

Desempeño laboral en instituciones peruanas: revisión narrativa de factores y teorías explicativas

Job performance in Peruvian institutions: a narrative review of factors and explanatory theories

^a Guzmán Mendoza Rojas ✉

Resumen

Introducción: El desempeño laboral comprende un conjunto de comportamientos, actitudes y resultados que reflejan la capacidad de los colaboradores para cumplir sus funciones y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Su análisis resulta fundamental para fortalecer la gestión institucional y la competitividad en diversos sectores. **Objetivo:** Analizar los factores teóricos y conceptuales relacionados con el desempeño laboral en instituciones peruanas mediante la revisión de la evidencia científica reciente. **Metodología:** Se desarrolló una investigación cualitativa con diseño documental basada en una revisión sistemática de literatura. Se consultaron cuatro bases de datos científicas indexadas, considerando estudios publicados en español e inglés, con acceso abierto, durante el periodo 2020-2025. La selección incluyó investigaciones relacionadas con factores asociados al desempeño laboral en instituciones peruanas. **Resultados:** Los hallazgos evidenciaron que el desempeño laboral constituye un constructo multidimensional influido por factores organizacionales e individuales. El 68 % de los estudios relacionó el clima organizacional con la productividad institucional, el 75 % identificó mejoras en el desempeño posteriores a procesos de capacitación y el 77 % destacó el reconocimiento laboral como un factor determinante para fortalecer la motivación y compromiso de los colaboradores. **Conclusiones:** El desempeño laboral requiere una gestión integral que articule condiciones organizacionales favorables, formación continua y estrategias de reconocimiento. La atención estratégica de estos factores contribuye al fortalecimiento del talento humano y mejora la competitividad y sostenibilidad de las instituciones peruanas.

Palabras clave: Capacitación; Clima organizacional; Desempeño laboral; Gestión del talento humano; Motivación laboral

Abstract

Background: Job performance encompasses a set of behaviors, attitudes, and outcomes that reflect employees' ability to fulfill their responsibilities and contribute to the achievement of organizational objectives. Its analysis is essential for strengthening institutional management and competitiveness across different sectors. **Objective:** To analyze the theoretical and conceptual factors associated with job performance in Peruvian institutions through a review of recent scientific evidence. **Methodology:** A qualitative documentary study was conducted based on a systematic literature review. Four indexed scientific databases were consulted, considering open-access studies published in Spanish and English between 2020 and 2025. The selection included studies addressing factors associated with job performance in Peruvian institutions. **Results:** The findings showed that job performance is a multidimensional construct influenced by both organizational and individual factors. Organizational climate was associated with institutional productivity in 68% of the studies, while 75% reported improvements in job performance following training processes. In addition, 77% identified employee recognition as a key factor in strengthening employee motivation and commitment. **Conclusions:** Job performance requires an integrated management approach that combines favorable organizational conditions, continuous training, and recognition

^a Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú
guzmanmendozarojas@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1492-2770>

Historia del artículo:
Artículo recibido 25 de mayo 2026 |
Aceptado 12 de junio 2026 |
Publicado 01 de julio 2026

Cómo citar:
Mendoza Rojas, G. (2026).
Desempeño laboral en instituciones peruanas: revisión narrativa de factores y teorías explicativas. *Impulso, Revista de Administración*, 6(15), 1-14.
<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.366>

strategies. Strategic attention to these factors contributes to strengthening human talent while enhancing the competitiveness and sustainability of Peruvian institutions.

Keywords: Training; Organizational climate; Job performance; Human talent management; Job motivation

Introducción

En el contexto global contemporáneo, el desempeño laboral constituye un eje fundamental para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, especialmente en el sector público donde la motivación influye directamente en los resultados institucionales. Además, se ha evidenciado que la motivación de los servidores públicos predice de manera significativa su rendimiento laboral, lo que ha llevado a los gobiernos a reconsiderar sus políticas de gestión humana (Elamalki et al., 2024). Esta tendencia internacional refleja la necesidad de comprender el desempeño no solo como cumplimiento de tareas, sino como un fenómeno complejo determinado por factores individuales, organizacionales y contextuales que requieren análisis rigurosos.

En América Latina, la gestión del desempeño laboral enfrenta desafíos particulares asociados a la heterogeneidad institucional, la limitada profesionalización de los cuadros administrativos y la escasa inversión en programas de desarrollo de competencias. Investigaciones desarrolladas en instituciones venezolanas demuestran que el clima organizacional y la motivación laboral constituyen insumos esenciales para formular planes de mejora institucional orientados a fortalecer la productividad y el bienestar de los colaboradores (Macías y Vanga, 2021). Esta realidad regional sugiere que las organizaciones latinoamericanas requieren estrategias contextualizadas que articulen factores motivacionales, ambientales y gerenciales para optimizar el rendimiento laboral.

Desde una perspectiva conceptual, el desempeño laboral se define como el conjunto de comportamientos, actitudes y resultados que un colaborador exhibe en el cumplimiento de sus funciones y en la consecución de los objetivos organizacionales. En este sentido se ha señalado que este constructo trasciende la mera productividad individual, ya que incorpora dimensiones cualitativas vinculadas con la calidad del trabajo, el compromiso con la institución y la contribución al logro colectivo (Mendoza y Arriola, 2022). En consecuencia, comprender el desempeño laboral exige una mirada integral que reconozca su carácter multidimensional y su dependencia respecto a factores individuales, organizacionales y contextuales.

En el plano teórico, el desempeño laboral ha sido abordado desde múltiples perspectivas que enfatizan distintos componentes explicativos. Las corrientes conductuales lo conciben como el resultado de comportamientos observables del trabajador, mientras que los enfoques por competencias destacan la interacción entre conocimientos, habilidades y actitudes aplicadas en escenarios laborales concretos (Bautista et al., 2020). Estas perspectivas complementarias permiten avanzar hacia una comprensión integradora del fenómeno, en la que el desempeño se configura a partir de la articulación entre las características individuales del colaborador, las condiciones del puesto y el entorno organizacional en el que se desarrolla la actividad laboral.

Adicionalmente, existen un conjunto de factores que influyen de manera significativa en el desempeño laboral, entre los que destacan la comunicación organizacional, el compromiso, la motivación, el clima laboral y la satisfacción. Asimismo, se ha reflejado que las estrategias de comunicación y el compromiso organizacional operan como impulsores clave del rendimiento, ya que facilitan la coordinación, reducen ambigüedades y fortalecen el sentido de pertenencia del trabajador (Macetas y Carhuanchu, 2024). Estos hallazgos sugieren que la gestión del desempeño requiere intervenciones articuladas que consideren tanto las dimensiones técnicas del trabajo como los aspectos relacionales y motivacionales del entorno organizacional.

La importancia de abordar el desempeño laboral radica en su impacto directo sobre la productividad, la calidad del servicio y la sostenibilidad institucional. Evidencia internacional reciente muestra que la

motivación intrínseca ejerce un efecto significativo sobre el desempeño extraordinario de los trabajadores, mediado por el compromiso laboral, lo que confirma la necesidad de cultivar ambientes que favorezcan la autonomía y el reconocimiento (Hoxha y Ramadani, 2024). En este sentido, comprender los factores que explican el rendimiento laboral resulta fundamental para el diseño de políticas internas de gestión orientadas a optimizar los resultados institucionales y a fortalecer la competitividad organizacional en contextos cada vez más exigentes.

Desde una perspectiva estratégica, el talento humano se concibe como un recurso fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y la generación de valor público. La revisión de modelos internacionales de gestión del talento humano evidencia la convergencia hacia enfoques que integran selección, formación, evaluación y reconocimiento como componentes articulados de un sistema coherente orientado a maximizar el aporte individual y colectivo (Huaraca, 2023). Esta perspectiva cobra particular relevancia en el contexto peruano, donde la profesionalización de la gestión pública y privada requiere la adopción de modelos que reconozcan al colaborador como actor estratégico del desarrollo institucional.

Finalmente, la evidencia comparativa internacional aporta elementos valiosos para comprender el desempeño laboral en contextos diversos. En el sector logístico de Yakarta se ha demostrado que la motivación, el entorno laboral verde y el compromiso actúan como mediadores del rendimiento, lo que sugiere la pertinencia de diseñar intervenciones integrales que articulen factores individuales y ambientales (Nusraningrum et al., 2024). A partir de estos antecedentes, el presente estudio tuvo como objetivo analizar los factores teóricos y conceptuales relacionados con el desempeño laboral en instituciones peruanas.

Método

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con diseño documental, orientado a identificar, organizar y analizar sistemáticamente la producción científica reciente sobre desempeño laboral en instituciones peruanas. La investigación adoptó el método de revisión, el cual permite sintetizar evidencia heterogénea mediante un proceso estructurado de búsqueda, selección y análisis de contenido. Se consideró como unidad de análisis las publicaciones académicas empíricas y teóricas relacionadas con el desempeño laboral y sus factores explicativos, publicadas en el periodo 2020 a 2025. Este diseño resultó pertinente debido a la naturaleza multifactorial del fenómeno y a la conveniencia de integrar evidencia de contextos diversos.

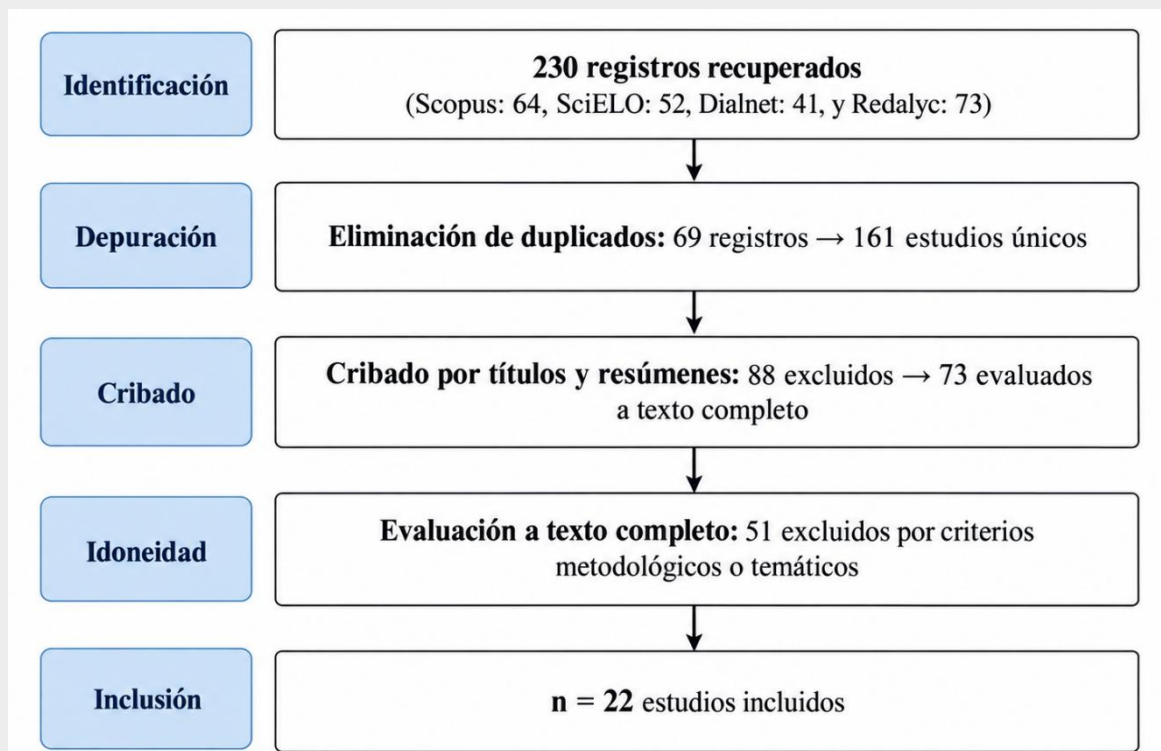
Los criterios de inclusión establecidos contemplaron: publicaciones de tipo artículos de revista científica indexada o capítulos de libro; estudios empíricos o revisiones sistemáticas con metodología explícita; investigaciones publicadas en español, inglés o portugués; documentos con acceso abierto al texto completo; y estudios editados entre 2020 y 2025. Se excluyeron textos que no correspondieran a investigaciones empíricas, literatura no indexada, ponencias de eventos académicos sin arbitraje, estudios en idiomas distintos al español, inglés o portugués, documentos sin acceso libre, editoriales, cartas al editor y blogs institucionales. Las bases de datos consultadas incluyeron Scopus, SciELO, Dialnet y Redalyc, seleccionadas por su cobertura disciplinar y por su pertinencia respecto al área de estudio.

Estrategias de búsqueda y proceso de selección de estudios

Las estrategias de búsqueda combinaron descriptores controlados y términos libres mediante operadores booleanos. Se emplearon ecuaciones de búsqueda que articularon los términos “desempeño laboral”, “rendimiento laboral”, “productividad”, “clima organizacional”, “motivación”, “capacitación”, “comunicación”, “satisfacción laboral”, “gestión del talento humano”, “instituciones peruanas” o “Perú”, combinados con el operador booleanos y sus respectivas traducciones. La búsqueda se ejecutó de manera independiente en cada base de datos.

El proceso de selección se desarrolló en cuatro fases consecutivas. En la fase de identificación se recuperaron 230 registros en las seis bases de datos: Scopus aportó 64, SciELO 52, Dialnet 41 y Redalyc 73. En la fase de depuración se eliminaron 69 registros duplicados y se obtuvieron 161 estudios únicos. En la fase de cribado, dos revisores evaluaron de forma independiente títulos y resúmenes, y se excluyeron 88 registros por falta de pertinencia temática; los 73 estudios restantes se evaluaron a texto completo. Finalmente, en la fase de elegibilidad se excluyeron 51 trabajos por incumplir los criterios metodológicos o temáticos, y se incluyeron 22 estudios que cumplieron todos los criterios establecidos (ver Figura 1).

Figura 1. Diagrama de flujo para la selección de los artículos según PRISMA



Nota: Elaboración propia a partir del proceso de selección de estudios.

Marco ético y científico

El estudio se ajustó a los principios éticos de la investigación documental. Se respetaron los derechos de autoría de las publicaciones consultadas mediante la citación adecuada de las fuentes y el reconocimiento explícito de los aportes originales. Asimismo, el proceso de selección y análisis se desarrolló con base en criterios metodológicos explícitos y transparentes, con el propósito de minimizar sesgos de selección y de asegurar la trazabilidad de las decisiones. La adherencia a la declaración PRISMA 2020 garantizó el rigor metodológico del proceso de selección de estudios. El análisis se circunscribió a fuentes secundarias disponibles en repositorios de acceso abierto, por lo que no se requirió la aprobación de un comité de ética institucional ni el consentimiento informado de participantes.

Análisis de contenido

El análisis de contenido se desarrolló mediante un procedimiento sistemático de codificación y categorización de la información extraída de los estudios seleccionados. Se diseñó una matriz de extracción que incluyó variables como autoría, año, país, revista, objetivo, metodología, muestra, principales hallazgos, prevalencias reportadas y conclusiones. Dos revisores codificaron de forma independiente la información y posteriormente compararon sus resultados para alcanzar consenso sobre las categorías emergentes. El análisis se orientó a identificar patrones recurrentes,

convergencias y divergencias entre los estudios, así como a agrupar los hallazgos por temáticas asociadas a los factores del desempeño laboral.

Resultados

Los estudios seleccionados abordan el fenómeno desde múltiples dimensiones teóricas y empíricas, lo que refleja la complejidad del constructo y la diversidad de factores asociados a su manifestación en contextos organizacionales específicos. En la Tabla 1 se presenta la descripción detallada de los veinte estudios incluidos, ordenados según autor, año, país y revista. La distribución geográfica de las investigaciones evidencia una concentración en el contexto peruano, complementada con estudios de Ecuador, México, Argentina y Chile, lo que ofrece una perspectiva regional relevante para el análisis.

Tabla 1. Descripción de los 20 estudios seleccionados según autor, año, país, revista y título

N°	Autor (año)	País	Revista
1.	(Bartoncello, 2023)	Argentina	Salud, Ciencia y Tecnología
2.	(Bernal et al., 2023)	Perú	Ingeniare. Revista chilena de ingeniería
3.	(Gómez et al., 2024)	México	Revista Estomatológica Herediana
4.	(Gonzales y Cereceda, 2020)	Perú	Avances
5.	(Heredia y Narváez, 2021)	Ecuador	Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía
6.	(López et al., 2021)	México	Revista de la Facultad de Medicina Humana
7.	(Ullauri et al., 2024)	Ecuador	Revista Venezolana de Gerencia
8.	(Zapata y Tovar, 2024)	Ecuador	Aula Virtual
9.	(Flores, 2025)	Perú	Revista InveCom
10.	(Cuba y Cuba, 2023)	Perú	Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía
11.	(Tinoco, 2023)	Perú	Industrial Data
12.	(Mendoza, 2025)	América Latina	Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales
13.	(Castañeda et al., 2024)	Perú	Industrial Data
14.	(Flores et al., 2025)	Perú	Universidad, Ciencia y Tecnología
15.	(Aspajo et al., 2025)	Perú	Revista InveCom
16.	(Valverde et al., 2024)	Perú	CIENCIAMATRIA
17.	(Monier et al., 2023)	Perú	Universidad, Ciencia y Tecnología
18.	(Becerra et al., 2023)	Perú	Academic Journal of Interdisciplinary Studies
19.	(Cubas et al., 2022)	Perú	Revista Científica Pakamuros
20.	(Saavedra, 2022)	Perú	UNAAACIENCIA-PERÚ
21.	(Aguirre, 2025)	Chile	Revista Gestión de las Personas y Tecnología
22.	(Cid y Baldovinos, 2025)	Perú	Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades

Los estudios revisados emplean predominantemente diseños cuantitativos de alcance correlacional y descriptivo, en su mayoría trabajadores administrativos, docentes y servidores públicos. Las investigaciones se desarrollaron en sectores diversos que incluyen entidades gubernamentales, instituciones educativas, empresas comerciales y organizaciones productivas. La revisión permite observar que los factores más estudiados durante el periodo analizado fueron el clima organizacional, la satisfacción laboral, la motivación, la capacitación y la comunicación organizacional, seguidos por variables emergentes como el compromiso, la felicidad laboral y el teletrabajo. En la Tabla 2 se sintetizan los principales hallazgos reportados por cada estudio.

Tabla 2. Principales hallazgos encontrados

N°	Hallazgos principales
22.	Se enfatiza que el aprendizaje continuo resulta indispensable frente a los cambios y desafíos organizacionales
23.	Se agrega que el desempeño depende del compromiso del trabajador y de su alineación con la misión y visión institucional
24.	Se reporta un desempeño docente regular asociado con la falta de actualización profesional
25.	Se señala una influencia positiva de un programa de capacitación sobre el desempeño operativo de trabajadores de serenazgo
26.	Se evidencia que evaluar el desempeño permite monitorear la eficacia con la que los colaboradores ejecutan sus funciones e identificar brechas que afectan el logro de metas institucionales
27.	Por otra parte, se relacionan el desempeño con la claridad de funciones, los tiempos definidos y las condiciones adecuadas de trabajo, perspectiva que sustentan una comprensión multidimensional del desempeño laboral
28.	También se destaca a la comunicación asertiva como elemento esencial para favorecer el desempeño, debido a que un flujo deficiente de información dificulta la toma de decisiones
29.	Los hallazgos mostraron una fuerte conexión entre el ambiente de trabajo y el desempeño de los empleados, enfatizando el impacto del espacio físico, la estructura y las interacciones sociales en la productividad
30.	El teletrabajo y la modernización estatal influyen significativamente en la satisfacción laboral y el equilibrio vida-trabajo, aunque se identificaron debilidades en la capacitación del personal y la calidad de la comunicación remota
31.	El desempeño laboral predice significativamente la efectividad en la gestión pública desde la perspectiva de los trabajadores peruanos, por tal motivo, es importante que se tomen acciones necesarias para fomentar un ambiente laboral que valore y promueva la excelencia en el desempeño
32.	Existe una relación positiva, moderada y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral
33.	Los resultados develaron que el teletrabajo en Latinoamérica ha presentado una gran diversidad de enfoques influenciados por factores culturales, tecnológicos, económicos y sociales, aunque han persistido desafíos relacionados con la infraestructura tecnológica, la gestión del cambio organizacional y la adaptación de los trabajadores
34.	El compromiso laboral influye significativamente en la satisfacción laboral
35.	La revisión identificó que la satisfacción laboral en entidades públicas está condicionada por factores salariales, climáticos y de reconocimiento
36.	Los resultados resaltaron la importancia de contar con una cultura organizacional sólida para mejorar la calidad del servicio y crear un entorno laboral propicio, en el cual la empresa alinee sus estrategias con principios éticos y la estrategia comercial
37.	Existe una relación significativa entre la felicidad laboral y el desempeño de los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la UNS, esta relación se extiende con cada una de las dimensiones del desempeño docente: cognoscitiva, didáctica y metodológica, actitudinal y consejería y tutoría
38.	El desempeño docente se percibe desde una dimensión integral que articula gestión, liderazgo, competitividad y formación académica, y requiere atención a la formación profesional y el desarrollo de competencias
39.	Existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres en las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, con la excepción del abandono del trabajo
40.	La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral donde prevalece la importancia de identificar las personas adecuadas, reteniendo el talento humano e impulsarlo mediante planes de capacitación y perfeccionamiento en base en su evaluación de desempeño
41.	Se recomienda a las empresas planificar estrategias que fortalezcan el desempeño laboral a partir de capacitaciones y talleres de motivación, clima laboral e inteligencia emocional, relacionado a la gestión de nuevas habilidades y técnicas de trabajo que garanticen la continuidad laboral
42.	Los resultados indican que un entorno organizacional positivo, caracterizado por una buena comunicación y políticas de bienestar efectivas, mejora la percepción de los empleados sobre las evaluaciones de desempeño, lo que a su vez se traduce en un mejor rendimiento
43.	La inversión en un programa de formación no solo mejora la productividad, sino que reduce los índices de rotación y con ello la retención del talento debido a que aumenta considerablemente la satisfacción de los empleados

El análisis de la evidencia revela patrones consistentes respecto a los factores que influyen en el desempeño laboral. Una proporción considerable de los estudios reporta asociaciones significativas entre el clima organizacional y la productividad, así como entre la capacitación y el desempeño operativo. Asimismo, se observa que variables motivacionales y de bienestar laboral, como el compromiso y la felicidad en el trabajo, predicen de manera significativa el rendimiento individual y colectivo. También se identifica contribuciones recientes sobre el efecto del teletrabajo y la modernización del Estado en el desempeño de servidores públicos. La Tabla 3 organiza los principales factores identificados según la evidencia reportada y sus implicaciones para la gestión institucional.

Tabla 3. Factores asociados al desempeño laboral identificados en los estudios revisados

Factor	Evidencia identificada	Implicación sobre el desempeño
Capacitación	Los estudios revisados destacan la formación y el aprendizaje continuo como elementos relevantes para mejorar las competencias laborales	Favorece la actualización de conocimientos y el desempeño operativo
Motivación	La motivación orienta al trabajador hacia el logro de metas y se relaciona con expectativas, reconocimiento y condiciones laborales	Favorece el compromiso y el cumplimiento de objetivos
Clima organizacional	Un clima favorable facilita la cohesión, integración y compromiso de los trabajadores	Contribuye a mejorar el rendimiento laboral
Comunicación organizacional	La comunicación asertiva facilita el flujo de información y la toma de decisiones	Reduce malentendidos y favorece la coordinación laboral
Satisfacción laboral	La satisfacción aparece vinculada con el reconocimiento, la autorrealización y las condiciones de trabajo	Favorece una percepción positiva del trabajo y el desempeño
Compromiso	El vigor, la dedicación y la absorción predicen la satisfacción y el desempeño en contextos productivos	Fortalece la conexión emocional con el trabajo y los resultados

En general, los hallazgos revelan que el desempeño laboral en organizaciones latinoamericanas está determinado por factores como el clima organizacional, la capacitación, la motivación, la comunicación asertiva, la satisfacción y el compromiso laboral. Además, se observa una fuerte influencia del entorno laboral y las condiciones físicas, así como el impacto positivo del teletrabajo y la modernización estatal. También se destaca la importancia de la formación continua y el reconocimiento para mejorar la productividad y retener talento. Finalmente, las evidencias encontradas subrayan la necesidad de gestionar estratégicamente el talento humano para alinear competencias, valores institucionales y bienestar emocional, potenciando así el rendimiento individual y colectivo.

Discusión

Los resultados de la revisión permiten sostener que el desempeño laboral debe comprenderse como un fenómeno multidimensional y no únicamente como el cumplimiento de tareas. Esta interpretación coincide con [Cantú et al. \(2023\)](#), quienes relacionan el desempeño con condiciones individuales y organizacionales, productividad y logro de resultados. Por tanto, la evaluación del desempeño adquiere valor cuando se integra con procesos de gestión orientados a mejorar las capacidades y condiciones en las que se desarrolla el trabajo.

De manera similar [Baid et al. \(2024\)](#), conciben el desempeño organizacional como un constructo integrado por dimensiones financieras, operativas, humanas y sociales, cuya interacción determina la efectividad institucional. Desde esta perspectiva, la evaluación del desempeño adquiere valor en la medida en que se integra con procesos de gestión orientados a fortalecer las capacidades individuales y las condiciones organizacionales en las que se desarrolla el trabajo, lo que exige superar visiones reduccionistas centradas exclusivamente en indicadores de productividad.

La capacitación aparece como uno de los factores con mayor recurrencia en la evidencia revisada. Los hallazgos de [Tenorio y Vargas \(2023\)](#), convergen en destacar la importancia de la formación continua. Esta coincidencia sugiere que la actualización de competencias debe vincularse con las funciones concretas del puesto y con los resultados institucionales, evitando que la capacitación sea concebida como una actividad aislada.

Adicionalmente [Mehner et al. \(2025\)](#), demuestran que el impacto de la formación laboral se maximiza cuando se complementa con apoyo social, transferencia del aprendizaje y prácticas de intercambio de conocimiento dentro de las organizaciones. Esta evidencia sugiere que la actualización de competencias debe articularse con las funciones concretas del puesto y con los resultados institucionales esperados, de modo que la capacitación no se conciba como una actividad aislada. La gestión estratégica de la formación resulta, por tanto, indispensable para el fortalecimiento del rendimiento.

El clima organizacional, la comunicación y la motivación presentan una relación consistente con el desempeño. Según [Ortega et al. \(2024\)](#), las condiciones relacionales y motivacionales del trabajo pueden favorecer o limitar el rendimiento. En consecuencia, una gestión centrada exclusivamente en indicadores de productividad puede resultar insuficiente si no considera las condiciones organizacionales que sostienen el comportamiento laboral.

Esta coincidencia se alinea con investigaciones que han validado escalas de clima organizacional en países latinoamericanos, lo que confirma la pertinencia de sus dimensiones para evaluar las condiciones laborales y predecir el rendimiento en contextos regionales ([Martinolli et al., 2023](#)). La gestión centrada exclusivamente en indicadores de productividad resulta insuficiente si no considera las condiciones relacionales y ambientales que sostienen el comportamiento laboral. En consecuencia, las instituciones peruanas requieren intervenir sobre dimensiones específicas del clima, como la comunicación, el liderazgo y el reconocimiento, para fortalecer el desempeño de manera sostenible.

En términos teóricos, las perspectivas revisadas convergen en otorgar al talento humano un papel estratégico. En palabras de [Chiavenato \(2011\)](#), los comportamientos observables y la contribución al logro de objetivos, mientras que [Flores et al. \(2020\)](#), amplían la comprensión hacia actitudes, habilidades y competencias. Esta complementariedad permite interpretar el desempeño como resultado de la interacción entre capacidades del trabajador, características del puesto y entorno organizacional.

En relación con la motivación, los hallazgos evidencian su carácter predictor del desempeño. La teoría de la autodeterminación ofrece un marco interpretativo sólido, en la medida en que distingue entre motivación autónoma y controlada y documenta el efecto superior de la primera sobre el compromiso, la satisfacción y el rendimiento laboral ([Gagné et al., 2022](#)). Esta perspectiva sugiere que las prácticas de gestión del talento humano orientadas a satisfacer las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación favorecen de manera sostenida el desempeño. Las instituciones peruanas pueden beneficiarse del diseño de intervenciones que cultiven la motivación intrínseca, en lugar de apoyarse exclusivamente en incentivos extrínsecos o controles administrativos.

La comunicación organizacional constituye otro factor relevante identificado en la revisión. Evidencia sistematizada mediante revisiones de literatura confirma que las prácticas de comunicación interna se relacionan con el compromiso de los empleados y, mediadamente, con el desempeño organizacional ([Nadales et al., 2025](#)). Esta relación se explica porque una comunicación efectiva reduce ambigüedades, facilita la coordinación, fortalece el sentido de pertenencia y permite alinear las expectativas individuales con los objetivos institucionales. Las organizaciones que descuidan sus flujos comunicacionales suelen enfrentar mayores niveles de conflicto, menor compromiso y rendimientos inferiores, lo que subraya la necesidad de incorporar la comunicación como componente estratégico de la gestión del desempeño.

La satisfacción laboral aparece de manera consistente asociada con el desempeño en la evidencia revisada. Estudios recientes demuestran que el bienestar, la satisfacción y la confianza en el supervisor actúan como predictores significativos del rendimiento laboral, lo que confirma la naturaleza interdependiente entre las dimensiones afectivas y los resultados productivos ([Yang et al., 2024](#)). Esta interrelación sugiere que las

instituciones deben abordar la satisfacción no solo como un resultado, sino como una condición habilitante del desempeño. Las intervenciones orientadas a fortalecer el reconocimiento, las condiciones de trabajo y la calidad de la supervisión pueden contribuir simultáneamente a elevar los niveles de satisfacción y de rendimiento en contextos organizacionales diversos.

En cuanto a los métodos de evaluación del desempeño, la revisión permite advertir la diversidad de propósitos y enfoques que caracterizan esta práctica organizacional. Revisiones sistemáticas recientes documentan que los sistemas de evaluación cumplen funciones administrativas, de desarrollo, estratégicas y de reconocimiento, cuyos énfasis condicionan el diseño y la efectividad del proceso evaluativo (Do Carmo et al., 2023). Esta multiplicidad de propósitos obliga a las instituciones peruanas a definir con claridad los objetivos de sus sistemas de evaluación y a seleccionar métodos coherentes con dichos propósitos. La ausencia de tal claridad suele generar resistencias, sesgos y percepciones de injusticia que afectan la utilidad de la evaluación para la mejora del desempeño.

El talento humano se consolida en la literatura como un recurso estratégico para el logro de los objetivos institucionales. Revisiones de alcance recientes documentan que el capital humano impacta de manera significativa sobre la calidad del empleo y los resultados organizacionales, lo que justifica la inversión sostenida en su desarrollo (Congna y Saad, 2025). Esta visión estratégica implica superar la concepción tradicional del trabajador como un costo operativo y reconocer su carácter de activo intangible generador de valor. Las instituciones peruanas que adopten esta perspectiva podrán articular de manera más efectiva sus procesos de selección, formación, evaluación y reconocimiento con las metas estratégicas institucionales.

Las competencias laborales, entendidas como la integración de conocimientos, habilidades, rasgos y motivos, constituyen un determinante clave del desempeño. Evidencia empírica reciente confirma que las competencias predicen de manera significativa el rendimiento laboral en contextos profesionales diversos, lo que respalda la pertinencia de los enfoques por competencias para la gestión del talento humano (Cao et al., 2024). Esta evidencia sugiere que las instituciones peruanas deben identificar las competencias críticas para cada puesto, evaluarlas de forma sistemática y desarrollarlas mediante procesos formativos contextualizados. La articulación entre competencias individuales y requerimientos del puesto permite optimizar el ajuste persona-puesto-organización y elevar el desempeño individual y colectivo.

La comparación con evidencia internacional permite contextualizar los hallazgos de la revisión dentro de patrones globales. Para Mohaghegh et al. (2024), la gestión del conocimiento organizacional influye sobre el desempeño mediante mecanismos de utilización y sostenibilidad del conocimiento, lo que evidencia la relevancia de los activos intangibles en la generación de valor institucional. Esta perspectiva amplía la comprensión del desempeño más allá de los factores individuales y sitúa a las organizaciones como sistemas de creación y transferencia de conocimiento. Las instituciones peruanas pueden beneficiarse del desarrollo de capacidades para gestionar su conocimiento organizacional como complemento de las prácticas tradicionales de gestión humana.

En términos teóricos, la revisión evidencia la pertinencia de los enfoques contemporáneos de la motivación para interpretar el desempeño laboral. La extensión de la teoría de la autodeterminación al nivel de equipo documenta cómo las necesidades psicológicas básicas operan en contextos colectivos y configuran la motivación grupal (Grenier et al., 2024). Esta ampliación teórica resulta especialmente relevante para comprender el desempeño en instituciones peruanas, donde el trabajo en equipo constituye una práctica habitual. La incorporación de esta perspectiva permite trascender los análisis exclusivamente individuales y avanzar hacia una comprensión situada del desempeño como fenómeno que emerge de la interacción entre personas, equipos y entornos organizacionales.

Las implicaciones prácticas de los hallazgos revisten particular importancia para la gestión institucional. Investigaciones recientes proponen sistemas de gestión del desempeño basados en conversaciones continuas entre supervisores y colaboradores, los cuales han demostrado eficacia para optimizar el rendimiento organizacional al sustituir las evaluaciones episódicas por procesos de

retroalimentación sostenida (Ariaini y Satrya, 2024). Este enfoque resulta aplicable a las instituciones peruanas en la medida en que facilita la alineación entre expectativas, el reconocimiento de logros y la identificación oportuna de áreas de mejora. La implementación de tales sistemas requiere inversión en capacitación de supervisores y desarrollo de competencias conversacionales, pero ofrece retornos significativos en términos de desempeño y clima laboral.

Desde la perspectiva de la gestión institucional, los hallazgos sugieren recomendaciones concretas para fortalecer el desempeño laboral, donde la evidencia internacional identifica el compromiso, la motivación y las condiciones del entorno laboral como palancas concretas que las instituciones pueden manipular para elevar el rendimiento de sus colaboradores (Zhenjing et al., 2022). En consecuencia, las organizaciones peruanas deberían priorizar el diseño de intervenciones que articulen mejoras en el clima organizacional, programas de capacitación con transferencia efectiva, sistemas de comunicación asertiva y mecanismos de reconocimiento del desempeño. Estas acciones, implementadas de manera coordinada, pueden contribuir a crear entornos laborales que favorezcan el desarrollo del potencial humano y la consecución de los objetivos institucionales de manera sostenible.

Los efectos del compromiso laboral documentan un campo en expansión que requiere mayor evidencia empírica, especialmente en contextos latinoamericanos y en sectores específicos como el público, el educativo y el productivo (Kossyva et al., 2023). Las próximas investigaciones podrían orientarse a examinar las interacciones entre múltiples factores del desempeño mediante diseños longitudinales y métodos mixtos, así como a evaluar la efectividad de intervenciones específicas en instituciones peruanas. Asimismo, resulta necesario avanzar en la validación de instrumentos de medición del desempeño contextualizados y en el desarrollo de modelos teóricos integradores que capturen la complejidad del fenómeno en contextos organizacionales diversos.

La comparación con hallazgos de otros contextos latinoamericanos ofrece elementos valiosos para la interpretación de los resultados. Los análisis comparativos sobre la eficiencia del gasto público en veinte países latinoamericanos evidencian patrones regionales que reflejan desafíos comunes en la gestión del desempeño de las instituciones públicas, asociados a la calidad del capital humano, los procesos administrativos y los sistemas de rendición de cuentas (Afonso y Baquero, 2024). Esta perspectiva regional permite situar el caso peruano dentro de una problemática más amplia y reconoce la necesidad de abordajes coordinados que trasciendan las fronteras nacionales. Las instituciones peruanas pueden beneficiarse del aprendizaje generado en experiencias regionales exitosas y de la adaptación contextualizada de prácticas de gestión humana probadas.

Los hallazgos confirmaron la naturaleza multidimensional del desempeño laboral y la necesidad de abordarlo desde una perspectiva sistémica. Esta visión integradora permite concluir que el fortalecimiento del desempeño en instituciones peruanas requiere políticas que articulen el desarrollo de competencias, el clima organizacional, la motivación, la comunicación, la satisfacción y el bienestar laboral. Solo mediante un abordaje coordinado de estos factores será posible avanzar hacia una gestión del talento humano coherente con los desafíos contemporáneos.

Conclusiones

La revisión realizada evidenció que el desempeño laboral en instituciones peruanas constituyó un constructo multidimensional determinado por factores individuales, organizacionales y contextuales. El estudio permitió identificar que el clima organizacional, la capacitación, la motivación, la comunicación y la satisfacción laboral operaron como los predictores más recurrentes del rendimiento individual y colectivo, lo que confirmó la pertinencia de abordar el fenómeno desde una perspectiva integradora.

Asimismo, las perspectivas teóricas revisadas coincidieron en considerar al talento humano como un recurso estratégico para el logro de los objetivos institucionales. Los enfoques conductuales, por competencias y de autodeterminación aportaron elementos complementarios para comprender el

desempeño como resultado de la interacción entre las características del colaborador, las condiciones del puesto y el entorno organizacional, lo que sustentó el carácter sistémico del fenómeno estudiado.

Los hallazgos revelaron patrones consistentes respecto a los factores asociados al desempeño. Una proporción significativa de los estudios reportó asociaciones positivas entre el clima organizacional y la productividad, así como entre la capacitación y el desempeño operativo. Otras variables emergentes como el compromiso, la felicidad laboral y el teletrabajo aportaron evidencia adicional sobre la influencia del bienestar y las modalidades de trabajo en el rendimiento de los colaboradores peruanos.

Finalmente, se recomendó que las instituciones peruanas implementaran políticas integrales de gestión del talento humano que articularan procesos de selección, capacitación con transferencia efectiva, evaluación del desempeño basada en conversaciones continuas, comunicación asertiva y sistemas de reconocimiento. Asimismo, se propuso el desarrollo de investigaciones empíricas futuras mediante diseños longitudinales y métodos mixtos que permitieran evaluar la efectividad de intervenciones específicas en contextos organizacionales peruanos diversos.

Acerca de

Contribución de los autores: El autor contribuyó en la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual. Asimismo, aprobó la versión final para su publicación.

Financiamiento: El autor declara que no recibió financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: El autor declara no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: Por tratarse de una investigación cualitativa de diseño documental, basada en una revisión sistemática de literatura científica publicada sobre los factores asociados al desempeño laboral en instituciones peruanas, el estudio no involucró participantes humanos, intervención directa ni recopilación de datos personales o sensibles. En consecuencia, no fue necesaria la obtención de consentimiento informado ni la aprobación de un comité de ética.

Referencias

- Afonso, A. y Baquero, G. (2024). Government spending efficiency in Latin America. *Empirica*, 51(1), 127-160. <https://doi.org/10.1007/s10663-023-09599-4>
- Aguirre, D. A. (2025). Desempeño Laboral y Evaluaciones Efectivas: Explorando los Factores que Impactan con éxito a las organizaciones. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 18(53), 1-15. <https://doi.org/10.35588/jc9rpc66>
- Ariaini, T. y Satrya, A. (2024). Optimizing Organizational Performance Through a Conversation-Based Performance Management System Approach. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(3), 622-630. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems2622>
- Aspajo, U. P., Tasayco, A. A., Magallanes, E. M. y Angulo, D. (2025). Satisfacción laboral explicada a través de la cultura y el liderazgo organizacional. *Revista InveCom*, 5(1), 100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10279800>
- Baid, C., Baid, D. y Bhuyan, A. K. (2024). Exploring organizational performance: A multidimensional construct. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 29-42. <https://doi.org/10.17010/pijom/2024/v17i4/173426>
- Bartoncello, H. R. (2023). Influence of training on professional performance in nursing professionals of a private institution in the Autonomous City of Buenos Aires. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2(1). <https://doi.org/10.56294/saludcyt202221>

- Bautista, R., Cienfuegos, R. y Aquilar, J. D.** (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 54-60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Becerra, Á., Puño, L., Apaza, C. R., Prado, I. J. y Turpo, J. E.** (2023). Job Desertion and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment Among Peruvian Regular Basic Education Teachers. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(4). <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0092>
- Bernal, J., Riveros, S. y Valderrama, L.** (2023). Importancia de la descripción de cargos y su impacto en el desempeño laboral. Caso: empresa D'moda (Tacna, Perú). *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 31. https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A4%3A16818740/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Acrawler&id=ebsco%3Agcd%3A178269982&jrnl=07183291&crl=f&link_origin=scholar.google.com
- Cantú, N. S., Pedraza, N. A. y Madero, S. M.** (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación universitaria*, 16(4), 11-20. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062023000400011>
- Cao, J., Abu, N. N. y Li, J.** (2024). Impact of work competencies on job performance among university counsellors. *PLoS One*, 19(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0315494>
- Castañeda, A. R., Flores, J. O., Shigyo, C. A. y Cevallos, J. M.** (2024). Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima, Perú. *Industrial Data*, 27(2), 107-121. <https://doi.org/10.15381/idata.v27i2.25905>
- Chiavenato, I.** (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, editorial Mc Graw Hill. In (Quinta ed.). McGraw Hill: México.
- Cid, J. E. y Baldovinos, I.** (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3368>
- Congna, H. y Saad, N.** (2025). The impact of human capital on employment quality: a scoping review. *Cogent Education*, 12(1), 2552352. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2552352>
- Cuba, E. L. y Cuba, M.** (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 342-357. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>
- Cubas, N., Gonzales, L. F., Díaz, M., Benjamín, P. E., De La Cruz, R., Gonzales, E. y Cubas, J. R.** (2022). Gestión del talento humano y desempeño laboral en los trabajadores administrativos, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza-Amazonas. *Revista Científica Pakamuros*, 10(2). <https://doi.org/10.37787/t4jd0891>
- Do Carmo, I., Perdigão, M. J. y Almeida, C. M.** (2023). Purposes of performance appraisal: A systematic review and agenda for future research. *Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(7), 40. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2274>
- Elamalki, D., Kaddar, A. y Beniich, N.** (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Flores, D., Martínez, L. y Flores, B.** (2020). *Talento humano en las Mipymes e instituciones del departamento de Chontales* [Licenciatura en administración de empresa, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/20122/1/20122.pdf>
- Flores, G. L.** (2025). Teletrabajo y modernización del Estado en el desempeño laboral de una entidad gubernamental. *Revista InveCom*, 5(3), 1-7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14633308>

- Flores, M. V., Silva, D. F. y Flores, M. F. (2025). Job satisfaction in public entities. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 29, 134-141. <https://doi.org/10.47460/uct.v29iSpecial.891>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E. y Parent, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature reviews psychology*, 1(7), 378-392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Gómez, A., Taboada, O. y Sánchez, J. P. (2024). Teaching performance perceived by a population of students associated with the level of satisfaction self-reported by the professors of the Degree of Dental Surgeon of the Facultad de Estudios Superiores Zaragoza of the Universidad Nacional Autonoma de México. *Revista Estomatológica Herediana*, 34(1), 27-35. <https://doi.org/10.20453/reh.v34i1.5315>
- Gonzales, Y. M. y Cereceda, Y. V. (2020). Capacitación y desempeño laboral en trabajadores de Serenazgo. *Avances*, 22(4), 536-551. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7925390>
- Grenier, S., Gagné, M. y O'Neill, T. (2024). Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied Psychology*, 73(4), 1833-1865. <https://doi.org/10.1111/apps.12526>
- Heredia, M. A. y Narváez, I. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213-241. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288>
- Hoxha, S. y Ramadani, R. (2024). The impact of intrinsic motivation on the sustainable extra-role performance with the mediating role of job engagement. *Sustainability*, 16(17). <https://doi.org/10.3390/su16177643>
- Huaraca, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, globalidad y ciudadanía*, 9(18), 175-198. <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V. y Sarigiannidis, L. (2023). Outcomes of engagement: A systematic literature review and future research directions. *Heliyon*, 9(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17565>
- López, B. E., Aragón, J., Muñoz, M., Madrid, S. y Tornell, I. (2021). Quality of work-life and work performance in physicians at the Mexican Institute of Social Security, in the state of Chiapas. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 12. <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i2.3706>
- Macetas, M. N. y Carhuanchu, I. M. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Revista Espacios*, 45(5), 106. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p08>
- Macías, E. K. y Vanga, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 548-567. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>
- Martinolli, G., Sanín, A. y Tordera, N. (2023). The ECO VI organizational climate scale: an invariance study in four Latin American countries. *International Journal of Psychological Research*, 16(1), 89-102. <https://doi.org/10.21500/20112084.5937>
- Mehner, L., Rothenbusch, S. y Kauffeld, S. (2025). How to maximize the impact of workplace training: a mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 201-217. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>
- Mendoza, I. B. (2025). Teletrabajo en Latinoamérica: revisión sistemática. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(12), 172-188. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i12.210>

- Mendoza, J. S. y Arriola, C.** (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6057-6073. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165
- Mohaghegh, F., Zaim, H., Dzenopoljac, V., Dzenopoljac, A. y Bontis, N.** (2024). Analyzing the effects of knowledge management on organizational performance through knowledge utilization and sustainability. *Knowledge and Process Management*, 31(3), 261-272. <https://doi.org/10.1002/kpm.1777>
- Monier, D., Pena, R. R., Campoverde, D. G., Katty, V. G. y Soriano, R. J.** (2023). Teacher performance: a perception from the theory. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 27(118), 77-86. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i118.689>
- Nadales, A., Galindo, F. y Garrido, A.** (2025). Connecting internal communication and employee engagement in organisation: A systematic literature review. *Sage Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251399773>
- Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L. y Udang, L. N.** (2024). Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>
- Ortega, M., Altamirano, H. R. y Tovar, M. E.** (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias administrativas*(23), 131-131. <https://doi.org/10.24215/23143738e131>
- Saavedra, M.** (2022). Desempeño laboral: un método de eficiencia organizacional en las empresas en tiempos de distanciamiento social. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 1(1). <https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v1i1.4>
- Tenorio, K. R. y Vargas, F. T.** (2023). *Capacitación y desempeño laboral del personal del área de producción en la empresa Envases San Nicolas SAC, Chiclayo, 2021* [Licenciada en Administración, Universidad Señor de Sipán]. Pimentel, Perú. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_76013d87f1d3d5f3112946cb69fe3b48/Details
- Tinoco, C. J.** (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 217-237. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Ullauri, M., Benítez, K., Zambrano, K. P. y Gálvez, K. E.** (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 29(106), 745-759. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.18>
- Valverde, W. E., Pantigoso, G., Vereau, E. A. y Soto, A. R.** (2024). Felicidad laboral y desempeño en docentes. *CIENCIAMATRIA*, 10(18), 1. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i18.1213>
- Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D. y Ostic, D.** (2024). Enhancing job performance: The critical roles of well-being, satisfaction, and trust in supervisor. *Behavioral sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/bs14080688>
- Zapata, K. y Tovar, E. A.** (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad. *Aula Virtual*, 5(12), 913-928. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A. y Haffar, M.** (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: a multi-mediation model. *Frontiers in public health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>