



Las relaciones públicas y su relación con la comunicación interna y el clima organizacional

Public relations and its relationship with internal communication and organizational climate

Cecilia Isabel Castillo Gil¹

¹ Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú. Email: ccastillo@lamolina.edu.pe

Recepción: 28/03/2020; Aceptación: 15/06/2020

Resumen

La finalidad de las Relaciones Públicas es la integración de la organización con sus públicos, y la comunicación se convierte en el medio instrumental para dicho fin. La presente investigación consistió en analizar la relación entre la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en los públicos internos de la Biblioteca de una Universidad del sector público, ubicada en el distrito de La Molina. Esta investigación se trabajó bajo un enfoque cuantitativo no probabilístico, de corte transversal, en el que se emplearon métodos descriptivos. Se empleó una muestra de cuarenta y cinco (45) trabajadores pertenecientes a las distintas unidades que comprende la mencionada entidad. Finalmente, se logró evidenciar que se relaciona significativamente la comunicación interna con el clima organizacional.

Palabras clave: Comunicación Interna, Clima Organizacional, Relaciones Públicas, Público, Universidad.

Abstract

The purpose of Public Relations is the integration of the organization with its audiences. Therefore, communication becomes the instrumental means for this purpose. The research consisted of analyzing the relationship between Internal Communication and Organizational Climate in the internal publics of the Library of a University of the public sector, La Molina - 2018. This research was carried out under a non-probabilistic, cross-sectional quantitative approach, in which descriptive methods were used. A sample of forty-five (45) workers belonging to the Units of a Public University was used. The research revealed that internal communication is significantly related to the climate.

Keywords: Internal communication, Organizational Climate, Public Relations, Public, University.

Forma de citar el artículo: Castillo, C. 2020. Las relaciones públicas y su relación con la comunicación interna y el clima organizacional. Revista Tierra Nuestra 14(1):41-48 (2020).

DOI: <http://dx.doi.org/10.21704/rtn.v14i1.1502>

Autor de correspondencia (*): Castillo, C. Email: ccastillo@lamolina.edu.pe

© Los autores. Publicado por la Universidad Nacional Agraria La Molina.

El artículo es de acceso abierto y está bajo la licencia CCBY

Introducción

Las Relaciones Públicas comprenden acciones de comunicación que buscan, de manera coordinada y sostenible, fortalecer los vínculos con los diferentes públicos. Castillo (2010)¹ nos dice que: Las Relaciones Públicas son una disciplina que cuenta con una presencia esencial en el seno de las organizaciones porque coadyuva a la gestión estratégica de la comunicación de cualquier organización. (p.11)

De otro lado, se considera que gracias a la comunicación los miembros de una organización establecen relaciones, que permiten procesos de intercambio, que se asignen funciones y se establezcan compromisos, facilitando la motivación y el sentido de pertenencia a la misma; por lo que una deficiente comunicación interna, aunado a los bajos niveles de clima organizacional se constituye en una preocupación, y en este caso particular, en las instituciones del sector público.

Por tanto, la comunicación sirve de mecanismo para que los individuos se adapten a la organización y también ayuda a ésta a integrarse en su entorno.

La comunicación interna sirve para que los públicos se adapten a la organización, pero también, responde, en opinión de Solórzano y Pérez Senac, a cuatro necesidades que son la comprensión, la cohesión, el intercambio y la controversia. (1999:65)². Finalmente, lo que se busca es lograr que la organización alcance los fines para los cuales fue creada.

Es importante que dentro de la organización exista y se difundan las políticas y principios a los miembros que la conforman, sin embargo, como en muchas entidades públicas, en la universidad en estudio, aún no se cuenta con un alto nivel de comunicación entre éstos, que fluya y permita una adecuada interrelación.

De otro lado, el clima organizacional es el medio donde se desarrolla el ambiente humano y físico, donde también se desenvuelve el trabajo diario. Asimismo, la calidad del clima influye claramente en la satisfacción de los trabajadores y por eso afecta la productividad de toda la entidad.

Para Molocho (2010, p. 28-29)³ el clima Organizacional es resultado de los efectos

percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización en particular.

La comunicación interna y el clima organizacional son factores que inciden en el desarrollo de la organización y, es relevante indicar que si estos no se desarrollan convenientemente no se podrá lograr un balance entre los trabajadores y la organización, como es lo que está ocurriendo actualmente en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público en el distrito de La Molina.

Por tal motivo, con la presente investigación se buscó establecer la relación entre las variables comunicación interna y clima organizacional de los públicos internos en la biblioteca de una universidad pública en La Molina, durante el 2018, entendiendo que las Relaciones Públicas implican, fundamentalmente, comunicación y “procuran la integración de las organizaciones con sus públicos, logrando que las empresas, a través de acciones relacionales y comunicacionales, alcancen los objetivos para las que fueron creadas” (Solórzano y Pérez, 2000:78)⁴.

Se hace necesaria una adecuada comunicación interna que permita que los mensajes lleguen a los grupos deseados, que permita crear un clima saludable en las organizaciones públicas, que contribuya, asimismo, a un mejor desarrollo institucional que atienda las demandas de los usuarios, en este caso en una biblioteca pública, que brinde un servicio óptimo que coadyuve al desarrollo local, provincial y nacional de nuestro país.

Gracias a la comunicación los miembros de una organización establecen relaciones, que permiten procesos de intercambio, que se asignen funciones y se establezcan compromisos, facilitando la motivación y el sentido de pertenencia a la misma; por lo que una deficiente comunicación interna, aunado a los bajos niveles de clima organizacional se constituye en una preocupación, y en este caso particular, en las instituciones del sector público.

Es importante que dentro de la organización exista y se difundan las políticas y principios a los miembros que la conforman, sin embargo, como en muchas entidades públicas, en la universidad en estudio y, particularmente en la biblioteca, aún no se cuenta con un alto nivel de comunicación entre éstos, que fluya y permita una adecuada interrelación.

¹ Castillo, A. (2010): Relaciones públicas. Teoría e historia, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.

² Solórzano y Pérez Senac (2000) Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía. Editorial: Universidad de San Martín de Porres. Lugar de publicación: Lima Año de edición: 2000.

³ Molocho, N. (2010). Tesis Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01-Lima Sur. Tesis de maestría inédita. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.

⁴ Solórzano y Pérez Senac (2000) Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía. Editorial: Universidad de San Martín de Porres. Lugar de publicación: Lima Año de edición: 2000.

La comunicación interna es un medio que permite que se alcancen muchos de los objetivos y valores de la organización, a través de la bidireccionalidad o retroalimentación entre los públicos, la motivación y la participación de los mismos, que debe conducir a la identificación, la integración y el logro de las actividades propuestas.

Es relevante indicar que si estos no se desarrollan convenientemente no se podrá lograr un balance entre los públicos internos y la organización y, pueden darse conflictos, como lo que está ocurriendo actualmente en la biblioteca de una universidad del sector público en La Molina, que es materia de esta investigación. Cabe recordar, que el rol de las Relaciones Públicas es la prevención de conflictos entre la organización y sus públicos, permitiendo la co-participación de todos los departamentos.

Un grupo humano, que comparte objetivos pero que no puede comunicarse de forma adecuada se vuelve improductivo e ineficiente, de la misma forma si a un grupo de colaboradores se les prohíbe comunicarse, durante el tiempo que dure la prohibición la empresa quedaría paralizada, esto comprueba que la comunicación es una condición para que una organización sea productiva y sobre todo exista como tal. De esta forma, queda demostrado que en cualquier proceso donde interactúen dos o más individuos la comunicación juega un rol fundamental.

La comunicación interna mal direccionada puede ocasionar efectos negativos, que desencadenen un mal clima organizacional, en el que prime la insatisfacción y la lejanía entre los integrantes que conforman la organización.

Si en toda institución se da información de manera clara y oportuna, además se tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de sus trabajadores, tendremos un clima organizacional óptimo, donde todos aporten al cumplimiento de los objetivos de la universidad.

La comunicación interna sirve para que los públicos se adapten a la organización, pero también, responde, en opinión de Solórzano y Pérez, a cuatro necesidades que son la comprensión, la cohesión, el intercambio y la controversia. (p. 65). Finalmente, lo que se busca es lograr que la organización alcance los fines para los cuales fue creada.

Objetivo General

Determinar qué relación existe entre la comunicación interna y el clima organizacional en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público La Molina, 2018.

Objetivos específicos

- Determinar qué relación existe entre el proceso de la comunicación y la estructura organizacional en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público, La Molina, 2018.
- Determinar qué relación existe entre el proceso de la comunicación y el trabajo en equipo en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público, La Molina, 2018.
- Determinar qué relación existe entre el proceso de la comunicación y la satisfacción laboral en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público, La Molina, 2018.
- Determinar qué relación existe entre el proceso de la comunicación y la regulación de conflictos en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público, La Molina, 2018.

Justificación de la investigación

La presente investigación se justificó en la medida que permitió conocer la existencia de la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional dentro de una organización, ambas variables significativas en el desarrollo de las organizaciones, y se encuentran dentro del campo de trabajo de las relaciones públicas.

Importancia de la investigación

Es importante desarrollar esta investigación porque constituirá un antecedente académico para desarrollar futuras investigaciones que ayuden a la toma de decisiones en beneficio de los trabajadores, el público usuario y la propia institución. La investigación permitirá ampliar la teoría y horizontes en relación a la comunicación interna de la gestión pública y el clima organizacional.

Fue pertinente esta investigación ya que el trabajo nos permitió conocer la relación significativa de la comunicación interna con el clima organizacional y permitió proponer construir las estrategias de Comunicación Interna con el fin de gestionar de mejor forma toda la información de carácter interno que se genere, entre los diversos públicos.

Relaciones públicas

Trujillo (1981)⁵ conceptualiza a las Relaciones

⁵ Trujillo, L. (2017) "Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017". Tesis de maestría. Universidad Garcilaso de

Públicas como “aquellas que ayudan a una organización y a sus públicos a ajustarse mutuamente” (p.27). Esto refleja un sentido de negociación y no de imposición o verticalidad, es decir, la capacidad de expresión de los públicos y la oportunidad que esta les ofrece para realizarlo.

Asimismo, Del Solar citado por Fuentes (1994)⁶, manifiesta que las relaciones públicas constituyen a la vez, arte y ciencia, así como conducta ética, dado que, su preocupación es generar, mantener y robustecer una imagen que sea favorable a la opinión pública, se fundamenta en argumentos y razones válidas, apegadas a la realidad

Asimismo, Castillo (2010)⁷ plantea que “las Relaciones Públicas son una disciplina que cuenta con una presencia esencial en el seno de las organizaciones porque coadyuva a la gestión estratégica de la comunicación de cualquier organización (p.11)” con mensajes que permitan un accionar acorde a objetivos comunes.

Comunicación interna

La comunicación para Solórzano y Pérez (2000:93) es la interacción social considerada como una serie continua y recíproca de contactos a través de mensajes, originados en una fuente y respondidos por un destinatario. Por el concepto de interacción, se hace necesaria una respuesta. Sin la doble vía no se establece la comunicación.

En todo proceso de comunicación existen trabas y barreras que influyen negativamente en la correcta comprensión del mensaje. A estas trabas y barreras Martín, citado por Balarezo (2014)⁸ las denomina ruido, aquello que entorpece a la comunicación, tales como la falta de atención del receptor, empleo de códigos distintos, prejuicios o antejuicios al interpretar el mensaje, entre otros.

Al respecto, Elías y Mascaray resaltan el papel fundamental de la comunicación para la permanencia de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, en lo que concierne a que permite la flexibilización y adaptación de las empresas para adecuarse al cambiante contexto y a las exigencias del entorno. (2003: 47)⁹

La comunicación interna sirve para promover la convivencia humana con procesos comunicacionales éticos (basados en la verdad de los hechos), legales (forma como fueron hechos, pegado a la norma); y, coherentes con la realidad del acontecimiento o hecho, y tiene como objetivos legitimar, mantener y optimizar el vínculo o relación.

Clima organizacional

El clima organizacional es un elemento indispensable para el conocimiento y el entendimiento de los públicos que conforman la organización y, contribuye a su desarrollo cordial y armónico. Por su parte Jaramillo (2012)¹⁰ resalta los beneficios del trabajo en equipo, que permite el desarrollo de habilidades y competencias específicas para el cumplimiento de una determinada tarea, y que, bajo estrategias, procedimientos y metodologías, contribuye al desarrollo de un buen clima organizacional como al establecimiento de buenas relaciones interpersonales.

Diseño metodológico

El tipo de investigación fue aplicada, con enfoque cuantitativo (Cerda, 2011)¹¹. El diseño de investigación utilizado fue no experimental, transversal y correlacional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014)¹², en este diseño se trata de establecer la existencia de relaciones significativas entre las variables comunicación interna y clima organizacional en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público.

Técnicas de recolección de datos

Se utilizó el cuestionario denominado Comunicación Interna de Cecilia Isabel Castillo Gil (2018) que constó de 3 dimensiones y 15 indicadores. El otro instrumento denominado Clima Organizacional de autoría de Gilmar Jhon Arce Baltazar Y Yony Marcelino Malvas Rojas (2014), consta de 4 dimensiones, 9 indicadores y 20 ítems. Ambos tuvieron una hoja de instrucciones a seguir para poder responder los cuestionarios. Ambos fueron previamente validados, y contaron con los niveles de confiabilidad necesarios.

La Vega. Lima Perú.

⁶ Fuentes, J. (1994): Comunicación en programa de crisis, Gestión 2000, Barcelona.

⁷ Castillo, A. (2000): “Las relaciones públicas ante la sociedad de comunicación”, en Revista Aportes de la Comunicación y la Cultura, n° 8, junio 2000, Santa Cruz (Bolivia): 19-28.

⁸ Balarezo, B. (2014) “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.” Universidad Técnica de Ambato. Facultad de ciencias administrativas. Ecuador. Obtenida el 20 de junio de 2018, 12:00h, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

⁹ Elías J. y Mascaray J. (2003) Más allá de la Comunicación Interna. La intracomunicación, Gestión 2000, Barcelona.

¹⁰ Jaramillo, R. M. (2012). Trabajo en Equipo. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de Salud: <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>

¹¹ Cerda, H. (2011). Los elementos de la investigación: Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Bogotá: El Búho.

¹² Hernández Sampieri, C. Fernández. Collado y P. Baptista Lucio. (2014) McGraw-Hill. México. 6ª Edición

Resultados

Tabla 1. Dimensión: Procesos de la comunicación

Procesos de la comunicación	N	CN	AV	CS	S
Emisor	5	3	10	9	18
Receptor	3	4	11	18	9
Mensaje	5	2	12	18	8
Canal	5	4	13	11	12
Efecto	4	4	14	13	10
Retroalimentación	4	4	13	13	11
Barreras	7	13	13	7	5

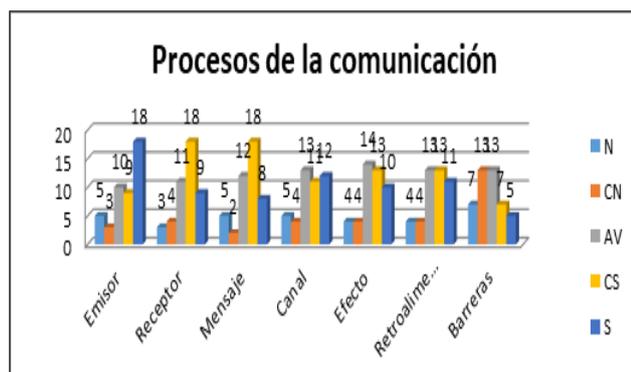


Figura 1.

Interpretación: De acuerdo al cuadro, se puede apreciar que la mayoría de los públicos internos encuestados en la dimensión Procesos de la comunicación de la biblioteca, consideran que siempre el emisor es confiable, que casi siempre reciben comunicaciones de los jefes o directivos, asimismo casi siempre el mensaje es transmitido y recepcionado, aunque solo a veces se dan los canales para una buena comunicación, a veces este efecto influye en la comunicación, siendo que siempre y casi siempre la retroalimentación es importante y que casi nunca y/o a veces hay barreras que para transmitir sus inquietudes.

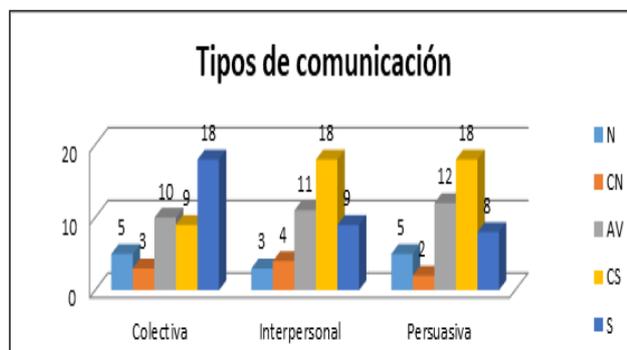


Figura 2.

Tabla 2. Dimensión: Tipos de comunicación

Tipos de comunicación	N	CN	AV	CS	S
Colectiva	5	3	10	9	18
Interpersonal	3	4	11	18	9
Persuasiva	5	2	12	18	8

Interpretación: De acuerdo al cuadro, se puede apreciar que la mayoría de los públicos internos encuestados en la dimensión Tipos de comunicación, consideran que casi siempre y siempre los tipos de comunicación colectiva interpersonal y persuasiva se dan dentro de la biblioteca. En forma general se observa una tendencia favorable de los públicos internos en la dimensión Tipos de comunicación de la biblioteca de una universidad del sector público.

Tabla 3. Dimensión: Necesidades de comunicación

Necesidades de comunicación	N	CN	AV	CS	S
Comprensión	5	3	12	9	16
Cohesión	5	3	13	8	16
Intercambio	9	6	15	9	6
Controversia	8	5	16	6	10

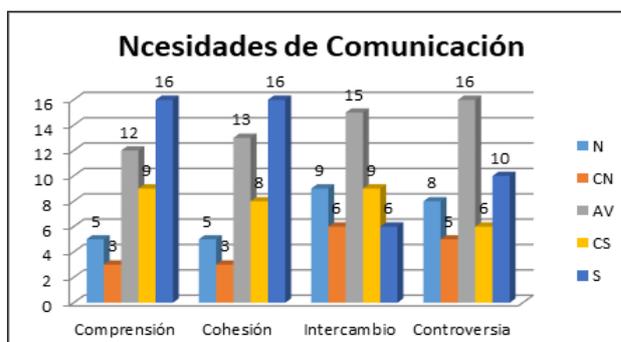


Figura 3.

Interpretación: De acuerdo al cuadro, se puede apreciar que la mayoría de los públicos internos encuestados en la dimensión necesidades de comunicación, consideran que a veces y siempre se da la comprensión, cohesión, intercambio y controversia de la biblioteca, muy necesarias para una buena comunicación interna.

Tabla 4. Dimensión: Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	N	CN	AV	CS	S
Participación en equipos de trabajo	11	3	17	9	5
Motivación Laboral	11	5	19	4	6
Roles asignados	12	4	18	8	3

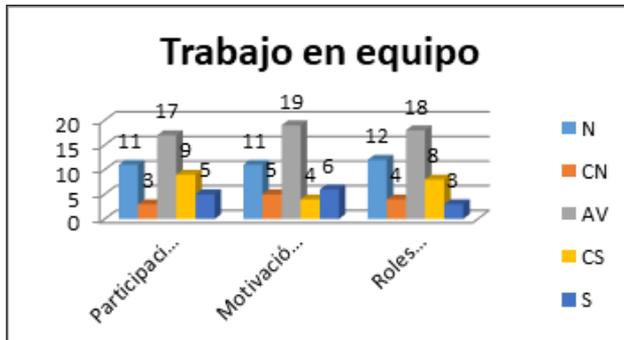


Figura 4.

Interpretación: De acuerdo al cuadro, se puede apreciar que la mayoría de los públicos internos encuestados en la dimensión trabajo en equipo, consideran que a veces hay participación en equipos de trabajo, motivación laboral y que los roles asignados a veces se cumplen con responsabilidad en la biblioteca.

Conclusión preliminar: En forma general se observa una tendencia favorable de los públicos internos en la dimensión trabajo en equipo de la biblioteca de una universidad del sector público.

Tabla 5. Dimensión: Satisfacción laboral

	N	CN	AV	CS	S
Condiciones favorables	9	2	13	6	15
Sistema de recompensa o reconocimiento	14	7	15	3	6

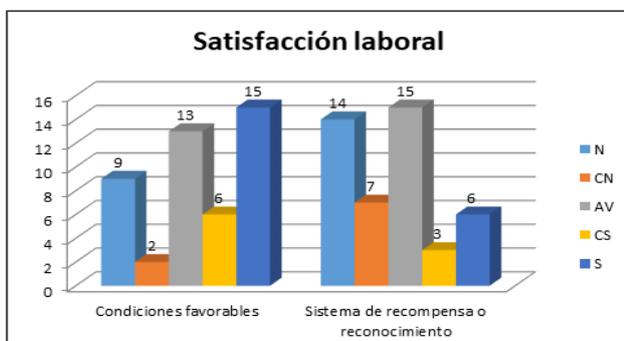


Figura 5.

Interpretación: De acuerdo al cuadro, se puede apreciar que la mayoría de los públicos internos encuestados en la dimensión satisfacción laboral, consideran que siempre se dan condiciones favorables y existe un sistema de recompensa por un trabajo bien realizado y que aporta a la biblioteca.

Conclusión preliminar: En forma general se observa una tendencia muy favorable de los públicos internos en la dimensión satisfacción laboral en el clima organizacional de la biblioteca de una universidad del sector público.

Tabla 6. Dimensión: Regulación de conflictos

	N	CN	AV	CS	S
Toma de decisiones	12	2	18	7	6
Resolución de problemas	11	2	19	7	6

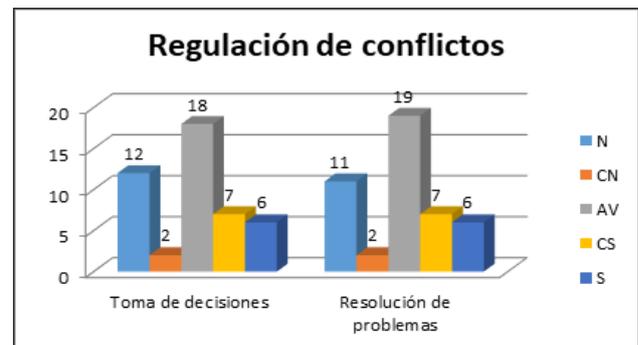


Figura 6.

Interpretación: De acuerdo al cuadro, se puede apreciar que la mayoría de los públicos internos encuestados en la dimensión regulación de conflictos, consideran que a veces se toman decisiones correctas y que se resuelven los problemas oportunamente en la biblioteca.

Finalmente, acerca del **Objetivo General**, al identificar qué relación existe entre la comunicación interna y el clima organizacional en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público tenemos el siguiente Cuadro y Gráfico:

Tabla 7. Grado de relación entre X E Y

X Comunicación Interna	Y: Clima Organizacional
Coficiente De Correlación - R	
0.906434	
Coficiente de Determinación - R²	
0.8216	

Para el conjunto de datos establecidos como las dos variables trabajadas, se observa un alto nivel de relación con un coeficiente de correlación de 0.906434, calificada como muy alta, lo que lleva a establecer un alto valor del coeficiente de determinación con un 82.16% de variabilidad de los datos de estas dos variables. A continuación, veremos la figura 7 de estas dos variables:

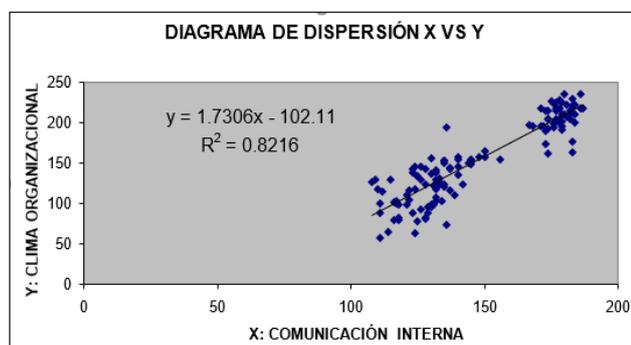


Figura 7.

Fuente: Elaborado en base a la tabla 7

El consolidado de estas dos variables trabajadas, muestra claramente la tendencia lineal en la relación, por lo que podemos comprobar la **Hipótesis General**: existe relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público, La Molina, 2018.

DISCUSIÓN

Luego de presentar los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos, y con el propósito de contrastar el presente estudio con otras investigaciones, se realiza la siguiente discusión de resultados.

Según lo propuesto, determinar la relación que existe entre el proceso de la comunicación y la estructura organizacional en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público, La Molina, 2018, se pudo observar que el nivel de relación es bastante buena, con un alto coeficiente de correlación (0.861609); cabe mencionar que, los públicos internos encuestados en la dimensión Procesos de la comunicación de la biblioteca, consideran que siempre el emisor es confiable y que casi siempre reciben comunicaciones de los jefes o directivos; asimismo, que casi siempre el mensaje es transmitido y recepcionado, aunque solo a veces se dan los canales para una buena comunicación y que casi nunca y/o a veces hay barreras para transmitir sus inquietudes.

También tenemos que para determinar qué relación existe entre el proceso de la comunicación

y el trabajo en equipo en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público, La Molina, 2018, este obtuvo el coeficiente de correlación hasta 0.906812 considerada bastante alta, y por consiguiente un coeficiente de determinación de 0.8223; es decir, con más del 82% de variabilidad de los datos que se explica por la asociación entre estas dos dimensiones; asimismo, se pudo apreciar que la mayoría de los públicos internos encuestados, consideran que a veces participan de manera activa y dinámica en los equipos de trabajo de la biblioteca.

Conforme a Jaramillo (2012), el trabajo en equipo requiere de estrategias, procedimientos y metodologías y permite el desarrollo de habilidades y competencias específicas para el cumplimiento de una determinada tarea, todo lo cual contribuye al desarrollo de un buen clima organizacional con el consiguiente establecimiento de buenas relaciones interpersonales.

Finalmente, los resultados obtenidos para el Objetivo General, que es el determinar qué relación existe entre la comunicación interna y el clima organizacional en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público La Molina, 2018, obtuvimos los siguientes resultados un alto nivel de relación con un coeficiente de correlación de 0.906434, calificada como muy alta; lo que lleva a establecer un alto valor del coeficiente de determinación con un 82.16% de variabilidad de los datos de estas dos variables.

CONCLUSIONES

El análisis e interpretación de los resultados, condujo a las siguientes conclusiones:

Existe relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público, La Molina, 2018.

Existe relación significativa entre el proceso de la comunicación y el trabajo en equipo en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público, La Molina, 2018.

Existe relación significativa entre el proceso de la comunicación y la estructura organizacional en los públicos internos de la biblioteca de una universidad del sector público, La Molina, 2018.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo, A. (2010): Relaciones públicas. Teoría e historia, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.
- Castillo, A. (2000): "Las relaciones públicas ante la sociedad de comunicación", en Revista Aportes de la Comunicación y la Cultura, n° 8, junio 2000, Santa Cruz (Bo-

livia): 19-28.

- Cerda, H. (2011). Los elementos de la investigación: Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Bogotá: El Búho.
- Elías J. y Mascaray J. (2003) Más allá de la Comunicación Interna. La intracomunicación, Gestión 2000, Barcelona.
- Fuentes, J. (1994): Comunicación en programa de crisis, Gestión 2000, Barcelona.
- García, D. (2014). Satisfacción laboral: una aproximación teórica Buenos Aires: Granica.
- Hernández Sampieri, C. Fernández. Collado y P. Baptista Lucio. (2014) McGraw-Hill. México. 6ª Edición
- Jaramillo, R. M. (2012). Trabajo en Equipo. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de Salud: <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Moloch, N. (2010). Tesis Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01-Lima Sur. Tesis de maestría inédita. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
- Solórzano y Pérez Senac (2000) Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía. Editorial: Universidad de San Martín de Porres. Lugar de publicación: Lima. Año de edición: 2000.
- Trujillo, L. (2017) “Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017”. Tesis de maestría. Universidad Garcilaso de La Vega. Lima Perú.