



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), Noviembre-Diciembre 2025,
Volumen 9, Número 6.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6

CLIMA LABORAL, EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS Y LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

**WORKPLACE CLIMATE, THE ROLE OF THE HUMAN
RESOURCES DEPARTMENT IN COMPANIES, AND
THE IMPORTANCE OF TRAINING**

Graciela Rosas Navarro
Centro Universitario Continental

Clima laboral, el papel del departamento de recursos humanos en las empresas y la importancia de la capacitación.

Graciela Rosas Navarro¹

gris1520@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-1300-5859>

Centro Universitario Continental

Pachuca, Hidalgo, México

RESUMEN

El clima laboral es un aspecto crucial en cualquier empresa, y mejorar el clima laboral puede tener un impacto significativo en la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados. El clima laboral es un tema crucial en cualquier empresa, ya que puede influir significativamente en la satisfacción y productividad de los empleados. Consejos para mejorar el clima laboral: - Fomentar la comunicación abierta: Establecer canales de comunicación efectivos y fomentar la retroalimentación. - Reconocer y recompensar: Reconocer y recompensar a los empleados por su trabajo bien hecho. - Desarrollar habilidades: Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. - Fomentar el trabajo en equipo: Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. - Promover el bienestar: Promover el bienestar y la salud mental de los empleados.

Palabras clave: clima laboral, productividad, habilidades, satisfacción laboral

¹ Autor principal

Correspondencia: gris1520@hotmail.com

Workplace climate, the role of the human resources department in companies, and the importance of training

ABSTRACT

The work environment is a crucial aspect of any company, and improving it can have a significant impact on productivity, job satisfaction, and employee well-being. The work environment is a crucial issue in any company, as it can significantly influence employee satisfaction and productivity. Tips for improving the work environment: - Encourage open communication: Establish effective communication channels and encourage feedback. - Recognize and reward: Recognize and reward employees for their good work. - Develop skills: Offer opportunities for professional development and growth. - Encourage teamwork: Foster collaboration and teamwork. - Promote well-being: Promote the well-being and mental health of employees.

Keywords: work environment, productivity, skills, job satisfaction

*Artículo recibido 20 octubre 2025
Aceptado para publicación: 15 noviembre 2025*



INTRODUCCIÓN

Un clima laboral positivo puede fomentar la motivación, la colaboración y el compromiso de los trabajadores, lo que a su vez puede mejorar los resultados de la empresa.

Factores que influyen en el clima laboral:

- Estructura organizacional: La forma en que se organiza y gestiona la empresa puede influir en el clima laboral.
- Liderazgo: El estilo de liderazgo y la forma en que los gerentes se comunican con sus equipos pueden afectar el clima laboral.
- Comunicación: La comunicación efectiva y abierta entre los empleados y la gerencia es fundamental para un clima laboral saludable.
- Reconocimiento y recompensa: El reconocimiento y la recompensa a los empleados por su trabajo bien hecho pueden motivarlos y mejorar su satisfacción laboral.
- Desarrollo y crecimiento: Las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional pueden influir en la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Importancia del clima laboral:

- Productividad: Un clima laboral positivo puede mejorar la productividad y la eficiencia de los empleados.
- Satisfacción laboral: Un clima laboral saludable puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal.
- Bienestar: Un clima laboral positivo puede contribuir al bienestar y la salud mental de los empleados.

El Valor del Capital Humano en las Empresas Modernas

El siglo XXI ha revolucionado completamente la gestión empresarial. Ya no basta con tener la mejor tecnología o los productos más innovadores; el verdadero diferenciador radica en el talento humano y su bienestar integral. Las organizaciones que comprenden esta realidad están posicionándose como líderes en sus industrias, mientras que aquellas que ignoran estos factores luchan por mantenerse relevantes en un mercado cada vez más competitivo.

- **Talento como Activo Estratégico.** Las empresas líderes reconocen que invertir en su gente genera retornos exponenciales en innovación, productividad y competitividad sostenible



- **Clima Laboral Positivo.** Un ambiente de trabajo saludable se ha convertido en un requisito fundamental para atraer y retener al mejor talento del mercado
- **Capacitación Permanente.** La actualización constante de habilidades es esencial para mantener la relevancia ante los cambios tecnológicos y las demandas del mercado global.

Los departamentos de Recursos Humanos han evolucionado de simples áreas administrativas a convertirse en socios estratégicos del negocio. Su capacidad para desarrollar y mantener un clima laboral excepcional, combinada con programas robustos de capacitación continua, determina en gran medida el éxito organizacional. Las empresas mexicanas que comprenden esta transformación están construyendo ventajas competitivas sostenibles que las posicionan favorablemente tanto a nivel nacional como internacional.

¿Qué es el Clima Laboral y Por Qué Importa?

El clima laboral representa el conjunto de percepciones, emociones y experiencias que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo. Este concepto engloba aspectos psicológicos, culturales y organizacionales que, en su conjunto, determinan cómo se siente una persona al llegar cada día a su lugar de trabajo. No se trata únicamente de la comodidad física o el salario, sino de una compleja red de factores que incluyen las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, las oportunidades de crecimiento y el sentido de propósito compartido.

El 73% de Mayor Productividad e Incremento en el rendimiento con clima positivo

Investigaciones realizadas por Harvard Business Review demuestran que un clima laboral positivo aumenta significativamente el rendimiento organizacional. Los empleados que se sienten valorados, escuchados y respetados muestran niveles superiores de compromiso, creatividad y productividad. Por el contrario, un ambiente tóxico genera consecuencias devastadoras: alta rotación de personal, desmotivación generalizada, pérdida de talento clave y deterioro de la reputación empresarial.

2.5x Retención de Talento. Mayor permanencia del personal valioso

El impacto económico es tangible y medible. Empresas con climas laborales saludables reportan menores índices de ausentismo, reducción en costos de reclutamiento y capacitación, y mayor satisfacción del cliente debido a empleados más comprometidos. En el contexto mexicano, donde la



competencia por el talento es cada vez más intensa, invertir en un clima laboral excepcional deja de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica fundamental.

Factores Clave que Influyen en el Clima Laboral

El clima laboral es un fenómeno multidimensional que resulta de la interacción de diversos elementos organizacionales. Comprender estos factores permite a las empresas implementar intervenciones específicas y efectivas para mejorar el ambiente de trabajo.

✓ **Entorno Físico** La ergonomía, iluminación adecuada, temperatura confortable y espacios bien diseñados impactan directamente en el bienestar y la productividad. Las instalaciones modernas y los recursos tecnológicos apropiados demuestran el compromiso de la empresa con su personal.

✓ **Cultura Organizacional** Los valores compartidos, las normas no escritas y la filosofía empresarial crean el ADN de la organización. Una cultura sólida y positiva genera sentido de pertenencia y alinea los esfuerzos individuales con los objetivos corporativos.

✓ **Liderazgo Efectivo** El estilo de liderazgo y la calidad de la relación entre jefes y colaboradores determina en gran medida el clima laboral. Los líderes que inspiran empoderan y reconocen crean ambientes donde las personas prosperan.

✓ **Comunicación Interna** Canales abiertos, transparentes y bidireccionales facilitan la resolución de conflictos, promueven la confianza y aseguran que todos los miembros del equipo estén alineados con la visión organizacional.

✓ **Desarrollo Profesional** Las oportunidades de crecimiento, capacitación y promoción demuestran que la empresa invierte en el futuro de sus empleados. El reconocimiento oportuno y significativo refuerza comportamientos positivos y aumenta la motivación.

✓ **Flexibilidad y Autonomía** La capacidad de gestionar el tiempo, tomar decisiones y equilibrar la vida personal con las responsabilidades laborales incrementa la satisfacción y reduce el estrés, generando empleados más comprometidos y productivos

El Departamento de Recursos Humanos: Socios Estratégicos del Negocio

El departamento de Recursos Humanos ha experimentado una transformación radical en las últimas décadas. Lo que alguna vez fue un área puramente administrativa centrada en el procesamiento de nóminas y trámites burocráticos, se ha convertido en un socio estratégico fundamental para el éxito



empresarial. Esta evolución refleja el reconocimiento de que las personas son el activo más valioso de cualquier organización.

METODOLOGÍA

La estrategia metodológica que utilizamos para este estudio es de corte cualitativa, bajo consulta de material administrativo que permitió profundizar sobre las condiciones laborales y los criterios de capacitación y permanencia de los trabajadores en las diversas áreas tanto en empresas públicas como privadas, empresas de diversos giros como el empresarial, educativo, bancario, seguridad, hospitalario, entre otros.

Se realizó una revisión a la literatura con el objetivo de analizar la literatura existente sobre la importancia de la capacitación y el departamento de recursos humanos en las organizaciones, así como diversos artículos académicos, libros, informes de investigación, etc.

Y así poder identificar los principales hallazgos y tendencias en la literatura sobre la capacitación y el departamento de recursos humanos y poder realizar esta investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Hoy en día, un departamento de Recursos Humanos efectivo gestiona múltiples funciones críticas: reclutamiento estratégico que atrae al mejor talento, programas de formación y desarrollo que elevan las capacidades del equipo, iniciativas de retención que preservan el conocimiento organizacional, y acciones específicas para cultivar un clima laboral excepcional. Su rol va mucho más allá de llenar vacantes; se trata de construir equipos cohesionados, motivados y alineados con la visión empresarial. Impacto Medible, los departamentos de RRHH modernos generan valor cuantificable. Reducen significativamente los costos asociados con la rotación de personal, que en México pueden representar entre el 50% y 200% del salario anual de un empleado. Además, mejoran la productividad al asegurar que cada persona esté en el rol correcto, con las herramientas adecuadas y la motivación necesaria para alcanzar su máximo potencial.

Alineación Estratégica, RRHH trabaja de la mano con la alta dirección para traducir la estrategia empresarial en planes de talento concretos. Identifica brechas de competencias, anticipa necesidades futuras y desarrolla programas que preparan a la organización para los desafíos venideros, asegurando que el capital humano sea siempre una ventaja competitiva.



Estrategias para Mejorar el Clima Laboral desde RRHH. Los departamentos de Recursos Humanos cuentan con herramientas poderosas para transformar el clima laboral. La implementación estratégica de estas prácticas genera cambios profundos y sostenibles que benefician tanto a los empleados como a la organización en su conjunto:

1. **Comunicación Efectiva y Transparente** Establecer canales abiertos donde los empleados puedan expresar ideas, preocupaciones y sugerencias sin temor. La escucha activa y la retroalimentación constante crean un ambiente de confianza donde las personas se sienten valoradas y escuchadas.
2. **Reconocimiento y Recompensas Significativas** Implementar sistemas formales e informales de reconocimiento que celebren los logros individuales y colectivos. Desde el feedback verbal inmediato hasta programas estructurados de incentivos, cada reconocimiento refuerza comportamientos positivos y aumenta la motivación.
3. **Liderazgo Ético y Valores Compartidos** Promover un estilo de liderazgo basado en la honestidad, el respeto, la inclusión y la integridad. Los líderes éticos inspiran confianza, modelan comportamientos deseables y crean culturas donde las personas quieren permanecer y contribuir.
4. **Conciliación Vida-Trabajo** Implementar políticas flexibles que permitan a los empleados equilibrar sus responsabilidades personales y profesionales. Horarios adaptables, trabajo remoto y programas de bienestar demuestran que la empresa valora la vida integral de su gente.

Caso de Éxito Mexicano: Una empresa tecnológica en Guadalajara implementó un programa integral de mejora del clima laboral que incluía espacios de trabajo colaborativos, horarios flexibles y reconocimiento mensual. En 18 meses, redujeron su rotación del 35% al 12%, aumentaron la productividad en un 28% y mejoraron significativamente su puntuación en encuestas de satisfacción laboral, posicionándose como empleador preferido en su sector.

Capacitación Continua: Pilar Fundamental para RRHH y la Organización. La transformación digital, la globalización y los cambios acelerados en los modelos de negocio han convertido la capacitación continua en una necesidad imperativa. Las competencias que hoy son relevantes pueden volverse obsoletas en cuestión de meses, y las organizaciones que no invierten en el desarrollo constante de su personal enfrentan riesgos significativos de perder competitividad. Para los departamentos de Recursos Humanos, la capacitación no es solo una herramienta para desarrollar al resto de la



organización; es fundamental para su propia efectividad. Los profesionales de RRHH deben mantenerse actualizados en tendencias de gestión del talento, tecnologías emergentes, metodologías de evaluación del desempeño, gestión del cambio organizacional y competencias digitales que les permitan liderar la transformación empresarial.

- ✓ Competencias Digitales Dominio de plataformas de gestión, analytics de talento y herramientas de automatización
- ✓ Gestión del Cambio Habilidades para liderar transformaciones organizacionales complejas
- ✓ Evaluación 360° Métodos avanzados para medir y desarrollar el desempeño integral

Los beneficios de la capacitación continua son múltiples y medibles. Los empleados capacitados muestran mayor confianza en sus habilidades, lo que se traduce en mejor desempeño y mayor disposición a asumir nuevos desafíos. La motivación aumenta cuando las personas perciben que la empresa invierte en su desarrollo profesional, creando un círculo virtuoso de compromiso y lealtad. Además, la capacitación fortalece la capacidad de adaptación organizacional, permitiendo respuestas ágiles ante cambios del mercado, nuevas tecnologías y desafíos inesperados. Las organizaciones que invierten al menos el 3% de su nómina en capacitación reportan niveles de innovación 2.6 veces superiores y retención de talento 40% más alta que sus competidores.

CONCLUSIONES

La Capacitación Impacta Directamente en el Clima Laboral, existe una conexión directa y poderosa entre los programas de capacitación y la calidad del clima laboral. Cuando las empresas invierten en el desarrollo de su personal, envían un mensaje claro: valoramos tu crecimiento y tu futuro. Este mensaje transforma la relación empleado-empresa, generando lealtad, compromiso y satisfacción.

- Capacitación Integral Programas que desarrollan habilidades técnicas y blandas Mayor Satisfacción Empleados sienten valoración y apoyo organizacional
- Mejor Desempeño Aplicación de nuevas competencias en el trabajo diario
- Clima Positivo Ambiente de crecimiento, colaboración y confianza

La capacitación en habilidades blandas tiene un impacto particularmente significativo en el clima laboral. Programas que desarrollan la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, la resolución de conflictos y el liderazgo transforman las interacciones cotidianas entre colegas y entre equipos. Cuando



las personas cuentan con herramientas para gestionar desacuerdos constructivamente, expresar ideas de manera clara y colaborar efectivamente, el ambiente de trabajo mejora dramáticamente.

✓ **Reducción del Estrés** La capacitación técnica reduce la ansiedad asociada con la falta de competencias, mientras que los programas de bienestar y gestión del estrés proporcionan herramientas prácticas para manejar presiones laborales.

✓ **Cultura de Aprendizaje** Los programas continuos de formación crean una cultura donde el crecimiento es valorado, los errores son oportunidades de aprendizaje y la innovación es celebrada, fortaleciendo el sentido de pertenencia.

✓ **Resultados Tangibles** Empresas con programas robustos de capacitación reportan aumentos del 25-30% en productividad y reducciones del 40% en ausentismo, demostrando el ROI de invertir en desarrollo.

Retos y Oportunidades para las Empresas Mexicanas. El contexto empresarial mexicano presenta desafíos únicos, pero también oportunidades extraordinarias para las organizaciones que decidan priorizar el clima laboral, fortalecer sus departamentos de Recursos Humanos e invertir en capacitación continua. La urgencia de actuar nunca ha sido mayor: en un mercado cada vez más competitivo y globalizado, las empresas que ignoran estos factores enfrentan riesgos significativos de perder talento, competitividad y relevancia.

Barreras Actuales Limitaciones presupuestarias que priorizan gastos operativos sobre inversión en personas Resistencia al cambio y apego a modelos tradicionales de gestión jerárquica Desconocimiento sobre metodologías modernas de gestión de talento y desarrollo organizacional Falta de métricas claras para medir el retorno de inversión en clima laboral y capacitación

Oportunidades Emergentes Plataformas digitales que democratizan el acceso a capacitación de calidad mundial a costos accesibles Alianzas estratégicas con universidades y centros de formación para programas personalizados Tecnologías de analytics que permiten medir y optimizar continuamente el clima laboral Creciente disponibilidad de consultores especializados en transformación organizacional.

Recomendaciones Prácticas para Implementar Mejoras Sostenibles:

1. Comenzar con una evaluación diagnóstica honesta del clima laboral actual utilizando encuestas anónimas y grupos focales



2. Definir metas específicas, medibles y alcanzables alineadas con la estrategia empresarial
3. Asignar presupuesto dedicado para iniciativas de RRHH, clima laboral y capacitación (mínimo 2-3% de nómina)
4. Implementar cambios de manera gradual, priorizando victorias tempranas que generen momentum

Invertir en Personas es Invertir en el Futuro. Hemos recorrido un camino exhaustivo explorando los pilares fundamentales que sostienen el éxito empresarial en el siglo XXI: el clima laboral positivo, el departamento de Recursos Humanos como socio estratégico y la capacitación continua como catalizador del desarrollo. Estos tres elementos no funcionan de manera aislada; forman un sistema integrado, un círculo virtuoso donde cada componente refuerza y amplifica el impacto de los demás.

Las organizaciones que comprenden y priorizan estos aspectos experimentan transformaciones profundas. Logran mayores niveles de productividad no a través de la presión o el control, sino mediante el compromiso genuino de empleados que aman lo que hacen y dónde lo hacen. Generan innovación constante porque han creado ambientes psicológicamente seguros donde las personas se atreven a proponer ideas audaces sin temor al fracaso. Retienen a su mejor talento porque ofrecen no solo compensaciones competitivas, sino propósito, desarrollo y comunidad.

El Costo de la Inacción Ignorar estos factores tiene consecuencias severas y cuantificables. Alta rotación que destruye conocimiento organizacional y genera costos exorbitantes. Baja productividad por desmotivación y desconexión. Dificultad creciente para atraer talento en mercados cada vez más competitivos. Reputación dañada que afecta no solo el reclutamiento sino también las relaciones con clientes y socios. La inacción no es neutral; es una decisión costosa que hipoteca el futuro empresarial.

La Recompensa del Compromiso. Por el contrario, las empresas comprometidas con su gente construyen legados duraderos. Crean organizaciones resilientes capaces de navegar crisis y aprovechar oportunidades. Desarrollan culturas fuertes que atraen y retienen al mejor talento. Generan resultados financieros superiores sostenidos en el tiempo. Más importante aún, construyen lugares donde las personas prosperan, crecen y encuentran significado en su trabajo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes. *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 25-50.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. Harper and Row. Definiendo el clima laboral. 100 años de revisión bibliográfica RIO, N° 32, 2024 139
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Blumer, H. (1969). The methodological position of symbolic interactionism. *Symbolic interactionism: Perspective and Method*, 1-60.
- Bowen, D. E. y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas.
- Campbell, J. (1976). Psychometric theory. En M. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K. y De Shon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605-619. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Clarke, S. P., Sloane, D. M. y Aiken, L. H. (2002). Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses. *American Journal of Public Health*, 92(7), 1115-1119.
- Craig-Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K. y Jeff, P. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Management*, 96, 840-850. <https://doi.org/10.1037/a0022227>
- Espinoza, M. G. y Jiménez, A. G. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21(36), 261-284. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>



- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183. García, A., Moro, M. N. y Medina, M. (2010). Evaluation and dimensions that define the labor environment and job satisfaction in nursing staff. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214. <https://doi.org/10.1016/j.cali.2010.02.003>
- James, L. A. y James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751. James, L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112. James, L. R., Joyce, W. F. y Slocum, J. W. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, 129-132.
- Johannesson, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(1), 118- 144.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1990). Human organization and worker motivation. *Industrial Relations Research Association*.
- Martínez-Tur, V., Tordera, N., Peiró, J. M. y Potocnik, K. (2011). Linking service climate and disconfirmation of expectations as predictors of customer satisfaction: A cross-level study. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 1189-1213. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00753.x>
- Mayo, E. (1924). *The basis of industrial psychology*. Mayo, E. (1949). *The social problems of an industrial civilization*. London: Routledge & Kegan. Melati, B., Moeins, A., Tukiran, M. y Pascasarjana, S. (2021). The relationship between the organizational climate and work motivation with the commitment to the organization. En Pt. Citra Abadi Sejati, *International journal of social policy and law (IJOSPL)*, 2(2), (pp. 22-36). <https://doi.org/10.8888/ijospl.v2i4.78>
- Menárguez, J. F., Saturno, P. J. y López, A. (1999). Validación de un cuestionario para la medición del clima organizacional en centros de salud. *Atención Primaria*, 23, 192-197. Meyer, J., Allen, N.



- J. y Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Moran, E. T. y Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Tolman, E. C. (1926). A behavioristic theory of ideas. *Psychological Review*, 33(5), 352-369.
<https://doi.org/10.1037/h0070532>
- Tordera, N., Peiró, J. M., Ramos, J. y González-Romá, V. (2007). La calidad del intercambio lidermiembro (LMX) y el clima psicológico: un análisis longitudinal de sus relaciones recíprocas. *Psicología*, 21(1), 59-81.
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Journal of work and organizational psychology*, 14(3), 333-344.
<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/d840cc5d906c3e9c84374c8919d2074e>
- Van de Vorde, K., Van Veldhoven, M. y Paauwe, J. (2012). Relationships between Work Unit Climate and Labour Productivity in the Financial Sector: A Longitudinal Test of the Mediating Role of Work Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 295-309.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.729312>
- Verbeke, W., Ververing, M. y Hessels, M. (2002). Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of management studies*, 35(3), 303-309. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00095>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, EE.UU.: Wiley.
- Zainal, M., Ghulam, J. y Lata, L. (2021). Enhancing innovative work behaviour: the role of servant leadership and creative self-efficacy. *On the Horizon*, 29(2), 33-51. <https://doi.org/10.1108/OTH-12-2020-0044>

