

[HTTPS://DX.DOI.ORG/10.14482/INDES.34.01.698.520](https://dx.doi.org/10.14482/INDES.34.01.698.520)

EFFECTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL: UNA REVISIÓN

Effect of Institutional Organizational Climate on Job Performance: A Review

Liudmila Estela Murillo Núñez
Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú

LIUDMILA ESTELA MURILLO NÚÑEZ

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. INGENIERA CIVIL. MAESTRA EN GERENCIA PÚBLICA. DOCENTE, UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA, PERÚ.
MURILLOLIUDMILA@WEBGROUPMAIL.COM. [HTTPS://ORCID.ORG/0000-0003-1145-2048](https://orcid.org/0000-0003-1145-2048)

RESUMEN

Objetivos: Este estudio examina la relación entre clima organizacional y desempeño laboral a partir de una revisión sistemática de literatura desarrollada en América Latina y Asia entre 2018 y 2021. El clima organizacional, entendido como la percepción compartida del entorno laboral, ha demostrado incidir en variables como compromiso, productividad y satisfacción. No obstante, la intensidad y dirección de esa relación varían según condiciones culturales, institucionales y metodológicas. Pese al auge de publicaciones sobre el tema, persiste una limitada articulación interregional que dificulta establecer patrones comparables.

Materiales y métodos: Se realizó una búsqueda en Scopus, SciELO, Redalyc y Google Scholar, aplicando criterios PRISMA. Se incluyeron 18 estudios empíricos en inglés y español, seleccionados por su pertinencia temática y acceso abierto. La información fue organizada en fichas de extracción y sistematizada en función de variables clave como liderazgo, compromiso y satisfacción. A partir de ello, se efectuó un análisis descriptivo por región, sector y enfoque metodológico.

Resultados: Los resultados muestran que en América Latina predominaron estudios en empresas privadas, con alta presencia en Perú, mientras que en Asia destacaron sectores tecnológicos y financieros. Las asociaciones entre clima y desempeño variaron desde relaciones débiles ($\rho = 0.294$) hasta fuertes ($r = 0.95$). América Latina abordó el clima como constructo compuesto; Asia adoptó un enfoque más fragmentado. El liderazgo, la satisfacción y el compromiso fueron factores clave, aunque su influencia osciló según enfoque y tipo de organización.

Conclusiones: Se concluye que el vínculo entre clima organizacional y desempeño depende del contexto sociocultural e institucional. Promover un entorno laboral saludable puede representar una ventaja estratégica si se adapta a cada realidad. Se recomienda avanzar hacia diseños metodológicos más homogéneos que favorezcan la comparabilidad y la validez externa en futuras investigaciones.

PALABRAS CLAVE: clima organizacional, desempeño laboral, revisión sistemática, comparación interregional.

ABSTRACT

Objectives: The study of organizational climate has gained renewed academic importance over the past decade, particularly within the context of accelerated transformations in workplace dynamics, digitalization, and increasing cross-regional diversity in organizational management (Amalou, 2024). Defined as employees' shared perception of workplace conditions that influence interactions, decision-making, and job performance, organizational climate has been empirically linked to

outcomes such as commitment, satisfaction, and productivity (Amiri et al., 2023; Pinedo Dávila & Delgado Bardales, 2020). Existing research consistently supports the notion that a positive organizational climate enhances professional well-being and motivation (Almeida et al., 2022; Eneh, 2024; Lara Ríos, 2021). However, the strength and consistency of this relationship depend on multiple factors including leadership style, organizational structure, and cultural context (AlArarah et al., 2024; Hernández Gracia et al., 2021). Consequently, these variations highlight the multifactorial nature of organizational climate, often encompassing dimensions such as communication, innovation, leadership, satisfaction, and organizational commitment (Antequera Amaris et al., 2021; Hussainy, 2022). Concurrently, job performance has been conceptualized not only in terms of task completion but also through intangible outcomes like creativity, collaborative orientation, and organizational learning (Rendon-Guerra et al., 2025; Saidin et al., 2024). Its relationship with climate varies across sectors (education, technology, finance, public administration) and depends heavily on labor dynamics (González Vázquez et al., 2021; Sumba-Bustamante et al., 2022). Despite increasing scholarly attention, there remains a lack of interregional analysis of how organizational climate functions in different socio-cultural environments. While Latin America and Asia share pressures such as performance demands and innovation imperatives, their institutional structures and management cultures differ. Therefore, this study aims to describe and compare how the relationship between organizational climate and job performance is conceptualized and measured in studies conducted in Latin America and Asia, identifying critical patterns and conceptual gaps.

Materials and methods: This study followed a systematic literature review design based on PRISMA guidelines, with the aim of identifying and analyzing the relationship between organizational climate and job performance in Latin America and Asia. The review emphasized comparative interregional synthesis through rigorous selection and analysis criteria. The inclusion criteria comprised peer-reviewed publications from 2018 to 2021 that explicitly addressed organizational climate or related factors in relation to job performance. Studies had to be conducted within Latin America or Asia and published in English or Spanish. Preference was given to open-access articles from indexed journals that allowed for empirical and methodologically sound comparisons. This time frame allowed the inclusion of studies conducted before and after the COVID-19 pandemic while excluding the pandemic itself as a central analytic axis. Exclusion criteria filtered out studies unrelated to the organizational climate–performance link, those based on samples too narrow for generalizable insights, and purely narrative or qualitative studies lacking comparative or analytical rigor. Theses, technical reports, and gray literature were also excluded. The search strategy utilized

databases such as Scopus, SciELO, Redalyc, and Google Scholar, using the terms “organizational climate” AND “job performance” in both English and Spanish. Study selection was carried out in two phases: (1) title and abstract screening to eliminate irrelevant studies, followed by (2) a full-text review for methodological robustness and relevance to the comparative framework. Each study was codified using a standardized extraction sheet detailing author, year, country, objectives, methodology, sample, analyzed variables, journal, indexing status, sector, and main findings. The analysis was twofold: firstly, thematic systematization of recurring variables (climate, performance, leadership, commitment, satisfaction), and secondly, a descriptive interregional comparison. This included the frequency of thematic dimensions by region, sectoral distribution, methodological approaches, and statistical techniques. The procedure enabled a structured lens to explore contextual divergences and regional consistencies regarding the climate–performance nexus.

Results: Upon applying the established inclusion and exclusion criteria, a total of 18 studies were selected: 10 from Latin America and 8 from Asia. Regarding the temporal distribution, results varied by region: Latin American studies were concentrated in 2018 (40%), while Asian studies peaked in 2020 (50%). In sectoral terms, Latin American research focused primarily on private enterprises (40%), whereas Asian studies emphasized technology and telecommunications (37.5%), followed by financial and public institutions (25% each). Peru led the Latin American contributions (50%), whereas Asian studies were more evenly distributed across Jordan, Pakistan, and Indonesia. The relationship between organizational climate and job performance showed variability in strength and interpretation. For instance, Latin American studies reported correlations ranging from moderate ($r = 0.511$) to strong ($r = 0.95$), while others used descriptive approaches without specifying coefficients. Asian studies similarly found moderate relationships (e.g., $R^2 = .429$, $\beta = 0.490$), but emphasized specific dimensions of climate rather than holistic assessments. Leadership emerged as a pivotal, but differentially treated factor. In Latin America, it was acknowledged as part of climate perception but rarely analyzed independently. In contrast, Asian studies examined leadership styles directly—transformational leadership improved financial and operational performance (Son et al., 2020), while laissez-faire leadership demonstrated a negative effect (Gemedda & Lee, 2020). Authentic and interpersonal leadership showed stronger impacts in public institutions. Job satisfaction was consistently associated with performance in both regions. Models from Peru and Indonesia explained up to 86.6% and 78.9% of variance, respectively. Satisfaction dimensions like recognition and achievement emerged as key predictors. Although organizational commitment received little attention in Latin America, it was more commonly analyzed in Asia,

with studies indicating moderate to strong associations depending on the sector and commitment dimensions.

Conclusions: *The findings of this study confirms that organizational climate positively influences job performance in both Latin America and Asia, though with regional differences in emphasis and intensity. Latin American studies tend to adopt a holistic view of climate, whereas Asian research focuses on specific dimensions as independent or mediating variables. Admittedly, Methodological diversity limited cross-study comparability, yet revealed valuable regional patterns. Leadership, job satisfaction, and organizational commitment emerged as key drivers, though their impact varied. The findings underscore the importance of adapting interventions to cultural and institutional contexts and call for more standardized comparative approaches to enhance external validity in future research.*

KEYWORDS: *organizational climate, work performance, systematic review, interregional comparison.*

INTRODUCCIÓN

Este estudio del clima organizacional ha cobrado renovada importancia en la última década, especialmente en contextos marcados por transformaciones aceleradas en las dinámicas laborales, la digitalización y la diversidad interregional en la gestión organizacional. Este interés creciente se refleja en el aumento sostenido de publicaciones académicas desde 2016, particularmente en áreas como educación superior, liderazgo, confianza organizacional y desempeño (Amalou, 2024). Definido como las condiciones del ambiente laboral que los trabajadores perciben y que afectan la manera en que se relacionan, toman decisiones o desempeñan sus funciones, el clima organizacional influye de manera significativa en múltiples dimensiones del desempeño individual y colectivo (Amiri et al., 2023; Pinedo Dávila y Delgado Bardales, 2020).

En este marco, diversos estudios han subrayado la relevancia de variables como el liderazgo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en la configuración del clima y su impacto sobre el desempeño. En particular, el liderazgo transformacional o centrado en las personas ha mostrado efectos positivos en distin-

tos contextos culturales (Chacón-Guerrero et al., 2023), mientras que la satisfacción laboral y el compromiso emergen como factores mediadores clave en la dinámica organizacional (Rincón Uribe et al., 2024; Silvestre et al., 2018; Verianto, 2025). Aunque estos elementos han sido ampliamente analizados de forma individual, su tratamiento conjunto en estudios interregionales continúa siendo limitado.

Numerosas investigaciones han confirmado que un clima organizacional positivo favorece el compromiso, la productividad y la satisfacción laboral (Almeida et al., 2022; Eneh, 2024; Lara Ríos, 2021). Sin embargo, la intensidad y consistencia de dicha relación varía de acuerdo con el tipo de liderazgo, las condiciones estructurales, y las culturas organizacionales implicadas (Al'Ararah et al., 2024; Hernández Gracia et al., 2021). Estas variaciones revelan la naturaleza multifactorial del clima organizacional, cuya composición puede incluir dimensiones como el liderazgo, la comunicación interna, la innovación, la satisfacción y el compromiso organizacional (Antequera Amaris et al., 2021; Hussainy, 2022). De forma paralela, el desempeño laboral ha sido abordado tanto desde la eficiencia en el cumplimiento de tareas como desde resultados intangibles, como la creatividad, el aprendizaje organizacional o la disposición colaborativa (Rendon-Guerra et al., 2025; Saidin et al., 2024). La literatura señala que la influencia del clima organizacional sobre el desempeño depende en buena medida de los sectores de análisis, tecnológico, educativo, financiero, público, etc., y del tipo de relación laboral que predomina en cada contexto (González Vásquez et al., 2021; Sumba-Bustamante et al., 2022). No obstante el creciente interés por el estudio del clima organizacional, aún persisten vacíos importantes en la literatura sobre cómo se manifiesta este fenómeno en distintas regiones del mundo. América Latina y Asia, en particular, comparten desafíos comunes en términos de transformación digital, presión por el rendimiento, y diversidad cultural organizacional, pero presentan estructuras laborales, valores institucionales y prácticas de gestión que difieren notablemente. A pesar del creciente interés por el estudio del clima organizacional,

persisten vacíos importantes en cuanto a su comprensión interregional. En América Latina, por ejemplo, se ha señalado la necesidad de construir modelos propios que superen la dependencia conceptual del paradigma anglosajón y que reflejen las tensiones y particularidades institucionales del campo organizacional en la región (Szlechter et al., 2020). Autores asiáticos también han identificado vacíos en la conceptualización del clima organizacional, y han alertado sobre la falta de consenso en torno a sus dimensiones y la necesidad de desarrollar marcos más sensibles al contexto regional (Hussainy, 2022). Esto sugiere que tanto en América Latina como en Asia persiste una agenda pendiente que reconozca los desafíos comunes, como la presión por el rendimiento o la innovación, sin omitir las diferencias institucionales y culturales propias de cada región. Comprender cómo estas diferencias configuran la relación entre clima organizacional y desempeño laboral resulta fundamental para proponer estrategias organizativas pertinentes a cada entorno. Sin embargo, la literatura académica muestra una limitada articulación interregional, lo que dificulta identificar patrones comparables, dimensiones prioritarias y condiciones sectoriales compartidas. Esta revisión propone una exploración comparativa como vía para reducir ese vacío analítico y aportar evidencia contextualizada con base empírica reciente.

Este estudio tiene como objetivo describir y comparar estudios que exploren la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en América Latina y Asia. Esta revisión contribuye a esclarecer cómo se ha abordado este vínculo en distintos sectores y culturas organizacionales, qué dimensiones del clima organizacional resultan más predictivas del desempeño y qué limitaciones metodológicas afectan la interpretación de los resultados. El análisis comparativo propuesto, además, busca ofrecer una base conceptual que oriente el diseño de estrategias organizativas más eficaces y contextualizadas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño del estudio

Este estudio corresponde a una revisión sistemática de literatura siguiendo las especificaciones de la metodología PRISMA (Moher et al., 2009; Moya-Salazar et al., 2023), enfocada en la identificación y análisis de la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en los contextos de América Latina y Asia.

Criterios de inclusión y exclusión

La tabla 1 presenta los criterios de inclusión y exclusión aplicados en esta revisión sistemática. Esta delimitación metodológica permitió garantizar la relevancia temática, la calidad académica de las fuentes y la viabilidad del análisis comparativo interregional.

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Publicaciones entre 2018 y 2021	Publicaciones anteriores a 2018 y posteriores a 2021
Estudios que analicen el clima organizacional o sus dimensiones en relación con el desempeño laboral.	Estudios que no aborden la relación entre clima organizacional y desempeño laboral.
Investigaciones realizadas en América Latina o Asia	Investigaciones realizadas en regiones distintas a América Latina y Asia
Artículos publicados en revistas científicas indexadas con revisión por pares.	Estudios narrativos o cualitativos, Tesis, informes técnicos u otros documentos académicos no arbitrados
Estudios en inglés o español	Estudios en idiomas diferentes al inglés y español
Estudios de acceso abierto	Estudios que no sean de acceso abierto

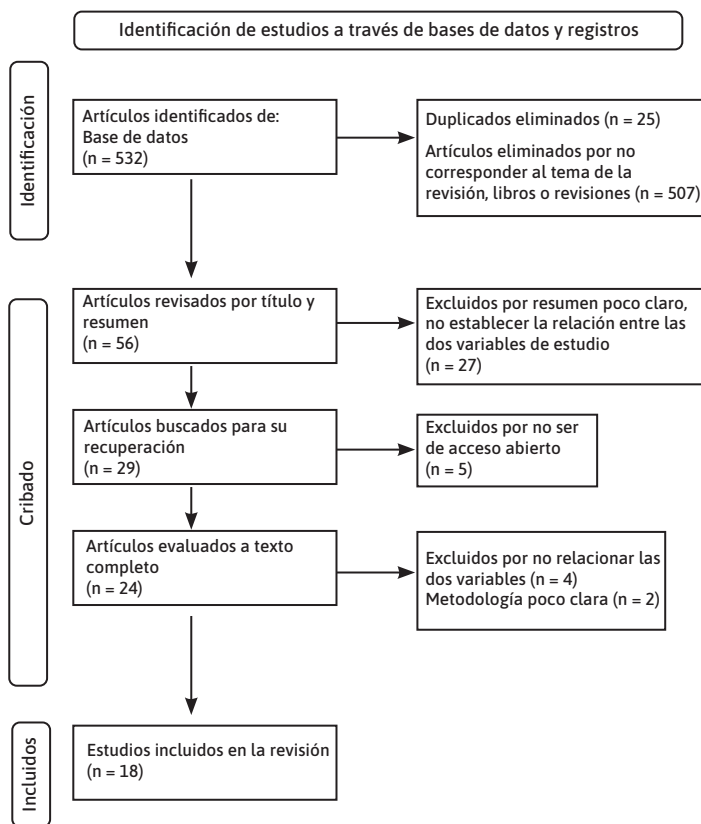
Fuente: elaboración propia.

Fuentes de información y estrategia de búsqueda

La recopilación de información se realizó en las bases de datos científicas Scopus, SciELO y Redalyc; se incluyeron además algunos estudios de Google Scholar para complementar los artículos encontrados. Se utilizaron los siguientes términos de búsqueda: “clima organizacional” AND “desempeño laboral”, “organizational climate” AND “job performance”.

Selección y análisis de los estudios

La selección de artículos se realizó en dos fases: En primer lugar, se examinaron títulos y resúmenes para descartar estudios no relevantes. Posteriormente se revisaron los textos completos para verificar rigor metodológico y pertinencia en el análisis comparativo. Los estudios fueron organizados en tablas correspondientes a los resultados de América Latina y Asia. Se utilizó una ficha de extracción con campos para autor, año, país, objetivo, metodología, muestra, variables analizadas, revista, indexación, sector estudiado y resultados. Esta información fue sistematizada en dos tablas para facilitar la comparación interregional. El proceso completo de selección de estudios se resume en la figura 1.



Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Diagrama de flujo de selección de los estudios incluidos en la revisión

Método de análisis y comparación interregional

El análisis se estructuró en dos niveles complementarios, enfocados en organizar y comparar los hallazgos de los estudios incluidos:

Sistematización temática de variables y factores: Se utilizó una matriz de sistematización construida a partir de variables clave derivadas del objetivo del estudio, tales como clima organizacional, desempeño laboral y los principales factores vinculantes, entre ellos liderazgo, compromiso y satisfacción. Estas dimensiones fueron

seleccionadas a partir de su frecuencia en los estudios incluidos y su relevancia como variables explicativas en investigaciones previas sobre clima organizacional (Schneider et al., 2013) . La sistematización permitió organizar la información por región, año, sector y metodología, y facilitó la identificación de patrones frecuentes en los enfoques y dimensiones abordadas.

Comparación interregional: A partir de esta organización previa, se desarrolló una comparación descriptiva entre los estudios realizados en América Latina y Asia, la cual incluyó el análisis de frecuencia de variables y dimensiones temáticas por región y la distribución de sectores organizacionales estudiados. Además, se realizó un contraste general de los enfoques metodológicos utilizados, considerando tipo de diseño, tamaño de muestra y técnicas de análisis estadístico. Si bien no se realizó una evaluación profunda del rigor metodológico de cada estudio, se consideraron las características generales de cada enfoque para interpretar la diversidad de resultados y su potencial comparabilidad.

Este procedimiento permitió articular una mirada estructurada de los hallazgos y sentar las bases para discutir las convergencias y diferencias contextuales en torno al clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral.

RESULTADOS

La tabla 2 presenta la caracterización de los estudios incluidos en América Latina, mientras que la tabla 3 resume los hallazgos principales de los estudios seleccionados en Asia.

Tabla 2. Resultados de publicaciones en América Latina

	Autor, Año, País	Objetivo	Resultados
1	Huaita Acha y Luza Castillo 2018 Perú	Determinar la influencia del clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundaria de Barrios Altos-Lima	Se concluye que el clima laboral tiene influencia en el desempeño de los docentes, ya que explica el 85,2 % de la varianza del desempeño docente. El clima laboral propicia mejoras en el aprendizaje de sus estudiantes. La satisfacción laboral influye en el desempeño docente, explicando el 78,9 % de la varianza de la variable dependiente. La satisfacción laboral se refleja en la disposición hacia el trabajo, por lo cual el docente presenta un mejor desempeño, lo que beneficia el aprendizaje de los estudiantes.
2	Silva Huamantumba et al. 2018 Perú	Conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Morales, región San Martín	El clima laboral es calificado como regular por los colaboradores, con 37,38 %, y el desempeño laboral también como regular, con 34,02 %. Entre los factores negativos que afectan el clima laboral están el bajo nivel de confianza, beneficios inadecuados, remuneración deficiente e inestabilidad laboral.
3	Urbano Broncano 2018 Perú	Evaluar el impacto del clima organizacional en la mejora del desempeño laboral en los trabajadores de una institución del Estado peruano, Administración Local de Agua Huaraz (ALA-HZ)	Se encontró que el 54 % de los trabajadores percibía el clima organizacional como favorable, mientras que un 38 % calificó su desempeño laboral como excelente. La prueba de Chi-cuadrado reveló una asociación significativa entre ambas variables. Hay factores que afectan la satisfacción de los empleados, entre ellos: la remuneración, dificultad para el crecimiento profesional, escasa capacitación y desarrollo profesional, falta de innovación y tecnología adecuada, y las relaciones con el supervisor, entre otras.
4	Vargas Vega et al. 2018 México	Determinar la influencia e impacto que tiene la satisfacción laboral de los empleados en relación con la productividad	Se encontró que la satisfacción laboral está relacionada con la productividad. El factor que influye negativamente en la productividad es el salario.

Continúa...

5	Niebles Núñez et al. 2019 Colombia	Analizar el clima organizacional y el desempeño docente en universidades privadas de Barranquilla	Se encontró una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral ($r = 0.95$; $p < .05$), según la correlación de Pearson. El clima organizacional positivo está relacionado con factores como liderazgo, trabajo cooperativo, motivación, relaciones interpersonales y la toma de decisiones.
6	Penachi Valle 2019 Perú	Describir la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Instituto Nacional de Defensa Civil	66 colaboradores indicaron que casi siempre existe una relación directa entre clima organizacional y desempeño laboral. Factores como la armonía, los buenos valores, el compañerismo y el trabajo en equipo fomentan un mejor clima organizacional.
7	Vargas Echeverría y Flores Galaz 2019 México	Determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral en bibliotecarios de la ciudad de Mérida, Yucatán (México).	Parte del desempeño está explicado por algunos factores de la dimensión "satisfacción". La satisfacción laboral se relaciona con el servicio prestado a los usuarios, el sentimiento de logro, la oportunidad de hacer las cosas diferentes de vez en cuando (variedad), las responsabilidades asignadas, el estatus social que les proporciona su labor y la seguridad en su empleo.
8	Brito-Carrillo et al. 2020 Colombia	Identificar cómo el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación y el control influyen en el desempeño de los colaboradores	Existe una relación moderada, positiva y significativa entre las variables. Un clima organizacional favorable está relacionado con las variables control, seguimiento y liderazgo.
9	Chagray Ameri et al. 2020 Perú	Encontrar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral	Clima organizacional y desempeño laboral: 0.733, correlación positiva alta entre las dos variables. El desempeño laboral se correlaciona significativamente con el liderazgo y las relaciones interpersonales.
10	Paredes Floril y Quiroz Díaz 2021 Ecuador	Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de las principales cadenas ecuatorianas de supermercados.	Se encontró una correlación significativa, aunque baja, entre las variables "clima organizacional" y "desempeño laboral" (coeficiente de Spearman $\rho = 0.294$)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Resultados de publicaciones en Asia

	Autor, Año, País	Objetivo	Resultados
1	Al-dalahmeh et al. 2018 Jordania	Investigar el efecto del compromiso de los empleados de TI en el desempeño organizacional a través del rol mediador de la satisfacción laboral para los empleados de TI dentro de los Departamentos de TI en el sector bancario jordano	Se encontró una relación significativa entre el compromiso laboral y el desempeño organizacional ($R^2 = 0.141$; $R = 0.376$). Por su parte, la satisfacción laboral explicó el 21.5 % de la variabilidad en el desempeño ($R^2 = 0.215$). Además, la satisfacción laboral actuó como variable mediadora en la relación entre el compromiso del empleado y el desempeño organizacional.
2	Alzghoul et al. 2018 Jordania	Proporcionar evidencia empírica sobre la interacción entre liderazgo auténtico, armonía en el lugar de trabajo, creatividad de los trabajadores y rendimiento laboral en el sector de telecomunicaciones.	El clima laboral influye positivamente en la creatividad y el desempeño creativo (0.490), mientras que el liderazgo auténtico muestra una influencia positiva sobre el desempeño laboral general ($\beta = 0.196$). El entorno laboral tiene un impacto directo en el desarrollo de la creatividad. Un ambiente de trabajo favorable influye en la motivación de los empleados para proponer ideas innovadoras, enfrentar desafíos y capitalizar oportunidades en favor de los objetivos organizacionales.
3	Sugiarto 2018 Indonesia	Examinar la relación entre el clima organizacional, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral.	Se encontró que la satisfacción laboral influye significativamente el rendimiento laboral ($R^2 = 0.789$).

Continúa...

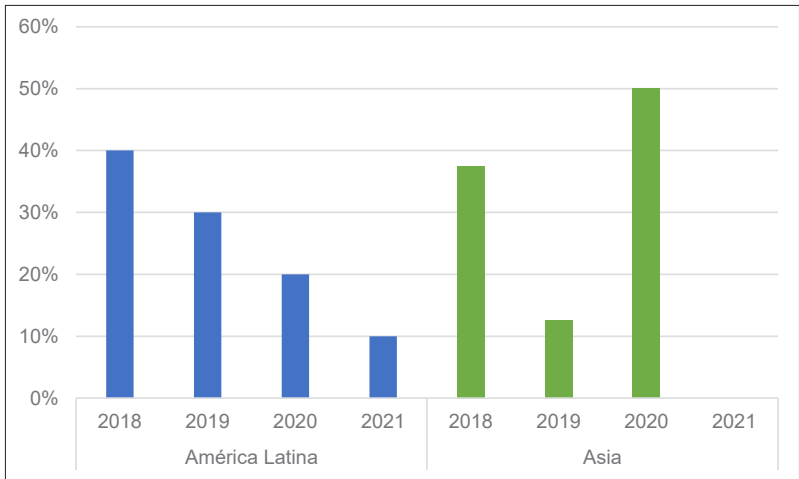
4	Eliyana et al. 2019 Indonesia	Discutir sobre la variable antecedente del liderazgo transformacional con su efecto en el desempeño laboral de los líderes de nivel medio en la organización de Pelabuhan Indonesia III Inc.	No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Además, se identificó una relación negativa, pero no significativa, entre compromiso y desempeño laboral
5	Gemeda y Lee 2020 Corea del Sur	Examinar las relaciones entre los estilos de liderazgo, el compromiso laboral y los resultados laborales, definidos por el desempeño laboral y el comportamiento innovador, entre profesionales de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en dos países: Etiopía y Corea del Sur	Los autores no encontraron relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, mientras que sí existe una relación significativa entre liderazgo transaccional y desempeño. El liderazgo laissez-faire tiene una relación negativa con el desempeño. Los líderes que inspiran a su equipo compartiendo metas, valores y una visión clara, y que apoyan el desarrollo de sus empleados con orientación y retos, favorecen la innovación en el trabajo. En cambio, los líderes que se enfocan en supervisar y asegurar el cumplimiento de las tareas tienden a influir más en el desempeño operativo.
6	Habib et al. 2020 Pakistán	Examinar la relación entre el liderazgo interpersonal y el desempeño laboral.	El liderazgo interpersonal tiene una relación significativa en el desempeño laboral. Este impacto es más fuerte en el sector público (0.949) en comparación con el privado (0.804).

Continúa...

7	Luqman et al. 2020 Pakistán	Examinar el efecto del clima organizacional en el desempeño laboral de los instructores de educación física	Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, con un coeficiente de determinación $R^2 = .429$. Factores como una buena comunicación interna, sistemas efectivos de incentivos, el trabajo colaborativo, las oportunidades de desarrollo profesional y una planificación y toma de decisiones adecuadas son elementos clave para fortalecer el desempeño de los instructores de Educación Física
8	Son et al. 2020 China	Explorar los efectos del liderazgo transformacional y los procesos de intercambio de conocimiento en el desempeño operativo y	El liderazgo transformacional tiene influencia significativa en el desempeño financiero ($\beta = 0.401$) y un impacto menor en el desempeño operativo ($\beta = 0.290$). El liderazgo transformacional fomenta actitudes orientadas al intercambio de conocimientos en los empleados, lo cual es una condición importante para impulsar una mejora en el desempeño organizacional.

Fuente: elaboración propia.

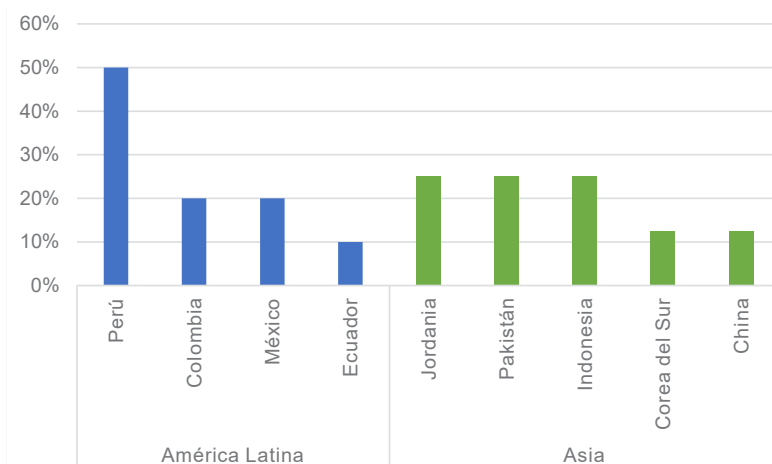
Tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron un total de 18 estudios: 10 correspondientes a América Latina y 8 a Asia. Respecto a la distribución temporal de las publicaciones, en América Latina se observa una mayor concentración en 2018 (40 %), seguida por 2019 (30 %), 2020 (20 %) y una participación menor en 2021 (10 %). En el caso de Asia, el mayor porcentaje de estudios corresponde a 2020 (50 %), mientras que en 2018 se reporta el 30 % de las publicaciones, en 2019 el 10 %, y no se registran estudios en 2021. Estos datos se presentan en la figura 2.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Distribución porcentual de estudios por año en América Latina y Asia (2018–2021)

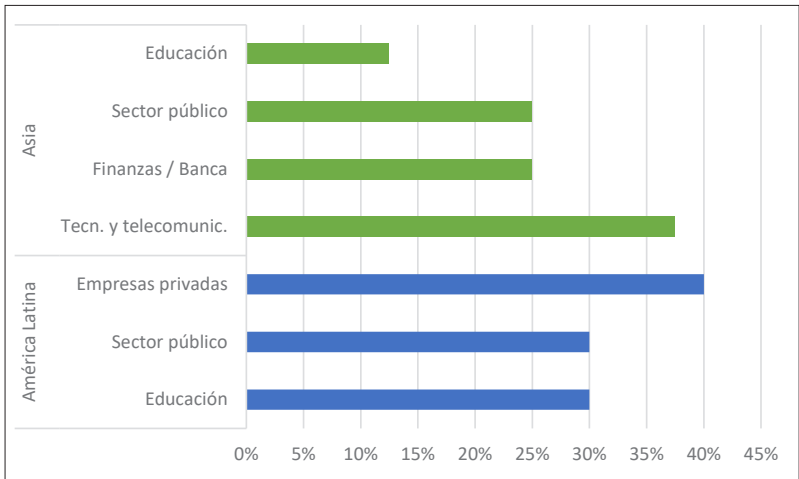
La figura 3 muestra la distribución geográfica de los estudios; en América Latina se observa una concentración significativa en Perú, con el 50 % del total de publicaciones, seguido por Colombia y México (ambos con 20 %) y Ecuador (10 %). Por su parte, en Asia, los estudios se distribuyen de forma más equitativa entre Jordania, Pakistán e Indonesia (cada uno con 25 %), mientras que Corea del Sur y China presentan una participación menor (12.5 % cada uno). Solo el 12.5 % de los estudios en Asia se centraron en contextos educativos.



Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Distribución porcentual de estudios por país en América Latina y Asia

En cuanto a los sectores abordados en los estudios analizados, en América Latina se observó una mayor presencia de investigaciones enfocadas en empresas privadas (40 %), seguidas por el sector público y el educativo, ambos con un 30 % del total de estudios. Por su parte, en Asia predominaron los estudios realizados en sectores vinculados a la tecnología y las telecomunicaciones (37.5 %), seguidos por los sectores financiero (25 %) y público (25 %) (ver figura 4).



Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Distribución porcentual de estudios por sector en América Latina y Asia

Clima organizacional y desempeño laboral

La influencia del clima organizacional en el desempeño laboral ha sido explorada en diversos estudios de América Latina, y se ha obtenido resultados variados. Chagray Ameri et al. (2020) identificaron una relación moderada entre estas variables (0.511), mientras que Huaita Acha y Luza Castillo (2018) utilizaron un modelo basado en la razón de verosimilitud, y encontraron una asociación estadísticamente significativa (0.852).

Por otro lado, Niebles-Núñez et al. (2019) reportaron una correlación fuerte ($r = 0.95$) entre clima organizacional y desempeño laboral, mientras que Paredes Floril y Quiroz Díaz (2021) encontraron una relación más débil ($\rho = 0.294$).

A diferencia de estos estudios, Silva Huamantumba et al. (2018) y Penachi Valle (2019) emplearon enfoques descriptivos, y evidenciaron que la percepción del clima organizacional tiende a influir en el desempeño, aunque sin proporcionar coeficientes de correlación específicos.

En el contexto asiático, Alzghoul et al. (2018) encontraron que el clima organizacional tiene un impacto directo y significativo en el desempeño laboral ($0.490, p < 0.001$). Por su parte, Luqman et al. (2020) también identificaron una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, con un coeficiente de determinación $R^2 = .429$, lo que indican también una influencia moderada. Sin embargo, la literatura en esta región tiende a analizar las dimensiones del clima organizacional por separado, en lugar de establecer una correlación global.

Factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral

Liderazgo y desempeño laboral

En las investigaciones latinoamericanas, con los términos escogidos para seleccionar los estudios incluidos en la revisión, el liderazgo fue identificado como un componente relevante dentro del clima organizacional, aunque su impacto en el desempeño laboral no siempre fue analizado de manera directa. Niebles-Núñez et al. (2019) destacan que los docentes universitarios perciben el liderazgo como un factor presente en sus instituciones, asociado a la generación de compromiso y la consecución de objetivos organizacionales. Por su parte, Brito-Carrillo et al. (2020), a través de un análisis de correspondencia múltiple, identifican que el liderazgo está vinculado con aspectos como la toma de decisiones, la motivación y la supervisión dentro del entorno laboral. Solo en uno de los estudios se observa el establecimiento de una relación directa entre liderazgo y rendimiento. Chagray Ameri et al. (2020) encontraron una correlación moderada (0.373) entre estas dos variables.

En el contexto asiático, con los términos escogidos para filtrar los estudios, se hallaron diversas investigaciones que analizaron la relación entre liderazgo y desempeño laboral. Son et al. (2020) encontraron que el liderazgo transformacional tiene una influencia positiva en el desempeño financiero ($\beta = 0.401, p < 0.001$) y el desempeño operativo ($\beta = 0.290, p < 0.001$). Mientras que Gameda

y Lee (2020) y Eliyana et al. (2019) reportaron que este tipo de liderazgo no tuvo un impacto significativo en el desempeño de la tarea. En lo referente al liderazgo transaccional, Gameda y Lee (2020) mostraron un efecto positivo en el desempeño de la tarea, con $\beta = 0.35$, $p < 0.01$. En contraste, el liderazgo laissez-faire tuvo un efecto negativo en el desempeño, con $\beta = -0.17$, $p < 0.01$.

Por otro lado, Habib et al. (2020) evidenciaron que el liderazgo interpersonal tiene un impacto más fuerte en el sector público (0.949) en comparación con el privado (0.804). Finalmente, Alzghoul et al. (2018) identificaron que el liderazgo auténtico influye positivamente en el desempeño laboral ($\beta = 0.196$, $p = 0.003$), y aumenta su efecto cuando el clima organizacional actúa como mediador.

Satisfacción y desempeño laboral

En el contexto latinoamericano, algunos estudios analizaron la relación entre satisfacción laboral y desempeño, proporcionando evidencia sobre su impacto en el rendimiento profesional. En esta línea, Huaita Acha y Luza Castillo (2018), a diferencia de los estudios que analizan la satisfacción laboral como una dimensión del clima organizacional, la estudian como una variable independiente, con sus propias dimensiones y efectos sobre el desempeño. Estos autores presentaron un modelo en el que la satisfacción laboral explicó el 86.6 % de la variabilidad del desempeño, lo cual confirma su influencia en el rendimiento docente.

El estudio de Vargas Echeverría y Flores Galaz (2019) respalda esta relación al identificar que factores asociados a la satisfacción laboral, como la supervisión-relaciones humanas ($\beta = .385$, $p \leq .001$) y el logro ($\beta = .339$, $p \leq .001$), son predictores significativos del desempeño en el caso de los bibliotecarios.

En Asia, Sugiarto (2018) encontró que la satisfacción laboral explica el 78.9 % de la variabilidad en el rendimiento laboral, mientras que Eliyana et al. (2019) reportaron una relación positiva, con un coeficiente beta de 0.6461 ($t = 5.0815$). Sin embargo, Aldalahmeh et al. (2018) indicaron que esta relación es más moderada, y que solo explica el 21.5 % de la variabilidad del desempeño.

Además, diferenciaron entre satisfacción intrínseca y extrínseca, y mostraron que factores como reconocimiento y motivación tienen mayor peso en la mejora del rendimiento organizacional.

Compromiso y desempeño laboral

Las investigaciones latinoamericanas no analizaron directamente la relación entre compromiso organizacional y desempeño laboral, mientras que en Asia sí se ha explorado esta conexión en distintos sectores.

En el ámbito bancario, Al-dalahmeh et al. (2018) encontraron una relación moderada entre el compromiso de los empleados de TI y el desempeño ($R = 0.376$). El estudio evaluó tres dimensiones del compromiso: vigor, absorción y dedicación, y observó que todas tuvieron un efecto significativo en el desempeño organizacional, siendo el “vigor” la que tuvo el impacto más influyente. Gameda y Lee (2020) en Corea del Sur reportaron una relación moderada a fuerte ($0.56, p < 0.01$), mientras que Eliyana et al. (2019) identificaron una asociación negativa (-0.449), aunque no estadísticamente significativa.

DISCUSIÓN

A partir de la matriz de sistematización, los estudios se organizaron en torno a clima organizacional, desempeño laboral y sus factores asociados (liderazgo, satisfacción y compromiso). El análisis temático reveló patrones y divergencias interregionales, atribuibles a definiciones variables de las dimensiones y enfoques metodológicos diversos: análisis descriptivos, correlacionales, regresiones, diseños mixtos, entre otros. Esta heterogeneidad influye en los resultados e impide conclusiones comparables. Además, el tamaño muestral y los instrumentos utilizados afectan la generalización de los hallazgos. Estas condiciones deben considerarse al interpretar la relación entre clima y desempeño en América Latina y Asia.

Aun con todas las diferencias entre los estudios, los resultados reflejan que tanto en América Latina como en Asia, el clima organizacional es un factor que influye de manera positiva en el

desempeño laboral, y se encontró que la relación entre esas variables puede ser baja, moderada o fuerte. Este tipo de resultados concuerdan con los estudios de otras regiones. Por ejemplo, en Ghana, Obeng et al. (2021) identificaron una relación entre clima organizacional y desempeño laboral, con resultados que varían entre una asociación débil y moderada, dependiendo del modelo de análisis utilizado. En Noruega, Mutonyi et al. (2020) también identificaron una relación moderada entre clima organizacional y desempeño creativo. Por último, en Chipre, Berberoglu (2018) encontró una relación fuerte entre clima organizacional y desempeño organizacional percibido. Por lo que las investigaciones que estudian esta relación deben continuar para aclarar el verdadero impacto del clima organizacional en el desempeño. Comprender mejor estos patrones permitiría desarrollar estrategias organizacionales más efectivas para mejorar el desempeño.

Por otra parte, al analizar los temas más tratados por los autores de la revisión en sus investigaciones, se ubicaron algunos más recurrentes. El liderazgo fue uno de los temas tratados en común en las dos regiones; mientras que en América Latina se analiza como una dimensión del clima organizacional, en Asia los estudios han diferenciado sus efectos según el tipo de liderazgo aplicado.

En el contexto asiático, Son et al. (2020) encontraron que el liderazgo transformacional tuvo efectos positivos en el desempeño financiero y operativo, mientras que Eliyana et al. (2019) y Gameda y Lee (2020) no encontraron una correlación directa con el desempeño de la tarea. Los estudios europeos sobre liderazgo transformacional también han mostrado resultados diversos dependiendo del nivel de análisis. Mientras que Leite y Rua (2022) encontraron que el liderazgo transformacional no tiene un impacto directo en el rendimiento empresarial, otro estudio en Portugal identificó una relación positiva entre liderazgo transformacional y desempeño individual en el sector tecnológico (Silva et al., 2021). Por otro lado, un estudio en Ghana reportó un impacto positivo, pero moderado, del liderazgo transformacional en el desempeño (Donkor et al., 2021), mostrando una tendencia similar a algunos estudios asiáticos.

En esta revisión, el liderazgo transaccional demostró un impacto positivo moderado en el desempeño (Gemeda & Lee, 2020). Sin embargo, un metaanálisis realizado en Estados Unidos encontró que el liderazgo transaccional tiene efectos indirectos, tanto positivos como negativos, en el desempeño de los seguidores, dependiendo de los mecanismos de mediación (Young et al., 2021). Mientras que el estudio de Donkor et al. (2021) no mostró una relación significativa con el desempeño, lo que contrasta con los hallazgos en Asia y parte de los hallazgos de EE.UU.

En cuanto al liderazgo *laissez-faire*, en los estudios de Asia se asoció con efectos negativos en el desempeño (Gemeda & Lee, 2020). Sin embargo, en un estudio realizado en Ghana se encontró una relación positiva y significativa con el desempeño laboral (Donkor et al., 2021).

La falta de consenso en los estudios sobre liderazgo muestra que su impacto en el desempeño laboral no es uniforme, sino que depende de múltiples factores, incluyendo el modelo de gestión, la cultura organizacional y la metodología utilizada en su análisis.

Además del liderazgo, otro factor discutido en los estudios de América Latina y Asia es la satisfacción laboral, que ha demostrado ser un predictor del desempeño, aunque con variabilidad en su impacto. Esto se puede observar también en otros contextos diferentes a los estudiados en esta revisión. Kosec et al. (2022), en Eslovenia, reportaron una relación moderada entre satisfacción y desempeño laboral ($r = 0.35$). En Italia, Casu et al. (2021) reportan una correlación baja entre satisfacción laboral y desempeño ($r = 0.23$), y en Rumanía, Nemteanu y Dabija (2021) encontraron una relación de 0.296. Estos estudios sugieren que la satisfacción laboral no es el único factor determinante en el desempeño, sino que otros elementos organizacionales pueden tener mayor peso.

Por último, otro factor que fue estudiado con frecuencia, aunque solo en el contexto asiático, fue el compromiso organizacional. Los estudios analizados muestran resultados divergentes sobre la relación entre compromiso organizacional y desempeño laboral. En Asia, algunas investigaciones han identificado una relación posi-

tiva (Gemedá & Lee, 2020), mientras que otras han reportado asociaciones negativas (Eliyana et al., 2019). Estos hallazgos se reflejan también en estudios europeos, como el de Goetz y Wald (2022), en el que el compromiso organizacional tuvo un efecto negativo y significativo en el desempeño de la tarea. Estas discrepancias sugieren que el impacto del compromiso organizacional no es universal, sino que puede depender de múltiples factores, incluyendo la temporalidad laboral, la adecuación persona-trabajo y el contexto organizacional en el que se desarrolla.

El estudio de Osei et al. (2024) refuerza esta variabilidad, al mostrar que distintas dimensiones del compromiso tienen efectos diferenciados en el desempeño laboral. Mientras que el compromiso normativo y de continuidad demostraron una influencia positiva, el compromiso afectivo no mostró un impacto en el desempeño. Esto sugiere que el efecto del compromiso organizacional no es universal, sino que depende de múltiples factores, incluyendo la temporalidad laboral, la adecuación persona-trabajo, el contexto organizacional y las dimensiones específicas del compromiso analizadas en cada estudio.

Como se muestra en la tabla 4, los estudios en América Latina enfatizan factores relacionales como el liderazgo, la cohesión grupal y la satisfacción laboral, mientras que en Asia, además de estos aspectos, se subraya el papel de la innovación, la planificación y el intercambio de conocimiento como impulsores del desempeño. Estas diferencias sugieren que las prioridades institucionales y culturales configuran el clima organizacional de forma diversa según el contexto regional.

Tabla 4. Dimensiones del clima organizacional asociadas al desempeño laboral en América Latina y Asia

Dimensiones / Factores	América Latina	Asia
Relaciones interpersonales / Liderazgo	Liderazgo y relación con supervisores (Urbano Broncano; Brito-Carrillo et al.; Chagray Ameri et al.); compañerismo, trabajo en equipo (Penachi Valle)	Liderazgo auténtico y transformacional (Alzghoul et al, Son et al., Habib et al.); liderazgo interpersonal (Habib et al.); motivación del equipo (Alzghoul et al.)
Estructura / Beneficios / Condiciones laborales	Remuneración, beneficios, estabilidad laboral, crecimiento profesional, innovación y recursos (Silva Huamantumba et al.; Urbano Broncano; Vargas Vega et al.)	Comunicación interna, incentivos, planificación efectiva, oportunidades de desarrollo profesional (Luqman et al.)
Motivación y compromiso	Satisfacción laboral (Huaita Acha y Luza Castillo; Vargas Echeverría y Flores Galaz), sentido de logro, disposición hacia el trabajo, reconocimiento (Vargas Echeverría y Flores Galaz)	Compromiso y satisfacción como predictores del desempeño (Al-dalahmeh et al., Sugiarto); motivación como base de la creatividad (Alzghoul et al.)
Innovación y creatividad		Comportamiento innovador estimulado por liderazgo transformacional y entorno creativo (Alzghoul et al.; Son et al.; Gemeda & Lee)
Clima general y percepción organizacional	Armonía, valores compartidos, confianza, cohesión grupal (Penachi Valle; Niebles Núñez et al.)	Clima armonioso, entorno favorable para proactividad e intercambio de conocimiento (Alzghoul et al.; Son et al.; Luqman et al.)

Fuente: elaboración propia.

En términos sectoriales y geográficos, los hallazgos evidencian que las condiciones institucionales y económicas influyen en los enfoques investigativos y en las dimensiones priorizadas. Por ejemplo, la concentración de estudios en empresas tecnológicas en

Asia y en sectores educativos y públicos en América Latina podría explicar ciertas diferencias en los modelos organizacionales y los estilos de liderazgo observados.

En conjunto, estos resultados sugieren que la relación entre clima organizacional y desempeño laboral es multifactorial y sensible al contexto. Las organizaciones podrían beneficiarse de estrategias diferenciadas según su entorno cultural e institucional, enfatizando dimensiones del clima organizacional con mayor poder predictivo en su realidad específica. Finalmente, esta revisión resalta la necesidad de mayor homogeneidad metodológica y enfoques comparativos intencionados para fortalecer la validez externa de futuras investigaciones.

CONCLUSIONES

Este estudio confirma que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral tanto en América Latina como en Asia, aunque con diferencias en su intensidad, enfoque y contexto. En América Latina, los estudios tienden a abordar el clima organizacional como una variable compuesta, desglosada en dimensiones interrelacionadas, e incluso analizan en algunos casos variables asociadas de forma independiente. Esta perspectiva permite interpretar el clima como un fenómeno integral, aunque se reconozca su complejidad interna. En contraste, los estudios asiáticos adoptan un enfoque más focalizado: se concentran en dimensiones específicas, tratadas generalmente como variables independientes o mediadoras del desempeño, lo que sugiere una aproximación más fragmentada o analítica del fenómeno organizacional.

La diversidad metodológica, tanto en técnicas estadísticas, diseño y definición de variables, limitó la comparabilidad entre estudios, pero también permitió identificar patrones regionales valiosos. El liderazgo, la satisfacción laboral y el compromiso emergieron como factores clave, aunque su efecto sobre el desempeño varió según el tipo de liderazgo analizado o la dimensión del compromiso considerada.

Los hallazgos sugieren que la relación entre clima organizacional y desempeño es sensible al entorno institucional y cultural. Promover ambientes laborales adecuados puede representar una ventaja estratégica, siempre que las intervenciones se adapten al contexto. Se recomienda avanzar hacia enfoques comparativos más homogéneos y diseños metodológicos robustos que permitan fortalecer la validez externa de futuras investigaciones.

REFERENCIAS

- Al'Ararah, K., Çağlar, D., & Aljuhmani, H. Y. (2024). Mitigating Job Burnout in Jordanian Public Healthcare: The Interplay between Ethical Leadership, Organizational Climate, and Role Overload. *Behavioral Sciences*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/bs14060490>
- Al-dalahmeh, M., Masa'deh, R., Abu Khalaf, R. K., & Obeidat, B. Y. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n6p17>
- Almeida, M. C. dos S., Barros, V. G., da Silva, S. M., da Silva, F. J., Yamassake, R. T., Telles, A. C. M., Pereira, R. S. F., & Baptista, P. C. P. (2022). Organizational climate, job satisfaction and burnout in nursing workers. *Revista Brasileira de Medicina Do Trabalho*, 21(2), 1–8. <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2022-867>
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592-612. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0111>
- Amalou, S. I. (2024). Organizational climate and performance in higher education: A bibliometric analyses using dimensions' database. *Mahapabit Journal of Islamic Finance and Management*, 4(1), 1-24. <https://doi.org/10.31538/mjifm.v4i1.55>
- Amiri, F., Baghbani, M., Hannani, S., & Azadi, N. A. (2023). Impact of organizational climate on the self-efficacy of operating room personnel. *Annals of Medicine & Surgery*, 85(6), 2414-2419. <https://doi.org/10.1097/ms9.0000000000000368>

- Antequera Amaris, R. R., Ramírez Molina, R. I., Santamaria Ruiz, M. J., & Cano Pacheco, D. A. (2021). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 270-285. <https://doi.org/10.38186/difcie.46.17>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Organizational climate and its influence on the performance of employees in a service company. *Información Tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The role of organizational citizenship behavior and gender between job satisfaction and task performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18). <https://doi.org/10.3390/ijerph18189499>
- Chacón-Guerrero, E., Eslava-Zapata, R., & Sánchez Castillo, V. (2023). Analysis of leadership styles in Latin American managers: An approach based on the Blake & Mouton test. *Health Leadership and Quality of Life*, 2, 291. <https://doi.org/10.56294/hl2023291>
- Chagray Ameri, N. H., Ramos, Y., Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M. e Hidalgo Vázquez, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e3297. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211008894>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>

- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- González Vásquez, J., Ramírez López, R., Terán Ayai, N. T. y Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Habib, N., Awan, S. H., Naveed, S., & Shoaib Akhtar, C. (2020). Effectiveness of Interpersonal Leadership for Engagement and Task Performance of Nurses. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020924429>
- Huaita Acha, D. M. y Luza Castillo, F. F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 300-312. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>
- Hussainy, S. S. (2022). ORGANIZATIONAL CLIMATE: FROM LITERATURE REVIEW TO AGENDA AHEAD. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), 44-62. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v9.i1.2022.1107>
- Hernández Gracia, T. J., Duana Ávila, D. y Polo Jiménez, S. D. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2), 1-19. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662021000200010&lng=es&tlng=es
- Lara Ríos, D. K. (2021). Análisis correlacional entre clima organizacional y compromiso laboral: un estudio de caso. *Revista Multidisciplinaria de Avances en Investigación*, 7(1), 1-11. <https://www.remai.ipn.mx/index.php/REMAI/issue/view/17>

- Kosec, Z., Sekulic, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tusak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between Employee Performance, Well-Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph191610427>
- Leite, C., & Rua, O. L. (2022). Linking Transformational Leadership and Firm Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation. *Open Journal of Business and Management*, 10(04), 1900-1922. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.104098>
- Luqman, M. S., Rehman, J. U., Islam, Z. U., & Khan, S. D. (2020). Effect of organizational climate upon the job performance of instructors' physical education. *Pedagogy of Physical Culture and Sports*, 24(2), 72-76. <https://doi.org/10.15561/26649837.2020.0204>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D'Amico, R., Deeks, J. J., Devereaux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E., Gøtzsche, P. C., &... Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Moya-Salazar, J., Jaime-Quispe, A., Cañari, B., Moya-Espinoza, J. G., & Contreras-Pulache, H. (2023). A systematic review of mental health in rural Andean populations in Latin America during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychiatry*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2023.1136328>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging marketing during the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Niebles-Núñez, W. A., Hoyos-Babilonia, L. D. C. y José De-La-Ossa-Guerra, S. (2019). Clima organizacional y desempeño do-

- cente en universidades privadas de Barranquilla. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5893>
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational Climate and Job Performance: Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader-Member Exchange and Coaching. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211008456>
- Eneh, E. O. (2024). Impact of organisational climate on productivity of manufacturing firms in south east, Nigeria. *Advance Journal of Management, Accounting and Finance*, 6(1), 2364-4219. <https://iiasdpub.co.uk/ajmaf/>
- Osei, F., Wilson-Wünsch, B., Kankam-Kwarteng, C., & Owusu, J. D. (2024). Organizational Commitment as a Mediator: Exploring the Relationship between Job Satisfaction and Job Performance in the Ghanaian Public Sector. *Organization and Human Capital Development*, 3(2), 37-56. <https://doi.org/10.31098/orcadev.v3i2.2683>
- Paredes Floril, P. R. y Quiroz Díaz, J. G. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 46, 83-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>
- 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.v22i44.17314>
- Pinedo Dávila, C. J. y Delgado Bardales, J. M. (2020). Clima organizacional en el desempeño organizacional de las instituciones públicas. *Horizonte Empresarial*, 7(2), 213-226. <https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1486>
- Rendon-Guerra, G. del P., Rodríguez-Angulo, D. E., Tenelema-Jiménez, I. E. y Sacon-Martines, E. E. (2025). Dimensiones de desempeño laboral en las agrícolas bananeras de la zona de Quevedo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(2), 1-15. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n2/185>
- Rincón Uribe, F. A., Neira Espejo, C. A., de Souza Godinho, R. C., & da Silva Pedroso, J. (2024). Affectivity and job satisfaction in La-

- tin American workers during the COVID-19 pandemic: A cluster analysis. *Suma Psicológica*, 31(1), 1-9. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.1>
- Saidin, K., Wan, P., & Halim, W. F. S. W. A. (2024). A Synthesis Towards the Construct of Job Performance: Dimensions and Theoretical Approaches. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2). <https://doi.org/10.57239/pjlss-2024-22.2.0022>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Silva Huamantumba, E. J., Silva Huamantumba, G. y Bautista Fasabi, J. (2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Morales, región San Martín. *TZHOECOEN*, 10(1), 56-63. <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124842>
- Silva, T., Lima Rua, O., & Oliveira, A. (2021). Liderança transformacional e desempenho individual no setor tecnológico português. *E-Revista de Estudos Interculturais Do CEI-ISCAP*, 9, 1-18.
- Silvestre, E., Toro, F., & Sanin, A. (2018). Human Capital Management, Organizational Climate, Commitment and Performance in Latin America. *Psychology*, 09(01), 34-45. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.91003>
- Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>
- Sugiarto, I. (2018). Organizational climate, organizational commitment, job satisfaction, and employee performance. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(2), 112. <https://doi.org/10.14710/dijb.1.2.2018.112-120>
- Sumba-Bustamante, R. Y., Moreno-Gonzabai, P. L., & Villafuerte-Peñafiel, N. A. (2022). Dialnet-ClimaOrganizacionalComoFactorDelDesempenoLaboralEn-8383360. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Szlechter, D., Pazos, L. S., Teixeira, J. C., Feregrino, J., Madariaga, P. I., & Alcadipani, R. (2020). Organizational studies in Latin

- America: Toward an investigation agenda. *RAE. Revista de Administracao de Empresas*, 60(2), 84-92. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200202>
- Vargas Echeverría, S. L., & Flores Galaz, M. M. (2019). Organizational culture and labor satisfaction as predictors of job performance in librarians. *Investigacion Bibliotecologica*, 33(79), 149-176. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Verianto, H. (2025). Analysis of the effect of job satisfaction on employee performance with organizational commitment as a mediating variable. *Journal of Economic Bussines and Accounting (COSTING)*, 8(1), 161-173.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255-1280. <https://doi.org/10.1177/0149206320908646>