al., 2025; García-Salirrosas, 2023; Lukito et al., 2025; Ortiz Soto et al., 2024). Asimismo, estudios aplicados a sectores como las pymes manufactureras y las instituciones financieras han revelado la

importancia de priorizar estratégicamente estos factores para alcanzar altos niveles de desempeño (Kharub et al., 2025; Mishra et al., 2025).

El desempeño laboral puede entenderse como el resultado de una compleja interacción entre factores individuales, organizacionales, contextuales y tecnológicos. Esta red de influencias interrelacionadas debe ser considerada integralmente para diseñar estrategias efectivas que promuevan el bienestar y la eficiencia en los entornos laborales contemporáneos.

Conclusiones

El presente estudio bibliométrico ha logrado su objetivo de determinar los factores clave que intervienen en el desempeño laboral de los colaboradores en las organizaciones, confirmando su naturaleza multidimensional y multifactorial. La revisión sistemática de la literatura reciente ha evidenciado que el desempeño no es un resultado aislado, sino la culminación de una compleja interacción entre diversas variables a nivel individual, organizacional, contextual y tecnológico.

Entre los hallazgos principales, se ratifica que la motivación laboral es un pilar fundamental que impulsa el rendimiento, siendo crucial integrar motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos. Asimismo, el ambiente de trabajo no solo influye directamente, sino que actúa como un moderador que potencia los efectos positivos de la motivación y el liderazgo.

Por otro lado, se confirma que el estrés laboral representa un factor de riesgo psicosocial que afecta negativamente la concentración, productividad y compromiso. Este estrés puede provenir de la adaptación tecnológica, el conflicto entre la vida personal y laboral, la alta carga emocional, la baja retroalimentación y la falta de claridad funcional, destacando la necesidad de estrategias organizacionales para su mitigación.

El clima organizacional emerge como una variable de peso significativo, configurando entornos que favorecen el alto rendimiento a través de la comunicación efectiva, equidad, respeto, justicia y un fuerte sentido de pertenencia. Un clima positivo fortalece la identificación institucional y contribuye al rendimiento colectivo. Sorprendentemente, ambientes excesivamente normativos pueden ser perjudiciales, mientras que un clima proambiental puede incrementar el compromiso.

El liderazgo se consolida como uno de los factores más influyentes. Estilos como el transformacional, empoderador y ambidextro promueven el compromiso, la agilidad, la autonomía y el comportamiento de ciudadanía organizacional, impactando positivamente el desempeño. No obstante, la calidad de este liderazgo es vital, ya que prácticas no inclusivas pueden mermar los beneficios de otras iniciativas, como la gestión verde.

Además de estos factores principales, la investigación subraya la importancia de una gestión del talento humano efectiva, el compromiso organizacional, el bienestar integral

del colaborador, la adecuación de la formación a las necesidades del mercado, la retroalimentación oportuna, la evaluación justa, el employer branding y la gestión verde de recursos humanos. La tecnología, incluyendo la inteligencia artificial, requiere un abordaje cuidadoso que considere el apoyo y la autonomía de los empleados para generar resultados positivos. La estructura y cultura organizacional, junto con el apoyo gerencial, son esenciales para un ajuste laboral y productividad óptimos, especialmente en modalidades como el teletrabajo.

Para las organizaciones que buscan mejorar su eficiencia, sostenibilidad y capacidad de adaptación en entornos cambiantes como el ecuatoriano, resulta fundamental adoptar una visión integral del desempeño laboral. Esto implica no solo enfocarse en la productividad, sino también en el bienestar, la motivación, el desarrollo, un clima organizacional saludable, estilos de liderazgo efectivos y la gestión estratégica de la tecnología y el talento humano. Comprender la interrelación de estos factores permite diseñar estrategias más efectivas de gestión del talento y generar entornos laborales innovadores, comprometidos y resilientes frente a las transformaciones contemporáneas.

Referencias bibliográficas

- Abdelwahed, N. A. A., Doghan, M. A. Al, Sarahi, U. N. & Soomro, B. A. (2025). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation. *International Journal of Law and Management*, 67(2), 165–190. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2024-0019>
- Alnehabi, M. (2025). The Mediating Role of Employee Performance in the Relationship Between Organizational Identification, Organizational Commitment, and Corporate Reputation Among Saudi Bank Employees. *Corporate Reputation Review*, 28(1), 43–56. <https://doi.org/10.1057/s41299-023-00176-w>
- Alonso Ramírez, K. & Nahum Lajud, P. (2024). Impacto de la motivación laboral en el desempeño del personal administrativo en home office: un caso de estudio en una empresa comercializadora de plásticos. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 17(50), 25. <https://doi.org/10.35588/XBXE4B22>
- Al-Romeedy, B. S., El-bardan, M. F., & Badwy, H. E. (2025). How is employee performance affected by employer branding in tourism businesses? Mediation analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 790–809. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2024-0418>
- Ariani, M., Tamara, D., Yuliani, T., Saraswati, W., Arrywibowo, I., & Darma, D. C. (2025). Employee performance and several predicting factors: a causality and strategy implication. *Corporate and Business Strategy Review*, 6(1), 293–303. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1siart6>

- Azmy, A. & Hartono, D. K. (2025). Examining the Impact of Ambidextrous Leadership on Employee Performance: The Mediating Roles of Organizational Citizenship Behavior and Psychological Empowerment in a Manufacturing Company. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 16(1), 95–118. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800506.20251601>
- Bai, J. Y., Huan, T. C. T. C., Leong, A. M. W., Luo, J. M. & Fan, D. X. F. (2025). Examining the influence of AI event strength on employee performance outcomes: Roles of AI rumination, AI-supported autonomy, and felt obligation for constructive change. *International Journal of Hospitality Management*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104111>
- Biswakarma, G. & Subedi, K. (2025). The mediating role of employee engagement on the relationship between learning culture and employee performance in service sector. *Learning Organization*, 32(2), 259–281. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0178>
- Calle-Quezada, P. A., Jerves-Mora, R. S., & Barragán-Landy, M. F. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de literatura. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 17(50). <https://doi.org/10.35588/0G6ZZR18>
- Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F. & Valdivia Rivera, M. de J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/RIDE.V13I26.1478>
- Duarte Beltrán, E. D. B. (2023). Programa de intervención para mejorar el entorno organizacional de una empresa con base en la NOM-035-STPS-2018. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 8(24), 70–100. <https://doi.org/10.36791/TCG.V8I24.224>
- García-Lirios, C., Bermudez-Ruiz, G. & Sanchez-Sanchez, A. (2023). Structural equation modeling of commitment in the COVID-19. *Revista Nacional de Administración*, 14(1), e4397. <https://doi.org/10.22458/RNA.V14I1.4397>
- García-Salirrosas, E. E. (2023). Impact of the pro-environmental organizational climate on the commitment and sustainable behavior of workers in Peru. *Retos(Ecuador)*, 13(26), 205–222. <https://doi.org/10.17163/RET.N26.2023.02>
- Gogia, E. H. & Shao, Z. (2025). Sustainable Success: *The Impact of Eco-Friendly HR Practices on Employee Performance, Mediated by Organizational Citizenship and Moderated by Workplace Ostracism*. Proceedings of 2024 5th International Conference on Computer Science and Management Technology, ICCSMT 2024, 1105–1110. <https://doi.org/10.1145/3708036.3708219>

- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). Transformational leadership and employee performance: a further insight using work engagement. *Economics. Innovative and Economics Research Journal*, 13(1), 333–352. <https://doi.org/10.2478/eik-2025-0015>
- Kharub, M., Mondal, S., Singh, S. & Gupta, H. (2025). Evaluation of competency dimensions for employee performance assessment: evidence from micro, small, and medium enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 107–138. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0379>
- Lu, L., Xie, L., Yuan, D., Peng, L. & Lin, H. (2025). *The role of ai interventions in reducing abusive supervision: leveraging machine learning for enhanced employee performance in the digital economy*. Proceedings of 2024 5th International Conference on Computer Science and Management Technology, ICCSMT 2024, 1142–1146. <https://doi.org/10.1145/3708036.3708225>
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Hartono, M. & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2024.12.004>
- Makumbe, N., Mashavira, N., Chikove, M., Matenda, F. R. & Sibanda, M. (2025). Does age affect job and organisational engagement and employee performance in Zimbabwe's health sector? *SA Journal of Human Resource Management*, 23. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2863>
- Máynez-Guaderrama, A. I., Cavazos-Arroyo, J. & Rodríguez-Alonso, N. (2023). Effects of work-leisure conflict: A multi-group analysis among centennials and millennials. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 37–49. <https://doi.org/10.18046/J.ESTGER.2023.166.5407>
- Mishra, S., Singh, S. & Tripathy, P. (2025). Linkage Between Employee Satisfaction and Employee Performance: A Case in Banking Industry. *Global Business Review*, 26(1), 137–148. <https://doi.org/10.1177/0972150920970351>
- Ortega Galarza, M., Altamirano Pérez, H. R. & Tovar Pinzón, M. E. (2023). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias Administrativas*, 131. <https://doi.org/10.24215/23143738E131>
- Ortiz Soto, M., Larregui Candelaria, G. & Rivera Ortiz, J. G. (2024). Factores que impactan el desempeño laboral: Estudio sobre la adaptabilidad al teletrabajo inducido por el evento del COVID-19. *RAN. Revistas Academia y Negocios*, 10(1), 121–144. <https://doi.org/10.29393/RAN10-9FIMJ30009>

Rivera de Parada, A., Mainegra Fernández, D., Elizabeth Pineda Rivas, E. & El Salvador, S. (2023). Translated from the original in Spanish Generic competencies of university professionals prioritized by the labor sector: a referential study. COODES. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(1), 670. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/670>

Rojas-Kramer, C. A., Escalera-Chávez, M. E. & Santana Villegas, J. del C. (2023). Impacto de la adicción a redes sociales en el desempeño laboral. *Revista San Gregorio*, 1(56), 84–101. <https://doi.org/10.36097/RSAN.V1I56.2401>

Romero, M. & Scrivanelli, A. (2024). Motivación laboral en el sector cooperativo. *Ciencias Administrativas*, 144. <https://doi.org/10.24215/23143738E144>

Sánchez Zambrano, S. F. & Reina-Barreto, J. A. (2024). Bienestar laboral empresarial y desarrollo profesional: el caso de una empresa bananera del Ecuador. *Revista San Gregorio*, 1(59), 1–10. <https://doi.org/10.36097/RSAN.V1I59.2911>

Varshney, D. & Varshney, N. K. (2025). Does empowering leadership behavior affect employee performance? The mediating role of workforce agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(4), 1425–1451. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2023-0618>

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores: Los autores participaron en la búsqueda y análisis de la información para el artículo, así como en su diseño y redacción.