



# Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Restrepo, L. C., Muñoz, H., Zapata, C., y Restrepo, K. J. (2025). Clima organizacional como factor determinante del desempeño empresarial: Revisión sistemática sobre componentes fundamentales. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(Especial 14), 1428-1446. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.35>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 30 No. Especial 14, 2025, 1428-1446  
Julio-Diciembre  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Clima organizacional como factor determinante del desempeño empresarial: Revisión sistemática sobre componentes fundamentales

**Restrepo Jiménez, Luis Carlos\***  
**Muñoz Hernández, Helmer \*\***  
**Zapata Molina, Camilo \*\*\***  
**Restrepo Londoño, Katheleen Johana\*\*\*\***

## Resumen

El clima organizacional es un factor fundamental que incide directamente en el desempeño y la sostenibilidad de las empresas. El objetivo de este artículo es analizar el clima organizacional como un elemento determinante del desempeño empresarial, identificando componentes clave para fortalecer la gestión estratégica. Para ello, se realizó una revisión sistemática de literatura bajo el método PRISMA, analizando 41 artículos de la base de datos SCOPUS publicados entre 2020 y 2025. Los resultados evidencian una relación positiva y consistente, donde dimensiones como el liderazgo de apoyo, la claridad estructural y el reconocimiento impactan de forma robusta el desempeño individual y la satisfacción laboral; se demuestra que el clima organizacional actúa principalmente como un mediador, cuyo efecto sobre los resultados corporativos finales es indirecto y se canaliza a través de variables actitudinales y de comportamiento del empleado; y se advierte, además, un predominio de diseños transversales en

---

**Recibido:** 05.06.25

**Aceptado:** 24.09.25

- \* Doctor en Ciencias Políticas, Facultad de Derecho, Universidad del Sinú, Montería, Córdoba, Colombia; Docente Tiempo Completo. E-mail: [luisrestrepoj@unisnu.edu.co](mailto:luisrestrepoj@unisnu.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8151-2192>
- \*\* Doctor en Ciencias, Mención Gerencia, Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, Universidad del Sinú, Montería, Córdoba, Colombia; Docente Tiempo Completo. E-mail: [helmermunoz@unisnu.edu.co](mailto:helmermunoz@unisnu.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2445-6585>
- \*\*\* Magíster en educación, Facultad de Educación y Ciencias Sociales, Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria, Medellín, Antioquia, Colombia. E-mail: [camilo.zapata30@correo.tdea.edu.co](mailto:camilo.zapata30@correo.tdea.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9009-4498>
- \*\*\*\* Magíster en gestión de la tecnología educativa, Institución Educativa El Cortijo Vianey, Localidad Usme, Bogotá, Colombia, Docente. E-mail: [katheleen.restrepo690@educacionbogota.edu.co](mailto:katheleen.restrepo690@educacionbogota.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1283-5545>.

la literatura, lo que limita la inferencia causal y subraya la necesidad de futuras investigaciones longitudinales. Se concluye que un clima favorable, gestionado a través de estos componentes, es un predictor multifacético del éxito y constituye una ventaja competitiva esencial.

**Palabras clave:** clima organizacional; comunicación organizacional; satisfacción laboral; liderazgo; entornos laborales saludables.

## *Organizational Climate as a Determinant of Business Performance: A Systematic Review of Key Components*

### **Abstract**

Organizational climate is a fundamental factor that directly affects the performance and sustainability of companies. The objective of this article is to analyze the organizational climate as a determining factor in business performance, identifying key components for strengthening strategic management. To this end, a systematic literature review was conducted using the PRISMA method, analyzing 41 articles from the SCOPUS database published between 2020 and 2025. The results show a positive and consistent relationship, where dimensions such as supportive leadership, structural clarity, and recognition strongly impact individual performance and job satisfaction; it is demonstrated that organizational climate acts primarily as a mediator, whose effect on final corporate results is indirect and is channeled through employee attitudinal and behavioral variables; furthermore, a predominance of cross-sectional designs in the literature is noted, which limits causal inference and underscores the need for future longitudinal research. It is concluded that a favorable climate, managed through these components, is a multifaceted predictor of success and constitutes an essential competitive advantage.

**Keywords:** organizational climate; organizational communication; job satisfaction; leadership; healthy work environments.

### **1. Introducción**

El clima organizacional, entendido como la interacción de múltiples variables, constituye un eje fundamental para comprender tanto el comportamiento de las personas como la estructura y los procesos que configuran una organización (Pariona et al., 2021).

Aunque existen diversas concepciones teóricas al respecto, hay consenso en que este fenómeno debe analizarse en concordancia con las relaciones interpersonales y con la calidad de los entornos laborales. Estas relaciones pueden verse influenciadas positiva o negativamente por el clima, lo que repercute directamente en el desarrollo

individual, la satisfacción laboral y el desempeño general de quienes integran la organización (Dávila et al., 2021).

Desde esta perspectiva, el clima organizacional representa una dimensión crítica en el análisis del funcionamiento interno de las instituciones, al integrar elementos como las dinámicas interpersonales, la percepción del ambiente de trabajo, los estilos de liderazgo y la efectividad comunicativa (Balmer y Podnar, 2021; Urdaneta et al., 2009). Si bien los enfoques teóricos varían, es claro que el clima laboral incide de manera directa en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los colaboradores, impactando significativamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Barrios et al., 2020). Su abordaje, por tanto, requiere una visión integral que contemple tanto los factores estructurales como los componentes psicosociales que configuran la experiencia de quienes hacen parte del entorno institucional (Wahyudi et al., 2025).

El clima organizacional, concebido como la percepción compartida del entorno laboral, se constituye en un reflejo tangible de la cultura institucional y de las prácticas de liderazgo vigentes. Esta percepción incide de forma determinante en el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores (Boström et al., 2020; Ganga-Contreras et al., 2024). Un ambiente percibido como tenso, marcado por la desconfianza, una comunicación deficiente o relaciones conflictivas, limita los procesos colaborativos, disminuye la productividad y afecta la salud emocional de los empleados (Cantú et al., 2023). Un clima positivo fomenta confianza, colaboración, innovación y aprendizaje continuo (Agarwal, 2015).

En este marco, el presente artículo tiene como propósito analizar el clima organizacional como factor determinante del desempeño empresarial, a partir de sus componentes fundamentales, con el fin de identificar los elementos que fortalezcan la gestión estratégica de las organizaciones. Además, abre la posibilidad de implementar estrategias de mejora ajustadas a las necesidades reales de los equipos de trabajo (Salas-Arbeláez et al., 2021; Vázquez et al., 2025).

Esta investigación se justifica por su relevancia estratégica en la gestión del talento humano, al proporcionar herramientas para diagnosticar, intervenir y transformar de manera proactiva el clima laboral, articulando teoría y práctica. El producto de investigación se vincula al Proyecto “Transformando fronteras: la evolución de las políticas migratorias y sus percepciones en Colombia”, aprobado en la reunión ordinaria No. 011 del Comité de Investigación, realizada el 4 de abril de 2024 en la Decanatura de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y Educación.

Las organizaciones que reconocen la importancia de estos factores están en capacidad de reducir la rotación de personal, mejorar la calidad de vida laboral y consolidar una cultura institucional orientada al logro colectivo (Bustamante et al., 2023; Dávila et al., 2021; Urbáez et al., 2023). En contextos dinámicos, competitivos y en constante cambio, promover ambientes de trabajo saludables y comunicativamente eficaces no solo mejora el desempeño, sino que se convierte en una ventaja competitiva esencial para la sostenibilidad y el éxito organizacional (Espinoza et al., 2025; Fernández-Oliva et al., 2019). Estas condiciones fortalecen el compromiso

del personal, incrementan la cohesión de los equipos y fomentan un clima de confianza que favorece la innovación. Además, permiten anticiparse a los desafíos emergentes, adaptarse con mayor flexibilidad a las transformaciones del entorno y mantener altos niveles de bienestar entre los colaboradores.

## 2. Enfoque metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo el método PRISMA propuesto por Page et al. (2021), para el desarrollo de una revisión sistemática de literatura. La búsqueda se realizó del mes de julio de 2025 al mes de agosto del mismo año, en una única base de datos: SCOPUS. Para el protocolo de búsqueda, se establecieron parámetros

bajo la delimitación de idioma inglés y español. El primer parámetro fue: Search within Article title, abstract, keywords, donde se anexaron los siguientes descriptores: ("Clima organizacional" OR "Organizational climate" OR "Work climate") AND ("Desempeño empresarial" OR "Business performance" OR "Organizational performance"), con delimitación temporal del 2020-2025. A partir de esta sección se presentan los hallazgos de la revisión; la selección de los documentos se llevó a cabo siguiendo rigurosamente la declaración PRISMA 2020 publicada por Page et al. (2021); para ello, la búsqueda se elaboró exclusivamente en la base de datos SCOPUS bajo los parámetros expuestos. A continuación, se presenta el Diagrama de flujo PRISMA (cuadro 1):

**Cuadro 1**  
**Diagrama de flujo PRISMA**

Fase	Descripción	Cantidad
Identificación	Registros identificados a partir de:	
	Bases de datos	1
	Registros	68
	Registros removidos previo a la selección	1
	Registros excluidos post selección	12
Selección	Registros seleccionados	56
	Registros excluidos	12
	Informes no recuperados	-
	Elegibilidad	
	Evaluados para determinar su elegibilidad	56
	Informes excluidos por:	
	No menciona el termino o el equivalente	n
	■ Desempeño empresarial	3
	■ Clima organizacional	6
	■ No se centra en Clima organizacional y Desempeño empresarial	6
Inclusión	Estudios elegidos	41

**Nota.** Identificación de estudios a través de bases de datos y registros. Adaptado del Diagrama de flujo de PRISMA Statement, 2020.

Como se observa, la búsqueda inicial arrojó un total de 68 registros que tras la aplicación del filtro automático “Artículo”, se redujo a 56, posterior a ello, se pasó a un cribado manual a partir de los títulos y resúmenes, donde se aplicaron criterios de elegibilidad

predefinidos que resultó en la exclusión de 15 artículos que no abordaron directamente clima organizacional y desempeño o similares. A continuación, en el cuadro 2 se presentan los documentos obtenidos:

Cuadro 2  
Características generales de los estudios incluidos

Código	Autor (es)	Tipo de Estudio	País	Año
A1	Asif y Shahbaz	Revisión Sistemática	Pakistán	2025
A2	Eruteya y Edewhor	Cuantitativo	Nigeria	
A3	Imran et al.	Cuantitativo	Indonesia	
A4	Lee et al.	Cuantitativo	Corea del Sur	
A5	Li et al.	Cuantitativo	Vietnam	
A6	Palumbo et al.	Revisión Sistemática	Europa	
A7	Siagian et al.	Cuantitativo	Indonesia	
A8	Subai et al.	Cuantitativo	Indonesia	
A9	Ahmed et al.	Cuantitativo	Egipto	2024
A10	Aslam et al.	Cuantitativo	Pakistán	
A11	Avtalion et al.	Cuantitativo	Israel	
A12	Baykal et al.	Cuantitativo	Turquía	
A13	Hartono et al.	Cuantitativo	Indonesia	
A14	Li et al.	Cuantitativo	China	
A15	Orbaningsih et al.	Cuantitativo	Indonesia	
A16	Setyowati y Prabowo	Cuantitativo	Indonesia	
A17	AlMulhim	Cuantitativo	Arabia Saudita	2023
A18	Bravo et al.	Cuantitativo	Perú	
A19	Farooq et al.	Cuantitativo	Pakistán	
A20	Quan et al.	Cuantitativo	Corea del Sur - China	
A21	Román et al.	Cuantitativo	Perú	
A22	Shayegan et al	Cuantitativo	Irán	
A23	Faisal et al.	Cuantitativo	Pakistán	
A24	Fernández-Muñiz et al.	Cuantitativo	España	2022
A25	Lee	Cuantitativo	Corea del Sur	
A26	Lee et al.	Cuantitativo	Corea del Sur	
A27	Saks et al.	Revisión Sistemática	Global (20 países)	
A28	Zhang et al.	Cuantitativo	China	
A29	Chakraborty y Biswas	Cuantitativo	Bangladesh	
A30	Dang et al.	Cuantitativo	Vietnam	
A31	Hoang et al.	Cuantitativo	Vietnam	2021
A32	Khadivi et al.	Cuantitativo	Irán	
A33	Obeng et al.	Cuantitativo	Ghana	
A34	Thin et al.	Cuantitativo	Malasia	

**Cont... Cuadro 2**

A35	Cavazotte et al.	Cuantitativo	Brasil	2020
A36	Gholamhossein et al.	Cuantitativo	Irán	
A37	Guerrero et al.	Cuantitativo	España	
A38	López-Lemus et al.	Cuantitativo	México	
A39	Lower-Hoppe et al.	Cuantitativo	Estados Unidos	
A40	Pedraza	Cuantitativo	México	
A41	Yunita et al.	Cuantitativo	Indonesia	

*Nota.* Sintetiza las características de los estudios, permitiendo identificar distribución geográfica y diversidad metodológica.

El cuadro 2 presenta los artículos incluidos en la revisión sistemática, seleccionados tras la aplicación de los criterios de elegibilidad previamente definidos ofreciendo una visión clara

y sistematizada de los elementos esenciales de cada estudio. A través de cuatro columnas, expone información clave. A continuación, se describen sus principales características en la tabla 1:

**Tabla 1**  
**Características de los Artículos**

Característica	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Tipo de Estudio	Empírico cuantitativo	38	92,70%
	Documentales (Datos secundarios)	3	7,30%
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>
Año de Publicación	2025	8	19,51%
	2024	7	17,07%
	2023	7	17,07%
	2022	6	14,63%
	2021	6	14,63%
	2020	7	17,07%
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>
Distribución Geográfica*	Asia	27	65,90%
	América	6	14,60%
	Europa	4	9,80%
	África	3	7,30%
	Global	1	2,40%
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

*Nota.* \*Debido a la cantidad de países en la distribución, se decidió presentarlos en áreas continentales.

Como se observa en la Tabla 1, los estudios revelan diversas características de importancia, primero, se observa un creciente interés del tema marcado por la presencia de tres

revisiones sistemáticas, asimismo, el enfoque metodológico utilizado es predominantemente cuantitativo (92,7%), lo que indica aproximaciones empírico-analíticas mediadas por muestras

amplias e instrumentos validados. También se revela un interés académico marcado en países asiáticos (65,90%), lo que plasma un claro liderazgo e interés en la temática. Siguiendo con el proceso de análisis sistemático, una vez obtenidas las características de

los artículos obtenidos, se procede al análisis de sesgo, para ello, se llevó una evaluación de la calidad metodológica tomando en cuenta criterios claves. En el cuadro 3 se evidencia el proceso desarrollado:

Cuadro 3  
Calificación del riesgo de sesgo

Total	Código	Sesgo Potencial	Evaluación
1	A40	Muestra no representativa	Alto
3	A41	Muestra limitada para SEM	Alto -Moderado
	A14, A18	Muestra no significativa / no proba- bilista	
	A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9, A10, A12, A13, A15, A16, A19, A20, A21, A22, A25, A26, A28, A29, A31, A32, A33, A36, A37	Diseño transversal y autoinforme	
31	A17, A23	Una sola institución	Moderado
	A11	Tamaño muestral limitado	
	A24	Muestra pequeña para SEM	
	A38	Autoinforme para desempeño do- cente	
	A30	Solo personal de RRHH	
1	A39	Autoinforme para las variables clave	Moderado-Bajo
2	A34, A35	Diseño transversal	Bajo
3	A1, A6, A27	N/A (Revisión Sistemática)	N/A

Nota. Predomina un riesgo moderado, asociado a diseños transversales, autoinformes y muestras no representativas.

Como se evidencia, en términos generales se presenta una calidad metodológica moderada; se destaca que una característica presente en la gran mayoría es el uso de instrumentos psicométricos validados con coeficientes de fiabilidad mayores al umbral de aceptabilidad (> 0,70) (Castañeda et al., 2024). No obstante, también se identifica que la principal fuente de riesgo es la predominancia de diseños transversales con instrumentos basados en el autoinforme como fuente única de información, lo que puede conllevar limitar la capacidad de inferencias

causales. También se encontraron muestras relativamente pequeñas respecto al Modelo de Ecuaciones Estructurales, cuya naturaleza implica el uso de grandes muestras, estimando un mínimo de 200 unidades de análisis (Vargas y Mora-Esquivel, 2017).

3. Componentes  
fundamentales del clima  
organizacional en el  
desempeño empresarial

Tomando en consideración el proceso metodológico desarrollado,



se procede con la síntesis temática, donde se presentan las dimensiones evaluadas por los estudios citados en las dos categorías de análisis establecidas: Clima organizacional y Desempeño empresarial. Primeramente, se tradujeron los conceptos y se realizó una categorización inductiva

basada en el constructo conceptual subyacente, por ejemplo, cuando se habla de "Liderazgo", se agruparon las manifestaciones positivas y negativas que pretenden aproximarse al mismo fenómeno: la influencia del líder en el clima. A continuación, el **cuadro 4** muestra el proceso de categorización:

**Cuadro 4**  
**Proceso de agrupación: clima organizacional**

No.	Categoría Inductiva	Términos Específicos Encontrados en los Estudios
1	Liderazgo, Apoyo y Supervisión	"Apoyo del supervisor", "Liderazgo transformacional", "Liderazgo de apoyo", "Apoyo gerencial", "Liderazgo paternalista", "Liderazgo tóxico"
2	Estructura, Claridad de Rol y Formalización	"Estructura", "Claridad de rol", "Formalización", "Flexibilidad"
3	Relaciones, Cohesión y Trabajo en Equipo	"Relaciones interpersonales", "Cohesión", "Trabajo en equipo", "Capital Social", "Calidez", "Espíritu de equipo".
4	Recompensas y Reconocimiento	"Recompensas", "Reconocimiento", "Incentivos".
5	Autonomía y Responsabilidad	"Autonomía", "Responsabilidad", "Empoderamiento".
6	Confianza	"Confianza" (en el líder y/o en los compañeros).
7	Comunicación	"Comunicación", "Clima para hablar abiertamente", "Apertura".
8	Innovación y Creatividad	"Clima para la creatividad", "Clima innovador", "Innovación".
9	Justicia, Equidad y Ética	"Justicia procedimental", "Equidad", "Clima ético", "Clima de Riesgo y Mala Conducta".
10	Presión y Estándares	"Presión para producir", "Estándares", "Carga de trabajo".
11	Compromiso (como parte del clima)	"Compromiso" (medido como una percepción del ambiente general de dedicación).

*Nota.* Se agrupan términos clave en once categorías inductivas, destacando dimensiones que refleja patrones comunes encontrados en los estudios analizados.

A partir de la categorización, se cuantificó la frecuencia por dimensión

como se evidencia en la **tabla 2**:

**Tabla 2**  
**Dimensiones de clima organizacional**

Dimensión del Clima Organizacional (Agrupada)	Frecuencia (n)	Porcentaje (%) *
Liderazgo, Apoyo y Supervisión	22	53,70%
Estructura, Claridad de Rol y Formalización	16	39,00%
Relaciones, Cohesión y Trabajo en Equipo	15	36,60%
Recompensas y Reconocimiento	13	31,70%
Autonomía y Responsabilidad	12	29,30%

Cont... Tabla 2

Confianza	9	22,00%
Comunicación	8	19,50%
Innovación y Creatividad	6	14,60%
Justicia, Equidad y Ética	5	12,20%
Presión y Estándares	5	12,20%
Compromiso (como parte del clima)	5	12,20%

Nota. \*El porcentaje se calcula sobre el total de los estudios seleccionados.

Tomando en consideración los datos presentados, se desarrolló un análisis descriptivo de las dimensiones agrupadas del clima organizacional reportadas en los 41 estudios incluidos bajo el método PRISMA. Lo anterior permitió identificar la frecuencia de cada dimensión por medio del establecimiento de los patrones temáticos que orientan la comprensión desde una perspectiva integradora. Se observó que “Liderazgo, apoyo y supervisión” presentó la mayor frecuencia (53,7%), seguido de “Estructura, claridad de rol y formalización” (39,0%) y “Recompensas y reconocimiento” (31,7%). Las dimensiones concentran atención principal en una clara tendencia hacia la valoración del liderazgo, las relaciones interpersonales y la organización estructural del trabajo como factores fundamentales en la configuración del clima organizacional.

La alta frecuencia alrededor del liderazgo indica que se le considera eje central en la dinámica organizacional; en contraste, “Comunicación” (19,5%), “Innovación y creatividad” (14,6%),

“Justicia, equidad y ética” (12,2%), “Presión y estándares” (12,2%) y “Compromiso” (12,2%) se muestran minoritarias; si bien su aparición señala el interés en ellas, también indica que su interés es emergente, lo que puede darse a estudios centrados aún en los factores tradicionales del clima u aspectos de operacionalización.

El análisis realizado evidencia que el liderazgo, la estructura organizativa y las relaciones laborales constituyen los ejes más relevantes en los estudios sobre clima organizacional; asimismo, la inclusión, aunque minoritaria, de innovación, justicia y compromiso indica un campo teórico y metodológico que aporta nuevas perspectivas fuera del enfoque tradicional, orientándose hacia el bienestar, la equidad y la creatividad, lo que plantea la necesidad de futuras líneas que las profundicen y aporten una visión más holística al fenómeno del clima.

Siguiendo con el proceso desarrollado, en el cuadro 5 se da cuenta del proceso de categorización inductiva para desempeño empresarial:

Cuadro 5  
Proceso de agrupación: desempeño empresarial

No.	Categoría Inductiva	Términos Específicos Encontrados en los Estudios
1	Desempeño Individual/Laboral	“Desempeño de la tarea”, “Productividad del empleado”, “Calidad del trabajo”, “Desempeño laboral”.

**Cont... Cuadro 5**

2	Resultados Organizacionales	"Desempeño de la empresa", "Desempeño financiero", "Satisfacción del cliente", "Éxito del proyecto", "Desempeño organizacional".
3	Satisfacción Laboral	"Satisfacción laboral"
4	Desempeño Contextual	"Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (OCB)", "Voz Promotora", "Comportamiento Innovador", "Comportamiento Proactivo".
5	Compromiso Organizacional	"Compromiso organizacional"
6	Intención de Rotación	"Intención de rotación" o "Turnover intention"

*Nota.* Se muestra el proceso de agrupación en categorías recurrentes en los estudios seleccionados.

Con base a este proceso, se cuantificó la frecuencia por indicadores como se evidencia en la tabla 3:

**Tabla 3**  
**Indicadores de desempeño empresarial**

Indicador de Desempeño Empresarial (Agrupado)	Frecuencia (n)	Porcentaje (%) *
Desempeño Individual/Laboral	22	53,70%
Resultados Organizacionales	18	43,90%
Satisfacción Laboral	15	36,60%
Desempeño Contextual	12	29,30%
Compromiso Organizacional	9	22,00%
Intención de Rotación	7	17,10%

*Nota.* \* El cálculo porcentual se determina con base al total de estudios incluidos.

En lo observado, se presentan los principales indicadores de desempeño empresarial abordados en la literatura académica seleccionada, donde se encontraron seis categorías principales; entre estas, la más recurrente fue "Desempeño individual o laboral" (53,7%), enseñando el interés hacia la medición de la productividad individual; en segundo lugar, se encontró "Resultados organizacionales" (43,9%), lo que evidencia la aproximación ya no centrada a nivel individual, sino institucional. En contraste, "Intención de rotación" (17,1%) y "Compromiso organizacional" (22,0%) fueron los menos abordados, indicando escaso interés en temas afectivos en vínculos laborales.

El análisis revela una brecha considerable en la representación temática. Primero, se evidencia que aquellos orientados a la productividad, como desempeño individual y resultados organizacionales, alcanzan una cobertura cercana al 98%, mientras que aquellos relativos al bienestar y satisfacción llegan aproximadamente al 75%, lo que pone de manifiesto un posible sesgo temático en la literatura donde se privilegia una visión instrumental del desempeño por sobre una integral. A nivel metodológico, la frecuencia de aparición de los indicadores puede emplearse como insumo exploratorio para la codificación de variables en futuras; con esto en consideración, es posible estructurar subgrupos temáticos

donde los indicadores sean tratados por la evidencia que los acompaña.

En función del análisis realizado, se plantea la necesidad de equilibrar la inclusión de indicadores de tipo productivo con aquellos centrados en dimensiones psicosociales, actitudinales y contextuales del desempeño, con el fin de construir una visión más holística del fenómeno organizacional, dicha aproximación que se plasma como integral, contribuye a la validez externa de los hallazgos y optimiza las implicaciones prácticas del proceso meta-analítico,

en coherencia a lo mencionado, se desarrolló una matriz que cruza los datos obtenidos en las dimensiones del clima e indicadores de desempeño agrupados, considerando únicamente aquellos que presentasen evidencia moderada, es decir, sustentada de por lo menos dos estudios, que confirmase la relación, razón por la cual algunas de las categorías agrupadas no se verán reflejadas en la siguiente síntesis analítica, lo mencionado, se evidencia en el **cuadro 6**:

**Cuadro 6**  
**Matriz de análisis de clima organizacional y desempeño empresarial**

	Desempeño Individual / Laboral	Resultado Organizacional	Satisfacción Laboral	Desempeño Contextual	Compromiso Organizacional
Liderazgo/Apoyo/Confianza	+++	++	+++	++	++
Claridad/Formalización	++	+	++	+	+
Relaciones/Cohesión	++	+	++	++	++
Recompensas/Reconocimiento	++	+	+++	+	++
Autonomía/Responsabilidad	++	+	++	+++	++
Justicia/Equidad/Ética	+	+	++	+	++

*Nota.* Se presentan relaciones positivas (+), la cantidad de signos indican los estudios que respaldan esta relación (+) implica una evidencia moderada marcada por 2 a 3 estudios, (++) indica evidencia frecuente 4 a 8 estudios y (+++) es evidencia muy frecuente, sustentada por más de 8 estudios.

Como se observa, hay evidencia que confirma la relación positiva y consistente entre clima organizacional y el desempeño empresarial, siendo los elementos que fortalecen la gestión de las organizaciones las dimensiones de clima plasmadas; es de importancia señalar que los artículos indagados reportan una evidencia generalmente positiva; se resalta la evidencia muy frecuente (+++),

es decir, la dimensión “Liderazgo/apoyo/ confianza”, con “Desempeño individual/ laboral” y “Satisfacción laboral”. De igual forma, “Recompensas/reconocimiento” se mostró fuertemente asociado con “Satisfacción laboral”, así como “Autonomía/responsabilidad” lo estuvo con “Desempeño contextual”, que abarca especialmente comportamientos relativos a la innovación y la

proactividad. El análisis revela que el clima rara vez opera de manera directa sobre los resultados finales "Resultados organizacionales", evidenciado por su evidencia mayormente moderada (+), sino que actúa principalmente en aspectos relativos a la satisfacción laboral, el compromiso con la organización, con el desempeño contextual en especial, el individual de los empleados.

El análisis derivado de la revisión sistemática indica que ciertas dimensiones al interior del clima organizacional son determinantes para el desempeño empresarial; la que demuestra mayor relación es liderazgo, apoyo y supervisión, tema central en aproximadamente la mitad de los estudios indagados; la evidencia demuestra que es un motor clave en la cadena servicio-beneficio y motor para el desempeño de los equipos de trabajo (Cavazotte et al., 2020), de igual manera, esto se ha demostrado en contextos tan diversos como organizaciones de Pakistán (Aslam et al., 2024), Indonesia (Hartono et al., 2024) y Turquía (Baykal et al., 2024), el sector bancario de Ghana (Obeng et al., 2021), el sector público en Perú (Bravo et al., 2023; Román et al., 2023), expresando con certeza que un buen liderazgo se traduce en mejor desempeño laboral.

En contraste, un líder tóxico genera un clima negativo y, por tanto, disminuye el desempeño (Ahmed et al., 2024). Se resalta que la evidencia demuestra que un clima organizacional caracterizado por la definición clara de roles, objetivos, evaluación y procedimientos proporciona un ambiente adecuado para el desempeño empresarial (Avtalion et al., 2024). Resaltando la importancia en la claridad de roles al interior de una organización, en especial para el

rendimiento individual y la satisfacción de los empleados (Faisal et al., 2022; Li et al., 2024; Quan et al., 2023).

Asimismo, las organizaciones en su clima abarcan un conjunto de relaciones e interacciones sociales internas que conllevan al compromiso, la satisfacción y mejoran el desempeño individual (Pedraza, 2020; Thin et al., 2021; Subai et al., 2025), siendo fundamental para evitar la rotación de personal; prediciendo también un adecuado capital social en el contexto organizacional (Zhang et al., 2022). Se resalta que el reconocimiento y la recompensa al empleado por su esfuerzo se relacionan positivamente con el desempeño empresarial, constituyéndose en un potente motor para la motivación, el rendimiento individual, y siendo especialmente relevantes para el fortalecimiento de la satisfacción laboral (Obeng et al., 2021; Avtalion et al., 2024; Imran et al., 2025; Pedraza, 2020).

Se encontró también que un grado de control adecuado sobre el propio trabajo por parte del trabajo es una dimensión importante para el clima organizacional que se relaciona positivamente con el desempeño empresarial, fomentando en especial el desempeño contextual al interior de las organizaciones (Gholamhossein et al., 2020; Guerrero et al., 2020; Bravo et al., 2023). El clima organizacional es caracterizado por ser percibido como justo y ético; se plasma fundamentalmente, previniendo no solo comportamientos negativos para las relaciones sociales en la organización (Fernández-Muñiz et al., 2022), sino que también actúa como catalizador para la satisfacción y el compromiso de los empleados (Farooq et al., 2023; Lee, 2022).

En conjunto, el análisis realizado y los hallazgos responden al objetivo

planteado, pues se dio cuenta de los componentes fundamentales del clima organizacional determinantes en el desempeño empresarial que fortalecen la gestión estratégica. A rasgos generales, la evidencia sugiere que un clima positivo se relaciona con el éxito de los proyectos que la organización ejecute (Asif y Shahbaz, 2025), la satisfacción de los clientes o usuarios que acceden a servicios o productos que se oferten (Cavazotte et al., 2020) y el desempeño laboral sostenido (Shayegan et al., 2023; Siagian et al., 2025), fomentando la satisfacción y bienestar del capital social y humano (Thin et al., 2021; AlMulhim, 2023), reduciendo el riesgo de que se presenten conductas disruptivas, mejorando las relaciones y cohesión, previniendo también la rotación de personal (Zhang et al., 2022; Fernández-Muñiz et al., 2022), potenciando asimismo, un comportamiento proactivo y entornos laborales caracterizados por ser creativos, orientados hacia objetivos y con cierto grado de autonomía (Lee et al., 2022; Hoang et al., 2021; Dang et al., 2021).

#### 4. Conclusiones

Un clima favorable actúa como predictor en múltiples facetas del funcionamiento organizacional. En este contexto, se identificaron los componentes fundamentales que fortalecen la gestión estratégica de las organizaciones.

El análisis evidencia que la dimensión de liderazgo, apoyo y supervisión es la más explorada empíricamente, lo que indica que un liderazgo eficaz, caracterizado por el acompañamiento cercano y la supervisión constructiva, constituye un eje fundamental para potenciar tanto

la productividad como el bienestar subjetivo del personal en el contexto organizacional, determinando el desempeño y la satisfacción laboral.

Por su parte, la estructura, claridad de rol y formalización, así como relaciones, cohesión y trabajo en equipo, muestran una asociación directa con el desempeño individual para la satisfacción laboral. Esto sugiere que ambientes laborales con estructuras claras, asignación precisa de funciones o mecanismos formales de operación, junto con relaciones interpersonales basadas en la colaboración y la cohesión grupal, actúan como catalizadores del rendimiento y promueven la integración funcional del equipo de trabajo.

Los datos de la matriz analítica indican que el clima organizacional tiene una relación positiva con evidencia moderada; por tanto, su efecto se manifiesta de forma indirecta, mediado por variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño contextual e individual. Este hallazgo sugiere que el fortalecimiento de determinadas dimensiones del clima interno puede ser estratégico para mejorar de forma sostenida los resultados globales de la organización. Así, el clima organizacional actúa como mediador indirecto del desempeño empresarial.

Se identifica un predominio de estudios con diseño transversal y técnicas de autoinforme, lo cual, si bien proporciona información relevante, conlleva un riesgo moderado de sesgo y limita la capacidad de establecer relaciones causales robustas. En consecuencia, se plantea la necesidad de promover investigaciones futuras con diseños longitudinales y enfoques metodológicos mixtos, que permitan captar la complejidad dinámica del

vínculo entre clima organizacional y desempeño empresarial desde una perspectiva más integradora y rigurosa.

Finalmente, un liderazgo de apoyo, una estructura clara y justa, junto con una adecuada cohesión y relaciones laborales óptimas, en un entorno basado en la autonomía y la responsabilidad, con estímulos y reconocimientos adecuados, son dimensiones que configuran el clima organizacional y determinan el desempeño empresarial. Este se refleja en indicadores como la satisfacción de los clientes, el compromiso con la organización, el rendimiento laboral y, en medida moderada, los resultados organizacionales.

## Referencias

- Agarwal, P. (2015). The Moderating Effect of Strength of Organisational Climate on the Organisational Outcomes. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(1), 71-76. <https://jiaap.in/wp-content/uploads/2015/02/8-Promila.pdf>
- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1), 669. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- AlMulhim, A. F. (2023). Organizational climate and psychological capital of university faculty members in Saudi Arabia: The moderating role of innovative organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 35. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.04)
- Asif, S., & Shahbaz, M. S. (2025). Project Success Through Organizational Climate and Work Behavior: Systematic Literature Review. *Journal of Organizational Behavior Research*, 10(1-2025), 1-14. <https://doi.org/10.51847/cUhkprt6DJ>
- Aslam, M., Li, Z., & Ali, M. A. (2024). Navigating sustainability in agribusiness: analyzing organizational performance vis-a-vis organizational climate from multinational food provider companies. *CUSTOS E AGRONEGOCIO ON LINE*, 20(1), 72-90. <https://tinyurl.com/3zsvbhpp>
- Avtalion, Z., Aviv, I., Hadar, I., Luria, G., & Bar-Gil, O. (2024). Digital infrastructure as a new organizational digital climate dimension. *Applied Sciences*, 14(19), 8592. <https://doi.org/10.3390/app14198592>
- Balmer, J. M., & Podnar, K. (2021). Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters. *Journal of Business Research*, 134, 729-737. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.016>
- Barrios Barrios, Y., Carrillo Landazabal, M. S., Alcalá Narváez, M., & Vargas, L. E. (2020). Organizational climate of the community participation processes of an educational institution. Caso estudio. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(Extra-11), 138–163. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4278340>
- Baykal, E., Bhatti, O., Irfan, M., & Zakaria, N. B. (2024). Rethinking ethical climate: conjoint elevation of life satisfaction and customer-orientation through a stronger inner life. *Journal of Organizational Change Management*, 37(4), 833-847. <https://www.emerald.com/jocm>
- Boström, M., Björklund, C., Bergström, G., Nybergh, L., Schäfer Elinder, L., Stigmar, K., ... & Kwak, L. (2020). Health and work environment among female and male Swedish



- elementary school teachers—A cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 227. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010227>
- Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodríguez, M. J., Ruiz Choque, M., & Manrique Nugent, M. A. L. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 171-184. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.12>
- Bustamante Vidaurre, M. L., GálvezDíaz, N. del C., & Arrunategui-Huamán, B. P. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería del sistema sanitario público en Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Número Especial 9), 150-161. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.10>
- Cantú, N. S., Pedraza, N. A., & Madero, S. M. (2023). Relationship between work environment, satisfaction, commitment, and performance of human capital in a higher education campus. *Formación Universitaria*, 16(4), 11-20. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>
- Castañeda Rodríguez, T., López Domínguez, A., Collazo Frías, V. D. C., & Moirón Vallar, O. M. (2024). Fiabilidad instrumental para medir la aplicación de técnicas estadísticas en cultura física: Alpha de Cronbach. *Transformación*, 20(1), 128-144. <https://tinyurl.com/y659f5h3>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Lasmar, LCC (2020). Facilitando la satisfacción del cliente en equipos de call center: el rol del liderazgo transformacional en la cadena de valor servicio-beneficio. *The Service Industries Journal*, 40(5-6), 380-393. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1481955>
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2021). Enlivening workplace climate through strategic human resource management initiatives: Unleashing its efficacy. *Business Perspectives and Research*, 9(3), 427-445. <https://doi.org/10.1177/2278533720983069>
- Dang, T. M. H., Tran, T. T. H., & Tran, A. H. (2021). High-performance human resource management practices and creative organizational climate effects on manufacturing industry performance. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 72-89. <https://bibliotekanauki.pl/articles/2149918.pdf>
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. del C., Ruiz Nizama, J. L., & Guanilo Paredes, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Número Especial 5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Eruteya, E. E., & Edewhor, V. (2025). Employee Commitment and Organizational Performance of SMES in Delta State. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope (IRJMS)*, 6(1), 472-481. <https://tinyurl.com/4f7sdbue>
- Espinoza, R. A., Barco, J. C., Jácome, E. Á., & Cortés, J. L. (2025). Clima organizacional en sistemas de Ingeniería de la Calidad: Impacto y factores clave en la administración. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(111), 1302-1321. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.4>
- Faisal, M., Maarif, M. S., Fahmi, I., & Yulianto, B. (2022). Business environment turbulence and industrial connections instruments as determinants of firm performance mediated by an industrial connections climate. *Sustainability*, 14(19), 12150.



- <https://doi.org/10.3390/su141912150>
- Farooq, U. S., Thomas, A., Sumbal, M. S. U. K., & Malik, M. (2023). Nexus of knowledge management and organizational performance: a cross-country study of China and Pakistan higher educational institutes. *Kybernetes*, 52(12), 6348-6378. <https://doi.org/10.1108/K-08-2021-0768>
- Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2022). The influence of organizational climate, incentives and knowledge sharing on misconduct and risk-taking in banking. *Risk Management*, 24(1), 55-80. <https://tinyurl.com/bdhrfzsm>
- Fernández-Oliva, D., Revilla-Velásquez, M. E., Kolevic-Roca, L. A., Cabrejos-Castilla, I., Muchaypiña-Gallegos, I., Sayas-Avilés, I., & Mamani-Urrutia, V. A. (2019). Clima organizacional y satisfacción del usuario externo en los servicios de hospitalización del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017. *Anales de la Facultad de Medicina*, 80(2), 188-192. <https://doi.org/10.15381/anales.802.15745>
- Ganga-Contreras, F., AlarcónHenríquez, N., Suarez-Amaya, W., & ViancosGonzález, P. (2024). Producción científica en el ámbito del clima organizacional en la educación superior: revisión bibliométrica con perspectiva de género. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(Especial 11), 517-534. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.31>
- Gholamhossein, G., Peikanpour, M., Rangchian, M., & Aghakhani, H. (2020). Managerial skills and performance in small businesses: the mediating role of organizational climate. *Journal of Asia Business Studies*, 14(3), 361-377. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2019-0041>
- Guerrero, M., Amorós, J. E., & Urbano, D. (2020). Do employees' generational cohorts influence corporate venturing? A multilevel analysis. *Small Business Economics*, 57(1), 47-74. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00304-z>
- Hartono, I., Baga, L., Syarief, R., & Sukmawati, A. (2024). Talent management model: How to boost central bank's performance in the disruptive era. *Journal of Project Management*, 9, 421-432. <https://tinyurl.com/y49babj6>
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2021). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 416-437. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0279>
- Imran, M., Li, J., Bano, S., & Rashid, W. (2025). Impact of democratic leadership on employee innovative behavior with mediating role of psychological safety and creative potential. *Sustainability*, 17(5), 1879. <https://doi.org/10.3390/su17051879>
- Khadivi, A., Nikbakht Gavvani, A., Khalili, M., Sahebi, L., & Abouhamzeh, K. (2021). Is there a relationship between organizational climate and nurses' performance? Exploring the impact with staff's satisfaction as the mediator. *International Journal of Healthcare Management*, 14(2), 424-427. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1656859>
- Lee, H. J., Min, K. R., Kim, M. Y., & Park, S. M. (2022). The impact of entrepreneurial leadership and ethical climate on public service motivation in Korea and China: moderating role of Confucian values.

*Sustainability*, 14(21), 14162. <https://doi.org/10.3390/su142114162>

Lee, J. (2022). The role of grit in organizational performance during a pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 929517. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.929517>

Lee, S. E., Seo, J. K., & MacPhee, M. (2025). Individual and unit-level predictors of promotive voice in nursing: a multilevel analysis. *BMC Nursing*, 24(1), 567. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12912-025-03217-3>

Li, L., Kee, D. M. H., & Liu, X. (2025). Psychosocial safety climate and job autonomy on voice behavior in the hospitality industry in China: the roles of emotional exhaustion and coworker support. *J Chinese Human Resources Manag*, 16, 62-79. <https://doi.org/10.47297/wspchr-mWSP2040-800504.20251601>

Li, T., Li, Z., & Cai, J. (2024). Antecedents and consequence of intra-organizational diffusion of prefabricated construction technology: a contingency theory perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(7), 2932-2951. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2022-0615>

López-Lemus, J. A., Garza-Carranza, M. T. D. L., Atlatenco-Ibarra, Q., & Ramírez-Guerrero, M. (2020). Los grupos informales y su relación con el rendimiento de las MiPyMES en México. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(2), 98-115. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n2a8>

Lower-Hoppe, L. M., Anderson-Butcher, D., Lo, M. T., & Turner, B. A. (2020). The influence of organizational climate and process on youth outcomes: A case study of a community youth sport organization.

*Leisure/loisir*, 44(4), 489-520. <https://doi.org/10.1080/14927713.2020.1815564>

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), 21582440211008456. <https://doi.org/10.1177/21582440211008456>

Orbaningsih, D., Pakaja, F., Handhajani, S. B. P., & Nursiswati, A. (2024). The influence of organizational climate and market orientation on business performance with financial literacy and CSR as mediation in MSMEs in Malang City. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6), 1-16. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-043>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., Mcdonald, S., ... & Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://tinyurl.com/3tmbfc2c>

Palumbo, R., Petrolo, D., & Manesh, M. F. (2025). Stressed at work and distressed out of work: Unveiling the implications of time-related work stress on work climate in the nonprofit sector. *Journal of General Management*, 50(2), 112-125. <https://doi.org/10.1177/03063070221140729>

Pariona, R. B., Pariona, Z. Y. R., Ríos, R. C. G., & Benavides, R. A. H. (2021).

- Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 308-317. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223020>
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Quan, X., Choi, M. C., & Tan, X. (2023). Relationship between organizational climate and service performance in South Korea and China. *Sustainability*, 15(14), 10784. <https://doi.org/10.3390/su151410784>
- Román Mondragón, Y., Ramos Vera, P. M., Ramos Vera, R. P., & Ponce Yactayo, D. L. (2023). Toma de decisiones y rendimiento en universidades peruanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(102), 785-796. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.21>
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Zhang, Q. (2022). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20-49. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2020-0253>
- Salas-Arbeláez, L., GarcíaSolarte, M., & Murillo-Vargas, G. (2021). Gestión humana y desempeño organizacional en Pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 457-474. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.28>
- Setyowati, A., & Prabowo, T. J. W. (2024). Budget Planning Strategy to Create Organizational Culture: A Case Study on Electrical Service Companies in Indonesia. *Quality-Access to Success*, 25(198). <https://doi.org/10.47750/QAS/25.198.13>
- Shayegan, S., Bazrkar, A., & Yadegari, R. (2023). Realization of sustainable organizational performance using new technologies and green human resource management practices. *Foresight and STI Governance*, 17(2), 95-105.
- Siagian, M., Brahmasari, I. A., & Mujanah, S. (2025). Linking organizational intangibles to sustainable performance: A mediated-moderated model from the hospitality industry. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(5), 757-771. <https://ideas.repec.org/a/ajp/edwast/v9y2025i5p757-771id7005.html>
- Subai, S., Syadeli, M., & Hidayat, S. (2025). Factors effecting organizational performance at private universities in Banten province. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(6), 117-126. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.06.011>
- Thin, S. M., Nakpun, T., Nitadpakorn, S., Sorofman, B. A., & Kittisopee, T. (2021). What drives pharmacists' turnover intention: A systematic review. *Pharmacy Practice*, 19(4), 2559. <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2021.4.2559>
- Urbáez, M. F., Véliz, L. E. A., & Sánchez, G. M. P. (2023). Clima organizacional y su relación con el síndrome de burnout en empresas ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(3), 315-331. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40715>
- Urdaneta, O. R., Álvarez, C. J., & Urdaneta, M. D. V. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47), 446-457. <https://tinyurl.com/4rf97wdu>

- Vargas Halabí, T., & Mora-Esquivel, R. (2017). Tamaño de la muestra en modelos de ecuaciones estructurales con constructos latentes: Un método práctico. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 25-60. <https://tinyurl.com/4kaw7a4n>
- Vázquez, P. M. M., Moreiro, R. D. G., Abascal, I. E. C., García, D. A., & Mendoza, N. M. (2025). Efectividad de una intervención para la mejora del clima organizacional en centros diagnósticos integrales venezolanos. *Revista Cubana de Salud Pública*, 51, e\_32364-e\_32364. <https://tinyurl.com/v5cvke4f>
- Wahyudi, T., Rokhman, F., Sutarto, J., & Suminar, T. (2025). The mediating role of self-efficacy and the moderating impact of organizational climate: a case study for improving teacher well-being through leadership and meaningful work. *Retos*, 65, 330–347. <https://doi.org/10.47197/retos.v65.110898>
- Yunita, N., Nasir, N., Adam, M., & Darsono, N. (2020). A structural relationship of change management and its supply change strategy for improving officer and organizational performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(4), 1210-1221. <https://doi.org/10.59160/ijscm.v9i4.5148>
- Zhang, H., Sun, L., & Zhang, Q. (2022). How workplace social capital affects turnover intention: The mediating role of job satisfaction and burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9587. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159587>