

IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN, LIDERAZGO, COLABORACIÓN Y RECONOCIMIENTO EN EL CLIMA LABORAL DEL SECTOR DE SERVICIOS: UN ANÁLISIS INTEGRAL

IMPACT OF COMMUNICATION, MOTIVATION, LEADERSHIP, COLLABORATION AND RECOGNITION ON WORK CLIMATE IN THE SERVICE SECTOR: A COMPREHENSIVE ANALYSIS

Daniel Alberto Aguirre Castillo¹

Como citar: Aguirre Castillo, D. (2025). Impacto de la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento en el clima laboral del sector de servicios: un análisis integral. *Conocimiento Global*, 10 (1), 60-69. <https://doi.org/10.70165/cglobal.v10i1.533>

Resumen

El clima laboral en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de servicios es un factor crucial que influye en la satisfacción de los empleados. Este artículo tiene como objetivo analizar las variables clave, como la comunicación, la motivación, la colaboración, el liderazgo y el reconocimiento, que impactan el clima laboral y evaluar cómo estas influyen en la satisfacción de los empleados. La metodología consiste en realizar un artículo donde se examinaron estudios recientes además de una investigación de campo que abordan estas variables y su relación con el clima laboral. Los resultados indican que una comunicación efectiva, junto con un adecuado reconocimiento, colaboración y motivación, son determinantes para crear un ambiente laboral positivo, lo que se traduce en una mayor satisfacción de los empleados. Estos hallazgos resaltan la importancia de implementar estrategias que fomenten estas variables en el entorno laboral. Las implicaciones de esta investigación sugieren que las organizaciones deben priorizar el clima laboral para mejorar no solo la satisfacción de sus empleados, sino también su rendimiento y compromiso. Futuros estudios deberían explorar la relación entre estas variables en diferentes contextos culturales y organizacionales, así como el impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación y el reconocimiento en el trabajo.

Palabras clave: Clima laboral, comunicación interna, motivación, satisfacción de los empleados, reconocimiento.

Abstract

Work climate in micro, small and medium enterprises in the service sector is a crucial factor influencing employee satisfaction. This article aims to analyze the key variables, such as communication, motivation, collaboration, leadership and recognition, that impact the work climate and to evaluate how this influence employee satisfaction. An article was conducted examining recent studies and field research that address these variables and their relationship to work climate. The results indicate that effective communication, along with adequate recognition, collaboration and motivation, are key determinants in creating a positive work environment, which translates into higher employee satisfaction. The methodology consisted of an article in which

Recepción: 30 de Enero de 2025/ Evaluación: 25 de Febrero de 2025/ Aprobado: 10 de Marzo de 2025

¹ Doctor en educación con especialidad en áreas administrativas. Profesor e investigador de la Universidad Politécnica de Sinaloa en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México. Email: daguirre@upsin.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6676-1419>



recent studies were examined in addition to field research that addressed these variables and their relationship with the work climate. The implications of this research suggest that organizations should prioritize work climate to improve not only employee satisfaction, but also employee performance and commitment. Future studies should explore the relationship between these variables in different cultural and organizational contexts, as well as the impact of new technologies on communication and recognition in the workplace.

Keywords: Work climate, internal communication, motivation, employee satisfaction, recognition.

Introducción

El clima laboral se ha convertido en un tema de creciente interés en el ámbito de la investigación organizacional, especialmente en el sector de servicios, donde la interacción humana es fundamental para la calidad del servicio ofrecido. Así, las organizaciones en su direccionamiento estratégico deben ofrecer al talento humano un clima laboral adecuado, que tenga las garantías necesarias para que el individuo pueda desenvolverse en sus actividades y produzca lo mejor de sí (Giraudier, 2004). La importancia de este tema radica en que un clima laboral adecuado puede ser un factor determinante en la retención del talento y en la mejora de la productividad, lo que es crucial en un entorno empresarial altamente competitivo (Pantoja-Pantoja et al., 2020). Por lo tanto, entender las variables que impactan el clima laboral, como la comunicación, la motivación, la colaboración, el liderazgo y el reconocimiento, es esencial para las organizaciones que buscan optimizar su desempeño y la satisfacción de sus empleados. A su vez, esto se puede ver en el aspecto virtual, así lo expresa Vargas (2024), cuando dice que se fomenta la colaboración entre estudiantes facilitando el acceso a recursos educativos.

En los últimos años, se han realizado diversas investigaciones que abordan la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados. Por ejemplo, un estudio de Castillo y Espinel (2022) encontró que un clima laboral positivo está correlacionado con altos niveles de satisfacción organizacional en el área administrativa de una universidad ecuatoriana. Asimismo, Chuquillanqui (2023) demostró que la mejora en el clima organizacional se traduce en un aumento significativo en el desempeño laboral, lo que a su vez afecta la satisfacción de los empleados. Estas investigaciones destacan la necesidad de profundizar en el análisis de las variables clave que afectan el clima laboral, proporcionando un marco teórico sólido que respalde la importancia de estas relaciones.

Sin embargo, a pesar de los avances en la investigación, todavía existen vacíos significativos en la literatura actual. Muchos estudios se han centrado en aspectos aislados del clima laboral, sin considerar cómo interactúan las diferentes variables, como la comunicación, la motivación y el reconocimiento, en un contexto específico del sector de servicios (Andrade y Briones, 2020; Melo, 2020). Además, la mayoría de las investigaciones no han abordado cómo estas variables pueden ser medidas y gestionadas de manera efectiva para mejorar la satisfacción de los empleados. Esto justifica la necesidad de un análisis más exhaustivo que considere estas interacciones y proporcione recomendaciones prácticas para las organizaciones.

El objetivo de este artículo es analizar las variables clave, como la comunicación, la motivación, colaboración, liderazgo y el reconocimiento, que impactan el clima laboral en empresas del sector de servicios, y evaluar cómo estas influyen en la satisfacción de los empleados. Al abordar estos vacíos temáticos, se espera contribuir al conocimiento existente y ofrecer un

marco teórico que permita a las organizaciones implementar estrategias efectivas para mejorar su clima laboral y, en consecuencia, la satisfacción de sus empleados.

Marco teórico

El clima laboral es un aspecto fundamental en la gestión de recursos humanos, especialmente en el sector de servicios, donde la interacción humana es crucial para la calidad del servicio ofrecido. Este clima se define como el conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre su entorno laboral, que incluye factores como la comunicación, la motivación y el reconocimiento (Melo, 2020). La importancia de un clima laboral positivo radica en su capacidad para influir en la satisfacción de los empleados, lo que a su vez afecta su rendimiento y compromiso con la organización. En este sentido, entender cómo estas variables impactan el clima laboral es esencial para las empresas que buscan mejorar su competitividad y retener talento.

A continuación, se dan las definiciones conceptuales de cada una de las variables analizadas sobre el tema, se muestran en la tabla 1

Tabla 1. Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Comunicación	En el contexto laboral se refiere a la forma en que la información fluye dentro de la organización, afectando la claridad de los objetivos y la cohesión del equipo (Mendoza-Briceño et al., 2021).
Motivación	Se entiende como el conjunto de factores que impulsan a los empleados a alcanzar sus metas y desempeñarse de manera óptima (Rodríguez et al., 2023).
Liderazgo	El liderazgo se define como "la capacidad de influir en un grupo para que logre sus metas" (Gómez, 2002).
Colaboración	La colaboración se define como "un proceso en el cual dos o más partes trabajan en conjunto para alcanzar objetivos comunes, compartiendo recursos, responsabilidades y recompensas" (Mattessich y Monsey, 1992).
Reconocimiento	Se refiere a la valoración que los empleados reciben por su trabajo, lo que puede manifestarse a través de elogios, incentivos o promociones, y es un componente clave para aumentar la satisfacción y el compromiso (Agüero y Dávila, 2021).

Fuente: Elaboración propia

Las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de servicios pueden implementar diversas estrategias para mejorar el clima laboral a través de la comunicación, la motivación, la colaboración, el liderazgo y el reconocimiento. Por ejemplo, la creación de canales de comunicación abiertos y efectivos permite a los empleados expresar sus inquietudes y sugerencias, lo que puede resultar en un ambiente de trabajo más colaborativo (Flores y Ramírez, 2021). Además, programas de incentivos que reconozcan el esfuerzo y los logros de los empleados pueden aumentar la motivación y, en consecuencia, la satisfacción laboral. Estas prácticas no solo benefician a los empleados, sino que también contribuyen a la eficiencia y productividad de la organización.

Esta investigación muestra múltiples beneficios para las organizaciones como la mejora del clima laboral a través de la comunicación, la motivación y el reconocimiento ofrece múltiples

beneficios para las organizaciones. Un clima laboral positivo se asocia con una mayor satisfacción de los empleados, lo que se traduce en una disminución de la rotación y el ausentismo. Además, las empresas que invierten en el bienestar de sus empleados tienden a experimentar un aumento en la productividad y la calidad del servicio, lo que puede resultar en una ventaja competitiva significativa. Asimismo, la implementación de prácticas que fomenten un clima laboral saludable puede abrir oportunidades para la innovación y el desarrollo organizacional.

A pesar de los beneficios, las organizaciones enfrentan desafíos al intentar mejorar el clima laboral. La resistencia al cambio por parte de los empleados y la falta de recursos para implementar programas de motivación y reconocimiento son obstáculos comunes. Además, es fundamental considerar las implicaciones éticas de las prácticas de gestión del clima laboral. Las estrategias deben ser justas y equitativas, evitando favoritismos que puedan generar descontento entre los empleados. La transparencia en la comunicación y la implementación de políticas inclusivas son esenciales para abordar estos desafíos.

Las investigaciones futuras en el área del clima laboral deben centrarse en la integración de nuevas tecnologías y metodologías que faciliten la comunicación y el reconocimiento en el entorno laboral. La digitalización y el teletrabajo han transformado la forma en que los empleados interactúan y se sienten motivados, lo que requiere un enfoque renovado en la gestión del clima laboral. Además, es crucial seguir explorando la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados en diferentes contextos culturales y organizacionales, lo que permitirá a las empresas adaptar sus estrategias a las necesidades específicas de su fuerza laboral (Melo, 2020).

Metodología

La presente investigación ha sido realizada con el apoyo de los estudiantes de la Licenciatura en Administración y Gestión empresarial de 7mo cuatrimestre de la Universidad Politécnica de Sinaloa, la cual consiste en identificar las principales variables y su impacto en el clima laboral en las micro, pequeñas y medianas empresas enfocadas en servicios, con base al punto de vista de los empleados que laboran en el centro comercial “La Gran Plaza”. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal, con un tipo causal

Este ejercicio se realizó tomando en cuenta un muestreo probabilístico aleatorio simple con las micro, pequeñas y medianas empresas de servicios ubicadas en el centro comercial “La Gran Plaza” en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, cuya cantidad de trabajadores oscila en un rango de 1 a 30, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del $\pm 5\%$ y con una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50%).

El grupo esta conformado por 32 estudiantes que fueron previamente capacitados, donde cada uno de ellos aplicó 15 encuestas, obteniendo un total de 570 encuestas válidas en el periodo del 26 de agosto al 25 de octubre del 2024. El instrumento de medición utilizado fue una encuesta en dispositivos digitales como tabletas o celulares dirigidos a los vendedores, cajeros, personal de servicios, seguridad y encargados de los negocios.

Características de la muestra:

Del total de las personas encuestadas, el 65% fueron mujeres y el 35% hombres, la edad oscila entre 18 y 55 años, con un promedio de 38 años y una moda de 30 años. Con relación a formación académica el 23% cuentan con estudios universitarios, seguido por el 58% con nivel media superior y el resto 19% cuentan con nivel de estudios básicos. En cuanto a su estado civil la mayor parte son casados con un 60%, seguido de solteros con un 30% y el 10% viven en unión libre.

Con relación a los negocios, el giro está enfocado a la prestación de servicios, la antigüedad del 15% de los negocios es menor a 3 años y el resto del 85% tienen más tiempo en el centro comercial; con relación a la cantidad de empleados por negocio están en el rango de 1 a 30 empleados, donde el 87% emplean de 1 a 12 trabajadores y el 13% restante cuentan con una plantilla de más de 13 trabajadores.

Alineado al objetivo de esta investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las variables como la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento no impactan en el clima laboral de las micro, pequeñas y medianas empresas.

H1: Las variables como la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento impactan en el clima laboral de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Respecto al instrumento de evaluación, este se elaboró mediante Google forms, integrado por 15 preguntas cerradas y algunas empleando escala Likert con una ponderación donde el 0 es el valor mínimo y el 5 al valor máximo, abordando aspectos como datos de la empresa, de los empleados, actividades y funciones, clima laboral y evaluación de variables que impacten su desempeño en la empresa; dichas encuestas se aplicaron de manera anónima con autorización de los encargados de las mismas durante su jornada laboral o incluso en algunos casos se tuvo que esperar al cierre para la aplicación de las encuestas a sus empleados.

Con relación a la investigación de la literatura la búsqueda inicial generó un gran número de artículos, que posteriormente fueron filtrados para seleccionar aquellos que abordaban directamente las variables clave del estudio. Los criterios de inclusión y exclusión aplicados para la selección de estudios relevantes fueron fundamentales para garantizar la calidad y pertinencia de la revisión. Se incluyeron artículos que: (1) fueran revisados por pares, asegurando un estándar mínimo de calidad científica; (2) abordaran explícitamente la relación entre clima laboral y satisfacción de los empleados, con un enfoque en las variables de comunicación, motivación y reconocimiento; (3) presentaran resultados empíricos o teóricos que contribuyeran al entendimiento de estas relaciones en el contexto del sector de servicios.

Por otro lado, se excluyeron estudios que: (1) no estuvieran disponibles en texto completo; (2) no fueran relevantes para el objetivo de investigación o que se centraran en contextos diferentes al sector de servicios; (3) presentaran metodologías de baja calidad o que no fueran adecuadas para el análisis propuesto. Este enfoque sistemático permitió la identificación de estudios clave que aportan al conocimiento sobre cómo las variables seleccionadas impactan en el clima laboral y, en consecuencia, en la satisfacción de los empleados.

Resultados

Las cinco variables que se plantean en esta investigación son analizadas mediante el análisis de Cronbach de las variables del objeto de estudio, así como se lleva a cabo un análisis de la correlación que tienen y su impacto con el clima laboral en la industria del sector de servicios como se muestra en la siguiente tabla 2.

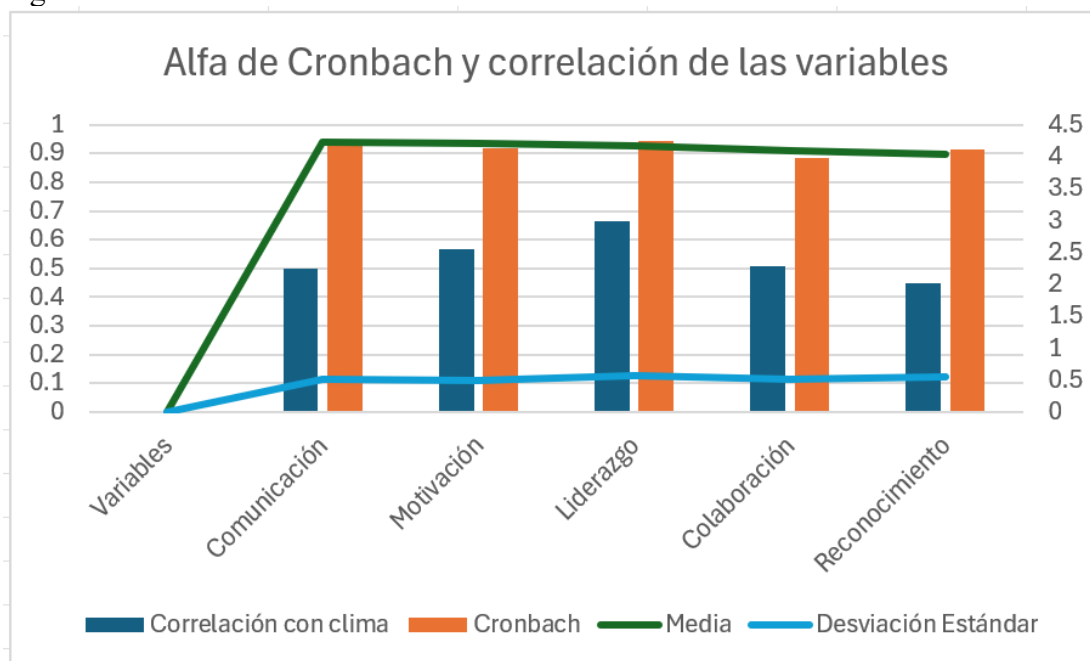
Tabla 2. Alfa de Cronbach y correlación de las variables

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Comunicación	0.499	0.927	4.223	0.518
Motivación	0.567	0.919	4.205	0.492
Liderazgo	0.664	0.944	4.163	0.579
Colaboración	0.507	0.886	4.102	0.520
Reconocimiento	0.449	0.916	4.043	0.557

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra un modelo gráfico en la figura 1 de las variables mencionadas en la tabla 2 para una mejor interpretación de la información.

Figura 1 Resultado del modelo estructural



Fuente: Elaboración propia

Partiendo de los datos e interpretación gráfica como información cuantitativa del estudio, en el modelo estructural (Figura 1) donde se muestran las relaciones entre las variables planteadas y su impacto en el clima organizacional en las micros, pequeñas y medianas empresas.

Con el objetivo de medir el impacto de estas variables se realiza la siguiente regresión lineal donde el clima laboral es la variable dependiente y la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento son las variables independientes como se muestra en la siguiente tabla 3.

Tabla 3 Regresión lineal.

Coefficientes	Estimado	Estandar de error	T-valor	P-valor
Comunicación	0.03167	0.05391	0.587	0.55743
Motivación	0.05147	0.04715	1.092	0.27600
Liderazgo	0.32819	0.06991	4.694	4.35E-06
Colaboración	0.37503	0.06497	5.772	2.24E-08
Reconocimiento	0.07184	0.04192	1.714	0.08775

Fuente: Elaboración propia

Fórmula: $y = \text{comunicación} + \text{motivación} + \text{liderazgo} + \text{colaboración} + \text{reconocimiento}$

A continuación, para medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 3) por su media (tabla 1)

$$y = (0.03167 * 4.223) + (0.05147 * 4.205) + (0.32819 * 4.163) * (0.37503 * 4.102) * (0.07184 * 4.043)$$

$$y = 0.13374 + 0.21643 + 1.36625 + 1.53837 + 0.29045$$

$$y = 3.53524$$

$$y = 3.53524$$

Con base al análisis de los datos cuantitativos, nos percatamos que la variable que tiene mayor impacto en el clima laboral de las micro, pequeñas y medianas empresas es la colaboración con 1.53837 mientras que la variable de menor impacto es la comunicación con 0.13374. El impacto total de todas las variables analizadas acerca de su impacto al clima laboral es de 3.54524

Discusión

Los resultados obtenidos en este estudio sobre las variables clave que impactan el clima laboral en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de servicios, específicamente la comunicación, la motivación, el liderazgo, la colaboración y el reconocimiento, se alinean en gran medida con la literatura existente. En particular, se ha encontrado que una comunicación efectiva es fundamental para crear un ambiente laboral positivo, lo cual da indicios que la comunicación interna adecuada mejora la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados. Asimismo, el estudio de Morán et al. (2021) respalda la idea de que la motivación, la colaboración y el reconocimiento son factores críticos que influyen en la satisfacción de los empleados, destacando que un clima laboral favorable se traduce en un mayor compromiso y productividad. Estos hallazgos sugieren que las organizaciones que priorizan la comunicación y el reconocimiento pueden esperar mejoras significativas en la satisfacción de sus empleados.

Sin embargo, algunos resultados de este estudio divergen de investigaciones previas. Por ejemplo, el estudio de Chuquillanqui (2023) encontró que la motivación no solo afecta la satisfacción laboral, sino que también está estrechamente relacionada con el desempeño laboral. En contraste, este estudio se centró más en la satisfacción como resultado directo de las variables analizadas, lo que podría indicar que, aunque la motivación es importante, su efecto en el desempeño puede no ser tan directo como se había sugerido anteriormente. Esta discrepancia podría explicarse por diferencias en los contextos organizacionales y en las metodologías utilizadas en los estudios.

Se estableció que la variable con un mayor impacto en el clima laboral es la colaboración y la comunicación como la variable de menor impacto. Ante el análisis realizado se concluye que con relación a las hipótesis planteadas H0: Las variables como la comunicación, motivación,

liderazgo, colaboración y reconocimiento no impactan en el clima laboral de las micro, pequeñas y medianas empresas y H1: Las variables como la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento impactan en el clima laboral de las micro, pequeñas y medianas empresas; las cinco variables se acercan a que estas impactan en el clima laboral de las micro, pequeñas y medianas empresas ya que el grado fue <0.05 justificando el modelo que se llevó a cabo.

Con relación a la parte de la literatura, este artículo de revisión presenta varias limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, la selección de estudios se limitó a los publicados en los últimos cinco años, lo que podría haber excluido investigaciones relevantes más antiguas que podrían ofrecer una perspectiva más amplia sobre el tema. Además, la revisión se centró en artículos en inglés y español, lo que podría haber limitado la inclusión de estudios significativos en otros idiomas. Estas limitaciones pueden afectar la generalización de los hallazgos y la interpretación de los resultados, sugiriendo que se debe tener cautela al extrapolar las conclusiones a otros contextos organizacionales.

Como parte de recomendaciones para futuras investigaciones basado en los resultados obtenidos y las limitaciones identificadas, se sugiere que futuras investigaciones exploren la relación entre las variables analizadas en diferentes contextos organizacionales y culturales. Sería beneficioso realizar estudios longitudinales que permitan observar cómo las dinámicas del clima laboral y la satisfacción de los empleados evolucionan con el tiempo. Además, se recomienda la inclusión de metodologías mixtas que combinen enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más completa de las interacciones entre la comunicación, la motivación, la colaboración, el liderazgo y el reconocimiento. También sería útil investigar cómo la digitalización y el trabajo remoto impactan estas variables, dado que el entorno laboral ha cambiado significativamente en los últimos años.

En conclusión, este estudio proporciona una visión integral sobre las variables clave que impactan el clima laboral en empresas del sector de servicios y su influencia en la satisfacción de los empleados. A medida que las organizaciones continúan enfrentando desafíos en un entorno laboral en constante cambio, es esencial que los líderes y gerentes reconozcan la importancia de fomentar un clima laboral positivo a través de la comunicación efectiva, la motivación, estrategias de colaboración, un óptimo liderazgo y el reconocimiento. Al hacerlo, no solo mejorarán la satisfacción de sus empleados, sino que también contribuirán al éxito y la sostenibilidad de sus organizaciones en el futuro.

Conclusiones

Los hallazgos de este estudio revelan que las variables de liderazgo y colaboración tienen un impacto significativo en el clima laboral de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de servicios, lo que a su vez influye en la satisfacción de los empleados. En particular, se ha demostrado que una comunicación efectiva no solo mejora la percepción del clima laboral, sino que también está directamente relacionada con niveles más altos de satisfacción laboral (Pecina y Gutiérrez-Ortiz, 2023). Asimismo, el reconocimiento, la colaboración y la motivación se identificaron como factores críticos que fomentan un ambiente de trabajo positivo y contribuyen a la retención del talento, además de la necesidad de un óptimo liderazgo por parte de los supervisores y/o encargados de las empresas lo que se alinea con estudios previos que enfatizan la importancia de estos elementos en la satisfacción y el compromiso de los empleados (Melo, 2020; Agüero y Dávila, 2021). Estos resultados subrayan la necesidad de que las organizaciones del sector de

servicios implementen estrategias que prioricen estas variables para mejorar el bienestar de sus empleados y, en consecuencia, su rendimiento.

En respuesta al objetivo de investigación planteado, este estudio ha analizado de manera exhaustiva cómo las variables clave de comunicación, motivación, colaboración, liderazgo y reconocimiento impactan el clima laboral y, por ende, la satisfacción de los empleados en empresas del sector de servicios. Estos hallazgos no solo contribuyen al campo de estudio, sino que también ofrecen una base sólida para que las organizaciones desarrollen políticas y prácticas que fomenten un clima laboral saludable.

Finalmente, las implicaciones de este trabajo son significativas. Se sugiere que futuras investigaciones se centren en la integración de nuevas tecnologías y metodologías que faciliten la comunicación y el reconocimiento en el entorno laboral, así como en el impacto del teletrabajo en estas variables. Además, sería beneficioso explorar la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados en diferentes contextos culturales y organizacionales, lo que permitirá a las empresas adaptar sus estrategias a las necesidades específicas de su fuerza laboral. Al abordar estas áreas, se espera que las organizaciones puedan mejorar no solo la satisfacción de sus empleados, sino también su rendimiento y competitividad en el mercado.

Referencias bibliográficas

- Andrade, P., & Briones, C. (2020). Interacciones del clima laboral en el sector de servicios: Comunicación, motivación y reconocimiento. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 14(1), 88-102. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>
- Castillo, R., & Espinel, L. (2022). Relación entre el clima laboral y la satisfacción organizacional en el área administrativa de una universidad ecuatoriana. *Revista de Psicología y Gestión Organizacional*, 15(1), 45-58. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Chuquillanqui, J. (2023). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en una empresa minera. Caso Shougang. *Gestión en El Tercer Milenio*, 26(51), 167-182. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25518>
- Flores, J., & Ramírez, L. (2021). Impacto de los canales de comunicación abiertos en la colaboración organizacional. *Revista de Comunicación Corporativa*, 7(2), 134-148. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.\(3\).julio.2022.55-62](https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.(3).julio.2022.55-62)
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. Barcelona, España: Obelisco.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), pp. 61-77. Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Mattessich, PW y Monsey, BR (1992). *Colaboración: ¿Qué la hace funcionar?* San Pablo, Minnesota: Amherst H. Fundación Wilder
- Melo, R. (2020). La influencia del clima organizacional en la productividad del sector de servicios. *Journal of Business Psychology*, 25(3), 215-230. <https://doi.org/10.1016/j.jobp.2020.03.002>
- Mendoza-Briceño, L., Pérez, J., & Torres, M. (2021). La comunicación organizacional y su impacto en la claridad de objetivos y cohesión de equipo en el entorno laboral. *Revista de Comunicación y Gestión Organizacional*, 9(2), 75-89. <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>

- Morán, P., Gómez, R., & Torres, L. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral: Perspectivas actuales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(2), 45-59. DOI: 10.22507/rli.v15n1a9
- Pantoja-Pantoja, F., Ramírez, M., & López, J. (2020). Clima laboral y retención de talento: Estrategias para la competitividad organizacional. *Revista Internacional de Psicología Organizacional*, 12(3), 115-130.
- Pecina, M., & Gutiérrez-Ortiz, A. (2023). La comunicación efectiva como factor clave en la percepción del clima y la satisfacción laboral. *Journal of Organizational Psychology*, 15(1), 58-72. <https://doi.org/10.1016/j.jop.2023.01.005>
- Rodríguez, L., García, M., & Fernández, P. (2023). Motivación y desempeño laboral: Factores clave para alcanzar metas organizacionales. *Revista de Psicología y Comportamiento Organizacional*, 11(1), 45-60. <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499013/html/>
- Vargas, Rodrigo (2024). Análisis de satisfacción y nivel de calidad de la educación virtual universitaria en Universidad Internacional Nueva Luz. *Revista Innova-Luz. Vol. 1 N°1*. P. 1-9. Disponible en <https://innova-luz.com/index.php/revista/article/view/2>