

## La Comunicación Organizacional como elemento dinamizador del clima organizacional

### Organizational Communication as a dynamic element of the organizational climate

Yenisey Bidopia González<sup>1</sup> ([yeniseybg@ult.edu.cu](mailto:yeniseybg@ult.edu.cu)) (<https://orcid.org/0000-0002-5708-7261>)

Félix Germán Álvarez Téllez<sup>2</sup> ([felixgat@ult.edu.cu](mailto:felixgat@ult.edu.cu)) (<https://orcid.org/0000-0002-7676-6219>)

Nadia Torres González<sup>3</sup> ([nadiatg@ult.edu.cu](mailto:nadiatg@ult.edu.cu)) (<https://orcid.org/0000-0003-3643-2705>)

### Resumen

La Comunicación Organizacional interactúa en todo el accionar funcional de la organización que delimita, por tanto la construcción de su propia cultura, proceso que generalmente es directamente proporcional. Lo que quiere decir que, si la comunicación cumple con su función de sustentar acertadamente el progreso institucional, igualmente su cultura se irá constituyendo sólida y competitivamente. Por tal razón, finalmente tributa en organizaciones con resultados productivos que satisfacen las demandas de sus consumidores y alcanzan eficiencia económica. En los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación, uno de los elementos a tener en cuenta, es el clima organizacional, que adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. El presente artículo persigue fundamentar cómo la Comunicación Organizacional constituye un elemento dinamizador del clima organizacional, cuyos resultados se aprecian en la calidad de la gestión de las diferentes organizaciones e instituciones.

**Palabras claves:** comunicación organizacional, clima organizacional.

### Abstract

Organizational Communication interacts in all the functional actions of the organization that delimits, therefore, the construction of its own culture, a process that is generally directly proportional. This means that, if communication fulfills its function of sustaining institutional progress, its culture will also become solid and competitive. For this reason, it ultimately results in organizations with productive results that satisfy the demands of their consumers and achieve economic efficiency. In the organizational processes of

---

<sup>1</sup> Licenciada en Comunicación Social. Profesora instructora de la carrera Comunicación Social. Universidad de Las Tunas. Cuba.

<sup>2</sup> Máster en Ciencias de la Comunicación. Licenciado en Comunicación Social. Profesor Auxiliar de la carrera Comunicación Social. Universidad de Las Tunas. Cuba.

<sup>3</sup> Máster en Ciencias de la Comunicación. Licenciada en Comunicación Social. Profesora auxiliar de la carrera Comunicación Social. Universidad de Las Tunas. Cuba.

management, change and innovation, one of the elements to be taken into account is the organizational climate, which acquires relevance due to its immediate repercussion, both in the processes and in the results, which directly affects the quality of the system itself and its development. This article aims to explain how Organizational Communication constitutes a dynamic element of the organizational climate, the results of which can be seen in the quality of the management of the different organizations and institutions.

**Key words:** organizational communication, organizational climate.

### **Referentes teóricos de la comunicación organizacional y el clima organizacional**

Las empresas cubanas, inmersas en un entorno complejo, competitivo y cambiante, han buscado alternativas que coadyuven a la sobrevivencia y adaptación, trascendiendo en una primera etapa al éxito en su actividad laboral. Por ello, vale adentrarse en el estudio de su Comunicación Organizacional y reconocer la necesidad de su gestión, lo cual incide positivamente en los resultados organizacionales; permite desarrollar un clima organizacional adecuado y mantener así, el recurso humano motivado para desempeñar, con pertinencia e impacto, sus procesos y alcanzar así, los objetivos de la organización y su misión ante la sociedad.

La comunicación, como eje transversal que atraviesa todos los procesos organizacionales y globales, constituye, desde su gestión, una herramienta esencial para el actuar de las instituciones culturales. Sus objetivos estratégicos y el encargo social al que responde, requieren de buenas prácticas en este sentido, en defensa de las tradiciones, los valores y la idiosincrasia de cada país.

Los estudios consultados enfocados en la comunicación de y en las organizaciones, plantean que existe una estrecha relación entre el clima organizacional y la productividad de la organización. Si se pretende orientar a las empresas de hoy, hacia un proceso de perfeccionamiento continuo que les permita ganar calidad en la gestión de todos los procesos, resulta obligatorio trazar estrategias institucionales que impulsen su desarrollo; y que tome en consideración, la necesidad de estudiar y gestionar el clima organizacional como un proceso esencial para lograr resultados favorables a los públicos y a la organización.

En Cuba, la comunicación organizacional se dirige hacia la búsqueda de la eficiencia, el mejoramiento y calidad de cada proceso, en función de lograr los objetivos estratégicos de cada entidad, a la vez que se fortalezca la imagen y se cristalice la organización a partir de una reputación corporativa positiva.

El respaldo que ofrecen la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) y la carrera Licenciatura en Comunicación Social en el país, hacen posible que, no pocas organizaciones e instituciones destinen esfuerzos para profesionalizar esta actividad, con conocimiento de las ventajas que ofrece su gestión. Se forman profesionales, se realizan acciones de superación para los egresados, se imparten cursos tanto a directivos como trabajadores, a fin de capacitarlos y gestionar juntos una favorable comunicación, dentro y fuera de las organizaciones.

Es necesario cuando se analice la comunicación en una institución, no verla independiente de la evolución de las primeras escuelas teóricas de administración en Estados Unidos, ya que estas contribuyeron a mejorar el conocimiento de las organizaciones y de cierta forma la capacidad para dirigir las. Ese país en América del Norte, España en Europa y países de Latinoamérica como Argentina, Brasil y México, constituyen en la actualidad, referentes para los estudios en el ámbito de la comunicación, la imagen y la identidad corporativas en el mundo.

Lograr tales propósitos no resulta tarea fácil, es imprescindible realizar cambios que garanticen un eficiente desempeño de sus directivos y trabajadores, para lo que se requiere de un enfoque sistémico e integral que aborde un cambio cultural mediante el cual se generen creencias, valores y comportamientos, que hagan coherente la cultura de la institución con su propio desarrollo estratégico y los requerimientos que impone su encargo social.

La Comunicación Organizacional permite el desarrollo de un clima organizacional adecuado que condiciona el avance exitoso en la organización para diseñar, de forma creativa, soluciones a los problemas de comunicación en dicha organización. Por ello las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a la comunicación, ya que se comprende que contribuye en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir, se constituye en dinamizador de las acciones para el fortalecimiento de los procesos sustantivos de la organización.

Un trabajo realizado anteriormente relacionado con la comunicación, permite constatar la necesidad de implementar investigaciones de comunicación que tributen al mejoramiento de los demás procesos sustantivos, hacer una propuesta de mejora continua en el devenir cotidiano de la vida universitaria.

### **Diagnóstico del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas**

La Universidad de Las Tunas se encuentra desde hace cinco años integrada, proceso que trajo consigo la unión de la Universidad Vladimir Ilich Lenin y la Universidad de Ciencias Pedagógicas Pepito Tey, esto responde a las transformaciones políticas, económicas y sociales del país.

En un diagnóstico realizado a la institución, se pudo conocer que existe una insuficiente gestión en el proceso comunicativo, que faltan motivaciones y conocimientos por parte del público interno para implicarse y transformar los resultados organizacionales. Las deficiencias en la cantidad de recursos y la falta de tecnología, obstaculizan el desarrollo de la calidad de los procesos sustantivos.

En este sentido, en el presente artículo se pretende ofrecer una alternativa para fortalecer la comunicación organizacional y el correcto funcionamiento del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas.

El enfoque de la presente investigación es el dialéctico-materialista, pues permite abordar aspectos de la realidad social en la que se encuentra la Facultad en Ciencias Sociales y Humanísticas Universidad de Las Tunas, a partir del estudio de las diferentes situaciones vistas en constante cambio y transformación, que permite analizar de forma objetiva la realidad existente respecto al objeto de investigación, así como la actividad práctica que en torno a él se da.

El presente estudio está concebido desde la complementariedad metodológica en cuanto a la utilización de métodos y técnicas de ambas perspectivas: la cualitativa y la cuantitativa, lo que le otorga mayor viabilidad y confiabilidad para analizar con mayor profundidad el tema de indagación.

Como paradigma de producción de conocimiento presente en la investigación, se asume el interaccionista, que radica en la interconexión de los elementos del objeto de estudio, se indaga en el análisis y asociación de los fenómenos en cuanto a la comunicación interna. Se busca una apreciación del objeto de estudio tal y como se desarrolla en la realidad, sobre la base de las transformaciones a nivel social y a las cuales responde la institución.

En la búsqueda de resultados confiables que permitieran el buen desarrollo de la investigación, fueron utilizados un sistema de métodos teóricos y empíricos. Entre los teóricos generales se señalan: el histórico lógico, para obtener un conocimiento de las distintas etapas por las que ha atravesado el objeto de investigación y hacer un análisis durante su evolución y desarrollo.

Se emplea el análisis y síntesis para descomponer las definiciones teóricas de los conceptos comunicación organizacional y clima organizacional, y sintetizar los aportes de cada definición.

El método teórico específico utilizado, fue el etnográfico, con la intención de conocer la conducta del público interno en el contexto de la prestación de los servicios y mediante la observación, interpretar la comunicación de los grupos investigados y su relación con el medio social que le rodea.

Se recurre a los métodos empíricos para el desarrollo de la investigación, entre ellos la inducción-deducción, que propicia el análisis de los aspectos esenciales para la comunicación en la entidad objeto de estudio, establecer el posicionamiento científico y determinar los resultados de la investigación al ir de lo general a lo particular y viceversa. Se acude a la observación participante, que permite al investigador integrarse a la organización, y analizar en ella el fenómeno que se investiga y la obtención de datos a partir de una fuente primaria y confiable.

Por otra parte, se utiliza la investigación documental o bibliográfica, para sistematizar los textos o referencias teóricas que se relacionan con el objeto de estudio, como antecedentes de la investigación que permiten la conformación del cuerpo teórico-conceptual de la misma.

## **La comunicación organizacional como elemento dinamizador del clima organizacional**

En Cuba, han sido numerosos los estudios relacionados con el clima organizacional. Estos se remontan, incluso, al período antes del triunfo de la Revolución. No obstante, su auge comienza con la utilización de instrumentos para el diagnóstico organizacional y de moral del trabajo, a inicios de la Revolución, desarrollados por la entonces Escuela de Psicología, que comenzaba a estrechar notoriamente sus vínculos con la sociedad.

Varios han sido los autores que han reflexionado sobre la Comunicación Organizacional y han recorrido históricamente su desarrollo, tal es el caso del investigador Carlos Fernández Collado quien define la Comunicación Organizacional de la siguiente manera:

(...) conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio (...) conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Collado, 1997, p.26)

Su nacimiento está dado por la posibilidad de integración que supone su mirada a la comunicación, al aunar disciplinas y prácticas que hasta el momento de su surgimiento se desarrollaban divididamente, como es el caso de la publicidad, las relaciones públicas o el marketing, todas ellas mucho más antiguas en su ejercicio y desarrollo conceptual.

Goldhaber (2000), destacado especialista en el tema, ha conceptualizado la Comunicación Organizacional de la siguiente manera:

Es sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, o comunicación interna tanto directa como mediática, formal o informal. O partiendo de un concepto más amplio, se habla de todo proceso comunicativo de la organización, tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediático (...) es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. (Goldhaber, 2000, p.42)

Haciendo una aproximación conceptual a este término, la Dra. C. Irene Trelles, ofrece su propia definición:

La comunicación organizacional es un conjunto de mensajes, pero no sólo eso; es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco se limita a esto; influye en los procesos que se producen en cualquier entidad y a su vez es influida por ellos; su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad e influir positivamente en su desarrollo y posicionamiento. (Trelles, 2004, p.63)

Según estos autores, la comunicación organizacional interactúa en todo el accionar funcional de la organización por lo que delimita la construcción de su propia cultura, proceso que generalmente es directamente proporcional. Lo que quiere decir que, si la comunicación cumple con su función de sustentar acertadamente el progreso institucional, igualmente su cultura se constituirá sólida y competitivamente. Lo que

finalmente tributa en organizaciones con resultados productivos que satisfacen las demandas de sus consumidores y alcanzan eficiencia económica.

Un elemento significativo que influye en la cultura organizacional, es el ambiente laboral imperante en la entidad. Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia, es necesario trabajar en un ambiente motivador, retador, participativo y con un personal altamente entusiasmado e identificado con la organización. Tanto la cultura como el clima organizacional, determinan el comportamiento de los empleados y esto, a su vez, la productividad de la organización.

La cultura organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura. (Martínez, 2006, p.54)

La cultura y el clima organizacional son dos variables que se encuentran estrechamente relacionadas con la Comunicación Organizacional y resulta casi imposible estudiar una sin tomar en cuenta a los dos restantes. No siempre los directivos están conscientes de las interrelaciones y de las consecuencias negativas o positivas que pueden tener para las organizaciones el manejo del clima, la cultura y la comunicación, de ahí la importancia que tiene profundizar en el estudio de estos elementos y sus relaciones para mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

### **Clima organizacional. Necesidad de su gestión para el buen funcionamiento de su organización**

Las aproximaciones teóricas sobre clima organizacional nacieron en 1960. Surge como concepto hacia los años 60 y es producto del desarrollo de otros conceptos organizacionales, como el de organización, estructura, desarrollo y cultura organizacional. En la literatura revisada se encuentran disímiles investigaciones que abordan la influencia del clima organizacional en la productividad y eficiencia de cualquier organización, pero en el caso de Cuba, su tratamiento ha sido mucho más limitado y en muy pocos casos se ha tenido en cuenta el enfoque integrador que aquí se propone.

El administrador necesita crear un clima saludable para los miembros de su organización, en el que estos puedan hacer su trabajo en forma productiva y confrontar un grado mínimo de ambigüedad respecto a lo que constituyen comportamientos correctos e incorrectos.

En la literatura revisada, no existe consenso en cuanto al significado del término clima organizacional, las definiciones giran desde factores organizacional es puramente objetivos como la estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

El clima organizacional siempre estará determinado por la expresión personal de esa percepción, que los trabajadores, clientes y directivos se forman de la organización a la

que pertenecen, lo cual incide directamente en el desempeño y productividad de la propia organización. En este sentido, Navarro (2008) fundamenta que el clima organizacional:

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima organizacional, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. (p.78)

Según el criterio de Rojas, el clima laboral es el estado de ánimo de la organización, de lo cual expresa:

Cuándo me preguntan ¿qué es clima laboral?, la mejor metáfora que consigo para explicarlo es relacionarlo con el sentimiento o estado de ánimo; esta es una buena manera de describirlo porque así como no podemos decretar la felicidad de las personas que nos rodean, tampoco podemos decretar o simplemente bajar "la línea" de que nuestros colaboradores - a partir de determinado momento - estén felices, motivados al logro y comprometidos con la organización, porque el clima laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros. (Rojas, 2008, p.43)

Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, determinan el ambiente de trabajo propio de la organización. A su vez, dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. (Martínez, 2006, p.53)

En consideración, la variedad de enfoques y los aportes de los distintos expertos a la hora de proporcionar una definición, el clima organizacional puede entenderse como las percepciones individuales que poseen los miembros de la organización sobre aspectos tanto objetivos como subjetivos, propios de la institución. Teniendo en cuenta, que estas percepciones pueden llegar a ser colectivas y mantenerse durante un determinado periodo de tiempo, diferenciando una institución de otra, proporcionándole una personalidad propia e influyendo en el comportamiento de sus integrantes.

El clima organizacional incluye además, las características del medio ambiente en que se desempeñan los trabajadores, sean externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desenvuelven en ese medio ambiente, lo cual determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se encuentra.

Como parte de análisis de contenido fueron identificadas para la dimensión de la comunicación tres indicadores a través de los cuales se describe cómo se comporta esta dimensión en el clima organizacional. Estos son:

Comunicación: son los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo que constituyen la Comunicación Interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines. Por medio de la comunicación se logra crear y mantener la cultura de la organización. Igualmente, la comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros. (Trelles, 2004)

Esta subcategoría pretende evaluar la percepción de los empleados en cuanto a los niveles de información que reciben de sus superiores, ya sea de su propia área o de otra, para el buen desempeño de su trabajo.

Participación: la participación en el trabajo es definida por Davis (1989) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias" (p. 279).

Motivación:

Robbins (1999), conceptualiza la motivación como: "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y a su vez establece que necesidad es algún estado interno que hace que algunos resultados parezcan atractivos" (p.76).

Cambios: se define como "aquel que se realiza en una organización y que tiene como metas esencial, en primer lugar mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del ambiente, y en segundo lugar, procurar cambiar el comportamiento de los empleados" (Robbins, 1999, p.75).

### **Niveles e indicadores del clima organizacional**

En opinión de la investigadora Maisch Molina (2003), existe una amplia gama de posibilidades de estudio sobre el clima organizacional, de tal manera que para aprovecharlas mejor es necesario efectuar una clasificación que permita a la vez elegir y ubicar el tipo de estudio a realizar. Según esta autora se pueden establecer dos niveles generales de estudios del clima laboral:

Estudios a nivel de macrofenómeno:

Son los de naturaleza sustantiva o básica que contribuyen a conocer más sobre la naturaleza del clima y que comprenden la investigación del fenómeno o hecho en sí y las relaciones que puede guardar con otros fenómenos o hechos contribuyentes o resultantes. Estos estudios tendrían la finalidad de desarrollar una mayor teorización sobre el tema y no se sitúan en un campo aplicativo específico.

Estudios a nivel de microfenómeno:

Son los de naturaleza aplicada y nos permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico. Estos estudios tienen la utilidad de diagnosticar el clima y revelar cuáles de sus factores o componentes resultan afectados, detectando las causas y los niveles de afectación. (Molina, 2003, p.15)

Metodológicamente los estudios sobre clima organizacional a nivel micro, comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica y según plantea Molina (2003), esas etapas son las siguientes:

- 1- Preparación - identificación del problema.
- 2- Planificación - hipótesis generales.
- 3- Ejecución de la Investigación.
- 4- Interpretación de los datos.
- 5- Conclusiones.
- 6- Sugerencias.

Por su parte Martín (2005) expresa que:

Los estudios de clima organizacional buscan realizar un análisis en términos cualitativos y cuantitativos de la forma en que los trabajadores perciben las distintas características de su organización y según su opinión este proceso tiene varias etapas:

- a) Exploración del clima organizacional: por medio de entrevistas y grupos focales se exploran las dimensiones que serán evaluadas y que son más importantes para el personal.
- b) Cuantificación de información: se aplica un instrumento (cuestionario) a todo el personal. Una vez realizada la aplicación, se procede a analizar cuantitativamente y contrastarlo con los aspectos cualitativos obtenidos en la exploración del clima.
- c) Aplicación práctica: en esta etapa se analizan los resultados del estudio en conjunto con distintos grupos focales para confirmar la información. Además, se realiza un taller con los equipos de la alta dirección para determinar y aplicar los mejoramientos que sean pertinentes. (p.3)

Según dicha clasificación el diagnóstico del clima organizacional se enmarca dentro de un estudio a nivel de microfenómeno; pues el objetivo primordial es conocer la situación actual del clima interno en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ULT y actuar en consecuencia con los resultados obtenidos, de tal manera que el estudio es preventivo y no solo reactivo.

La realización del diagnóstico, toma como referencia la metodología propuesta por Molina (2003), ya que es la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica. Se decide tomar este modelo, por considerarse abarcador, objetivo, práctico y porque a criterio de los autores de este trabajo, contiene los principales aspectos que requiere el diagnóstico del clima organizacional en la actualidad.

### **Consideraciones finales**

El estudio realizado demostró la necesidad de un análisis cognoscitivo de los principales referentes teóricos y metodológicos relacionados con la Comunicación Organizacional y dentro de ella, el clima organizacional. Permite establecer los fundamentos teóricos para

comprender y determinar desde el contexto de las organizaciones, la importancia y necesidad de que las mismas asuman conscientemente esta actividad, posibilitando al mismo tiempo establecer la relación del clima organizacional con la comunicación interna para la gestión de cada una.

La Comunicación Organizacional permite el desarrollo de un clima organizacional adecuado que condiciona el avance exitoso en la organización para diseñar de forma creativa soluciones a los problemas de comunicación en dicha organización. Por ello se plantea que, las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a la comunicación, ya que se comprende que contribuye en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir se constituye en dinamizador de las acciones para el fortalecimiento de los procesos sustantivos de la organización en cuestión.

De esta forma se puede concluir que la comunicación, como elemento dinamizador para los estudios de clima laboral, precisa del diagnóstico y comportamiento de cinco indicadores: participación, motivación, liderazgo, cambios y sistemas de recompensas.

## Referencias

- Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas
- Davis, K. (1989). *El Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Goldhaber, G. (2001). *Comunicación Organizacional*. Ciudad México: Editorial Diana.
- Martínez, L. (2006). Cultura y clima organizacional. [Soporte digital]. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos33/culturaclimaorganizacional/culturaclimaorganizacional.shtml>
- Martín, H. (2005). Estudios de clima organizacional. [Soporte digital]. Recuperado de: <http://www.gestioli.com>
- Molina M. (2003). Estudios de clima organizacional. [Soporte digital]. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com>
- Navarro, E. (2008). Reglas de oro de un buen clima laboral. (Soporte digital). Recuperado de: <http://www.elmundo.es/sudiner/noticias/notidoce.html>
- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones* (6ta. Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Rojas, O. (2008). Clima laboral: el estado de ánimo de la organización. [Soporte digital]. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/estado-de-animo-en-la-organizacion-clima-laboral.htm>