

## CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE LATINOAMÉRICA

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR PERFORMANCE IN LATIN AMERICAN PUBLIC COMPANIES

 Junior Brayan Palma Campos<sup>1a</sup>  
 Caroline Nayeli Sangama Torres<sup>1b</sup>  
 Ida Blanca Pacheco Gonzales<sup>1c</sup>

Fecha de recepción : 29/05/2023  
Fecha de aprobación : 30/06/2023  
DOI : <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2488>



### Resumen

*El presente artículo de revisión literaria, se elaboró a partir de información de artículos científicos extraídos de repositorios confiables, cuyo objetivo fue analizar la situación del clima organizacional y el desempeño laboral en las empresas públicas latinoamericanas en 2023. La muestra se obtuvo de cincuenta artículos científicos, treinta de los cuales representan un 60% del total que están en español, y veinte de los cuales que representan un 40 % que están en inglés. El objetivo del presente estudio es contribuir a la comunidad científica haciéndoles saber cómo se han desarrollado las dos variables de estudio en los últimos años y cuán importantes son para las organizaciones en la actualidad. Estos resultados también se utilizarán como base para futuras investigaciones. Las variables son vistas como temas amplios desde una perspectiva bibliográfica, donde muchos de los estudios que encontramos nos permitieron profundizar en los nuestros y servir como punto de referencia para futuras líneas de investigación, analizando la realidad del clima organizacional y desempeño laboral en las empresas públicas de América Latina.*

**Palabras clave:** *Clima organizacional, desempeño laboral, empresas públicas, artículo científico.*

### Abstract

*The present article of literary review, was elaborated from information of scientific articles extracted from reliable repositories, was to analyze the situation of the organizational climate and labor performance in Latin American public companies in 2023. The sample was obtained from fifty scientific articles, thirty of which represent 60% of the total that are in Spanish, and twenty of which represent 40% that are in English. The objective of this study is to contribute to the scientific community by letting them know how the two study variables have developed in recent years and how important they are for organizations today. These results will also be used as a basis for future research. Variables are seen as broad topics from a bibliographic perspective, where many of the studies we found allowed us to deepen our own and serve as a point of reference for future lines of research, analyzing the reality of the organizational climate and job performance in public companies. from Latin America.*

**Keywords:** *Organizational climate, job performance, public companies, scientific article.*

---

<sup>1</sup>Universidad César Vallejo – Chiclayo, Perú

<sup>a</sup>Administración de empresas, <https://orcid.org/0000-0002-3688-2776>, e-mail: [jpalmaca13@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jpalmaca13@ucvvirtual.edu.pe)

<sup>b</sup>Administración de empresas, <https://orcid.org/0000-0003-2034-5551>, e-mail: [csangamat@ucvvirtual.edu.pe](mailto:csangamat@ucvvirtual.edu.pe)

<sup>c</sup>Magister en Administración, <https://orcid.org/0000-0001-9118-149X>, e-mail: [ipachecogo01@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ipachecogo01@ucvvirtual.edu.pe)

## 1. Introducción

En los últimos años el término de clima organizacional ha tomado lugar en las empresas donde buscan mejorar el desempeño en cada uno de sus colaboradores y la vez permitiendo alcanzar los objetivos, principalmente aquellas que se dedican a prestar servicios a un determinado segmento como es el sector público.

Sin embargo, en la actualidad muchas de las empresas tienen problemas entre ellas la lejanía por parte del jefe de área, falta de confianza para que los colaboradores expresen libremente sus ideas, falta de motivación y entre otros aspectos, todo ello genera un impacto negativo dentro de las organizaciones.

En Latinoamérica, según Pacheco (2021) mencionó que en México el 62% de las denuncias recibidas no sólo están relacionadas con los problemas del clima laboral sino también con el manejo inapropiado de recursos humanos. Además, señala que el 22% trata sobre la presión que se da por parte de los jefes, el 21% sobre la discriminación racial o sexual, un 16% con respecto a la preferencia dentro del trabajo y el 12% corresponde a los malos tratos.

Así mismo, Ramírez y Cobeñas (2022) indicaron que en Ecuador el tema de clima organizacional no es valorado, por ende, no tienen idea de los beneficios que este puede ofrecer en cuanto a conservar las buenas relaciones de los directivos y colaboradores. En Colombia pasa lo mismo donde muchas de las organizaciones no desarrollan buenas interacciones y existe poca comunicación y/o participación.

Por otro lado, según Bermejo, Suárez y Salazar (2022) mencionaron que en Cuba es significativo avalar por un proceso de gestión empresarial para precaver distintas necesidades de las organizaciones, permitiendo así un clima organizacional deseado.

Posteriormente Palacios (2019) indicó que en la provincia de Manabí - Ecuador especialmente en el sector de salud, no existe ningún avance con respecto de entender y modificar los estados de ánimo, por ello es preciso fomentar un clima de trabajo solidario, quiere decir que no necesariamente el gerente se deje llevar por las emociones ajenas, sino saberlos conducir.

A nivel nacional, según Gestión (2018), señaló que “el 86% de peruanos podrían abandonar su trabajo por un mal clima organizacional” en base a una encuesta que realizó Aptitus a los colaboradores peruanos, donde el interés que le dan al capital humano es deficiente, dejando de lado algunos aspectos como la comunicación interna, el ambiente de trabajo y la motivación.

Seguidamente otra publicación de Gestión (2019) realizó una encuesta a 355 entidades del Perú con el propósito de saber cuál es la verdadera cultura empresarial que tienen, indicando que los valores es la cultura más importante de la empresa, ya que este es un factor de cómo se desarrollan las actividades dentro de las empresas.

A nivel local, según López (2022) en su informe mencionó que un estudio realizado en la entidad pública de la región ha detectado diversos inconvenientes entre los colaboradores de planta y los que no lo son, enfrentando un desaliento y un bajo rendimiento acerca de sus tareas y responsabilidades, teniendo como dificultades la falta de capacitación constante e integración.

Luego de describir la realidad problemática, se proyecta a continuación dicho problema general: ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional y desempeño laboral en las empresas públicas de Latinoamérica, 2023?

Es por ello que la presente investigación aporta teóricamente a la comunidad científica sobre las dos variables en estudio dando a conocer cómo se está desarrollando en estos últimos años y la

importancia que tiene en la actualidad dentro de las organizaciones, asimismo se utilizara como antecedentes en otros estudios. En cuanto a la justificación metodológica, para conseguir los objetivos de estudio se debe recurrir al uso de técnicas e instrumentos a fin de medir el clima organizacional teniendo en cuenta la mejora del desempeño laboral.

Por ende, se presenta como objetivo general: Analizar la situación del clima organizacional y el desempeño laboral en las empresas públicas de Latinoamérica, 2023. A continuación, se plantea como objetivos específicos: Identificar la situación actual sobre el clima organizacional, Determinar la situación actual de Desempeño Laboral y mencionar las teorías que hacen referencia al clima Organizacional.

## **2. Material y métodos**

Esta investigación es una revisión de literatura científica donde se empleará un método analítico crítico a través de la revisión documental, por ende, fue apoyado por investigaciones y teorías de diferentes autores, dicha muestra estuvo conformada por 50 artículos científicos de manera nacional e internacional de fuentes confiables como REDALYC, EBSCO HOST, SCIELO y PROQUEST sobre los temas del clima organizacional y desempeño laboral.

Los artículos científicos se utilizaron teniendo en cuenta el acceso de manera completa y colocando los datos principales como artículos de los últimos cinco años, la materia de ambas variables, el contexto y los idiomas destacando especialmente el inglés y el español.

Además, se analizó la información de los artículos presentados en las tablas respectivas junto con los resultados de dichas investigaciones, posteriormente se desarrolló la discusión de resultados y las conclusiones de cada investigación empleada, analizando las diferenciaciones y semejanzas halladas en casa una de ellas, siendo un importante elemento para llegar a conclusiones finales y relacionando el objetivo de estudio.

Asimismo, se ha tenido presente los países en donde se han desarrollado los artículos científicos por los autores para tener mayor pensó la presente investigación el cuadro detallado se presenta a continuación.

Finalmente, gracias a una óptima selección de fuentes este proyecto va a generar desde distintas perspectivas aumentar nuestros conocimientos y con respecto al resultado obtenido, se llegará a un acuerdo para así identificar los errores más frecuentes que conllevan el no llevar a cabo un excelente clima organizacional para un buen desempeño laboral dentro de las organizaciones.

## **3. Resultados.**

Después de haber realizado la recolección y selección de cincuenta artículos (50) científicos de alto impacto se procede a poder identificar los conceptos claves teniendo en cuenta nuestra problemática y los objetivos en la presente investigación, llegando a lograr una relación de concordancia y aportes de diferentes posturas encontradas, por ello dichos artículos se distribuyeron enfocándose en la variable clima organizacional y desempeño laboral, cabe mencionar que existen artículos que han tomado como estudio las dos variables y otros solo una variable.

Para lo cual hemos contado con 5 revistas confiables para realizar la búsqueda los artículos teniendo a ProQuest con un treinta y dos por ciento (32 %) siendo la mayor página de búsqueda encontrando dieciséis (16) artículos de alto impacto; seguidamente EBSCO Host y Scielo que representan el veinticuatro por ciento (24 %) encontrando doce (12) artículos científicos respectivamente, la página Redalyc dieciocho por ciento (18 %) y finalmente se obtuvo artículos de repositorio de otras universidades que representan el dos por ciento (2 %).

Burbano et. al. (2022) menciona que el clima organizacional concierne al entorno humano y físico, en este caso al personal que trabaja en la empresa y/u organización, en el que se va ver afectado en la productividad que tenga dicho colaborador o administrativo en su trabajo diario.

Urbano (2018) afirma que las acciones de los subordinados dependen directamente de su desempeño administrativo percibido y de las condiciones organizacionales, por lo que está claro que las respuestas estarán determinadas por las percepciones.

Santamaría (2022) menciona que en una misma organización pueden existir diferentes ambientes porque la percepción de sus miembros puede diferir según el rango o jerarquía, el lugar de trabajo o el departamento al que pertenecen.

Constanza et. al.(2018) indica que estas organizaciones a menudo requieren capacitación centralizada, que es el tipo de capacitación más común que brindan las organizaciones.

Pedraza (2020) señala que teniendo en cuenta la contribución del capital humano la percepción de la organización y los servicios que presta está influenciada por el clima organizacional (co), que los empleados perciben y valoran en la organización.

Por otro lado, Paredes & Quiroz (2021) manifiesta que el desempeño de los funcionarios es cumplir con sus funciones requeridas para el pueblo y la realización de sus tareas específicas, pero se tiene que tener en cuenta el ambiente de trabajo lo que permite demostrar sus habilidades y destrezas.

Acosta et. al. (2019) indica que es un enfoque confiable y concreto para entender las percepciones de los colaboradores sobre las organizaciones con las que están asociados y las diferentes realidades laborales.

Finalmente se procede a realizar el último filtro obteniendo como resultado cincuenta (50) artículos científicos de los cuales treinta (30) que representa un sesenta por ciento (60%) son en español; asimismo el veinte (20) que representa un cuarenta por ciento (40%) están en inglés en el presente trabajo.

#### **4. Discusión**

Los autores Chagray et. al (2020) y Acosta et. al. (2019) Concuerdan que el clima organizacional es el ambiente de trabajo que existe entre cada uno de los miembros de la organización se denomina “atmósfera organizacional” o también “atmósfera de trabajo”, de tal modo que la percepción de cada integrante de la entidad, establece la manera de generar interacción en las diferentes realidades laborales, como también el poder socializar entre compañeros y/o amigos de trabajo.

Montoya et. al. (2019) nos indica que The innovation climate is the environment in which the organizational culture develops and can be identified through the perceptions of the employees. En el cual se sustenta el comportamiento de todo colaborador en dichas entidades.

Como empresa tenemos que tener en cuenta tanto el lado externo como interno de qué manera influyen al personal que labora, es así como el ambiente laboral es fundamental para nuestros funcionarios para que puedan laborar con normalidad, es por ello que Burbano et. al. (2022); Urbano (2018) y Santamaría (2022), concuerdan que el clima organizacional concierne al entorno humano y físico, en el cual pueden existir diferentes ambientes, teniendo en cuenta que cada institución o entidades tienen un clima organizacional en específico, que es percibido por los miembros, en el cual puede diferir según el rango o jerarquía en el que se puede ver afectado en la productividad que tenga dicho colaborador o administrativo en su trabajo diario, ya que los subordinados dependen directamente de su desempeño percibido y de las condiciones organizacionales .

Por ende, Campbell cita a Likert (1970) contribuyendo que existen tres tipos de variables que determinan las tipologías de las organizaciones que se presentan a continuación: (I) Variable Causal: Se definen como independientes porque están orientados hacia el tipo de organización, estructuras generales (políticas, normas, actitud y capacidad de decisión); (II) Variable Intermediaria: Esta variable pretende poder medir la situación interna de la empresa, por ejemplo: motivación de los directivos, desempeño, comunicación y toma de decisiones; y finalmente, (III) Variable Final: Estas variables están diseñadas para determinar Instituciones en las que mencionamos productividad, pérdidas y ganancias (p. 29)

Asimismo, nos afirman que, teniendo un ambiente cálido dentro de las organizaciones, también se tiene que tener en cuenta al colaborador y los servicios que ofrecen en el cual Constanza et. al. (2018); Pedraza (2020) y Paredes & Quiroz (2021) coinciden que si tenemos en cuenta la contribución del capital humano en el desempeño de sus labores éstos podrán cumplir con sus funciones requeridas para el área, por ende, la realización de sus tareas específicas, es por ello que se recomienda que a menudo se realice capacitaciones centralizadas, que es el tipo de capacitación más común que brindan las organizaciones. En el cual Vera & Suárez (2022) nos especifican también que The motivational factors of the workforce and the elements and characteristics of the organizational culture are the raw material for the development of labor relations in the performance of functions.

Cabe mencionar que el clima organizacional afecta lo que los empleados perciben y valoran dentro de las entidades, es por ello que otros autores Soto & Inga (2019) y Olivera (2021) concuerdan que el clima organizacional es un campo de estudio que examina la influencia tanto de los individuos, como grupos y estructuras en las organizaciones de cada uno de sus comportamientos en situaciones distintas, en el cual está relacionada con el grado de entusiasmo y/o estado emocional que puede poseer una persona en este caso los funcionarios dentro de la entidad.

Es por ello que Ortiz & García (2023) nos indican que podemos “Consider organizational support as a virtue, managing to reduce stress in the workplace and affect the satisfaction, commitment and performance of employees”. Por ende, también las entidades públicas en la actualidad tienen que tener énfasis en las nuevas generaciones, en el cual Matabanchoy & Chaucanes (2019) y Penagos et. al. (2023) concuerdan en el poder crear un sistema de gestión enfocado en las prácticas administrativas, asimismo se establecen que los organismos tienen que esforzarse más en mejorar las condiciones laborales y que éstas sean más saludables y armoniosas, en el cual se puedan desarrollar, guiar y coordinar las actividades de los funcionarios. Así tenemos a la comunicación, el liderazgo, la motivación, las relaciones interpersonales.

Por consiguiente, Pantoja et.al. (2020); Noboa (2019) y Bárcenas et. al. (2021) concuerdan en diferentes instrumentos en los cuales tenemos se debe tener énfasis como la estructura organizacional, los procesos organizacionales y los comportamientos, en la cual se enfoca la toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación, sistemas de recompensa e incentivos, apertura y visión organizacional, en el cual lograremos tener un clima organizacional más adecuado, ya que por sus interrelaciones pueden generar climas favorables y desfavorables como por ejemplo el salario y la gestión, entre otros.

En todo lo que se ha mencionado anteriormente se refleja que el clima organizacional se establece en el comportamiento y las habilidades que ejecutan en su área en el cual labora. Asimismo, cabe mencionar que el desempeño laboral que Pekel (2021); Peter et. Al (2023); Ochoa & Michelle (2022) y Chirinos et. al. (2022) nos indica que Job performance is evaluated as compliance with the individual roles of officials and job duties in job descriptions and/or áreas, en el cual también Soto & Inga (2019); Sora et. Al (2021) Ramos et. al (2019) y Pashanasi et. al. (2021), en síntesis, concuerdan que son los diferentes comportamientos y actitudes de los empleados y/o colaboradores y sus resultados, se tiene que tener en cuenta que deben medirse y seguir modificando el comportamiento en los resultados.

Por consiguiente, Loli et. al. (2020); Olivera et.al. (2021); Penachi (2019); Solorzano & Olives (2022); Rodríguez & Lechuga (2021) y Urbano (2018); concuerdan que es el desempeño de las actividades que todo funcionario y locadores esta correlacionando con la actitud y/o comportamiento administrativo y condiciones organizacionales en la ejecución frente a sus tareas, deberes o actividades diarias según el área que se encuentran, por ello para ser considerado trabajador se debe acreditar capacidades laborales, conocimientos previos, experiencia, habilidades, cualidades personales y, lo más importante, que contribuyan a los intereses de la entidad, sus objetivos, planificación y gestión que se establece en la organización

Asimismo, Acosta et. al. (2019); Humberto et.al. (2020); Dita & norazch (2022) García et. al (2020) y Paredes & Quiroz (2021) concuerdan que el desempeño laboral también se interrelaciona con las habilidades interpersonales que se encargan de examinar el comportamiento de los funcionarios, es por ello que la capacidad humana para producir, fabricar, diseñar, completar y fabricar trabajo con menos tiempos, menos esfuerzo y mejor calidad cuyo objetivo de la evolución conducirá a su desarrollo, logrando así la eficiencia de la organización y promoverá el desarrollo de la organización.

Por otro lado, en las entidades estatales, se deben identificar las brechas de competencia del personal administrativo en función de los perfiles de trabajo para desarrollar estrategias de mejoramiento que contribuyan a las metas y/o resultados del programa. Cabe mencionar, Panduro et. al. (2021); Sanabria et. al. (2023) y Diaz et. al. (2022) concuerdan que es necesario comprender que los niveles de satisfacción del personal de la administración pública representan la garantía de cumplir con las exigencias de su trabajo. Asimismo, López & Gómez (2023), nos indica que en el presente estudio queda reflejado que la búsqueda de la salud y la productiva es fundamental, en el cual se tiene que contrarrestar health and productivity are directly related to psychological problems, including, fatigue, workload, depression, anxiety, absenteeism, addictions, bad work environment, bad management, dissatisfaction, lack of organizational commitment, etc. Son puntos claves que tenemos que tener en cuenta para mejorar en las organizaciones y que pone a prueba la eficacia de los puestos de trabajo.

Finalmente, Díaz & Chavarry (2021); Martínez & Aguilar (2023) y Jara et. al (2018), nos indica que, para mejorar y contrarrestar el desempeño de los servicios públicos se debe realizar a través del aprendizaje organizacional, especialización, y normas basados en el mérito responsabilidades y derechos del servidor, además las competencias que definen la inteligencia emocional están relacionadas con pensamientos y sentimientos que conducen a un mejor desempeño laboral cuando estas habilidades se enfocan en el aspecto personal.

## **5. Conclusiones:**

Conforme con los artículos encontrados se puede afirmar que en Latinoamérica existe un pequeño porcentaje de aquellas empresas que desarrollan un excelente clima organizacional teniendo como resultado un buen desempeño con respecto a sus colaboradores, sin embargo, la otra parte presentan falencias dificultando en cumplir con sus objetivos llegando al grado de que estas enfrenten una crisis.

Muchas de las organizaciones han dejado de lado cuán beneficioso es aplicar un buen clima organizacional y desempeño laboral, por esta razón los jefes deben tener una comunicación constante con sus trabajadores dándoles la oportunidad de que ellos entren en confianza y a la vez propongan soluciones e ideas, posteriormente para que ellos puedan adquirir nuevos conocimientos en relación a sus funciones es necesario desarrollar charlas motivacionales y capacitaciones.

Finalmente, aquellos temas que se tocaron son completamente amplios en el aspecto bibliográfico, porque de alguna u otra forma nos permitieron profundizar la nuestra, y sirva como referencia para futuras líneas de investigación, analizando así la realidad del clima organizacional y desempeño laboral dentro de las empresas públicas en Latinoamérica.

## 6. Referencias

- Acosta Herrera Rosa Angelica, Jean Pierre Ramos Carpio, , Karen Coralía Ramos Carpio, & Ángel Braulio Martínez Vásquez. (2019). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1246https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f3dcb8d1-bded-4080-95f1-e5ab7dedd161%40redis>
- Bermejo, Suarez & Salazar (2022). *El clima laboral en el contexto organizacional*. Revista Ciencias Holguin, vol.28, no.3, 2022, ISSN: 1027-2127. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/181572159004.pdf>
- Chirinos Araque, Yamaru del Valle; Godínez López, Roberto; Barbera Alvarado, Nataliya; Pérez Peralta, Claudia Milena 2022 Consolidation of a business sustainable and healthy based on a resonant leadership and job performance <https://www.redalyc.org/journal/280/28073811003/28073811003.pdf>
- Diaz Ortiz, E. M., & Patricia del Rocío Chávarry Ysla. (2022). Inteligencia emocional como herramienta eficaz para la mejora del desempeño laboral en funcionarios públicos: Una revisión. [Emotional intelligence as an effective tool for improving job performance in public officials: A review] *Apuntes Universitarios*, 12(2), 97-113. <https://doi.org/10.17162/au.v12i2.1035>
- Gestión (2018). *Gestión pública: 86% de peruanos estaría dispuesto a renunciar por un mal clima laboral*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/86-peruanos-estaria-dispuesto-renunciar-mal-clima-laboral-242095-noticia/>
- Gestión (2019). *Gestión pública: La cultura organizacional en el Perú*. Recuperado de: <https://gestion.pe/opinion/cultura-organizacional-peru-267307-noticia/>
- Jara Martinez , A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado , N. E., & Medina Guzmán , J. J. (2018). Gestión del talñiento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desemepeño laboral. Venezuela: Redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- López Galicia, Giselle Araceli; Gómez Ortiz, Rosa Amalia 2023 Technostress and Organizational Culture in the Software Industry <https://www.redalyc.org/journal/5718/571873899002/571873899002.pdf>
- Martínez Aragón, Cynthia Lizeth; Aguilar Morales, Norma 2023 A systematic review of the organizational learning and performance literature <https://www.redalyc.org/journal/3579/357972230002/357972230002.pdf>
- Ochoa Pacheco, P.; Coello-Montecel, D.; Tello, M. (2023) Psychological Empowerment and Job Performance: Examining Serial Mediation Effects of Self-Efficacy and Affective Commitment. *Adm. Sci.* 2023, 13, 76. <https://doi.org/10.3390/admsci13030076>
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3–12. [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2409-87522021000200003](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522021000200003)
- Pacheco, H. P. (2021). *El clima organizacional y desempeño laboral en la fundación bienestar naval, Lima*. Recuperado de: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8967/Pacheco%20Holz%2C%20Percy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Palacios, M. D. (2019). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud provincia de Manabí-Ecuador*. Revista ECA Sinergia. e-ISSN 2528-7869. enero - abril 2019. Vol. 10 N°1, págs. 70-84. Recuperado de: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/1196/1832>
- Panduro, J. A. T., Cárdenas, M. A., Santos, R. C., & Dávila, M., Antonio Morante. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. [Job performance in Peruvian public entities: Salary impact, seniority and academic level] Revista Venezolana De Gerencia, 26(95), 629. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.12https://www.proquest.com/docview/2563522190/B5319C0334544BCFPQ/7?accountid=37408>
- Pantoja-Pantoja, A. K., Navarrete-Acosta, A. P., Zambrano-Guerrero, C. A., & Matabanchoy-Tulcan, S. M. (2020). Relación entre clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de una universidad pública. Universidad y salud, 22(2), 137–147. [https://doi.org/10.22267/rus.202202.185http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-71072020000200137](https://doi.org/10.22267/rus.202202.185http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-71072020000200137)
- Paredes Floril, P. R., & Quiroz Díaz, J. G. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. Revista San Gregorio, 1(46), 81–93. [https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072021000200081](https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072021000200081)
- Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. Comuni@cción, 12(3), 163–174. [https://doi.org/10.33595/226-1478.12.3.537http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S221971682021000300163&lng=en&tlng=en](https://doi.org/10.33595/226-1478.12.3.537http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221971682021000300163&lng=en&tlng=en)
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. [Organizational climate and job satisfaction of human capital: differentiated factors in public and private organizations O clima e a satisfação profissional do capital humano: fatores diferenciados em organizações públicas e privadas] Innovar, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pekel, A. (2021). Organizational Justice Perception of Work Performance and Relationship of Work Performance with the Organizational Opposition Level: A Study on Physical Education and Sports Teachers (Istanbul Province Example. [Percepción de justicia organizacional Del desempeño laboral y relación Del desempeño laboral con el nivel de oposición organizacional: Un estudio sobre profesores de educación física y deportes (ejemplo de la provincia de Estambul] Propósitos y Representaciones, 9, 1-11. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE3.1205https://www.proquest.com/docview/2616545724/B5319C0334544BCFPQ/1?accountid=37408#center>
- Penachi Valle, N. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI. Gestión En El Tercer Milenio, 22(44), 85–93. <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17314file:///C:/Users/USER/Downloads/14571.pdf>
- Penagos Guzmán, Fernando; Hernández Castorena, Octavio; García Solarte, Mónica (2023) Managerial Skills and Organizational Performance: Competitive Advantage <https://www.redalyc.org/journal/5718/571873899004/571873899004.pdf>
- Ramírez & Cobeñas (2022). *Clima organizacional en las instituciones gubernamentales*. Revista Ñeque, Vol.5, no.11, enero-abril 2022- Pág. 37-47, ISSN: 2631-2883. Recuperado de: <https://revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/66/193>

- Rodríguez-Marulanda, K. P., & Lechuga-Cardozo, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 79–101. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602019000200079](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602019000200079)
- Sanabria Navarro, J. R., Yahilina Silveira Pérez, & Manuel de Jesús Cortina Núñez. (2023). Análisis de la actividad física en el desempeño laboral de ejecutivos organizacionales (Analysis of physical activity in the job performance of organizational executives). [Análise da atividade física no desempenho laboral de executivos organizacionais.] *Retos*, 47, 783-791. <https://doi.org/10.47197/retos.v47.96090><https://www.proquest.com/docview/2774344777?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=37408>
- Sora, B., Höge, T., Caballer, A., Peiró, J. M., & Boada, J. (2021). Job insecurity and performance: the mediating role of organizational justice in terms of type of contract. [Inseguridad y Desempeño Laboral: el Papel Mediador de la Justicia Organizacional Considerando el Tipo de Contrato.] *Psicothema*, 33(1), 86-94. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.205><https://www.proquest.com/docview/2778309733/B5319C0334544BCFPQ/8?accountid=37408>
- Solorzano Tomalá, Crithian Andrés; Olives, Juan Carlos 2022 Business competitiveness and its impact on organizational performance in MSMEs <https://www.redalyc.org/journal/5732/573270855001/573270855001.pdf>
- Soto, C. M. C., & Inga, A. K. (2019). Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. *3C empresa*, 8(4), 95–117. <https://doi.org/10.17993/3comp.2019.080440.95-117><https://www.proquest.com/scholarly-journals/revisión-sistemática-de-clima-y-desempeño/docview/2337111840/se-2>
- Urbano Broncano, S. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz. *Aporte Santiaguino*, 11(1), pág. 167-180. <https://doi.org/10.32911/as.2018.v11.n1.465>
- Vera Campuzano, N., & Suárez Caicheb, A. M. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Universidad y sociedad (Cienfuegos)*, 180–186. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S221836202018000100180&lng=en&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202018000100180&lng=en&tlng=en)