



Esta obra está publicada bajo la licencia
[CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

REVISIÓN SISTEMÁTICA

Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de una empresa: Factores, métodos e impacto

Influence of organizational climate on the job performance
of a company: Factors, methods and impact

Carmen Rosa Chris Chávez Díaz¹; Angela Fremiot Rodríguez Armas²; Luis Alberto Erick
Chávez Díaz³; Luis Alberto Chávez Abanto⁴

Orcid de autores:

<https://orcid.org/0009-0008-7913-1535>

<https://orcid.org/0000-0002-0383-8912>

<https://orcid.org/0000-0003-0773-9636>

<https://orcid.org/0000-0002-8279-0602>

1 Escuela de Posgrado, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

2 Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Trujillo. Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

3 Escuela de Posgrado, Universidad Nacional de Trujillo. Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

4 Facultad de Farmacia y Bioquímica, Universidad Nacional de Trujillo. Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

*Autor correspondiente: crchavezdi@unitru.edu.pe (Carmen Rosa Chris Chávez Díaz).

Fecha de recepción: 19 01 2026. Fecha de aceptación:

RESUMEN

El objetivo de esta revisión fue analizar la literatura científica sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, examinando factores clave, métodos de evaluación y su impacto. Los hallazgos muestran que un clima positivo se asocia con mayor satisfacción laboral, compromiso y productividad en grandes corporaciones, PYMES y el sector tecnológico. Este entorno reduce la rotación, optimiza el uso de las habilidades del capital humano e incrementa la productividad. En el sector sanitario, motiva al personal y mejora la atención al paciente. La cultura organizacional emerge como una variable clave que potencia el efecto del clima en el rendimiento. Asimismo, las habilidades gerenciales, especialmente aquellas orientadas a fomentar el trabajo en equipo, resultan fundamentales. La percepción de un clima de apoyo varía según el contexto, como evidencian estudios en los sectores educativo y bancario. Metodologías como el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y los Modelos de Ecuaciones Estructurales (MES) permiten validar instrumentos y analizar relaciones complejas. Se concluye que la motivación y un ambiente propicio, sustentados por comunicación transparente y reconocimiento, son esenciales para un rendimiento superior y una mayor eficacia organizacional, reflejada en indicadores financieros y retención del talento.

Palabras clave: Clima organizacional; rendimiento laboral; grado de satisfacción; cultura organizacional; habilidades gerenciales.

ABSTRACT

The objective of this review was to analyze the scientific literature on the influence of organizational climate on job performance, examining key factors, assessment methods, and its impact. The findings demonstrate

that a positive organizational climate is significantly associated with greater job satisfaction, commitment, and employee productivity in large corporations, SMEs, and the technology sector. This favorable environment reduces staff turnover, optimizes the use of human capital skills, and increases productivity. In the healthcare sector, it also motivates staff, positively impacting patient care. Organizational culture is a key intervening variable that enhances the effect of the communication climate on performance. Furthermore, managerial skills, especially those fostering teamwork, are crucial for shaping a positive climate. Evidence shows that the perception of a supportive climate varies according to cultural and sectorial contexts, as shown by studies in education and banking. Robust methodologies such as Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM) have enabled the validation of measurement instruments and the analysis of complex relationships between these variables. It is concluded that motivation and a conducive work environment, supported by transparent communication and recognition systems, are fundamental for superior performance. A high perception of staff participation is directly associated with greater organizational effectiveness, reflected in financial indicators and talent retention.

Keywords: Organizational climate; job performance; job satisfaction; organizational culture; managerial skills.

INTRODUCCIÓN

El análisis de un clima organizacional se interpreta como un factor sustancial en la gestión de una empresa. Este permite comprender la forma de percepción de los colaboradores en base a su entorno de trabajo, procesos internos a realizar y la ejecución de prácticas de gestión. No solo tienen un efecto en la manera en que desarrollan su día a día, ya que influyen también en la alineación de las metas personales de los colaboradores y los objetivos de la empresa. Diversos estudios sostienen que un ambiente laboral asertivo se asocia significativamente a un mayor nivel de satisfacción en el trabajo, lo cual se traduce en un mayor compromiso con la organización conllevando a resultados individuales y grupales más productivos (Syaifuddin y Sidharta, 2017; Vijayabanu et al., 2017; Ravishankar et al., 2014). Por ello, se establece que el clima organizacional sirve como nexo entre la gestión de talentos y la obtención de éxito de la empresa, permitiendo conservar los mejores colaboradores creando cultura de trabajo sostenible y fuerte.

Sumada a la mejora de nivel de agrado de los trabajadores, el clima posee una relación significativa con la motivación que se brinda a los mismos. Cuando las personas sienten que trabajan en un ambiente positivo, se sienten más motivadas a usar todo su potencial y conocimientos, lo que termina fomentando mayor innovación, colaboración y capacidad para resolver problemas en su trabajo diario (Syaifuddin y Sidharta, 2017; Selvaraju et al., 2017). La investigación indica que este efecto se vuelve aún más evidente en sectores muy competitivos, como la tecnología y la salud, donde la motivación no solo mejora el desempeño individual, sino que también se traduce en servicios de mejor calidad y procesos más eficientes (Selvaraju et al., 2017). Esto reafirma la idea de que el clima organizacional no es solo un concepto abstracto, sino una estrategia clave para

garantizar la sostenibilidad y destacarse frente a la competencia.

La percepción del clima organizacional y su impacto varían no solo según el sector, sino también en función del contexto cultural y nacional. Investigaciones como la de Koles y Kondath (2015), que compararon el clima organizacional en Hungría, Portugal e India, subrayan cómo las dimensiones culturales nacionales moldean las percepciones de los empleados, advirtiendo que los modelos de gestión deben adaptarse y no simplemente transferirse entre países. Esta perspectiva es respaldada por Malone (2018), quien enfatiza que la cultura, tanto nacional como organizativa, proporciona el sustrato de valores y supuestos sobre el cual se construye y experimenta el clima laboral. Asimismo, la relación positiva entre un clima organizacional favorable y el bienestar psicológico de los empleados ha sido establecida en diversos contextos. Amin et al. (2013), en un estudio en hospitales, encontraron que un clima de apoyo se correlaciona significativamente con un mayor bienestar psicológico del personal, lo que sugiere que las intervenciones en el clima no solo mejoran los resultados operativos, sino que también actúan como un factor protector de la salud mental en entornos laborales de alta exigencia.

La influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral trasciende industrias y culturas, como lo demuestran estudios comparativos en diversos sectores. Por ejemplo, en el ámbito educativo, investigaciones como las de Arani y Abbasi (2008) en India e Irán, y Pan y Qin (2007) en China, han establecido una relación sólida entre el clima escolar y la satisfacción docente. Esta conexión también se confirma en el sector financiero, donde Bhutto et al. (2012) encontraron diferencias significativas en la percepción del clima y la satisfacción laboral entre empleados de bancos públicos, privados y extranjeros. Incluso en contextos de cambio estructural, como una reestructuración empresarial, Rao (2017) evidencia que el clima

organizacional media en la relación entre dichos cambios y la satisfacción y el desempeño percibido por los empleados. Estos hallazgos subrayan que, si bien la relación clima-satisfacción es universal, sus matices están profundamente moldeados por el contexto cultural, sectorial y organizacional específico.

La relación entre el clima laboral y los resultados financieros también es fuerte, y esto lo hace un aspecto estratégico para las empresas. Por ejemplo, en la Compañía Nacional de Petróleo de Irán, se ha visto que un buen ambiente de trabajo se relaciona con mejores resultados económicos, ya que empleados comprometidos aprovechan mejor los recursos y ayudan a reducir costos relacionados con rotación y ausentismo (Selvaraju *et al.*, 2017). Así, el clima organizacional debe entenderse no solo como un factor de bienestar, sino también como un activo que puede generar valor económico para la empresa.

En este contexto, el liderazgo y la gestión del talento juegan papeles fundamentales. Estudios recientes indican que líderes que usan un estilo transformacional y que fomentan la participación ayudan a crear entornos laborales positivos, mientras que estilos más autoritarios o muy controladores tienden a dañar la motivación y la confianza en la organización (Selvaraju *et al.*, 2017; Aslam *et al.*, 2024; Yoshida y Takano, 2018). Los estudios muestran que la transparencia en la comunicación y dar reconocimientos a tiempo ayudan a generar confianza, disminuir la incertidumbre y hacen que los empleados se sientan más comprometidos con los objetivos de la organización (Dhivakar y Padmaavathy, 2025; Feng *et al.*, 2011; Prasetyo *et al.*, 2021). Esto va en línea con la teoría de la justicia de Adams, que dice que, si las personas sienten que las recompensas son repartidas de manera justa, van a estar más motivadas y su comportamiento dentro de la organización será más positivo (Adams, 1963).

La evidencia científica confirma que un clima organizacional favorable está relacionado con mejores resultados en diferentes sectores, tanto productivos como de servicio. Sin embargo, todavía hay mucho por investigar, especialmente en cómo cada aspecto del clima (como la estructura, el apoyo, la innovación o la autonomía) interactúa con otros factores como la cultura del país o el tamaño de la empresa. Estudiar estos detalles con diferentes métodos y en muestras más amplias ayudará a que los resultados sean más aplicables en diferentes contextos y también a entender mejor cómo gestionar

mejor el talento humano. Por eso, en esta revisión se tiene por finalidad analizar lo que la ciencia ha demostrado sobre cómo el ambiente en el trabajo afecta el rendimiento laboral en empresas de diferentes tamaños, sean grandes, medianas y pequeñas, desarrollando un enfoque en los factores que lo influyen, las formas en que se analizan estos datos y cómo esto impacta en la gestión y en la eficiencia de las organizaciones.

METODOLOGÍA

Análisis factorial confirmatorio (AFC)

Las sigas AFC, análisis factorial confirmatorio, surgen como una herramienta crucial en la evaluación del clima organizacional que posee una empresa dado que facilita realizar una revisión de la estructuración de variables en los instrumentos y verificación de su validez en diversos contextos. La investigación muestra que este método se ha utilizado en ámbitos tan diversos como agencias de bienestar infantil, empresas del sector agroindustrial, instituciones educativas, organizaciones públicas y privadas en países como Chile e Italia (Zeitlin *et al.*, 2016; Damiano *et al.*, 2024; Platania *et al.*, 2021; Rojas *et al.*, 2025; Barria *et al.*, 2021; Nikolova *et al.*, 2014; Verenzuela *et al.*, 2024). Investigaciones analizadas registraron que el AFC además de poseer una utilidad en la validación de escalas existentes, permite adaptar las mismas a diversas realidades según cultura y sociedad. Generando así que su aplicación cobre mayor impacto en estudios comparativos de organizaciones. Uno de los temas destacados como factor clave es el análisis a detalle de las cualidades psicométricas de las herramientas de medición. Estas incluyen la seguridad, la homogeneidad interna, la composición a nivel factorial y la validez tanto convergente como discriminante; siendo todos, aspectos cruciales para asegurar mediciones de mayor exactitud en un ambiente de trabajo (Zeitlin *et al.*, 2016; Damiano *et al.*, 2024; Platania *et al.*, 2021; Rojas *et al.*, 2025; Barria *et al.*, 2021; Nikolova *et al.*, 2014; Verenzuela *et al.*, 2024). Obviar la relación de dichas revisiones genera una mayor duda durante procesos de generalización de resultados y la disminución de su utilidad en la toma de decisiones de gestión durante el diseño de estrategias a nivel organizacional.

En esa línea, se indica que el desarrollo de cuestionarios creados con especificaciones adaptadas a los entornos de trabajo, demuestra una mayor flexibilidad del AFC durante una investigación de carácter práctico. Un claro ejemplo es la validación

de herramientas destinadas para trabajadores destinados a protección infantil, personal en el ámbito agrícola y/o profesores pertenecientes a escuelas del sector público; quienes pueden captar con mayor precisión los rasgos distintivos en cada contexto empresarial (Zeitlin et al., 2016; Damiano et al., 2024; Rojas et al., 2025; Barria et al., 2021; Verenzuela et al., 2024). Esta adaptación al contexto es fundamental para representar adecuadamente las opiniones de los trabajadores, considerando las diferencias culturales, estructurales y sectoriales de cada empresa.

En resumen, la utilización del análisis factorial confirmatorio en la evaluación del ambiente laboral aporta pruebas importantes sobre la necesidad de validar de forma rigurosa los instrumentos de medición. Este enfoque no solo garantiza la fiabilidad y validez de las escalas que se usan, sino que también fortalece la posibilidad de comparar los estudios y facilita la creación de diagnósticos empresariales más sólidos y culturalmente relevantes.

Tabla 1
Ideas clave acorde a la metodología adoptada según autores

Tema/Metodología	Ideas clave	Referencias
Marco de Valores Competitivos (CVF)	Modelo teórico central; validado en diferentes culturas; cuatro tipos de clima; vínculos con el desempeño	Quinn & Rohrbaugh (1983) y Hartnell et al. (2011)
Escalas Psicométricas	Fiables, multidimensionales; requieren adaptación cultural; instrumentos sectoriales específicos (OCAI, ECO VI, TACT)	Zetilin et al. (2016), Damiano et al. (2024) y Barria et al. (2025)
Métodos basados en encuestas	Más común; Escalas Likert; miden liderazgo, comunicación, autonomía, etc.; alta confiabilidad	Damiano et al. (2024), Bamel et al. (2013), Fu & Deshpande (2014) y Brown et al. (2009)
Métodos MCDM (ELECTRE TRI)	Integrar múltiples criterios; robusto para decisiones complejas; requiere una cuidadosa obtención de peso	Barria et al. (2025)
PNL y análisis cualitativo	Mejorar el análisis de encuestas abiertas; categorización temática; compatible con contextos ágiles y remotos	Bandura (2011), Salanova & Schaufeli (2009) y Ramírez et al. (2020)
Enfoques de métodos mixtos	Combinar datos cuantitativos y cualitativos; análisis de redes; medición holística	Creswell & Johnson (2018) y Onwuegbuzie (2004)
Vínculo entre el clima y el desempeño	Los climas de apoyo e innovación mejoran el rendimiento a través de la seguridad	Zhao (2013), Kien & Konosu (2021) y

	psicológica, compromiso y dedicación.	el la Espinoza et al. (2025)
Limitaciones	Las herramientas a menudo pasan por alto los factores humanos en el trabajo ágil y remoto; las encuestas aisladas pasan por alto las desigualdades interseccionales	Rahmat et al. (2020), Chakraborty & Biswas (2021) y Orbaningsih & Wahyudi (2024)
Adaptación cultural	Los instrumentos necesitan una validación continua para diferentes culturas y sectores; la invariancia de la medición es un desafío	Zetilin et al. (2016) y Bamel et al. (2013)

Modelos de ecuaciones estructurales

El uso del modelado de ecuaciones estructurales (MES) se ha afianzado como una herramienta sólida para la evaluación del ambiente laboral, permitiendo analizar relaciones complejas entre variables latentes que influyen en la administración institucional. Diversos estudios han mostrado que el MES ofrece una aproximación más precisa que los métodos comunes, ya que permite identificar relaciones directas e indirectas entre el ambiente laboral y resultados clave como el desempeño institucional y la eficacia administrativa. Por ejemplo, se ha demostrado una fuerte relación entre un ambiente laboral favorable y el aumento del rendimiento empresarial (Espinoza et al., 2025), así como el efecto que tienen las dimensiones del ambiente en la mejora de la eficiencia de la gestión (Bamel et al., 2013). Los datos obtenidos confirman que el MES es un método de análisis muy útil para comprender cómo lo que piensan los empleados se relaciona con su eficiencia y productividad.

Usar el MES para evaluar es muy útil en administración y contabilidad, ya que permite comprobar si las ideas sobre cómo funciona una empresa son ciertas, a través de experimentos, lo que ayuda a los jefes a tomar mejores decisiones. Investigaciones como la de Fu y Deshpande (2014) muestran que el MES puede encontrar relaciones entre el ambiente de trabajo, la satisfacción de los empleados, su compromiso con la empresa y su rendimiento. Esto demuestra que lo que sienten los empleados afecta tanto a su bienestar como a los resultados económicos. Esto ayuda a los gerentes a crear planes para integrar a los empleados con los objetivos de la empresa, haciendo del MES una herramienta importante para controlar la gestión.

Actualmente, el MES se aplica en diversos tipos de empresa dada su alta capacidad de adaptación. En el sector de la tecnología, se ha usado para ver cómo el

ambiente de trabajo afecta a la innovación y la productividad (Brown *et al.*, 2009). En otros casos, como en el estudio de Yaminfirooz *et al.* (2015), se analizó la relación entre el ambiente de trabajo y el compromiso de los empleados, y Subramani *et al.* (2016) mostraron su efecto en el compromiso laboral en una empresa privada. Los resultados registran que, pese al sector, el MES facilita identificar patrones que contribuyen a que los líderes mejoren sus estrategias de retención, motivación e incremento de eficiencia del personal. Se indica que el MES se ha empleado en empresas privadas, instituciones estatales, unidades de servicio militar y a nivel universitario en bibliotecas; confirmando que es adaptable a muchos tipos de organizaciones y a diferentes culturas. Por medio de su aplicación se resalta que es crucial reconocer la importancia de evaluar un ambiente laboral bajo muchas perspectivas, incluyendo la influencia de factores humanos, económicos y administrativos. Mediante la creación de modelos, se puede facilitar la predicción del comportamiento de empleados y efectos en los resultados de la empresa ya que el MES es un clave elemento para una gestión más modernizada.

La modelización mediante ecuaciones estructurales representa una metodología revolucionaria e importante en el estudio de un entorno laboral, porque no involucra solo la descripción simple de relaciones, por el contrario, realiza una examinación a detalle de la dinámica de las interacciones entre elementos. De ese modo, proporciona a la gestión una mira exhaustiva y detallada de procedimientos internos, simplificando la armonización estratégica corporativa, encaminándola a la sostenibilidad, aumento de rendimiento y capacidad competitiva. Su uso generalizado en varios campos confirma que es una herramienta muy útil para captar y manejar el efecto del ambiente laboral en el desempeño, la eficacia de la gestión y los indicadores integrales de logro institucional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Rendimiento empresarial

El desenvolvimiento empresarial está estrechamente relacionado con el ambiente laboral, ya que este impacta directamente en la conducta, la motivación y la voluntad de los empleados para contribuir a los propósitos corporativos. Varios estudios han mostrado que las ideas que tienen los trabajadores sobre su sitio de trabajo se convierten en comportamientos orientados a la creatividad, el compromiso y la productividad, elementos que influyen

de forma importante en la capacidad de competencia de la organización (Zhao, 2013; Kien y Konosu, 2021; Rahmat *et al.*, 2020; Ravishankar *et al.*, 2014; Yoshida y Takano, 2018). Así, el ambiente laboral funciona como un sistema de armonización entre las capacidades individuales y los objetivos estratégicos de la empresa, robusteciendo el desenvolvimiento tanto a nivel operativo como económico.

El ambiente de trabajo asertivo guarda una relación permanente con una mayor satisfacción de los trabajadores y una mayor eficiencia a lo largo del desarrollo de procesos internos, produciendo beneficios que no solo se dan a nivel del personal, sino en los indicadores de agrado de los clientes y en los registros sostenibles económicos (Ravishankar *et al.*, 2014; Yoshida y Takano, 2018; Espinoza *et al.*, 2025; Selvaraju *et al.*, 2017). Dichas variaciones intervienen no solo en el ámbito laboral, sino también contribuyen en la reducción de costos derivados de la rotación y el ausentismo, logrando un incremento en el retorno de inversión de estrategias enfocadas en la gestión de talento humano. Con un carácter más confiable en el actuar, el ambiente se puede interpretar como un valor inmaterial que forja una mayor eficiencia del capital humano mediante la maximización de relación costo – beneficio durante los procesos operativos.

En ese sentido, los estudios resaltan la importancia de ciertos factores como el propio ambiente de servicio, el ambiente ético y una óptima aplicación de las políticas empresariales; dado que contribuyen directamente en el aumento del rendimiento y desenvolvimiento organizacional (Yoshida y Takano, 2018; Jiang *et al.*, 2016). Dichos componentes promueven un ambiente de mayor confiabilidad y responsabilidad social; y a su vez, incremental la cohesión interna y la dirección hacia la mejora de calidad; interpretándose como un aumento en la ventaja competitiva en los mercados actuales que son altamente dinámicos.

La evidencia del vínculo entre clima y desempeño es robusta incluso dentro del sector público. Griffith (2006), en un análisis de escuelas públicas como organizaciones, demostró mediante una metodología composicional que un clima escolar positivo está directamente relacionado con un mejor desempeño institucional. Este hallazgo es complementado por Hassan y Rohrbough (2012), quienes observaron que la variabilidad en el clima de las oficinas gubernamentales es un predictor clave del compromiso afectivo de los empleados, un factor crítico para la eficacia en servicios no orientados al lucro.

En el sector industrial, estudios de caso ofrecen insights valiosos. Varadaraju *et al.* (2014), en su investigación en la planta de acero de SAIL, identificaron que las percepciones de los empleados sobre dimensiones específicas del clima, como la autonomía y el apoyo al supervisor, eran cruciales para la eficiencia operativa. De manera similar, Veloso *et al.* (2015) identificaron las condiciones necesarias para cultivar un "clima de servicio" en organizaciones brasileñas, vinculándolo directamente a la lealtad del cliente y a mejores resultados de negocio.

La gestión del talento y la retención de empleados son consecuencias directas de un clima saludable. Romana y Gestoso (2025) confirmaron recientemente que un clima organizacional positivo fortalece el compromiso organizacional, el cual a su vez actúa como un potente antídoto contra la rotación de personal. Este fenómeno es particularmente relevante en sectores con alta presión, como el sanitario, donde Serewa y Szpakow (2024) encontraron que los determinantes del clima, como el trabajo en equipo y el reconocimiento, son predictores significativos de la satisfacción laboral de las enfermeras.

Es importante reconocer que la influencia de un ambiente de trabajo en el desempeño de un trabajador fluctúa acorde al ámbito de aplicación. En el sector público, educativo o industrial, se establece que las facetas del clima organizacional asumen una singularidad en sus rasgos que permite diferenciar los entornos y afectando la productividad, eficacia y nivel de innovación presente (Rahmat *et al.*, 2020; Ravishankar *et al.*, 2014; Espinoza *et al.*, 2025; Chakraborty y Biswas, 2021; Orbaningsih *et al.*, 2024). Por ello, se resalta la urgencia de adaptación de estrategias de gestión del clima organización en las singularidades de cada sector, promoviendo resultados positivos de mayor duración acorde a las expectativas de cada grupo de interés.

Sumado a ello, se han identificado factores que intervienen y exponen la relación entre clima organizacional y los resultados de una empresa. Entre estos, se distinguen la unidad de grupo, el compromiso con la empresa nivel de satisfacción en el trabajo y un enfoque en el mercado objetivo. Estos ejercen como un canal de transmisión de las variaciones del clima según indicadores de rendimiento (Zhao, 2013; Rahmat *et al.*, 2020; Orbaningsih *et al.*, 2024). Dichos factores refieren que el ambiente organizacional asertivo influye directamente en los resultados y en los procesos intermedios que fortalecen el sentido de pertenencia de los empleados,

además de su lealtad y capacidad de adaptarse a una organización ante cambios por entornos competitivos.

En síntesis, el clima organizacional es un factor clave en el rendimiento general de una empresa en términos no solo de eficiencia operativa sino en estabilidad económica. Una correcta gestión de los procesos en general propicia una conversión de percepciones del personal en nuevas estrategias cuantificables, que forjan un nuevo modelo de gestión relacionado directamente a dimensiones humanas consolidando una mayor confiabilidad con resultados contables y con beneficios económicos.

Rendimiento de empleados

El ambiente de trabajo es un elemento estratégico e influyente en el desempeño del personal, debido a que indicadores como respaldo organizacional, transparencia de la comunicación y la preservación de un estilo de gestión generan un cambio positivo en el nivel de compromiso y aumentan la productividad del personal. Vijayabanu *et al.* (2017) evidenciaron que recibir apoyo por la empresa y mantener claridad en la gestión interna contribuyen a un mayor involucramiento del personal a fin de colaborar en el logro de objetivos de la empresa, demostrando mayor eficiencia y motivación.

La creación de un clima de innovación es otro mecanismo a través del cual el clima influye en el desempeño individual. Ramirez *et al.* (2020) identificaron que el empoderamiento y la identificación con los equipos de trabajo son antecedentes directos de un clima de innovación, el cual a su vez fomenta comportamientos creativos y de asunción de riesgos entre los empleados. Este hallazgo se alinea con el de Giardini y Kyllönen (2004), quienes, enfocados en departamentos de I&D y tecnología, destacaron que la medición de factores climáticos específicos (como la tolerancia al fracaso y la colaboración) es esencial para vincular las políticas de recursos humanos con los resultados innovadores.

Los resultados de esta revisión son consistentes con una amplia gama de estudios que vinculan el clima organizacional con la satisfacción laboral en contextos muy diversos. En el sector educativo, los trabajos de Pan y Qin (2007) y Arani y Abbasi (2008) demuestran que un clima escolar positivo es un predictor crucial de la satisfacción de los profesores, lo que a su vez impacta en la estabilidad y eficacia de las instituciones. Esta dinámica se replica

en el sector bancario, donde Bhutto *et al.* (2012) mostraron que el tipo de propiedad de la entidad (pública, privada o extranjera) influye en la percepción del clima y, consecuentemente, en los niveles de satisfacción de sus empleados. Además, la investigación de Rao (2017) añade una capa de complejidad al revelar que el clima organizacional puede actuar como un amortiguador o potenciador durante procesos críticos como las reestructuraciones empresariales, afectando directamente la satisfacción laboral y el desempeño percibido. En conjunto, estas referencias refuerzan la idea de que un clima laboral favorable es un antídoto fundamental contra la insatisfacción y un catalizador para un mejor desempeño, independientemente del sector.

En ese marco, Ravishankar *et al.* (2014) registraron que un apropiado sistema de gestión en el rendimiento de los colaboradores, los procesos de selección de estos, potenciamiento de aptitudes y liderazgo que integre a cada empleado, contribuye al aumento del nivel de agrado del personal, además de conservar su talento. Esto supone una ventaja para la empresa, ya que reduce los gastos por rotación de personal y da más estabilidad a la plantilla. Además, un ambiente donde hay confianza y buena comunicación ayuda a que los objetivos de cada persona estén más en sintonía con los de la empresa. Por otro lado, Zhao (2013) subraya que un ambiente que fomenta la innovación impulsa el éxito de la empresa, animando a los empleados a ser más innovadores. Esto tiene que ver con la capacidad de la empresa para crear valor y adaptarse a un mercado competitivo, demostrando que el ambiente laboral no solo motiva a los empleados, sino que también estimula la creación de ideas nuevas que ayudan a la empresa a ser más rentable y sostenible.

Factores que afectan el clima y el desempeño organizacional

La información disponible indica que aspectos como la gestión de las compensaciones, la planificación del personal y las relaciones laborales tienen un gran impacto en el ambiente de la empresa y, por consiguiente, en su rendimiento. Según Chakraborty y Biswas (2021), un sistema de salarios justo y competitivo no solo es importante para controlar los costes, sino que también es una forma de motivar a los empleados, lo que afecta a su productividad y a su percepción de justicia dentro de la empresa.

El papel del liderazgo y los sistemas de gestión de personas es primordial en la

configuración del clima. Steers y Lee (2017) argumentan que la eficacia de las evaluaciones de desempeño, una herramienta gerencial clave, está significativamente influenciada por el compromiso previo del empleado y el clima organizacional predominante. Un clima de confianza facilita que la retroalimentación sea recibida de manera constructiva. Además, Pedraza (2020) identificó factores diferenciados que impactan la satisfacción del capital humano en organizaciones públicas versus privadas, señalando que la percepción de equidad y las oportunidades de desarrollo son críticas en el sector público, mientras que, en el privado, la autonomía y la recompensa económica tienen un peso mayor.

La complejidad del constructo "clima" se revela en estudios que analizan sus múltiples dimensiones. Schulte *et al.* (2006) propusieron un modelo de "sistemas de clima organizacional", demostrando a través de un estudio cross-level que la relación entre el clima y la satisfacción laboral opera tanto a nivel individual (clima psicológico) como organizacional (clima agregado). Esta visión sistémica es crucial para entender cómo las políticas generales de la empresa se traducen en experiencias individuales.

Finalmente, la investigación en sectores específicos continúa enriqueciendo la comprensión del fenómeno. En el sector manufacturero, Ariyani (2016) encontró en una institución educativa técnica que el clima organizacional y la satisfacción laboral ejercen un impacto simultáneo y positivo sobre el compromiso organizacional. En el ámbito de la salud, Bahrami *et al.* (2016) confirmaron el rol del clima organizacional como un determinante clave del compromiso en hospitales de enseñanza, mientras que Ojeda *et al.* (2021) exploraron la intersección entre el clima organizacional y la cultura de seguridad en enfermería, destacando su importancia crítica para la seguridad del paciente en institutos materno-perinatales.

Igualmente, Prasetyo *et al.* (2021) indican que una buena comunicación interna y unas políticas para retener a los empleados, combinadas con una cultura empresarial fuerte, refuerzan la unión entre los trabajadores y su compromiso con los objetivos. Desde el punto de vista de la gestión, estos factores reducen la incertidumbre al tomar decisiones y dan más estabilidad a los procesos, asegurando que la información importante fluya constantemente para la gestión estratégica.

En este sentido, los resultados sugieren que el éxito de una empresa no depende únicamente de invertir en recursos materiales o económicos, sino también de saber gestionar bien a su personal, creando un entorno que motive, genere confianza y fomente la innovación. La combinación de políticas de recursos humanos, comunicación y cultura empresarial es, por tanto, fundamental para conseguir resultados duraderos y ser competitivo a largo plazo.

Tabla 2
Análisis de la influencia del rendimiento laboral y sus factores determinantes

Factor	Impacto en el desempeño laboral	Referencias
Ambiente de trabajo	Mejora de la satisfacción laboral y la productividad de los mismos	Ravishankar et al. (2014), Minosso et al. (2016), Selvaraju et al. (2017) y Vijayabanu et al. (2017)
Comunicación	Mejora de nivel de agrado de los trabajadores y del rendimiento organizacional	Ravishankar et al. (2014), Minosso et al. (2016) y Vijayabanu et al. (2017)
Liderazgo	Promoción de clima positivo y mejora de rendimiento	Ravishankar et al. (2014), Minosso et al. (2016), Brito et al. (2020) y Carrillo et al. (2023)
Clima de innovación	Promoción de la competitividad y el desempeño laboral	Ramire et al. (2020).
Retención de empleados	Reducción de rotación de personal, elevando la productividad	Selvaraju et al. (2017) y Arnold (2013)
Motivación	Optimización del desempeño por influencia del clima organizacional	Syaifuddin & Sidharta (2017) y Arnold (2013)
Habilidades de gestión	En base a habilidades de	Carrillo et al. (2023),

liderazgo y de Rivera et al. trabajo en (2023) y equipo, mejora Fernández conjunta del et al. (2023) clima y desempeño

CONCLUSIONES

Se ha comprobado que el ambiente laboral tiene un impacto significativo en cómo se desempeñan los empleados, ya que influye en aspectos cruciales como su alegría, su entrega al trabajo y su nivel de producción. Al reconocer los elementos más importantes, como la forma en que los líderes dirigen, la comunicación interna, la administración del personal y los valores de la empresa, se pueden entender mejor los procesos que impulsan o dificultan el rendimiento. Igualmente, el uso de sistemas de valoración precisos, como el diseño de modelos de ecuaciones estructurales, ha probado ser un método útil para evaluar las conexiones directas e indirectas entre el ambiente y el rendimiento, lo cual ofrece datos estadísticos sólidos para la dirección de la empresa. Los hallazgos indican que un buen ambiente no solo mejora el rendimiento personal y grupal, sino que también causa efectos duraderos en la eficiencia de la empresa y en su capacidad para competir. Por lo tanto, fomentar y administrar un ambiente laboral positivo debería considerarse una estrategia fundamental para mejorar el rendimiento de los empleados y garantizar beneficios únicos en mercados muy competitivos.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por su acompañamiento permanente durante el desarrollo de esta investigación. Su apoyo emocional, comprensión y respaldo constante constituyeron un elemento esencial para la culminación de este trabajo. Agradezco profundamente su confianza en mis capacidades y la motivación brindada en cada etapa del proceso investigativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

Amin, M., Taheri, G., Montazeralfaraj, R., & Dehghani, A. (2013). The relationship between organizational climate and psychological well-being of hospital employees. *World Journal of Medical Sciences*, 9(1), 61–67. [https://www.idosi.org/wjms/9\(1\)13/10.pdf](https://www.idosi.org/wjms/9(1)13/10.pdf)

- Arani, A., & Abbasi, P. (2008). A comparative study of secondary school teachers' job satisfaction in relation to school organizational climate in Iran and India. *At the Interface: Probing the Boundaries*, 48, 153–171. https://doi.org/10.1163/9789401205900_010
- Ariyani, E. (2016). Simultaneous impact of organizational climate and job satisfaction on organizational commitment: A study at Bandung Polytechnic for Manufacturing in Indonesia. *Information (Japan)*, 19(9B), 3977–3982.
- Arnold, E. (2013). Improving organizational climate for excellence in patient care. *The Health Care Manager*, 32(3), 280–286. <https://doi.org/10.1097/hcm.0b013e31829d7898>
- Aslam, M., Li, Z., & Ali, M. (2024). Navigating sustainability in agribusiness: Analyzing organizational performance vis-à-vis organizational climate from multinational food provider companies. *Custos e Agronegocio*, 20(1), 72–90. <https://eurekamag.com/research/094/352/094352684.php>
- Bahrami, M., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer, R., & Ranjbar, M. (2016). Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teaching hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(2), 96–100. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>
- Bamel, U., Rangnekar, S., Stokes, P., & Rastogi, R. (2013). Organizational climate and managerial effectiveness: An Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 198–218. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0514>
- Bandura, A. (2011). Social cognitive theory and the analysis of organizational behavior. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 9–28.
- Barría, J., Postigo, Á., Pérez, R., Cuesta, M., & García, E. (2021). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the ECALS scale. *Anales de Psicología*, 37(1), 168–177. https://doi.org/10.6018/analesps.41757_1
- Bhutto, N., Laghari, M., & Butt, F. (2012). A comparative study of organizational climate and job satisfaction in public, private and foreign banks. *Asian Social Science*, 8(4), 259–267. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n4p259>
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (2020). Organizational climate and its influence on the performance of employees in a service company. *Informacion Tecnológica*, 31(1), 141–148. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Brown, A., Walters, J., & Jones, A. (2019). Pathways to retention: Job satisfaction, burnout, & organizational commitment among social workers. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 16*(6), 577–594. <https://doi.org/10.1080/26408066.2019.1658006>
- Brown, U., Knouse, S., Stewart, J., & Beale, R. (2009). The relationship between unit diversity and perceptions of organizational performance in the military. *Journal of Applied Statistics*, 36(1), 111–120. <https://doi.org/10.1080/02664760802443905>
- Carrillo, S., Ruiz, Z., López, S., & Hernández, F. (2023). *Management skills and the organizational climate in micro and small businesses in Mexicali, Baja California, Mexico*. Universidad Autónoma de Baja California.
- 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>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Damiano, F., Raqui, J., Álvarez, V., Sairitupa, L., & Morales, W. (2024). Validation of an organizational climate scale in health workers. *Data and Metadata*, 3, 257. <https://doi.org/10.56294/dm2024257>
- Dhivakar, J., & Padmaavathy, P. (2025). Employee opinion on organizational climate in textile industry. En *Recent Research in Management, Accounting and Economics (RRMAE): A Case Study on Recent Research in Management, Accounting and Economics* (pp. 505–509). https://doi.org/10.4324/9781003606642_113
- Espinoza, R., Barco, J., Jácome, E., & Cortés, J. (2025). Organizational climate in quality engineering systems: Impact and key factors in administration. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(111), 1302–1321. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.4>
- Feng, F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Organizational climate and performance in retail pharmacies. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 224–242. <https://doi.org/10.1108/01437731111123898>
- Fernández, A., López, S., Baltazar, A., & Navarro, I. (2023). *Management skills and the organizational climate in micro and*

- small businesses in San Juan del Rio, Queretaro, Mexico. Universidad Tecnológica de la Sierra Hidalguense.
- Fernández, Y., Milian, A., & Verdecia, E. (2019). Organisational climate at faculty medical sciences in Mayabeque province. *Revista Infodir*, 2019(28), 28–42.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Giardini, M., & Kyllönen, J. (2004). Key factors of innovation in R&D and technology departments: Measurement techniques and linkages to human resource policies. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 4(4), 331–338. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2004.005477>
- Griffith, J. (2006). A compositional analysis of the organizational climate-performance relation: Public schools as organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(8), 1848–1880. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00085.x>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hassan, S., & Rohrbaugh, J. (2012). Variability in the organizational climate of government offices and affective organizational. *Public Management Review*, 14(5), 563–584. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.642568>
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Hong, Y. (2016). Do it well and do it right: The impact of service climate and ethical climate on business performance and the boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1553–1568. <https://doi.org/10.1037/apl0000138>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kien, N. T., & Konosu, T. (2021). Organizational climate and its impacts on organizational commitment and perceived organizational performance: A comparison of state-owned and non state-owned organizations in Vietnam. *Proceedings - 2021 10th International Congress on Advanced Applied Informatics, IIAI-AAI 2021*, 743–748. <https://doi.org/10.1109/IIAI-AAI53430.2021.00131>
- Koles, B., & Kondath, B. (2015). Organizational climate in Hungary, Portugal, and India: A cultural perspective. *AI and Society*, 30(2), 251–259. <https://doi.org/10.1007/s00146-013-0507-6>
- Malone, P. (2018). Culture and organizations. En A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 1266–1270). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9_105
- Minosso, A., Zanandrea, V., Battisti, J., Morales, A., & Weise, A. (2016). Analysis of the organizational climate as indicative of employees satisfaction level in an furniture industry. *Espacios*, 37(28).
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Van Kaai, J. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 258–265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.007>
- Ojeda, R., Podestá, L., & Ruiz, R. (2021). Organizational climate and safety culture in nursing in a maternal-perinatal health institute. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(2). Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubenf/cnf-2021/cnf212d.pdf>
- 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 Gestao Social e Ambiental*, 18(6). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-043>
- Pan, X., & Qin, Q. (2007). An analysis of the relation between secondary school organizational climate and teacher job satisfaction. *Chinese Education and Society*, 40(5), 65–77. <https://doi.org/10.2753/CED1061-1932400507>
- Pedraza, N. (2020). Organizational climate and job satisfaction of human capital: Differentiated factors in public and private organizations. *Innovar*, 30(76), 9–24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Platania, S., Paolillo, A., & Silva, S. (2021). The Italian validation of OSCI: The organizational and safety climate inventory. *Safety*, 7(1), 11–22. <https://doi.org/10.3390/safety7010022>
- Prasetyo, I., Aliyyah, N., Rusdiyanto, Utari, W., Suprapti, S., Kartika, C., Winarko, R.,

- Chamariyah, Panglipursari, D., Muninghar, Halimah, N., Aminatuzzuhro, Indrawati, M., Junus, O., Herli, M., Hafidhah, Kustiningsih, N., Gazali, ... Kalbuana, N. (2021). Effects of organizational communication climate and employee retention toward employee performance. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(1), 1–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7047171>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rahmat, A., Abdillah, M. R., Priadana, M. S., Wu, W., & Usman, B. (2020). Organizational climate and performance: The mediation roles of cohesiveness and organizational commitment. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 469(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/469/1/012048>
- Ramirez, M., Ostos, J., & Arteaga, A. (2020). Role of empowerment and identification with work teams in innovation climate. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 60(3), 183–194. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200302>
- Rao, G. (2017). The influence of business restructuring in public sector unit on the relationship between organizational climate, perceived performance and job satisfaction. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2). <https://www.abacademies.org/journals/academy-of-strategic-management-journal-home.html>
- Ravishankar, K., Mahadevan, A., & Batcha, H. (2014). Influence of organizational climate on the performance of cement industry. *International Journal of Economic Research*, 11(1), 151–166. https://serialsjournals.com/abstract/53334_1_1.pdf
- Rivera, M., Torres, M., Arteaga, E., & Cuellar, C. (2023). *Management skills and the organizational climate in micro and small businesses in Zacualtipan de Angeles, Hidalgo, Mexico*. Universidad Tecnológica de la Sierra Hidalguense.
- Rojas, T., Peláez, C., Fernández, R., & Lara, C. (2025). Construction and psychometric properties of a vertical organizational climate scale for teachers (VOCS-T). *Journal of Educational and Social Research*, 15(2), 381–391. <https://doi.org/10.36941/jesr-2025-0067>
- Romana, F., & Gestoso, C. (2025). The impact of organizational climate on commitment and its influence on people turnover. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(5), 1487–1498. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i5.7182>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 645–671. <https://doi.org/10.1348/096317905X72119>
- Selvaraj, M., Subramani, A. K., Akbar, N., & Mohan, C. (2017). The starring role of demographic variables on discernment of organizational climate in information technology industries, in Chennai city. *International Journal of Economic Research*, 14(8), 419–436. https://www.researchgate.net/publication/320428898_The_starring_role_of_demographic_variables_on_discernment_of_organizational_climate_in_information_technology_in_dustries_in_Chennai_City
- Serewa, K., & Szpakow, A. (2024). Job satisfaction of nurses and the determinants of organizational climate: Insights from hospitals in Lubelskie Voivodeship. *Pielęgniarstwo XXI Wiek*, 23(3), 161–167. <https://doi.org/10.2478/pielxxiw-2024-0025>
- Steers, R. M., & Lee, T. W. (2017). Facilitating effective performance appraisals: The role of employee commitment and organizational climate. In *Performance Measurement and Theory* (pp. 75–88). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315211947-5>
- Subramani, A. K., Akbar, N., Moideen, H., & Vinodh, N. (2016). Use of structural equation modeling to empirically study the impact of organizational climate on employees' work related attitude in information technology organizations in Chennai city. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(2). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i2/86353>
- Syaifuddin, & Sidharta, I. (2017). Desire and climate on employee performance - A study on plantation state-owned enterprise in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 222–229. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.06)
- Varadaraju, C., Murugan, S., & Selvaraj, M. (2014). A study on the perception of organizational climate with special reference to SAIL, Salem Steel Plant. *International Journal of Applied Engineering Research*, 9(23), 21775–21785. <https://www.ripublication.com/ijaer.htm>

- Veloso, E. F. R., da Silva, R. V., Parker, C., Fischer, A. L., & Dutra, J. S. (2015). Conditions for service climate in Brazilian organizations. *Latin American Business Review*, 16(1), 45–61. <https://doi.org/10.1080/10978526.2015.987041>
- Verenzuela, D., Salas, A., & Araque, M. (2024). Design and psychometric validation of a measurement scale for organizational climate small and medium enterprises. *Estudios Gerenciales*, 40(172), 297–313. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6653>
- Vijayabanu, C., Anand, V., Kumar, V., Therasa, C., & Daisy, S. (2017). Perceived organization climate and work commitment in Indian private manufacturing sector. *International Journal of Economic Research*, 14(8), 443–450. https://www.researchgate.net/publication/321666554_Perceived_organization_climate_and_work_commitment_in_indian_private_manufacturing_sector
- Yaminfirooz, M., Nooshinfard, F., & Siamian, H. (2015). Structural equation model of organizational climate in Iranian academic libraries. *Electronic Library*, 33(5), 943–958. <https://doi.org/10.1108/EL-05-2014-0076>
- Yoshida, K., & Takano, K. (2017). Research on organizational climate factors contribute to improving performance in modern companies. *Journal of Japan Industrial Management Association*, 69(1), 1–20. <https://doi.org/10.11221/jima.69.1>
- Zeitlin, W., Claiborne, N., Lawrence, C., & Auerbach, C. (2016). Validating the psychological climate scale in voluntary child welfare. *Research on Social Work Practice*, 26(2), 203–211. <https://doi.org/10.1177/1049731514546169>
- Zhao, H. (2013). Organizational innovation climate and performance: Based on the intermediation of innovative behavior. En *19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management: Engineering Economics Management* (pp. 529–536). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38442-4_56