



Aula Virtual



Generando Conocimiento

<http://www.aulavirtual.web.ve>



REVISTA CIENTÍFICA AULA VIRTUAL

Director Editor:

- Dra. Leidy Hernández PhD.
- Dr. Fernando Bárbara

Consejo Asesor:

- MSc. Manuel Mujica
- MSc. Wilman Briceño
- Dra. Harizmar Izquierdo
- Dr. José Gregorio Sánchez

**Revista Científica Arbitrada de
Fundación Aula Virtual**

Email: revista@aulavirtual.web.ve

URL: <http://aulavirtual.web.ve/revista>



ISSN: 2665-0398

Depósito Legal: LA2020000026

País: Venezuela

Año de Inicio: 2020

Periodicidad: Continua

Sistema de Arbitraje: Revisión por pares. "Doble Ciego"

Licencia: Creative Commons [CC BY NC ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Volumen: 7

Número: 15

Año: 2026

Período: Julio 2026 – Diciembre 2026 (continua)

Dirección Fiscal: Av. Libertador, Arca del Norte, Nro. 52D, Barquisimeto estado Lara, Venezuela, C.P. 3001

La Revista seriada Científica Arbitrada e Indexada **Aula Virtual**, es de acceso abierto y en formato electrónico; la misma está orientada a la divulgación de las producciones científicas creadas por investigadores en diversas áreas del conocimiento. Su cobertura temática abarca Tecnología, Ciencias de la Salud, Ciencias Administrativas, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias Exactas y otras áreas afines. Su publicación es **CONTINUA**, indexada y arbitrada por especialistas en el área, bajo la modalidad de doble ciego. Se reciben las producciones tipo: *Artículo Científico* en las diferentes modalidades cualitativas y cuantitativas, *Avances Investigativos*, *Ensayos*, *Reseñas Bibliográficas*, *Ponencias* o *publicaciones derivada de eventos*, y cualquier otro tipo de investigación orientada al tratamiento y profundización de la información de los campos de estudios de las diferentes ciencias. La Revista **Aula Virtual**, busca fomentar la divulgación del conocimiento científico y el pensamiento crítico reflexivo en el ámbito investigativo.



CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTE DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL DESEMPEÑO EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO PERUANO: REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

ORGANIZATIONAL CLIMATE AS A DETERMINANT OF PRODUCTIVITY AND PERFORMANCE IN THE PERUVIAN UNIVERSITY CONTEXT: A SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 01/06/2026

Aceptado: 01/07/2026

Publicado: 27/07/2026

Código Único AV: e753

Páginas: 1(226-246)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21630633>

Autore:

Ronal Atilio Arévalo Montalván

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

 <https://orcid.org/0000-0001-8613-0305>

E-mail: rmontalvan@unaaa.edu.pe

Afiliación: Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas

País: República del Perú

Roger Ricardo Rengifo Amasifen

Doctor en Gestión Empresarial

 <https://orcid.org/0000-0003-0579-6928>

E-mail: rrengifo@unaaa.edu.pe

Afiliación: Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas

País: República del Perú

Billy Ray Iuiza Varas

Maestro en Gestión Pública

 <https://orcid.org/0000-0002-1859-9141>

E-mail: varasbilly08@gmail.com

Afiliación: Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas

País: República del Perú

Andy Fernando Torres Valles

Maestro en Gestión Pública

 <https://orcid.org/0000-0002-1799-9004>

E-mail: gahell2015@gmail.com

Afiliación: Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas

País: República del Perú

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la influencia del clima organizacional en la productividad y desempeño de los colaboradores de las universidades del Perú, mediante una revisión sistemática de la literatura reciente. La metodología empleada consistió en la selección y análisis de 16 estudios, recuperados de diversas bases de datos científicas bajo los lineamientos del diagrama PRISMA. En cuanto a los resultados, la caracterización metodológica evidenció una sólida base técnica con predominancia de niveles correlacionales y el uso de instrumentos validados con altos índices de fiabilidad. Respecto a las dimensiones críticas, se identificó que el control administrativo y la comunicación efectiva son los principales dinamizadores del rendimiento, variando su impacto según el tipo de gestión pública o privada. Finalmente, se concluye que el clima organizacional ejerce una influencia positiva y significativa sobre la productividad y el desempeño, con coeficientes de correlación que oscilan entre moderados y extremos ($r = 0.968$), demostrando que un entorno laboral saludable es el predictor más robusto de la eficiencia institucional en el sistema universitario peruano.

Palabras Clave

Clima organizacional, productividad laboral, desempeño laboral, universidades peruanas, gestión administrativa.

Abstract

The main objective of this research was to analyze the influence of organizational climate on the productivity and performance of employees in Peruvian universities through a systematic review of recent literature. The methodology consisted of the selection and analysis of 16 studies, retrieved from various scientific databases under the PRISMA guidelines. Regarding the results, the methodological characterization showed a solid technical base with a predominance of correlational levels and the use of validated instruments with high reliability indices. Concerning critical dimensions, it was identified that administrative control and effective communication are the main drivers of performance, with their impact varying according to public or private management. Finally, it is concluded that organizational climate exerts a positive and significant influence on productivity and performance, with correlation coefficients ranging from moderate to extreme ($r = 0.968$), demonstrating that a healthy work environment is the most robust predictor of institutional efficiency in the Peruvian university system.

Keywords

Organizational climate, labor productivity, work performance, Peruvian universities, administrative management.

Introducción

A nivel internacional, se presenta diversas investigaciones han señalado que el entorno dentro de las organizaciones es crucial para lograr los objetivos de las entidades, ya que está relacionado con su efecto sobre la motivación, el compromiso de los trabajadores, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento general. Instituciones globales afirman que un entorno laboral favorable promueve mayores niveles de efectividad, innovación y productividad. En contraste, un entorno organizativo inadecuado puede provocar conflictos, reducir la efectividad y afectar la calidad de los servicios ofrecidos (Vera & Ayala, 2023).

Asimismo, el clima institucional ha cobrado una relevancia significativa en diversas organizaciones, ya que influye de manera directa en el comportamiento de los empleados, lo que a su vez impacta inevitablemente en la productividad y el rendimiento dentro de una entidad (Urbina, 2023). El clima organizacional se puede comprender como un conjunto de impresiones generales basadas en emociones que los empleados expresan en su trabajo, siendo un aspecto fundamental tanto en el sector público como en el privado (Palma & Amador, 2025). Por ello, es vital comprender de qué manera estas impresiones moldean el ambiente laboral para evaluar el éxito de las instituciones contemporáneas.

En el caso de América Latina, la administración del talento humano ha sido clave para el fortalecimiento de las universidades, aunque muchas de estas instituciones aún enfrentan desafíos en temas como la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento de los trabajadores, la participación en la toma de decisiones y el bienestar general en la organización. Estos retos impactan directamente en la productividad tanto en el ámbito académico como en el administrativo, lo que limita la capacidad de las universidades para responder a las exigencias educativas, científicas y sociales. Por lo tanto, la búsqueda de estrategias que mejoren las condiciones laborales se ha vuelto esencial en la gestión de las universidades.

Con respecto a Perú, las universidades están en un constante proceso de transformación para cumplir con los estándares de calidad y ofrecer una educación superior que sea competitiva. Sin embargo, continúan existiendo problemas relacionados con una satisfacción laboral variable, deficiencias en la comunicación organizacional, enfoques de liderazgo poco inclusivos y limitadas oportunidades de reconocimiento profesional.

Las situaciones pueden afectar de manera negativa la productividad y el rendimiento de los empleados, lo que a su vez repercute en los resultados académicos, administrativos y en la gestión institucional.

Desde la perspectiva, las universidades son vistas como organizaciones sociales que llevan a cabo funciones esenciales en el progreso cultural, científico y tecnológico, actuando como elementos fundamentales para la construcción de una sociedad (Martínez et al., 2020). No obstante, estas organizaciones tienen particularidades propias; como menciona Botello et al., (2021), las universidades son configuraciones complejas debido a la variedad de subsistemas y al personal que lleva a cabo tareas administrativas, técnicas, profesionales y de mantenimiento.

La interacción en este ámbito genera distintas percepciones entre los integrantes sobre la organización, lo que produce variados climas organizacionales que requieren una adecuada gestión. Esta complejidad institucional subraya que el capital humano es vital para el desarrollo y los cambios dentro de las organizaciones. Según Alfonso et al., (2020), es crucial fomentar un entorno laboral adecuado mediante el respeto para lograr un rendimiento elevado, tanto a nivel individual como en grupo, por parte del personal.

Por lo tanto, el clima organizacional en una universidad es fundamental para la convivencia de sus miembros, que abarcan al personal académico, administrativo y de servicios, ya que un entorno positivo favorece la integración y el logro de los objetivos de la institución (Santander et al., 2025).

En tiempos recientes, el estudio del clima organizacional ha cobrado especial relevancia en Latinoamérica debido a su efecto directo en la efectividad y el bienestar laboral (Ibárcena, 2024). Las investigaciones han mostrado que un clima favorable tiene un impacto significativo en la satisfacción de los docentes y del personal administrativo, resultando en un mayor compromiso y creatividad; en contraste, un entorno negativo suele provocar desmotivación, ausentismo y una alta rotación de empleados (García et al., 2024). En donde el fenómeno actúa como un mediador entre los componentes del sistema, como la estructura, el liderazgo y la toma de decisiones, y las motivaciones que influyen en los resultados finales de la organización (Martínez et al., 2020).

Entre las consecuencias, la productividad se presenta como un factor crucial para la existencia y la sostenibilidad de las instituciones. De acuerdo con Mubarak, (2023), su importancia se deriva de su impacto directo en la rentabilidad y en la correcta gestión de los recursos, que incluye tanto el capital humano como el trabajo.

El desempeño en el trabajo se considera un elemento clave en la evaluación de una persona en su rol y su potencial de desarrollo. De acuerdo con Izquierdo (2023), implementar una evaluación adecuada es una herramienta crucial en la administración, pues permite verificar el grado en que se alcanzan los objetivos y metas, facilitando la

toma de decisiones apropiadas que beneficien a la organización.

En el ámbito de las universidades públicas en Perú, estas variables son muy importantes, ya que una mayor eficacia y rendimiento no solo optimiza el uso de los recursos del estado, sino que también genera un impacto social y académico más significativo. Sin embargo, a menudo se observa la ausencia de una integración sistemática de estas variables dentro de la gestión pública universitaria, lo que resalta la necesidad de investigar estas dinámicas con profundidad.

Como antecedentes significativos en el contexto peruano, Urbina (2023) analizó la relación entre el entorno organizacional y la productividad laboral en el Instituto Técnico Profesional de Moquegua. Utilizando un enfoque cuantitativo y correlacional, el estudio reveló una relación directa y significativa ($r = .724$; $p < .001$). En donde se concluye que una mejora en el ambiente institucional resulta en un aumento directo de la productividad de los docentes. Los hallazgos enfatizan la necesidad de intervenir en el ambiente laboral para mejorar el rendimiento académico.

Adicionalmente, Izquierdo (2023) investigó el vínculo entre el clima laboral y el rendimiento en el personal administrativo de la Dirección Regional de Educación de Tumbes. Con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-correlacional y un diseño transversal no experimental, se identificó una

conexión directa y significativa entre las dos variables, apoyando la idea de que un entorno laboral sano es fundamental para elevar los niveles de cumplimiento y eficiencia en las instituciones públicas de educación.

De manera similar, Ibárcena (2024) llevó a cabo una investigación con el personal administrativo de la Red de Salud de Caylloma, aplicando el cuestionario de Litwin & Stringer (1968), instrumento que evalúa dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y conflicto. Los resultados evidenciaron que factores como el liderazgo, la comunicación efectiva y el reconocimiento son elementos críticos que afectan la eficiencia institucional.

Los estudios proveen datos valiosos, y es necesario tener una perspectiva más amplia y organizada que considere la realidad particular de las universidades públicas peruanas, donde la interacción de elementos administrativos y académicos genera un entorno singular.

Por lo tanto, este estudio es relevante desde una óptica tanto académica como profesional, pues ayuda a esclarecer el conocimiento sobre la gestión del talento humano en el sector público. Al sistematizar la información existente, se ofrece un aporte significativo al ámbito de la administración, evidenciando que el bienestar del empleado está relacionado con la eficacia del Estado. Así, el objetivo es establecer una base firme para que las

autoridades universitarias implementen estrategias que favorezcan la convivencia y, por lo tanto, el impacto social de sus instituciones.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad creciente de entender cómo las condiciones en el lugar de trabajo impactan la productividad y el rendimiento en las universidades de Perú. En un contexto de continuas reformas educativas, combinadas con demandas de acreditación, procedimientos de calidad y una necesidad de renovación académica, las universidades han de reforzar aspectos internos que fomenten el compromiso, la eficacia y el cumplimiento de metas.

Un ambiente laboral positivo es crucial para establecer un espacio de trabajo saludable, ya que tiene un efecto directo en la satisfacción de los empleados, su motivación, su comunicación eficaz, sus interacciones y su conexión con la misión de la institución. Además, la relevancia de este estudio reside en su capacidad para proporcionar evidencia científica que permita entender los componentes organizacionales que pueden facilitar o dificultar el rendimiento del personal docente, administrativo y de gestión (Pilligua & Arteaga, 2019).

Un entorno laboral propicio fomenta la colaboración, la participación en las decisiones, la confianza en la institución y el sentido de pertenencia, lo que se traduce en un incremento de la productividad y una mayor calidad en el trabajo.

En contraste, un ambiente marcado por conflictos, problemas de comunicación, escaso reconocimiento profesional o una mala gestión puede perjudicar la calidad laboral, disminuir la motivación y complicar el alcance de las metas institucionales (Villena & Silva, 2023).

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos obtenidos se transformarán en una herramienta crucial para las universidades encargadas de la gestión del talento humano y el desarrollo institucional. La información recopilada facilitará la creación de políticas, programas y enfoques destinados a mejorar las condiciones laborales, aumentar las competencias de los trabajadores y fomentar una cultura organizacional enfocada en la cooperación, la innovación y la excelencia. Igualmente, favorecerá la ejecución de actividades que optimicen los procesos académicos y administrativos, fortalezcan la eficiencia de la institución y faciliten el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por las entidades encargadas de supervisar la educación superior (Aguirre, 2025).

Desde una perspectiva social y educativa, este estudio tiene una relevancia particular, ya que el rendimiento de los miembros universitarios impacta directamente en la formación profesional de los alumnos, en la generación de conocimiento científico y en las interacciones con la comunidad.

Las universidades con entornos laborales positivos suelen mostrar mayores niveles de compromiso organizacional, un servicio al cliente de mejor calidad, mayor productividad académica y una gestión más eficiente de los recursos a su disposición. Por lo tanto, mejorar el entorno organizacional no solo es beneficioso para los trabajadores de la institución, sino que también enriquece a toda la comunidad universitaria y a la sociedad que se beneficia de los servicios educativos (Centelles et al., 2019).

El análisis amplía el ámbito teórico al investigar la conexión entre el clima laboral, la eficiencia en la producción y el esfuerzo de los trabajadores en las universidades peruanas. Ofrece información actualizada que puede ser valiosa para futuras investigaciones en el ámbito educativo y de la administración organizacional. De esta manera, se avanza hacia el desarrollo de modelos de gestión más eficaces, orientados al progreso sostenible de las universidades y a mejorar su capacidad de enfrentar los desafíos del mundo actual.

Además, el objetivo principal de este artículo es examinar el efecto del clima organizacional en la productividad y el rendimiento de los miembros en las universidades peruanas, a través de una revisión sistemática de la literatura reciente. Para ello, inicialmente se llevará a cabo una caracterización metodológica de los estudios seleccionados; en segundo lugar, se identificarán las dimensiones clave

de ambas variables y los factores que interactúan entre ellas; y finalmente, se analizarán los efectos cuantitativos y cualitativos del clima organizacional sobre la productividad y los niveles de rendimiento de los empleados.

Metodología

El estudio se desarrolló a través de un enfoque cualitativo, utilizando la revisión sistemática como técnica de indagación. La metodología abarcó la implementación del método PRISMA, que fue fundamental para la recolección, evaluación y síntesis de la evidencia científica existente sobre la influencia del clima organizacional en la productividad y el rendimiento en las universidades peruanas. Para adherirse a las pautas estipuladas por la declaración PRISMA, se estructuró un flujo de información a través de las etapas de identificación, filtrado, elegibilidad e inclusión.

En cuanto a la estrategia de búsqueda, se llevó a cabo una búsqueda detallada en repositorios académicos como SciELO, Redalyc, Dialnet y Google Académico. Se utilizaron términos concretos y operadores booleanos "AND" "OR" para refinar los resultados, aplicando frases como "clima organizacional", "productividad laboral", "rendimiento laboral", "universidades públicas" y "Perú".

Además, con el fin de elegir los documentos que formarían parte de la muestra, se establecieron criterios de inclusión, tales como: estudios

realizados en Perú, investigaciones que se enfocaban exclusivamente en instituciones de educación superior, artículos publicados en inglés y español en la última década, así como trabajos que presentaban una metodología definida, ya sea cuantitativa, cualitativa o mixta. Además, se definieron criterios de exclusión para eliminar artículos de opinión, ensayos sin soporte empírico, investigaciones repetidas, aquellos que mencionaban variables sin establecer una conexión clara entre el entorno laboral y el rendimiento de los empleados, o artículos publicados fuera del periodo definido y en otros idiomas.

Después de identificar los estudios relevantes, se llevó a cabo un proceso de selección revisando títulos y resúmenes, lo que permitió descartar documentos que no coincidían con el objetivo principal de la investigación. Posteriormente, los artículos seleccionados fueron sometidos a un análisis crítico en su formato completo.

En el análisis de los datos, se utilizó la técnica de análisis de contenido. Se elaboró una matriz de sistematización donde se organizó la información por autor, año, metodología utilizada, dimensiones del clima organizacional reconocidas y el impacto observado en la productividad y el rendimiento laboral. El proceso descrito se resume en la siguiente Figura:

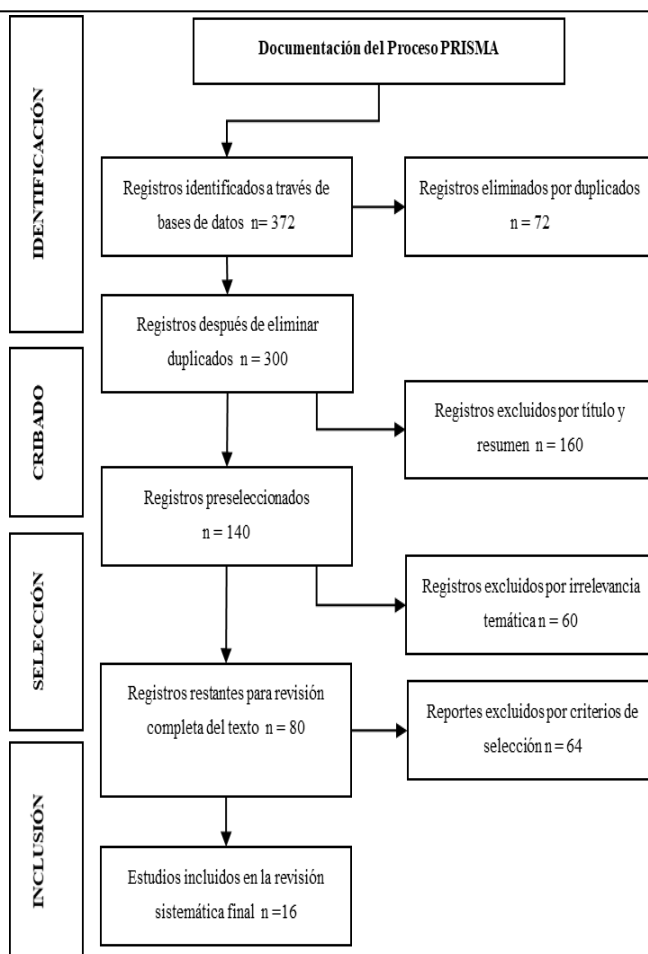


Figura 1. Proceso de selección de los estudios

Nota. El diagrama se fundamenta en las directrices PRISMA y representa el procedimiento de identificación, selección, elegibilidad e inclusión de los estudios.

En conclusión, para la revisión sistemática se han considerado un total de 16 artículos, los cuales han sido analizados con atención y organizados según el siguiente esquema en la sección de Resultados que se basen en los cuestionarios más reconocidos se encuentra la investigación de Litwin & Stringer de (1968), que evalúa elementos como la estructura, la responsabilidad, las recompensas, los riesgos, el apoyo y los conflictos dentro de las organizaciones. Asimismo, los análisis revisados indicaron que la escala de clima laboral CL-SPC de

Palma Carrillo (2004), se emplea con regularidad, el instrumento es apreciado por su validez y fiabilidad en el ámbito latinoamericano.

Resultados

La presentación de los hallazgos basados en los estudios incluidos en la revisión se estructura de acuerdo con los objetivos específicos que se describen a continuación.

Descripción metodológica de la investigación

De acuerdo con el primer objetivo específico, la sistematización de los documentos que conforman

el corpus de esta revisión se realizó de manera metódica. A continuación se muestra una matriz que resume el enfoque, diseño, población y herramientas de recolección de datos utilizados por los autores seleccionados:

Autor(es) y Año	Enfoque / Nivel	Diseño	Población / Muestra	Instrumentos Utilizados
(Huaman & Inocente, 2020)	Aplicado / Correlacional	No experimental / Transversal	66 administrativos (UNH)	Encuesta / Cuestionario
(Izquierdo, 2023)	Cuantitativo / Descr.-Correlacional	No experimental / Transversal	60 administrativos (DRE Tumbes)	Encuesta / Cuestionario
(Díaz & Samamé, 2022)	Cuantitativo / Básico	No experimental / Correlacional	83 administrativos (Censal)	Cuestionarios (Alfa: 0.833 / 0.723)
(Salazar, 2021)	Cuantitativo / Descriptivo-correlacional	No experimental / Transversal	17 docentes activos (UNTRM)	Encuesta / Cuestionario
(Córdova, 2020)	Cuantitativo / Descriptivo-correlacional	No experimental / Transversal	103 unidades (75 docentes y 28 administrativos)	Escala CL-SPC (Palma) y Cuestionario
(Choquejahu et al., 2023)	Cuantitativo / Correlacional	No experimental / Transversal	92 Trabajadores administrativos (Univ. San Carlos)	Encuesta / Cuestionario
(Quintanilla, 2020)	Cuantitativo / Descriptiva-Correlacional	No experimental / Transversal	72 trabajadores administrativos (U. Los Andes)	Cuestionario estructurado
(Flores, 2018)	Cuantitativo / Correlacional	No experimental / Transversal	52 Colaboradores (Sección Matemáticas - U. Privada)	Encuesta validada por expertos
(Heredia, 2021)	Cuantitativo / Explicativo-aplicativo	No experimental	Colaboradores (Univ. Privada de Tacna)	Cuestionarios de gestión y productividad
(Moncada, 2017)	Cuantitativo / Descriptivo-Correlacional	No experimental / Transversal	55 (Docentes y administrativos ETE)	Cuestionario (Escala de Likert)
(Urbina, 2023)	Cuantitativo / Correlacional	No experimental / Transversal	27 docentes (Instituto Moquegua)	Cuestionarios estructurados

(Cardenas & Quispe, 2024)	Cuantitativo / Correlacional	No experimental / Transversal	193 administrativos (UNH)	Cuestionarios (Likert)
(Mubarak, 2023)	Cuantitativo / Correlacional	No experimental / Transversal	15 colaboradores (Admisión Universidad)	Cuestionario (24 ítems clima / 11 prod.)
(Ponce et al., 2024)	Cuantitativo / Descriptivo-correlacional	No experimental	130 docentes (Univ. Pública - Lima)	Cuestionario validado
(Polo, 2020)	Cuantitativo / Descriptivo-Correlacional	No experimental / Transversal	69 servidores administrativos (Univ. Pública - Nororiente)	Cuestionarios (Likert)
(Mestas, 2022)	Cuantitativo / Correlacional	No experimental / Transversal	Personal administrativo y docente (Univ. San Carlos - Puno)	Matriz de datos / Cuestionarios

Tabla 1. Caracterización metodológica de los estudios seleccionados sobre clima organizacional y desempeño laboral.
Nota. Trabajo original basado en una revisión sistemática de la literatura

Un examen interpretativo de las metodologías empleadas en los estudios seleccionados sobre el ambiente organizacional y el rendimiento laboral indica una clara inclinación hacia un enfoque cuantitativo en la investigación realizada en instituciones educativas.

Los trabajos analizados optaron por métodos centrados en la medición objetiva de variables a través de técnicas estadísticas. Esto pone de manifiesto el interés de los investigadores por indagar en la conexión entre el ambiente laboral, la eficacia y el rendimiento de los trabajadores utilizando datos cuantificables.

En donde la orientación metodológica permite obtener resultados que se pueden comparar y verificar, facilitando así la identificación de patrones de comportamiento organizacional en distintos contextos académicos y administrativos. Respecto al tipo de estudio, se

nota un predominio de investigaciones correlacionales y descriptivas-correlacionales.

Los trabajos como los de Huamán & Inocente (2020), Choquejahu et al., (2023), Urbina (2023), Cárdenas & Quispe (2024), Mestas (2022) y otros han procurado establecer vínculos entre variables manteniendo su comportamiento. La alta incidencia de este enfoque pone de relieve el interés académico por entender cómo las percepciones del entorno laboral afectan el rendimiento de los trabajadores. Asimismo, la incorporación de estudios descriptivos y explicativos enriquece el análisis al resaltar características organizativas particulares y entender los factores que pueden aclarar las discrepancias observadas en la productividad laboral.

En lo que respecta al enfoque metodológico, todos los estudios se basaron en métodos no experimentales, principalmente transversales.

Esto implica que los investigadores analizaron los fenómenos en un momento específico y examinaron las circunstancias en las que se presentaron sin alterar las variables que estudiaron.

La inclinación hacia proyectos transversales se debe a la necesidad de realizar diagnósticos organizacionales en ambientes laborales reales, donde a menudo es complicado implementar cambios deliberados en aspectos del clima institucional.

En consecuencia, la característica limita también la capacidad de establecer relaciones causales definitivas entre variables, lo que hace que los resultados se enfoquen más en la identificación de asociaciones significativas que en la comprobación directa de los efectos.

Dimensiones y factores críticos de interacción

Para identificar las dimensiones y factores críticos que interactúan entre el clima organizacional y la productividad o el desempeño, se ha diseñado la siguiente matriz de síntesis:

Autor (Año)	Dimensiones	Dimensiones	Factores
(Huaman & Inocente, 2020)	Planificación, Organización, Dirección y Control.	Productividad Laboral	El Control administrativo (rs=0.598) como el factor más influyente.
(Izquierdo, 2023)	Estructura, Recompensa, Identidad, Estándares	Eficiencia, Eficacia, Calidad.	La Identidad institucional y los estándares de trabajo.
(Díaz & Samamé, 2022)	Realización personal, supervisión, comunicación, condiciones.	Motivación, liderazgo, trabajo en equipo, formación.	La comunicación y supervisión como ejes de la formación personal.
(Salazar, 2021)	Diseño organizacional, potencial humano, sistema cultural.	Calidad, responsabilidad, conocimiento.	La comunicación y el compromiso docente.
(Córdova, 2020)	Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación.	Eficacia, eficiencia, calidad.	Relación entre involucramiento y cumplimiento de metas.
(Choquejahu et al., 2023)	Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones.	Rendimiento, competencias, aptitudes.	El soporte institucional y la claridad de funciones.
(Quintanilla, 2020)	Potencial humano, diseño organizacional, cultura.	Capacidad, eficiencia, eficacia.	El diseño del puesto como catalizador del rendimiento.
(Flores, 2018)	Estructura, responsabilidad, recompensa, identidad.	Rendimiento laboral y logro de metas.	La identidad institucional y el orgullo de pertenencia.
(Heredia, 2021)	Relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento.	Eficiencia operativa y satisfacción del usuario.	La gestión del conocimiento como puente de productividad.
(Moncada, 2017)	Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo.	Capacitación, compromiso, resultados.	El liderazgo de comando y la disponibilidad de recursos.
(Urbina, 2023)	Motivación, capacidad, relaciones interpersonales.	Rendimiento individual y colectivo.	El trato humano como base del rendimiento técnico.
(Cardenas & Quispe, 2024)	Liderazgo, toma de decisiones, control, comunicación.	Gestión pública y eficiencia administrativa.	El impacto del flujo de comunicación en la eficiencia estatal.
(Mubarak, 2023)	Autonomía, confianza, apoyo de supervisión.	Tiempo de respuesta, calidad en entorno virtual.	La confianza y autonomía en el teletrabajo.

(Ponce et al., 2024)	Comunicación, Autorrealización, Supervisión.	Desempeño docente (Preparación, Enseñanza).	La supervisión pedagógica como guía del desempeño.
(Polo, 2020)	Comunicación, Motivación, Confianza, Participación.	Eficiencia, Eficacia, Calidad.	La Confianza y Motivación como ejes de alta intensidad.
(Mestas, 2022)	Integridad, Adaptabilidad, Habilidad para aprender.	Creatividad, Colaboración, Pensamiento crítico.	La capacidad de Adaptación del personal ante cambios.

Tabla 2. Dimensiones y factores críticos de interacción entre la gestión/clima organizacional y la productividad laboral
Nota. Elaboración propia a partir de la revisión sistemática de la literatura (2026).

En el análisis de los estudios analizados muestra de manera clara que el entorno profesional y la administración de la institución son elementos cruciales para elevar la eficacia y el desempeño en colegios y universidades. Las investigaciones concuerdan en que un ambiente laboral bien diseñado, dirigido y gestionado, con una comunicación efectiva y supervisión, permite cumplir los objetivos organizacionales de forma eficiente.

De igual manera, tener procesos administrativos bien definidos favorece el aprovechamiento del personal, mejora la coordinación de actividades y aumenta la capacidad de respuesta de las instituciones ante los retos que se presentan. Asimismo, la comunicación interna de la organización se identifica como uno de los factores más significativos en el rendimiento laboral, puesto que facilita el intercambio de información, refuerza las relaciones entre compañeros y estimula la participación activa del personal.

Además, aspectos como la identidad de la institución, la cultura organizacional, el sentido de

pertenencia, la confianza y la motivación son esenciales para que los empleados se comprometan con los objetivos de la organización. En los trabajadores se sienten alineados con los principios de la institución y reciben reconocimiento por su labor, tienden a mostrar mayores niveles de responsabilidad, eficacia y calidad en sus labores.

En las investigaciones destacan que un liderazgo eficaz, el apoyo de la institución, la autonomía laboral y la capacidad de adaptarse son componentes fundamentales para mantener altos índices de productividad. Las organizaciones que promueven relaciones laborales basadas en el respeto, la colaboración y el aprendizaje constante logran incentivar la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico entre sus trabajadores.

En resumen, la información revisada sugiere que la productividad en el trabajo es el resultado de un conjunto de factores interrelacionados que, si se gestionan de manera adecuada, pueden conducir a un desempeño excepcional.

Evaluación de la influencia del clima organizacional

Para concluir con la fase de resultados, se presenta una matriz consolidada donde se detalla la influencia específica del clima sobre la

productividad y el desempeño, como se presentan en la siguiente Tabla:

Autor (Año)	Institución / Contexto	Variable de Resultado	Influencia (Resultado Cuantitativo / Cualitativo)
(Huaman & Inocente, 2020)	Univ. Nac. Huancavelica	Productividad	Moderada-Alta ($r_s = 0.671$): La gestión administrativa mantuvo la operatividad en pandemia.
(Díaz & Samamé, 2022)	U. Norbert Wiener	Desempeño	Muy Alta ($Rho = 0.890$): Relación positiva y significativa ($p < 0.05$). El clima explica el éxito administrativo.
(Izquierdo, 2023)	DRE Tumbes (Pública)	Desempeño	Alta ($r = 0.770$): Existe una relación positiva muy fuerte donde el clima actúa como el motor de cumplimiento de metas.
(Urbina, 2023)	I.T.P. Moquegua (Pública)	Productividad	Alta ($r = 0.724$): Una mejora en la atmósfera institucional eleva directamente la productividad de los instructores en un 72.4%.
(Choquejahuá et al., 2023)	Univ. Privada San Carlos (Puno)	Desempeño	Extrema ($r = 0.968$): Correlación positiva muy alta con significancia $p=0.00$. El 46.7% de trabajadores refleja niveles altos en ambas variables.
(Heredia, 2021)	Univ. Privada de Tacna	Productividad	Alta ($Rho = 0.658$): El clima favorable genera un compromiso estable que dispara la innovación y mejora procesos internos.
(Cardenas & Quispe, 2024)	Univ. Nac. Huancavelica	Productividad	Moderada-Alta ($Rho = 0.764$): La comunicación y toma de decisiones son determinantes para la agilidad administrativa pública.
(Quintanilla, 2020)	Univ. Peruana Los Andes	Desempeño	Moderada ($Rho = 0.482$): Relación significativa donde el diseño del puesto y el potencial humano condicionan el avance de metas.
(Mubarak, 2023)	Universidad Privada	Productividad	Significativa ($p = 0.002$) inferior a 0.05 ($Rho = 0.689$): clima laboral influye considerablemente en la productividad de los trabajadores de las oficinas del área de admisión de la universidad peruana.
(Flores, 2018)	Universidad Privada	Productividad	Significativa ($p = 0.000$): Se acepta la relación directa entre el clima organizacional y la productividad.
(Moncada, 2017)	I.E.T. Ejército (EFE)	Desempeño	Directa (Cualitativa): los factores del clima organizacional se relacionan directamente con el desempeño laboral en el personal docente y administrativo en el Instituto de Educación Tecnológico del Ejército ETE.
(Córdova, 2020)	Univ. Alas Peruanas	Desempeño	Directa (Cualitativa): La autorrealización y el involucramiento laboral sostienen los niveles de eficacia y eficiencia del personal.

(Salazar, 2021)	Univ. Nac. T.R. Mendoza	Desempeño	Baja ($R = 0.261$): Aunque positiva, el desempeño docente depende más de factores de capacitación externa que del clima local.
(Polo, 2020)	Univ. Pública (Nororiente)	Desempeño	Muy Alta ($Rho = 0.7$): Se halló una relación de intensidad muy alta entre la variables de estudio.
(Ponce et al., 2024)	Univ. Pública (Lima)	Desempeño	Significativo-Positivo ($R=0,807$): El clima institucional predice directamente el desempeño docente
(Mestas, 2022)	Univ. San Carlos (Puno)	Desempeño	Directa: El clima institucional se relaciona positivamente con la integridad y la habilidad de aprender del personal.

Tabla 3. Síntesis de la influencia cuantitativa y cualitativa del clima organizacional sobre los niveles de desempeño y productividad.

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión sistemática de la literatura (2026).

La información revisada evidencia de manera contundente que el entorno laboral tiene un impacto significativo en el esfuerzo y la productividad dentro de las instituciones educativas y universidades. La mayor parte de la investigación revela vínculos positivos que varían entre moderados y muy fuertes. En donde la afirmación cuenta con el respaldo de investigaciones llevadas a cabo por Choquejahu et al., (2023), Díaz & Samamé (2022), Ponce et al., (2024), así como Izquierdo (2023), que demuestran que un ambiente de trabajo favorable no solo facilita el cumplimiento de las metas institucionales, sino que también refuerza la lealtad hacia la organización y potencia el rendimiento de los trabajadores.

Los hallazgos relacionados con la productividad de los trabajadores destacan que aspectos como una comunicación efectiva, la confianza, el liderazgo, el respaldo institucional y la

implicación de los empleados son fundamentales para mejorar la eficiencia operativa y fomentar la evolución continua de la organización. Investigaciones de Huamán & Inocente (2020), Urbina (2023), Heredia (2021) y Mubarak (2023) revelan que una gestión adecuada del clima organizacional puede elevar la capacidad de respuesta de la institución, incentivar a los empleados y establecer un entorno propicio para alcanzar niveles de productividad superiores.

Mirando desde un ángulo más amplio, tanto los resultados cualitativos como cuantitativos concuerdan en que el clima organizacional es un factor clave para el desarrollo del talento humano. Elementos tales como la autorrealización, el compromiso hacia el trabajo, la identidad institucional, las habilidades de aprendizaje y el reconocimiento profesional son cruciales para

potenciar el desempeño tanto individual como colectivo.

De esta manera, las organizaciones que fomentan un entorno laboral positivo logran alcanzar niveles superiores de eficiencia, eficacia y competitividad, consolidando el clima organizacional como un aspecto esencial para obtener resultados sostenibles.

Discusión

Las características metodológicas de los estudios analizados, se puede notar que los enfoques cuantitativos que utilizan métodos no experimentales y transversales son los más comunes. Esto sugiere que las investigaciones actuales sobre la administración universitaria en Perú se concentran principalmente en la evaluación y el estudio de variables durante períodos de cambios notables. Cabe señalar que la mayoría de los autores, desde Izquierdo (2023) hasta Choquejahu et al., (2023) coinciden en el uso de cuestionarios estructurados en escala Likert, que se aplican principalmente a profesores y administradores.

Al identificar los factores y aspectos relevantes, los resultados apuntan a que la conexión entre el clima organizacional y la productividad no es uniforme, sino que depende de elementos específicos como la comunicación, el seguimiento y el auto rendimiento. En las universidades públicas, autores como Huamán & Inocente (2020) y

Cárdenas & Quispe (2024) enfatizan que el “control administrativo” y el “flujo de comunicación” son factores que mejoran la efectividad del Estado.

En cambio, en las organizaciones privadas analizadas por Díaz & Samamé (2022) y Córdova (2020), la balanza se inclina hacia el desarrollo y la participación individual. La diferencia muestra que mientras el sector público necesita estructuras de control claras para operar, el sector privado depende de la identidad y el orgullo de pertenencia los colaboradores para elevar los estándares de calidad.

Cuando se evalúa cuantitativamente el impacto, los datos son concluyentes porque muestran una asociación que fluctúa principalmente entre niveles altos y extremos. Los resultados de Choquejahu et al., (2023) con $r=0.968$ y Polo (2020) con $Rho=0.7$ (que se interpretan como muy altos en su contexto) confirman que el clima organizacional explica una parte importante del éxito en términos de desempeño laboral. Incluso en situaciones adversas, como la emergencia sanitaria analizada por Huamán & Inocente (2020), la gestión mostró una relación $rs=0,671$, desempeñando un papel de apoyo a la resiliencia.

Además, cuando discutimos el impacto del clima dentro de una organización en el rendimiento y la productividad, los hallazgos son bastante evidentes y contundentes. Las relaciones que han descubierto Choquejahu et al., (2023) ($r = 0.968$), Díaz & Samamé (2022) ($Rho = 0.890$), Ponce et al.,

(2024) ($R = 0.807$) e Izquierdo (2023) ($r = 0.770$) demuestran que mejorar las condiciones en una organización está directamente vinculado con un incremento en el rendimiento laboral. De forma similar, investigaciones centradas en la productividad laboral, como las llevadas a cabo por Huamán & Inocente (2020), Urbina (2023), Heredia (2021) y Mubarak (2023), apoyan la noción de que un entorno laboral favorable potencia la eficacia operativa, la innovación y la optimización de los procesos institucionales.

Por consiguiente, existen estudios que muestran correlaciones menos intensas o más débiles, como los de Quintanilla (2020) y Salazar (2021), en donde los indicadores que el rendimiento laboral también podría depender de otras variables complementarias, como la formación profesional, la disponibilidad de recursos, las habilidades técnicas y las características específicas de cada contexto institucional. Esta variabilidad no contradice el impacto del clima organizacional; más bien, subraya la complejidad del rendimiento laboral y la relevancia de abordarlo desde una perspectiva más holística.

Los resultados confirman que cualquier fluctuación negativa en el ambiente de trabajo académico tendrá un impacto proporcional y decreciente en la productividad, lo cual a su vez rectifica el hecho de que, el clima es un impulsor estadístico del desempeño organizacional.

En última instancia, la investigación realizada por Mestas (2022) y c confirma que el entorno laboral influye en variables blandas como la integridad, la capacidad de aprendizaje y el desempeño en el trabajo. Si bien hay casos aislados con correlaciones bajas, como el de Salazar (2021), se atribuyen a factores externos como la formación técnica.

Conclusión

Se concluye que, en relación con el primer objetivo, se puede afirmar que las metodologías empleadas en los 16 estudios analizados demuestran que todos adoptaron un enfoque cuantitativo mediante diseños no experimentales y de corte transversal. Asimismo, los métodos utilizados evidenciaron altos niveles de fiabilidad, como lo indica el alfa de Cronbach, lo que sugiere que la evaluación del clima organizacional en instituciones universitarias, tanto públicas como privadas, no es algo que dependa de la subjetividad. En cambio, se fundamenta en datos estadísticos comprobables que respaldan cualquier plan de mejora institucional que derive de estos hallazgos.

Por otro lado, en lo que respecta al segundo objetivo, se ha observado que la conexión entre el clima y la productividad se ve influida por factores críticos que difieren según el tipo de gestión. En las instituciones gubernamentales, el control administrativo y la planificación técnica son las bases que soportan su operatividad, mientras que en

el ámbito privado, la autorrealización y la comunicación efectiva son esenciales para facilitar el rendimiento.

De este modo, se concluye que la productividad laboral no es un fenómeno independiente, sino que resulta de un ecosistema donde el liderazgo y la claridad en las funciones son los principales motores del potencial humano. Finalmente, en relación con el tercer objetivo, tanto la evaluación cuantitativa como la cualitativa indican que hay una conexión directa y significativa entre las variables, presentando coeficientes que alcanzan un nivel de correlación extremadamente alto, llegando en ciertos casos a 0,968.

Los resultados demuestran que el clima organizacional no representa un aspecto menor, sino más bien se establece como el predictor más poderoso del rendimiento laboral en el contexto universitario. Como resultado, se ha verificado que un ambiente laboral saludable contribuye a reducir las brechas de eficiencia y a asegurar la continuidad del negocio, incluso en momentos de crisis externas como emergencias de salud pública.

Posteriormente, es importante señalar que la revisión sistemática actual presentó algunas limitaciones, entre las que se encuentra la carencia de estudios longitudinales que faciliten la observación del avance a largo plazo de estas variables, así como la notable concentración de

investigaciones en el personal administrativo en comparación con el personal académico.

Por consiguiente, las limitaciones crean oportunidades para hacer predicciones significativas en el futuro, como la necesidad de analizar cómo la salud mental y el bienestar emocional influyen en el funcionamiento tras la pandemia. En este sentido, se sugieren direcciones de investigación futuras que incorporen métodos cualitativos, profundizando en la cultura organizacional y permitiendo el desarrollo de estrategias de gestión más humanas y firmes en el ámbito de la educación superior.

Referencias

- Aguirre, C. D. (2025). Impacto de la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento en el clima laboral del sector de servicios: un análisis integral. *Conocimiento Global*, 10(1), 60-69. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.70165/cglobal.v10i1.533>
- Alfonso, A., Muñoz, L., & Rojas, Z. (2020). *Percepción del Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Fundación I Universitaria Unisangil-Sede San Gil*. Programa de Psicología – Ext. Unisangil, Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB. Documento en línea. Disponible <http://hdl.handle.net/20.500.12749/12406>
- Botello, E., Beltrán, B., & Cárdenas, T. (2021). Clima organizacional en los procesos de mejora de la calidad universitaria. *Edumecentro*, 13(1). Documento en línea. Disponible http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-28742021000100283&script=sci_arttext
- Cardenas, K., & Quispe, M. (2024). *Clima laboral y productividad laboral en el personal*

- administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica*, 2023. Título Profesional de Licenciada En Administración , Universidad Nacional de Huancavelica. Documento en línea. Disponible
<https://hdl.handle.net/20.500.14597/8493>
- Centelles, D. J., Domínguez, S. I., & Avila, G. E. (2019). La evaluación del impacto de la formación laboral de los estudiantes en las carreras pedagógicas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 7(2), 1-17. Documento en línea. Disponible
<https://doi.org/https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/impacto-formacion-laboral.html>
- Choquejahu, L., Flores, N. M., & Olivera, J. D. (2023). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Carlos, 2020. *Revista De Investigación Científica Y Tecnológica Llamkasun*, 4(2), 24–36. Documento en línea. Disponible
<https://doi.org/10.47797/llamkasun.v4i2.122>
- Córdova, S. (2020). *Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Universidad Alas Peruanas, Filial Piura*. Título profesional de licenciada en Administración , Universidad Alas Peruanas. Documento en línea. Disponible
<https://hdl.handle.net/20.500.12990/10417>
- Díaz, D., & Samamé, J. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores del área administrativa de la Universidad Privada Norbert Wiener, 2020 – Lima*. Maestría en Gestión Pública y gobernabilidad., Universidad Norbert Wiener. Documento en línea. Disponible
<https://hdl.handle.net/20.500.13053/6233>
- Flores, S. (2018). *Relación entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores de una sección de matemáticas de una universidad privada del Perú, Lima – 2018*. Tesis de grado, Universidad Privada del Norte. Documento en línea. Disponible
<https://hdl.handle.net/11537/21645>
- García, R., Flores, J., Ruiz, J., Flores, D., & Hernández, L. (2024). Análisis del clima organizacional en el ámbito universitario: un estudio de caso en una universidad. *Revista NEYART*, 2(3), 1-13. Documento en línea. Disponible
<https://doi.org/10.61273/neyart.v1i2.57>
- Heredia, G. (2021). *Influencia de gestión del conocimiento en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020*. Tesis doctoral, Universidad Privada de Tacna. Documento en línea. Disponible
<http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2149>
- Huaman, K., & Inocente, M. (2020). *La gestión administrativa y la productividad laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, en emergencia sanitaria, 2020*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Huancavelica. Documento en línea. Disponible
<https://hdl.handle.net/20.500.14597/4632>
- Ibárcena, K. (2024). El Clima Organizacional y la productividad laboral en los administrativos de la Red de Salud de Caylloma. *Revista Académica Decisión Gerencial.*, 3(7), 27-36. Documento en línea. Disponible
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9943148>
- Izquierdo, O. (2023). *Clima laboral y desempeño laboral del personal administrativo dela Dirección Regional de Educación Tumbes, 2023*. Maestría en administración y gestión empresarial, Universidad Nacional de Tumbes. Documento en línea. Disponible
<https://hdl.handle.net/20.500.12874/64369>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press. Documento en línea. Disponible
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=497194>

- Martínez, G., Mapén, F., & Ortega, M. (2020). Clima organizacional y su impacto en la calidad educativa universitaria . *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*(16), 55-73. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.46661/ijeri.4803>
- Mestas, M. (2022). *Clima institucional y desempeño laboral del personal de la Universidad Privada San Carlos S.A.C. de Puno, Periodo 2022*. título profesional de contador publico, Universidad Privada San Carlos. Documento en línea. Disponible <http://repositorio.upsc.edu.pe/handle/UPSC/382>
- Moncada, N. (2017). *Factores del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el personal docente y administrativo en el Instituto de Educación Tecnológica del Ejército ETE, año 2017*. Tesis Doctoral, Instituto Científico Tecnológico Del Ejército "Gral Div Edgardo Mercado Jarrín".
- Mubarak, N. (2023). *Influencia del clima laboral en la productividad de los colaboradores del área de admisión de una universidad peruana privada en un entorno de trabajo virtual*. Título Profesional de Ingeniero Industrial y Comercial, Universidad San Ignacio de Loyola. Documento en línea. Disponible <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13572>
- Palma, A., & Amador, A. (2025). Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Universidad Estatal de Milagro. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(4), 8155-8176. Documento en línea. Disponible https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19403
- Palma, C. S. (2004). *Escala de Clima Laboral CL-SPC*. Manual Cartolan Editores: Lima, Perú. Documento en línea. Disponible <https://plataformaiesthpuando.com/wp-content/uploads/2023/03/Escala-de-clima-laboral.pdf>
- Pilligua, L. C., & Arteaga, U. F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 1-19. Documento en línea. Disponible <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Polo, H. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral de servidores administrativos en una Institución Universitaria Pública del Nor Oriente del Perú, 2019*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Documento en línea. Disponible <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49387>
- Ponce, J., Erazo, M., Nina, J., & Colichón, M. (2024). Clima institucional y desempeño de los docentes de una universidad pública de Lima (Perú). *Formación Universitaria*, 17(3), 95-106. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.4067/S0718-50062024000300095>
- Quintanilla, J. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal administrativo de la Universidad Peruana Los Andes de Huancayo - 2019*. Tesis doctoral, Universidad César Vallejo. Documento en línea. Disponible <https://hdl.handle.net/20.500.12692/115606>
- Salazar, E. (2021). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los docentes universitarios, Chachapoyas, 2019. *Revista de investigación científica UNTRM*, 4(1), 49-55. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.25127/rersh.20211.685>
- Santander, L., Ganga, F. V., Suárez, W., & Alarcón, N. (2025). Clima organizacional y productividad: percepción de los investigadores en la Universidad de Tarapacá-Chile. *European Publicy Social Innovation Review*(10), 1-21. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2320>
- Urbina, L. (2023). *Clima organizacional y productividad laboral de los colaboradores del Instituto Técnico Profesional Moquegua, 2021*. Título de Ingeniero Comercial , Universidad José Carlos Mariátegui. Documento en línea. Disponible

https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/1830/Lisbeth_tesis_titulo_2023.pdf?sequence=3

Vera, C. R., & Ayala, G. M. (2023). Efecto del clima laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores. Caso: Hospital Universitario de Guayaquil 2023. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(3), 189-204. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i3.1219>

Villena, F. F., & Silva, A. M. (2023). Clima laboral y relaciones interpersonales: propuesta de mejora desde la gestión innovadora. Universidad de las Américas Maestría en Liderazgo Educativo. Documento en línea. Disponible <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/14521/1/UDLA-EC-TMLE-2022-29.pdf>