

EL CLIMA DE COMUNICACIÓN: LA PERCEPCIÓN INDIVIDUAL Y COMPARTIDA DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*

The Communication Climate: The Individual and Shared Perceptions
of Policies and Practices in Organizational Communication

David Hernández García

Doctor en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Universidad de Barcelona. España. 2008. Máster en Dirección de Empresas. Escuela de Administración de Empresas. Barcelona. España 2000. Comunicador Social. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín. Colombia. 1998. Profesor e investigador de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia.

Correspondencia: Calle 67 Número 53 – 108, Oficina 12 -111. Medellín, Colombia.

davidh@udea.edu.co

* El presente artículo presenta las reflexiones teóricas obtenidas durante el desarrollo de la Tesis Doctoral “Las relaciones entre el sistema formal de comunicación interna, el clima de comunicación y la identificación de los empleados en las organizaciones” finalizada en el año 2008 en la Universidad de Barcelona (España) y dirigida por el Dr. Santiago Díaz de Quijano de Arana.

RESUMEN

El clima de comunicación organizacional ha contado en los últimos años con un amplio desarrollo investigativo. Desde esta perspectiva, este artículo presenta diversos enfoques desde los cuales teóricos de la comunicación y de la psicología han reflexionado sobre los orígenes y consecuencias que tienen, tanto para individuos como para organizaciones, las percepciones cognitivas y afectivas que los empleados construyen de la organización para la cual trabajan, y en particular de las características comunicativas que la determinan.

Palabras clave: Comunicación, Organización, Clima, Clima de comunicación.

ABSTRACT

The organizational communication climate has had a broad research development in recent years. From this perspective, this paper introduces several scopes used by communication and psychology scholars on the origins and consequences, both individual and organizational, the cognitive and affective perceptions constructed by employees about the organization, and in particular, their communication characteristics.

Key words: Communication, Organization, Climate, Communication Climate.

Recibido: 15 de septiembre de 2010

Aprobado: 1 de octubre de 2010

INTRODUCCIÓN

Considerando el valor que en estudios previos ha alcanzado el clima de comunicación como una variable determinante en la configuración de diversos comportamientos deseables en las organizaciones modernas, el presente artículo se enfoca en la recapitulación teórica de las investigaciones existentes sobre la comunicación basada en la perspectiva de la percepción individual.

En ese sentido vale la pena señalar que gracias a un arduo proceso de revisión bibliográfica se puede concluir que si bien este fenómeno ha sido estudiado con mayor intensidad en los últimos años y en la actualidad se encuentra en un punto de alto desarrollo investigativo, su historia se remonta a la década de los 70 donde sus pioneros dieron las conceptualizaciones básicas que aún se mantienen a la vanguardia como puntos de partida en la investigación del clima de comunicación.

Como referentes básicos, entonces, es necesario señalar, entre otros, los trabajos de Dennis (1974) quien formuló el clima de comunicación como la calidad del entorno comunicacional interno de la organización experimentado subjetivamente por sus 69 integrantes, y el de Falcione, Sussman y Herden, (1987) quienes lo definieron como aquellos factores centrales, objetivos y/o percibidos, los cuales afectan el envío de mensajes y el proceso de recepción de los miembros dentro de un grupo organizacional.

En la actualidad, autores más contemporáneos, como Smitds, Pruyn y Riel (2001) o Bartel (2001), han propuesto sus definiciones a partir de estas conceptualizaciones clásicas, pero le han adicionado componentes operacionales que invitan a que las futuras investigaciones incluyan nuevos referentes metodológicos en cuanto al desarrollo de estudios multinivel que relacionen el clima de comunicación tanto en su ámbito psicológico como organizacional, así como en la profundización de nuevas relaciones entre este fenómeno comunicativo y otros comportamientos de los individuos dentro de las organizaciones.

La identificación organizacional, entendida como los lazos psicológicos entre un individuo y la organización para la cual trabaja (O'Reilly y Chatman, 1986; O'Reilly, 1989), ha venido ganando una creciente atención en los últimos años, principalmente porque este fenómeno ha sido asociado con una serie de comportamientos que realzan el desempeño organizacional (Benkhoff, 1997; Reade, 2001). En este marco, se asume que un individuo que se identifica con su organización trabaja instintivamente en pro del beneficio de la misma (Ouchi, 1980).

De manera específica se ha encontrado que la identificación organizacional se correlaciona positivamente con el desempeño y los comportamientos de ciudadanía organizacional, y negativamente con las intenciones de retirarse del trabajo (Abrams, Ando, y Hinkle, 1998; Bartel, 2001; Bhattacharya, Rao,

y Glynn, 1995; Haslam, 2001; Mael y Ashforth, 1995; Pratt, 1998; Tyler, 1999; van Knippenberg, 2000; Wan- Huggins, Riordan, y Griffeth, 1998). Así mismo, también se ha concluido que la identificación organizacional estimula los sentimientos de significado, pertenencia y control en el trabajo (Ashforth, 1995).

Los comportamientos positivos asociados con la identificación organizacional incluyen una mayor cooperación (Ashforth y Mael, 1989), un desempeño que va más allá del simple cumplimiento de los deberes (Mowday, Porter y Steers, 1982), una toma de decisiones más coherente con los objetivos de la organización (Simon, 1997) y la intención de permanecer como miembro de la misma (Lee, 1971; O'Reilly y Chatman, 1986; Benkhoff, 1997). Así mismo, la identificación, desde un enfoque de valores y metas compartidas, también se considera significativa como generadora de cohesión a lo largo de la organización.

En general, la identificación organizacional es vista como un componente del éxito organizacional (Ashforth y Mael, 1989; Dutton, Dukerich y Harquail, 1994; Benkhoff, 1997), y más aún cuando en la actualidad se considera que la lealtad es una condición básica en los contextos profesionales (Albert, 1998). Así, diferentes autores consideran que las organizaciones deben promover la identificación en sus empleados para facilitar su funcionamiento (Cheney, 1983; Pratt, 1998).

Basados en estas conclusiones y en aquellos hallazgos clásicos que han indicado que la comunicación proporciona a los empleados una serie de significados compartidos sobre las características distintivas de una organización, es común encontrarse en la realidad empresarial contemporánea un sinnúmero de altos directivos que destinan importantes esfuerzos y recursos en el diseño y puesta en marcha de políticas y prácticas de comunicación orientadas, entre otros fines, a promover mayores niveles de identificación entre sus empleados, con el interés de que así se estimule la lealtad y se mejore el desempeño de la organización.

Sin embargo, al indagar por la producción científica relativa al estudio de la relación entre la comunicación y la identificación se encuentra con que no existe suficiente soporte empírico que permita especificar el conjunto de condiciones necesarias –tanto contextuales como psicológicas- para garantizar una relación de influencia positiva entre ambos fenómenos.

Los trabajos disponibles al respecto se han enfocado, básicamente, en la evaluación selectiva de algunas características propias de estos fenómenos y sus relaciones, pero no se cuenta con una aproximación integradora que cubra la diversa gama de condiciones del sistema comunicativo de las organizaciones y las percepciones propias que de éste tienen los empleados.

A ese respecto, y como lo indicaron Jones, Watson, Gardner y Gallois (2004), se hace necesario avanzar en dos vías, tanto en el nivel micro (donde los estudios

desplieguen y evalúen percepciones individuales sobre los procesos comunicativos) como en el macro (donde se explore las direcciones, contenidos y objetivos del engranaje comunicacional de la organización).

EL CLIMA DE COMUNICACIÓN: LA PERCEPCIÓN INDIVIDUAL Y COMPARTIDA DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Aunque la importancia de la comunicación en las organizaciones ha sido evidente por mucho tiempo (Redding, 1972), la investigación empírica sobre las percepciones que los empleados tienen de la comunicación organizacional en relación con otros fenómenos psicológicos es aún escasa.

La investigación sobre la comunicación basada en la perspectiva de la percepción individual, está fundamentada en la premisa de que las percepciones cognitivas y afectivas que las personas tienen de la organización para la cual trabajan influyen seriamente en sus comportamientos respecto de la misma (Goldhaber, Yates, Porter y Lesniak, 1978; Hunt, Tourish y Hargie, 2000). Es decir, cuando los empleados son expuestos a una comunicación apropiada (v. gr. recepción oportuna y adecuada de feedback, información continua sobre los cambios, etc.) y la percepción del empleado respecto de estas acciones es favorable, se esperan conductas positivas acordes con los objetivos de comunicación planteados.

Por esto, diversos autores han decidido enfocarse en la calidad de la comunicación organizacional en términos del clima de comunicación, un fenómeno que ha sido estudiado en los últimos años y que en la actualidad se encuentra en un punto de alto desarrollo investigativo.

Para hablar del clima de comunicación, inicialmente es necesario contextualizar el fenómeno base del mismo: el Clima Organizacional, concepto que, como muchos otros en el uso cotidiano, toma diferentes connotaciones.

EL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES: DIFERENTES APROXIMACIONES

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas que se denomina clima de un lugar o región, al clima organizacional es como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales, (Schneider, 1975).

Koys y DeCotiis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha

sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo (Schneider y Reichers, 1983).

Por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

También, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo. De hecho, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, Parkington, y Buxton, 1980), y otro para la seguridad, (Zohar, 1980).

Una cronología de las definiciones que los investigadores han ofrecido para el clima denota la elaboración del concepto desde las propiedades y características de la organización percibidas, discutidas por Forehand y Gilmer (1964) y Friedlander y Margulies (1969), y las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de Jones y James (1974), James y Sells (1981) y Schneider (1975) a las percepciones generales o sumarias de Schneider y Reichers (1983).

El concepto recoge desde las características de la organización determinadas con percepciones (donde los factores de organización o circunstanciales se presume dominan), los esquemas cognoscitivos (donde los factores individuales son primarios determinantes), las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan). Sin embargo, aparentemente, no hay ninguna investigación que trate si cualquiera de estas conceptualizaciones tenga un apoyo empírico mayor (Johnson, 1976; Litwin y Stringer, 1968; Payne y Mansfield, 1973; Powell y Butterfield, 1978; Schneider y Hall, 1972).

El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual.

Sin embargo, el clima como concepto tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de esas sensaciones. Si las diferencias individuales o los factores circunstanciales explican grandes o pequeñas variaciones en estas descripciones, varían a partir de una noción del

clima, y es más un resultado empírico que conceptual.

Con base en la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider y Reichers, 1983).

CONCEPTUALIZACIONES DEL CLIMA DE COMUNICACIÓN

Con estos principios como referentes, ahora es posible hablar sobre el concepto de “clima de comunicación”. En un planteamiento tradicional del fenómeno, Dennis (1974) describió el clima de comunicación como la calidad del entorno comunicacional interno de la organización, experimentado subjetivamente por sus miembros. Este concepto abarca el conjunto de las percepciones que los miembros tienen de los mensajes y eventos comunicativos que ocurren en la empresa. Un fenómeno que surge de las interpretaciones y opiniones que el empleado tiene de las relaciones de comunicación de, desde y con la organización (Poole y McPhee, 1983; Goldhaber, 1993).

Dennis (1974), basado en este enfoque, dividió el clima de comunicación en las dimensiones de apoyo, apertura y sinceridad; toma de decisiones participativa; confianza, seguridad y credibilidad; metas de alto desempeño; adecuación de la información, diferencias semánticas en la información y satisfacción con la comunicación.

Bajo este esquema, diferentes investigadores han encontrado correlaciones positivas entre el clima de comunicación, o algunas de sus dimensiones, y el compromiso organizacional (Welsch y LaVan, 1981; Trombetta y Rogers, 1988; Guzley, 1992).

Un año más tarde, Dennis (1975) generó un instrumento de medición de clima organizacional específico sobre aspectos comunicativos para ser aplicado en la gran empresa (“Communication Climate Inventory”), compuesto por 45 ítems agrupados en cinco factores. Este cuestionario pretendía relacionar directamente el ambiente laboral en que los trabajadores viven con las interacciones que mantienen con los diversos supervisores con que trabajan.

Es con base a dicho marco instrumental que Dennis (1975) extrajo las siguientes dimensiones comunicacionales: Comunicación subordinado - supervisor; calidad de la información recibida; apertura y afectividad del superior; comunicación ascendente y recepción; y fiabilidad de la información recibida desde el jefe.

Ahora bien, y antes de entrar a presentar la conceptualización de “clima de comunicación” que es utilizada en el presente artículo, primero hay que indicar la distinción hecha en la literatura organizacional, entre clima psicológico y clima organizacional (James y Jones, 1974; Jones y James, 1979; Kozlowski y Klein, 2000).

El clima psicológico es conceptualizado a nivel individual como el reflejo de las percepciones e interpretaciones que los individuos tienen de su entorno de trabajo en términos de significado y significancia psicológica (Jones y James, 1979). El clima organizacional, en cambio, emerge de las percepciones homogéneas y compartidas que los miembros de la organización tienen del clima psicológico.

De esta manera, el clima de comunicación, a nivel individual, sería una faceta del constructo de clima psicológico (Jones y James, 1979), que incluye específicamente los elementos comunicativos del entorno de trabajo, tales como juicios sobre la receptividad de los superiores hacia la comunicación con los empleados o la honestidad de la información que está siendo distribuida en la organización (Guzley, 1992).

A nivel organizacional, el clima de comunicación sería el reflejo compartido de tales percepciones e interpretaciones que los individuos tienen de las interacciones de comunicación en un colectivo (Hecht, 1978) y el tono emocional de estas relaciones de comunicación entre las personas que interactúan.

Según Smidts, Pruyn y Riel (2001), esta distinción entre clima psicológico y clima organizacional, permite entender al clima de comunicación como un fenómeno que puede residir tanto en el nivel individual como en el grupal, pero sólo puede ser estudiado como una variable agregada a nivel grupal si se evidencia la homogeneidad en el grado en el cual los miembros del grupo comparten dichas percepciones.

Respecto de este asunto, Schneider y Reichers (1983) discutieron dos perspectivas generales que son relevantes para la formación de los climas colectivos dentro de las organizaciones. Según los autores, los climas colectivos podrían componerse gracias a aquellos individuos que comparten esquemas laborales similares (valores, necesidades y metas organizacionales). Así mismo, y basados en su postura del interaccionismo simbólico, parten de la predicción de que los climas colectivos reflejan la interacción social entre los grupos que existen en la organización.

Respecto a los orígenes del clima de comunicación como objeto de estudio se debe indicar que las primeras investigaciones al respecto aparecen en las décadas del 50 y 60 (Dahnke y Clatterbuck, 1990). En estos estudios iniciales, la investigación se enfocó en las cualidades comunicativas de los supervisores. En esos resultados se encontró que un supervisor efectivo (desde una perspectiva comunicativa) es una persona que identifica la comunicación como un aspecto crítico de su trabajo y está abierto a la información que le brindan sus subordinados.

Según Robertson (2003), el trabajo más notable en este período fue el de Gibb (1961), quien propuso que el clima de comunicación está directamente asociado a la disposición para la comunicación que los individuos tienen, indicando que si una persona o grupo mejoran su comunicación esto redundará directamente en sus relaciones interpersonales.

Gibb (1961) observó en sus estudios que hay dos tipos de clima de comunicación en las organizaciones: Climas defensivos (que ocurre cuando un individuo percibe amenazas o anticipa amenazas para el grupo) y climas de apoyo (que ocurren cuando el individuo se siente respaldado y así disminuye la percepción de amenazas).

Durante los años setenta, el número de estudios sobre el clima de comunicación se incrementó y amplió su enfoque con la inclusión de la apertura en la comunicación como una nueva dimensión (Robertson, 2003). En esta década apareció una nueva medida específica del constructo, desarrollada por Roberts & O'Reilly (1975) en la cual propusieron la evaluación del clima de comunicación a partir de la valoración de la confianza, la influencia, la movilidad, el deseo de interacción, la direccionalidad ascendente, la direccionalidad descendente, la direccionalidad lateral, la precisión, la síntesis, la producción de información, la sobrecarga, la satisfacción, la comunicación escrita, la comunicación cara a cara y la comunicación telefónica. Satisfacción comunicativa, CSC (Downs y Hazen, 1977).

En las siguientes dos décadas este objeto de estudio recibió una mayor atención, por tres razones fundamentales: (a) por su enfoque en los comportamientos comunicativos de los líderes, de los cuales se concluyó que son éstos los sujetos fundamentales en la promoción del clima de comunicación (McCauley y Kuhnert, 1992); (b) por el planteamiento de Poole y McPhee (1983) de que el clima de comunicación es una fuerza constitutiva para todos los climas al interior de una organización; y (c) por su estrecha relación con la satisfacción en el trabajo.

Durante los años ochenta, el estudio del clima de comunicación en las organizaciones y en las redes continuó siendo el punto central de la investigación. Los autores trabajaron en áreas tradicionales como la relación superior-subordinado, específicamente en la retroalimentación y la comunicación ascendente, al igual que en la conectividad y los roles en las redes.

Durante este período cambiaron de manera importante los enfoques empíricos y teóricos en los estudios de la comunicación organizacional. Los investigadores como Poole y McPhee (1983) argumentaban que los miembros de una organización producen y reproducen climas y las redes organizacionales por medio de sus interacciones diarias.

Desde esta perspectiva el clima de comunicación fue definido como aquellos

factores centrales, objetivos y/o percibidos, los cuales afectan el envío de mensajes y el proceso de recepción de los miembros dentro de un grupo organizacional (Falcione, Sussman y Herden, 1987). En otras palabras, aquí el clima se refiere a los aspectos de la organización como un todo que influyen la forma a través de la cual la comunicación toma lugar. (Greenbaum, Clampitt y Willihnganz, 1988).

En ese sentido la mayoría de los recientes estudios que evalúan la comunicación de los empleados han tomado base en este concepto. Por ejemplo, Choi & Kim (1999) investigaron las consecuencias del clima de comunicación al interior de equipos de trabajo y del flujo de comunicación con otros equipos y con los directivos. Su estudio mostró que las dimensiones de comunicación del clima tienen un fuerte impacto sobre el desempeño de los equipos.

En cuanto a la relación entre el clima de comunicación y su constructo superior, el clima organizacional, Pace (1983) señaló que el clima de comunicación es una subcategoría del clima organizacional que se centra en las características particulares de las prácticas y flujos de comunicación. En esta línea Poole (1985) también señaló que como una práctica organizacional distintiva, la comunicación representa su propio clima, separado y aparte de otros climas de la organización, como el de logro, justicia, entre otros.

Bajo estos postulados, Welsch y LaVan (1981) apoyaron esta delimitación particular del clima de comunicación. En sus estudios encontraron que cinco variables de clima organizacional -Comunicación, toma de decisiones, liderazgo, motivación y orientación a las metas estaban relacionadas significativamente y positivamente con el compromiso. La relación entre las variables comunicacionales (aceptación, precisión y todos los flujos direccionales), sin embargo, era más fuerte que otras variables de clima.

Así mismo, Korsgaard, Brodt, & Whitener (2002) demostraron que el clima que caracteriza la comunicación de los directivos tiene una influencia significativa sobre la confianza en los directivos y sobre la ciudadanía organizacional.

En esta misma línea de estudio, algunas investigaciones también han demostrado que el clima de comunicación podría ser instrumental en la creación de actitudes favorables hacia los objetivos estratégicos. Por ejemplo, Kim y Mauborge (1993) y Noble (1999) plantearon que el clima en el cual la opinión de los directivos y de los empleados es tomada en serio, y en el cual ellos pueden participar en la toma de decisiones, estimula actitudes de apoyo frente a los objetivos estratégicos. Según los autores, esto se da porque este clima afirma en los empleados los sentimientos de membresía al grupo, y también porque la participación en la toma de decisiones favorece a que el empleado vea en los objetivos estratégicos sus propios intereses (Kim y Mauborge, 1993).

Otras investigaciones al respecto han mostrado por ejemplo que un clima de

comunicación abierto, en el cual la retroalimentación de los empleados es tomada en serio podría estimular la comunicación sobre iniciativas estratégicas a los compañeros, sin que necesariamente cambien las actitudes estratégicas respecto a estas iniciativas.

Este planteamiento fue reforzado por Kim y Mauborge (1993), quienes encontraron además que el clima de comunicación, como parte del constructo de justicia procedimental, tiene un efecto directo sobre el grado en el que los directivos de unidades de negocios implementan actualmente las estrategias de la compañía.

En un esfuerzo reciente por analizar empíricamente este fenómeno, Smidts, Pruyn y Riel (2001) propusieron una operacionalización del fenómeno mediante la formulación de una escala de medición a partir de tres dimensiones básicas: la apertura y confianza en la comunicación, el sentimiento de ser tomado en serio, y el sentimiento de tener voz en la organización. Este instrumento fue puesto a prueba en una muestra holandesa y su diseño se basó en la revisión y análisis de diferentes planteamientos teóricos e instrumentos previos (Alutto y Vredenburg, 1977; Dennis, 1975; Falcione, Sussman y Herden, 1987; Jones y James, 1979).

Esta mirada amplia del fenómeno, el cual incluye la integración de un sinnúmero de propuestas previas, nos conduce al uso de este instrumento en estudios posteriores, previa comprobación de su estabilidad psicométrica y dimensional en contextos no europeos. De manera específica, esperamos que al poner a prueba estas escalas de medición del clima de comunicación en contextos organizacionales suramericanos y mediante su aplicación en lengua castellana, este instrumento reporte propiedades psicométricas favorables para su aplicación futura y conserve la estructura tridimensional evidenciada en la investigación previa.

Con estos referentes, podríamos concluir entonces que, aunque el clima de comunicación como fenómeno organizativo ha venido siendo estudiado con mayor intensidad en los últimos años y en la actualidad se encuentra en un punto de alto desarrollo investigativo, su historia se remonta a la década de los 70 donde sus pioneros dieron las conceptualizaciones básicas que aún se mantienen a la vanguardia como puntos de partida para su investigación. Los autores más contemporáneos han propuesto sus definiciones a partir de estas conceptualizaciones clásicas, adicionándole nuevos aportes metodológicos.

REFERENCIAS

- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological Attachment to the Group: Cross Cultural Differences in Organizational Identification and Subjective Norms as Predictors of Workers' Turnover Intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24 (10), 1027-1040.

- Albert, S. (1998). The definition and meta-definition of identity. In Whetten, D. A. & Godfrey, P.A. (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 1–13). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alutto, J.A., & Vredenburg, D.J. (1977). Characteristics of decision participation by nurses. *Academy of Management Journal*, 20, 341 – 347.
- Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Ashforth, B.E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bartel, C.A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46, 379-413.
- Benkhoff, B. (1997). Better Performance through Organizational Identification: A Test of Outcomes and Antecedents Based on Social Identity Theory. In Wickham, J. (Ed.), *The Search for Competitiveness and Its Implications for Employment*. Dublin: Oak Tree Press.
- Bhattacharya C. B., Rao, H., & Glynn, M.A. (1995). Understanding the Bond of Identification - An Investigation of its Correlates among Art-Museum Members. *Journal of Marketing*, 59, 46-57.
- Cheney, G. (1983). "The rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication", en *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), pp. 143 – 158.
- Choi, J.N., y Kim, M.U. (1999). "The Organizational Application of Groupthink and its Limitations in Organizations", en *Journal of Applied Psychology*, 84(2), pp. 297-306.
- Dahnke, G.L., y Clatterbuck, G.W. (1990). *Human Communication: Theory and Research*. Belmont, CA. Wadsworth Publishing Co.
- Dennis, H. S. (1975). "The Construction of a Managerial Communication Climate Inventory for Use in Complex Organizations" [conferencia] *International Communication Association Convention*. Chicago.
- Dennis, H.S. (1974). *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations* [tesis doctoral] [inédito]. Xerox University Microfilms, Ann Arbor. Michigan.
- Downs, C., y Hazen, M.D. (1977). "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction", en *Journal of Business Communication*, 14(3), pp. 63-73.

- Dutton, J., Dukerich, J., y Harquail, C. (1994). "Organizational Images and Member Identification", en *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 239–63.
- Falcione, R.L., Sussman, L., y Herden, R.P. (1987). "Communication climate in organizations". In F.M. Jablin, L.L Putnam. K.H. Toberts y L.W. Porte (Eds.), *Handbook of organizational communication*. Newbury CA. Sage.
- Forehand, G, y Von Gilmer, B. (1964). "Environmental Variations in Studies of Organisational Behaviour", en *Psychological Bulletin*, 62, pp. 362-381.
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). "Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction", en *Personnel Psychology*, 22, pp. 171-183.
- Gibb, J. (1961). "Defensive and Support Communication", en *Journal of Communications*, 11, pp. 141-148.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication*. Madison, WI. Brown y Benchmark.
- Goldhaber, G.M., Yates, M.P, Porter, D.T., y Lesniak, R. (1978). Organizational communication: 1978, en *Human Communication Research*, 5, pp. 76-96.
- Greenbaum, H.H., Clampitt, P., y Willihnganz, S. (1988). "Organizational Communication: An Examination of Four Instruments", en *Management Communication Quarterly*, 2 (2), pp. 245-282.
- Guzley, R.M. (1992). "Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization", en *Management Communication Quarterly*, 5, pp. 379–402
- Haslam, S.A. (2001). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. London. Sage.
- Hecht, M.L. (1978). "The Conceptualization and Measurement of Interpersonal Communication Satisfaction", en *Human Communication Research*, 4 (3), pp. 253-264.
- Hunt, O., Tourish, D., y Hargie, W. (2000). "The Communication Experiences of Education Managers: Identifying Strengths, Weaknesses and Critical Incidents", en *The International Journal of Educational Management*, 14 (3), pp. 120-129.
- James, L.R. and S.B. Sells. (1981). "Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research", en D. Magnusson (Ed.). *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective*. Hillsdale, NJ. Erlbaum.

- James, L.R., y Jones, A.P. (1974). "Organizational Climate: A Review of Theory and Research", en *Psychological Bulletin*, 81, pp. 1096 – 1112.
- Johnston, H.R. (1976). "A New Conceptualization of Source of Organizational Climate", en *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 95-103.
- Jones, A.P., y James, L.R. (1979). "Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions" en *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, pp. 201– 250.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., y Gallois, C. (2004). "Organizational Communication: Challenges for the New Century", en *Journal of Communication*, 54, 4, pp. 722-750.
- Kim, W.C., y Mauborge, R. (1993). "Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions", en *Academy of Management Journal*, 36 (3), pp. 502-526.
- Korsgaard, A.M., Brodt, S.E., y Whitener, E.M. (2002). "Trust in the Face of Conflict – the Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context", en *Journal of Applied Psychology*, 87, 2, pp. 312-319.
- Koys, D. J., y DeCotiis, T.A. (1991). "Inductive Measures of Psychological Climate", en *Human Relations*, 44 (3), pp. 265-285.
- Kozlowski, S.W.J., y Klein, K.J. (2000). "A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes", en K. J. Klein y S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, San Francisco. Jossey-Bass.
- Lee, S.M. (1971). "An Empirical Analysis of Organisational Identification", en *Academy of Management Journal*, 14, pp. 213–226.
- Litwin, G.H., y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston. Press
- Mael, F.A., y Ashforth, B.E. (1995). "Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification and Turnover Among Newcomers", en *Personel Psychology*, 48, pp. 309-333.
- McCauley, D.P., y Kuhnert, K. W. (1992). "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management", en *Public Administration Quarterly*, 16, pp. 265-284.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York. Academic Press.

- Noble, J. (1999). "Cooperation, Conflict and the Evolution of Communication", en *Adaptive Behavior*, 7 (3/4), pp. 349-370.
- O'Reilly, C. (1989). "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", en *California Management Review*, 31 (4).
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", en *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 492 – 499.
- Ouchi, W.G. (1980). "Markets, Bureaucracies, and Clans", en *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 129–41.
- Pace, R.W. (1983). *Organizational Communication: Foundations for Human Resource Development*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Payne, R. y R. Mansfield (1973). "Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context and Hierarchical Position", en *Administrative Science Quarterly*, 18 (4), pp. 515-526.
- Poole, M.S. (1985). "Communication and Organizational Climates. Review, Critique and a New Perspective", en: R. D. McPhee y P.K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication*. Beverly Hills. Sage.
- Poole, M.S., y McPhee, R. D. (1983). "A Structural Analysis of Organizational Climate", en L. Putnam y M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. Beverly Hills. Sage.
- Powell. G.N., y Butterfield. D.A. (1978). "The Case for Subsystem Climate in Organizations", en *Academy of Management Review*, 3, pp. 151-157.
- Pratt, M.G. (1998). "To be or Not to be? Central Questions in Organizational Identification", en D.A. Whetten y P.C. Godfrey (Eds.), *Identities in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks. Sage.
- Reade, C. (2001). "Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to the Local Subsidiary and the Global Organization", en *International Journal of Human Resource Management*, 12, 8, pp. 1269–1291.
- Redding, W.C. (1972). *Communication Within the Organization, an Interpretive Review of the Theory and Research*. New York. Industrial Communication Council.
- Roberts, K. H., y O'Reilly, C. A. (1975). "Measuring Organizational Communication", en *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 321-326.

- Robertson, E. (2003). "How to Use a Communication Climate Model. A Case for Leaders to Improve the Communication Climate in Organizations", en *Social Communication Management*, 7 (2), pp. 8-32.
- Schneider, B. y Hall, D.T. (1972). "Toward Specifying the Concept of Work Climate: a Study of Roman Catholic Diocesan Priests", en *Journal of Applied Psychology*, 56, pp. 447-455.
- Schneider, B., y Reichers, A.E. (1983). "On the Etiology of Climates", en *Personnel Psychology*, 36, pp. 19-39.
- Schneider, B., Parkington, J.J., y Buxton, V.M. (1980). "Employee and Customer Perceptions of Service in Bank", en *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 252-67.
- Schneider, B. (1975). "Organizational climates: An essay", en *Personnel Psychology*, 28, pp. 447-479.
- Simon, H.A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York. Free Press.
- Smidts, A., Pruyn, A., y Riel, C. (2001). "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", en *Academy of Management Journal*, 29 (5), pp. 1051-1062.
- Trombetta, J.J., y Rogers, D.P. (1988). "Communication Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Effects of Information Adequacy, Communication Openness and Decision Participation", en *Management Communication Quarterly*, 1(4), pp. 494-514.
- Tyler, T.R. (1999). "Why People Cooperate with Organizations: An Identity-based Perspective", en R. I. Sutton y B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 21. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Knippenberg, D., (2000). "Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective", en *Applied Psychology: An International Review*, 49, pp. 357-371.
- Wan-Huggins, V.N., Riordan, C.M., y Griffeth, R.W. (1998). "The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification", en *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), pp. 724 - 749.
- Welsch, H.P., y LaVan, H. (1981). Interrelationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior and Organizational Climate. *Human Relations*, 34 (12), pp. 1079-1089.
- Zohar, D. (1980). "Safety Climate in Industrial Organisations: Theoretical and Applied Implications", en *Journal of Applied Psychology*, 65, pp. 96-102.