

**COMUNICACIÓN GERENCIAL: “EJE FUNDAMENTAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL”**

**AUTOR:**

**KAREN LILIANA CONTRERAS GUTIÉRREZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN CON ENFÁSIS EN GESTIÓN HUMANA**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:**

**LINA SOFÍA VALENZUELA**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**SANTIAGO DE CALI, DICIEMBRE 2013**

## RESUMEN

Durante las últimas décadas, el concepto de clima organizacional ha ido adquiriendo una gran importancia para el desarrollo estratégico de las organizaciones; puesto que la gestión y administración efectiva del mismo trae consigo resultados favorables para la productividad, rentabilidad, calidad y el desempeño corporativo de las empresas.

Por tal razón, el propósito de este trabajo de grado es realizar una síntesis conceptual, cuyo enfoque pragmático, permita visualizar y dar a conocer la importancia, las características y las diferentes variables que pueden intervenir en la instauración de un clima organizacional “saludable”, a partir de los planteamientos, tendencias o concepciones recientes o vigentes entre los diversos autores de Comportamiento Organizacional y Alta Gerencia.

Adicionalmente, se pretende explicar la relación de reciprocidad que existe entre el acondicionamiento de un clima organizacional saludable u óptimo y la comunicación gerencial efectiva, abierta y transparente que deben desarrollar los líderes de las organizaciones con sus empleados; puesto que este último concepto, mediante sus diferentes tácticas o mecanismos de intervención en la mayoría de las variables del clima laboral, es considerado como un factor clave de éxito que impulsa o estimula aún más la productividad y el alto desempeño de las empresas competitivas modernas.

Finalmente, el resultado que se espera obtener mediante la realización de este estudio investigativo es persuadir a los futuros lectores (directivos organizacionales, gerentes y especialistas de gestión humana) acerca de la importancia de establecer un buen clima organizacional al interior de sus compañías y demostrar que la consolidación de éste no es producto de la casualidad, sino de una gestión bien concebida y dirigida con la ayuda de la comunicación gerencial.

**Palabras Claves:** Clima Organizacional, Comunicación Gerencial, Desempeño Organizacional, Productividad y Rentabilidad.

### **ABSTRACT**

During the last decades, the concept of organizational climate has acquired great importance and transcendence for the strategic development of organizations, since effective management of it leads to favorable results in terms of productivity, profitability, quality and corporation quality in enterprises.

For these reasons, the purpose of this thesis is to perform a conceptual synthesis enables to visualize, and introduce the characteristics and the different variables, which can be involved in the establishment of a “healthy” organizational climate, based on the approaches, trends and recent concepts developed by various authors Organization Behavior and High Management.

Furthermore, this project intends to explain the reciprocal relation there is between healthy organizational climate and an effective, open and transparent management communication, which organizations leaders ought to develop with their employees, since management communication, through its different tactics and intervention mechanisms in the majority of labor climate variables, is considered a key success factor which stimulates and encourages productivity and high performance of modern competitive enterprises even more.

Finally, the result which is expected through the fulfillment of this research study is to persuade future readers (i.e. organization executives, managers, and human management specialists) regarding the importance of establishing a good organizational climate within their own companies and to demonstrate that its consolidation is not the product of mere coincidence, but instead it comes from a well conceived and directed arrangement with the help of management communication.

**Key Words:** Organizational Climate Management Communication, Organization Performance, Productivity y Profitability.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>Pág.6</b>
<b>2. DESARROLLO TEÓRICO</b>	
<b>2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>Pág.11</b>
2.1.1 <i>CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL... </i>	<i>Pág.17</i>
2.1.2 <i>VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>Pág.19</i>
<b>2.2 COMUNICACIÓN GERENCIAL.....</b>	<b>Pág.23</b>
2.2.1 <i>ATRIBUTOS DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL.....</i>	<i>Pág.25</i>
2.2.2 <i>IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL.....</i>	<i>Pág.28</i>
<b>3. CONCLUSIONES.....</b>	<b>Pág.32</b>
<b>4. GLOSARIO.....</b>	<b>Pág.35</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>Pág.36</b>

## INTRODUCCIÓN

Los retos corporativos que enfrentan diariamente las empresas crean la necesidad de que las prácticas gerenciales y laborales se encuentren encaminadas a crear un clima organizacional idóneo que estimule, incentive y facilite la ejecución efectiva de los procesos de desarrollo de las compañías, por parte de los colaboradores.

En consecuencia, el éxito en el desempeño de los empleados está determinado por la calidad del clima organizacional; puesto que, según Goncálvez (1997) y Quintana (2007), éste se comprende como un fenómeno que impacta fuertemente los factores de la organización, las tendencias motivacionales y los comportamientos de las personas que integran la empresa.

Asimismo, Aljure (2010) señala que el clima organizacional tiene serias repercusiones sobre la productividad y rentabilidad de las empresas; puesto que el clima organizacional influye significativamente en el comportamiento individual de los colaboradores, debido a que sí ellos disfrutan y perciben un clima laboral “saludable” tanto en el ámbito social como físico, probablemente, su desempeño y la efectividad en los resultados se incrementen de forma considerable, porque dichos elementos se encuentran directamente relacionados con la capacidad corporativa de “administrar” favorablemente las relaciones interpersonales, los mecanismos comunicacionales, las condiciones físicas del entorno y los estilos de liderazgo existentes dentro de los equipos de trabajo de la compañía.

Sulbarán (2002), Maldonado y Bustamante (2006) afirman que los gerentes o directivos de las organizaciones son los agentes responsables de la creación de un clima organizacional óptimo para los empleados; ya que si ellos no enfocan sus esfuerzos en la constitución y el establecimiento de “ambientes laborales apropiados”, es posible, que esto genere mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias. Adicionalmente, los gerentes impulsarán a los colaboradores hacia la lentitud, el aburrimiento o la indiferencia; puesto que el personal se *retira psicológicamente de sus labores*<sup>1</sup>, cuando se encuentra insatisfecho o inconforme con su realidad organizacional; predominando así, una actitud poco proactiva al interior de los equipos de trabajo, la cual se basa en cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Por el contrario, si los entornos laborales son “saludables” y se encuentran constituidos por “valores y actitudes constructivas”, las responsabilidades se transforman en una “*poderosa fuente de realización personal*”, debido a que los integrantes de la empresa asumen sus actividades funcionales como un “*desafío personal diario*”, lo cual contribuye al mejoramiento de los niveles de desempeño, una mayor gestión con calidad integral, satisfacción de la gente y una adecuada proyección de la empresa dentro de su entorno de influencia. (Pacheco, 2008).

Una situación que ilustra los resultados oportunos que trae consigo la focalización de la dirección en el clima organizacional fueron “*los altos niveles de rentabilidad obtenidos por las empresas de retail LOWE y Harley–Davidson, las cuales*

*registraron ganancias que superaron el 40% anual, pese a las variaciones bursátiles experimentadas el “negro 11 de septiembre del 2001”.* (Levering y Moskowitz, Revista Fortune 2002, Pág. 46).

Según este estudio realizado por la revista norteamericana Fortune, dichas elevaciones en los niveles de rentabilidad sólo fueron posibles debido a que estas empresas se esforzaron continuamente por construir un excelente clima laboral al interior de sus unidades de negocio, lo cual convirtió a las mismas en las mejores empresas para invertir; ya que éstas utilizaron o destinaron inteligentemente gran parte de sus recursos en la gente, teniendo en cuenta las necesidades de interacción social, desarrollo profesional y personal de los empleados. Por consiguiente, es necesario recordar que el “buen ánimo” de los empleados de una organización resulta muy favorable para los accionistas de la misma. (Levering y Moskowitz, Revista Fortune 2002, Pág. 46).

Sin embargo, según Corvey (2000), es necesario tener en cuenta que la consolidación de un clima organizacional óptimo requiere de la implementación de acciones gerenciales contundentes; puesto que éstas poseen un impacto vital en el inicio, apoyo y sostenimiento de cualquier plan estratégico que implique el mejoramiento o desarrollo de la compañía.

Por tal razón, este autor indica que una de las herramientas que permite *“llegar al corazón de los colaboradores”* para obtener su compromiso, entusiasmo, creatividad e ingenio en el cumplimiento de las metas empresariales asignadas es la comunicación gerencial; ya que los integrantes de los equipos de trabajo aspiran a que sus directores o gerentes se comuniquen y compartan con ellos ampliamente sus expectativas, con la finalidad de coordinar los esfuerzos o voluntades entre sí para solucionar problemas, asumir responsabilidades o retos que ameriten reconocimientos o la obtención de logros tanto personales como grupales y organizacionales.

Por otra parte, Brunnet (1999), Jiménez (2003) y Toro (2009) manifiestan que la comunicación gerencial es el mecanismo más eficaz para instaurar, transmitir e interiorizar en el imaginario colectivo de los miembros del equipo de trabajo las ventajas o razones acerca de por qué es favorable ofrecer sus esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, la comunicación gerencial debe ser entendida en los entornos organizacionales actuales como aquellas interacciones o relaciones sólidas, abiertas, transparentes y efectivas que unen a los líderes con sus seguidores de las diferentes áreas o unidades de trabajo. Estos estrechos vínculos impactan favorablemente las diferentes dimensiones que conforman el clima organizacional, especialmente las variables estructurales y de comportamiento corporativo. (Toro, 2009).

Por consiguiente, el objetivo general de este trabajo de grado es elaborar una investigación documental que permita visualizar y dar a conocer la importancia conceptual, las características y las diferentes variables que pueden intervenir en la instauración de un clima organizacional “saludable”, a partir de los planteamientos, tendencias o concepciones recientes o vigentes entre los diversos autores de Comportamiento Organizacional y Alta Gerencia.

Asimismo, se pretende explicar la relación de reciprocidad que existe entre el acondicionamiento de un clima organizacional saludable u óptimo y la comunicación gerencial efectiva, abierta y transparente que deben desarrollar los líderes de las organizaciones con sus empleados; puesto que este último concepto, mediante sus diferentes tácticas o mecanismos de intervención en la mayoría de las variables del clima laboral, es considerado como un factor clave de éxito que impulsa o estimula aún más la productividad y el alto desempeño de las empresas competitivas modernas.

Finalmente, el resultado que se espera obtener a través de la elaboración de esta investigación documental es persuadir a los futuros lectores (directivos organizacionales, gerentes y especialistas de gestión humana) acerca de la importancia de establecer un buen clima organizacional al interior de sus compañías y demostrar que la consolidación de éste no es producto de la casualidad, sino de una gestión bien concebida y dirigida con la ayuda de la comunicación gerencial.

## DESARROLLO TEÓRICO

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

“La consideración de las organizaciones como entornos psicológicamente significativos ha afianzado la necesidad de indagar, comprender y estudiar el concepto de Clima Organizacional” (Chiang, Núñez y Salazar, 2008, Pág.14). Por tal razón, los primeros autores que investigaron este tema prestaron una creciente atención a los elementos básicos del constructo del clima organizacional y coincidieron en señalar que éste era una manifestación objetiva de la estructura de la organización, es decir, que era una serie de atributos emergentes y propios del ambiente de trabajo a los se encontraban expuestos los colaboradores e influían sobre sus actitudes o comportamientos respecto a diferentes aspectos estructurales como niveles jerárquicos, procesos, instalaciones físicas y estilos de dirección entre otros. (Argyris, 1957; Forehand y Gilmer, 1964; Inkson, 1970; Payne y Pugh, 1976; Rousseau, 1988).

Sin embargo, autores como Chiavenato (1990), Denison (1991) y James y Jones (1994) fueron enfáticos en señalar al clima organizacional como un concepto globalizador que comprendía una amalgama de condiciones psicológicas permanentes que prevalecían en una *“región social”*. Dichas condiciones psicológicas se construían a partir de las vivencias que tenían los empleados dentro su entorno laboral; originando así, una idea genérica de lo que sucedía en

éste y el significado e influencia que dicha idea o concepción adquiriría en las conductas o sentimientos de quiénes integraban la empresa.

Otros autores como Joyce y Slocum (1996), Holton, Bates y Seyler (1997), Owen y Campbell (1998) describieron el clima organizacional como una apreciación variable que las personas desarrollaban acerca de las realidades que experimentaban en su lugar de trabajo. Dicha apreciación se construía, a partir de un proceso de formación de ideas o conjeturas, que surgían durante la interrelación de las vivencias individuales de los empleados y las características propias de la organización.

Los investigadores Katzell (2000), Reicher y Schneider (2000), Guillen, Guil y Peiró (2002), Colquit, Noe y Jackson (2002) y Schein (2004) recopilaron estas nociones previas para plantear un amplio consenso teórico acerca del carácter perceptual que poseía el clima organizacional; puesto que ellos consideraron que éste era producto de la interacción diaria de las diversas “percepciones colectivas y compartidas” acerca de las realidades internas que experimentaban los diferentes grupos humanos en los entornos laborales de sus compañías.

Según estos autores, dichas “*percepciones compartidas*” eran adquiridas a partir de las políticas, prácticas, procedimientos y hábitos organizacionales que se originaban en las empresas, tanto formales como informales, es decir, que éstas surgían como resultado de un *proceso perceptivo individual* y un *proceso cognitivo*

*“primario”*<sup>2</sup> del entorno laboral; ya que cada aspecto de la realidad externa era transformado en la mente de los colaboradores en una serie de estímulos sensoriales que influían inmediatamente sobre los comportamientos, valores personales u organizacionales y niveles de satisfacción laboral. Por lo tanto, esta estimulación sensorial conducía a configurar, en el imaginario colectivo de los empleados, las representaciones psicológicas del medio interno dónde se localizaba y la visión de su rol funcional.

Posteriormente, Bowers (2005), Patterson (2006) y Collins y Smith (2006) definieron del concepto de clima organizacional como un constructo que poseía una naturaleza multidimensional o integral, debido a que éste se encontraba conformado por un grupo de variables (estructurales, físicas, sociales, individuales y de comportamiento corporativo) dependientes entre sí.

Estos autores determinaron que el concepto de clima organizacional estaba relacionado directamente con las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a sus tareas funcionales, el ambiente físico del lugar de trabajo, las relaciones interpersonales que emergían en éste y las diversas regulaciones formales que afectaban a dicho trabajo.

Sin embargo, la importancia del enfoque integral o multidimensional residía en el hecho de que el comportamiento de un colaborador no presentaba alteraciones por la simple existencia de diversos factores exógenos en el ambiente laboral, sino que

dependía de las percepciones que el empleado poseía acerca de dichos factores; difiriendo así, sutilmente, de los postulados teóricos de Katzell (2000), Reicher y Schneider (2000), Guillen, Guil y Peiró (2002), Colquit, Noe y Jackson (2002) y Schein (2004), quienes afirmaban que solamente con la existencia de determinados elementos externos tangibles o físicos como el mejoramiento de las instalaciones, los planes de compensación o salarios e instauración de mayores espacios de recreación y bienestar en los medios internos de las compañías, los colaboradores se sentirían rápida e inmediatamente incentivados o motivados a desarrollar comportamientos o actitudes que estuvieran alineadas con la esencia de la empresa.

Por tal razón, las percepciones individuales de los colaboradores dependen considerablemente de las actividades, juicios de valor, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro establezca con su empresa. De acuerdo a lo anterior, el Clima Organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; puesto que los factores y las estructuras del sistema organizacional generan un determinado clima, en función de las percepciones favorables o desfavorables que los empleados pudieran tener del mismo, es decir, que el clima laboral resultante provoca determinados comportamientos en los empleados.

También, es importante precisar que una organización no necesariamente tiene un único clima laboral. Algunos investigadores como Johnson (1976), Litwin y Stringer (1968), Payne, Mansfield, Powell y Butterfield (1972), Schneider y Hall (1990),

citados en Kuenzi y Schminck (2009), indican que pueden existir múltiples climas dependiendo de la naturaleza o alineación estratégica de la organización.

Por ejemplo, las compañías orientadas hacia el fortalecimiento de las áreas comerciales pueden consolidar un clima apropiado para incentivar el servicio al cliente en sus empleados (Dietz, Pugh, & Wiley, 2004 citado en Kuenzi y Schminck, 2009), otras pueden estimular un clima para la seguridad industrial que permita alcanzar una excelencia operacional en sus operarios (Clarke, 2006 citado en Kuenzi y Schminck, 2009) u otras pueden constituir un clima que impulse la innovación, investigación y desarrollo en los diseñadores de producto (Anderson & West, 1998 citado en Kuenzi y Schminck, 2009), entre otros.

Adicionalmente es necesario establecer una distinción conceptual entre los constructos de cultura y clima organizacional; puesto que, comúnmente, son referidos o asociados como nociones similares. La cultura organizacional posee un carácter más normativo, debido a que ha sido definida como un conjunto de valores o creencias colectivas relevantes y únicas que interactúan con las estructuras y sistemas de control de las empresas para producir las normas de comportamiento que especifican la manera particular cómo se desempeñan las actividades al interior de las compañías. La unidad dominante de este constructo son los grupos sociales o en este caso las organizaciones, porque generan hábitos cotidianos colectivos. Por lo tanto, un individuo solo no puede tener cultura pero un grupo

puede desarrollar códigos de comportamiento compartido. (Schein y Uttal, 2003 citado en James et al, 2008)

El constructo de clima posee un carácter más individualizado, descriptivo y variable; ya que éste se ha definido, actualmente, como el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización. Estas apreciaciones valoran tanto las dimensiones exógenas (condiciones favorables de los espacios físicos y tecnológicos de las instalaciones corporativas) como las dimensiones endógenas (estructuras jerárquicas, estilos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, aspectos socio-culturales, motivación y recompensas entre otras), las cuales se refuerzan mutuamente y ejercen una influencia directa en el comportamiento productivo y el alto desempeño de los individuos". (Pacheco, 2008).

Finalmente, el aporte más importante de los diferentes estudios acerca de Clima Organizacional, durante los últimas décadas, es conceptualizar éste como un aspecto estratégico que requiere ser analizado e intervenido sí las compañías desean un mejoramiento continuo que permita alcanzar altos estándares de productividad, innovación, gestión de la calidad, servicio y rentabilidad, priorizando de antemano la satisfacción laboral del recurso humano. (Koontz y Wihrich, 2008; Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2009).

### **2.1.1 Características del Clima Organizacional**

Donato (2005), Tironi y Cavallo (2004) consideran que el mayor aporte que genera la instauración de un clima organizacional “saludable y de calidad” es la estabilidad social que permite a cada colaborador sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivo y recibir el reconocimiento por las contribuciones realizadas con ayuda del “conocimiento organizacional”.

Teniendo en cuenta estas “bondades y beneficios” que trae consigo la “estabilidad social” al interior de las empresas es importante conocer las características que facilitan la constitución de dichos ambientes laborales idóneos. (Alcázar, 2008)

De acuerdo con este investigador, las principales características que debe poseer un clima organizacional saludable son:

- Fuerte vinculación e impacto sobre los comportamientos de los integrantes de la compañía.
  
- Alto grado de compromiso e identificación de los miembros de la empresa; puesto que “los colaboradores se colocan la camiseta” sólo en climas organizacionales “saludables”, de lo contrario, este anhelado “activo intangible como lo es el compromiso” jamás se podrá obtener de otra manera razonable.

- Estabilidad y perdurabilidad en el tiempo, a pesar de los cambios que se puedan experimentar por diversas perturbaciones en el devenir organizacional.
- Orientación del comportamiento y la percepción de los empleados hacia las tareas funcionales con opiniones favorables de carácter retador, desafiante o como una oportunidad de crecimiento profesional.
- Tratamiento a los colaboradores como seres humanos con cordialidad y apoyo mutuo.
- Seguimiento continuo y estrecho, pero con sensibilidad en las retroalimentaciones.
- Relaciones sociales amistosas y motivantes con el ejemplo de los líderes de las áreas o unidades de negocio.
- Reducción de la “distancia emocional<sup>3</sup>” entre líder y seguidor (subordinado).
- Tolerancia a los errores para percibir éstos como mecanismos de aprendizaje más que como una inclinación hacia la culpabilidad.
- Equidad y uniformidad en la aplicación de políticas, procedimientos y exigencias de gestión.

Cuando este tipo de características son transversales y se encuentran inmersas en los entornos laborales de las compañías, es posible, que se puedan obtener resultados óptimos en la dinámica organizacional de las mismas como altos niveles de afiliación, productividad, orientación al logro, innovación, adaptación al cambio, satisfacción laboral y niveles bajos o quizás mínimos de rotación de personal. (Alcázar, 2008).

Por el contrario, si dichas condiciones no se generan al interior de los ambientes de trabajo de las empresas, entonces se puede impactar negativamente los niveles de rentabilidad, calidad y productividad. Estos efectos se pueden evidenciar en indicadores muy dicientes como la alta rotación de personal, el ausentismo laboral, el estancamiento de las ideas de innovación y mejoramiento continuo junto con la débil capacidad de adaptación al cambio de los colaboradores; confirmando así, una vez más, la importancia pragmática que adquiere la “estabilidad social” en el devenir organizacional. (Donato, 2005; Tironi y Cavallo, 2004; y Alcázar, 2008).

### **2.1.2 Variables que intervienen en el Clima Organizacional**

Según Silva (2000), Donato (2005), Barón y Cordobés (2005) y Moro y Murcia (2008), si el clima organizacional de una compañía requiere una renovación o un mejoramiento total, entonces será necesario realizar un ajuste en más de una variable del mismo para que éste sea duradero y estable en el tiempo.

Por tal razón, estos autores destacan la importancia y trascendencia de conocer los tipos de variables que configuran cualquier clima laboral, con la finalidad de que los profesionales en administración de Recursos Humanos se preocupen y adviertan constantemente cuáles son los factores que se deben tratar o controlar para crear o constituir entornos de trabajo que acojan a las personas como verdaderos expertos responsables en sus cargos funcionales.

**Diagrama 1: “Variables Endógenas y Exógenas del Clima Organizacional”**



Fuente: “Clima Organizacional y Productividad Laboral”-Donato (2005)

También, los autores mencionados anteriormente convergen en establecer que las variables que intervienen en el clima organizacional se pueden clasificar en dos categorías conocidas como *exógenas* y *endógenas*. (Diagrama 1)

- a. Variables Exógenas o Físicas:** Se denomina a los elementos o factores que conforman el ambiente físico de la compañía como el espacio físico, las

condiciones de ruido o calor, contaminación, instalaciones, máquinas o equipos tecnológicos entre otros.

**b. Variables Endógenas:** Se subdividen en cuatro tipos de variables

- **Variables Personales:** Son los aspectos relacionados con las aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas propias de cada colaborador.
- **Variables Sociales:** Son los elementos pertenecientes al ambiente social como el compañerismo, la resolución de conflictos o las capacidades de negociación y coordinación entre departamentos junto con los estilos de comunicación entre equipos de trabajo o pares funcionales.
- **Variables Estructurales:** Son los factores que están relacionados con el tamaño de la organización, sus estructura jerárquicas o formales y los estilos de dirección corporativos.
- **Variables de Comportamiento Organizacional:** Son aquellos factores correspondientes a la productividad organizacional como los niveles de ausentismo, rotación de personal, satisfacción laboral, calidad del desempeño o gestión integral; indicadores de calidad de vida laboral como tensiones, estrés y equilibrio vida-trabajo e indicadores de rentabilidad como estados de pérdidas y ganancias junto con el valor accionario de la compañía.

Robbins (2004) establece que el 60% de la construcción subjetiva del clima organizacional, en el imaginario colectivo de los colaboradores, depende del impacto favorable de las variables estructurales y de comportamiento organizacional; puesto que, a través de éstas, se pueden alinear e influir simultáneamente en las variables personales y sociales (cuyo valor equivale al 30% y el 10% restante corresponde a las variables físicas) con el objetivo de crear o “moldear” un ambiente de trabajo donde los empleados sean y se sientan altamente productivos en entornos de confianza mutua entre los diferentes jerárquicos o stakeholders internos de la compañía.

Herderson (2005), manifiesta que las variables estructurales ejercen un “efecto dómimo” sobre las demás, debido a que a través de las herramientas del liderazgo y la comunicación gerencial, son las únicas que pueden intervenir, alterar o cambiar efectivamente los factores que componen a las variables sociales, personales y de comportamiento corporativo. Por consiguiente, sí los profesionales de Recursos Humanos desean instaurar un clima organizacional “agradable o saludable” es necesario que enfoquen la mayor parte de los esfuerzos en el mejoramiento y desarrollo de elementos estructurales como el liderazgo y la comunicación gerencial al interior de las compañías.

En este sentido, diversas investigaciones plantean que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo (Halpin y Croft, 1963; Camacho, Ospina y Segura, 2003; Cardona y Sandoval, 2003; Gálvez, 2004; Moro y Murcia, 2008) y por la comunicación gerencial (Herrada, 1999; Pérez, 2001; Maldonado y Bustamante 2006 y Toro, 2009),

debido a que entre más positiva se perciba la dirección y la comunicación gerencial, mejor será la percepción que los colaboradores posean del clima total de la empresa.

A continuación, se describirán los fundamentos, atributos e importancia que ha ido adquiriendo la comunicación gerencial en la construcción de canales de comunicación entre los líderes y sus seguidores (subordinados), con el objetivo de incrementar sustancialmente la motivación y el desempeño organizacional. La comunicación gerencial influye conjunta e idóneamente, en los factores de las otras variables del clima laboral que incentivan a los equipos humanos a trabajar con entusiasmo en el cumplimiento de los objetivos y metas corporativas propuestas.

## **2.2 COMUNICACIÓN GERENCIAL**

La comunicación gerencial o comunicación de apoyo es la habilidad más importante que los directivos actuales deben desarrollar en los entornos empresariales contemporáneos; puesto que ésta ha sido considerada por los estudiosos más reconocidos del tema de Alta Gerencia como el principal factor para pronosticar el éxito administrativo en la dirección de equipos de humanos de trabajo. (Thorton, 1966; Schnake, Dumler, Cochran y Barnett, 1990; Spitzberg, 1994; Rosen 1998).

Por otra parte, el Council of Communication Management elaboró, en 1996, un estudio en 8000 empresas norteamericanas dónde se reportó que al interior del 85% de las organizaciones participantes se presentaban grandes problemas de desempeño, clima y motivación organizacional debido a la mala calidad de la comunicación

gerencial que existía entre los líderes y seguidores de dichas compañías. (Whetten y Cameron, 2011)

Sin embargo, el descubrimiento más significativo o sorprendente de este estudio fue la percepción errada de los gerentes o directivos acerca de que esta dificultad se generaba como producto de la debilidad de los miembros de sus equipos de trabajo; puesto que sus subordinados no contaban con la competencia de establecer comunicacionales interpersonales fluidas, abiertas y efectivas que permitieran solucionar los problemas funcionales rápidamente, es decir, que los líderes trasladaron la culpabilidad de su incompetencia a los colaboradores.

La comunicación gerencial o de apoyo no es simplemente que el líder intente agradar o ser aceptado socialmente por sus seguidores o subordinados, sino que él debe fomentar y fortalecer este tipo de relación con los mismos para obtener mayor calidad en el cumplimiento de los objetivos establecidos y experimentar menos conflictos o actividades de rebeldía que socaven las altas tasas de productividad, rentabilidad, niveles de satisfacción laboral y la “estabilidad social” del clima organizacional de la compañía. (Golen, 1990; Haney, 1992; Brownell, Carell y Willmington, 1996).

Una situación que ejemplifica el planteamiento anterior fue la investigación realizada por Hanson, Ouchi, Peters y Pfeffer en 1999, a las 60 empresas más importantes de EE.UU donde se descubrió que una buena comunicación gerencial era el indicador más poderoso en la predicción de la rentabilidad (a mejor calidad de la misma, mayor incremento en la utilidad neta) más que otras proyecciones tradicionales como la

participación de mercados, el incremento del capital, el tamaño de la empresa o la tasa de crecimiento de las ventas, es decir, que la comunicación gerencial no es sólo una “*técnica de personas simpáticas*”, sino que cada día se consolida como una ventaja competitiva comprobada que trae consigo grandes beneficios en la obtención los resultados finales de las organizaciones. (Whetten y Cameron, 2011)

Finalmente, cuando se establecen estilos de comunicación gerencial acertados, confiables, abiertos y honestos no sólo se transmiten mensajes con información precisa, sino que se solucionan problemas o se afrontan situaciones difíciles al interior de los equipos de trabajo a partir de la construcción y fortalecimiento del vínculo entre el líder y su seguidor sin correr el riesgo de dañar las relaciones interpersonales. Por el contrario, éstas cada día tienden a mejorar como consecuencia del constante intercambio que se experimenta entre las dos partes involucradas. (Kramer, 2000; Reis y Gable, 2003; Losada y Heaphy, 2004)

### **2.2.1 Atributos de la Comunicación Gerencial**

Hyman (2002), Geddie (2001), Knapp y Vangelisti (2003) manifestaron que la comunicación gerencial o de apoyo se caracterizaba por estar orientada por ocho principios fundamentales:

1. *Principio de Congruencia*: El líder siempre debe establecer una comunicación coherente que permita reconocer sus verdaderos sentimientos, sin expresarlos de manera destructiva. Por consiguiente,

debe asegurarse de que sus aseveraciones concuerden con sus pensamientos o sentimientos y expresar éstos de forma auténtica.

2. *Principio de la Comunicación Descriptiva:* Los gerentes deben utilizar en su lenguaje expresiones descriptivas, es decir, hechos y datos concretos emitidos de manera objetiva que especifiquen el origen de los sucesos, las reacciones experimentadas tanto por ellos como por sus seguidores, plantear las consecuencias y sugerir las alternativas de solución frente a un problema o coyuntura. Por lo tanto, deben eliminar de su lenguaje expresiones evaluativas que critiquen o emitan juicios de valor sobre la personalidad del colaborador.
3. *Principio de la Orientación al Problema y No a la Persona:* El directivo debe procurar usar expresiones orientadas al problema, es decir, enfocarse en referentes conductuales impersonales o características de los acontecimientos, pero nunca detallar atributos personales.
4. *Principio de la Validación:* Los líderes funcionales deben incorporar a su expresión oral argumentos que reconozcan la importancia y singularidad del otro. Por tal razón, sus mecanismos de comunicación deben demostrar interés por la relación que se está estableciendo con el seguidor mediante la manifestación de respeto, humildad y flexibilidad frente a las nuevas ideas, informaciones u opiniones del mismo.

Además, el directivo debe promover intercambios bidireccionales en lugar de dominar o interrumpir a su interlocutor; identificando así, las áreas de acuerdo o características positivas de la otra persona antes de señalar áreas de desacuerdo o características negativas.

5. *Principio de la Especificidad:* El uso de expresiones específicas en vez de globales o extremistas permiten corregir los comportamientos de los seguidores, a partir de situaciones que estén bajo control del subordinado y no en factores que no se pueden cambiar.
  
6. *Principio de Conjuntividad:* El líder debe propiciar el uso de afirmaciones conjuntivas o cohesionadas que fluyan con facilidad a partir de lo que se dijo en llamados de atención previos o reuniones anteriores. También, él debe garantizar la igualdad de oportunidades de participación activa para las personas que hacen parte de la interacción.

Es importante que los jefes no realicen pausas largas durante sus intervenciones; puesto que agotan el tiempo de las reuniones, el cual se podría optimizar tratando otros temas de interés para el grupo de trabajo.

Otro aspecto primordial que debe tener en cuenta él es evitar controlar por completo el tema que se está discutiendo y reconocer los aportes que otros hicieron previamente.

7. *Principio de la Propiedad*: Otro ítem que debe incorporar un directivo en su comportamiento es personalizar o hacer propias las aseveraciones y alentar a sus seguidores a que realicen lo mismo. Por lo tanto, hay utilizar términos personales como “yo” en vez de impersonales como “la dirección” o “la gente dice”.
  
8. *Principio de la Escucha*: Este fundamento consiste en demostrar que el directivo es un “oyente” que apoya. Por lo tanto, hay que mantener contacto visual permanente durante la interacción con el seguidor y mostrar sensibilidad de manera no verbal. También, es necesario usar una variedad de respuestas reflexivas ante las afirmaciones destructivas o poco armónicas que emitan los integrantes del equipo de trabajo.

Por lo tanto, sí la organización quiere obtener el dominio de una buena comunicación de apoyo es fundamental incorporar e implementar estos ocho principios básicos, con el objetivo de garantizar el éxito de la actividad administrativa, mejorar el desempeño gerencial y establecer relaciones más positivas y constructivas al interior de los equipos de trabajo.

### **2.2.2 Impacto de la Comunicación Gerencial en el Clima Organizacional**

De acuerdo con Tironi y Cavallo (2004), Etkin (2007), Whetten y Cameron (2011), las relaciones conflictivas, autoritarias, distantes, poco interactivas o demasiado flexibles entre los líderes o gerentes funcionales y los subordinados son los principales

“problemas u obstáculos” que “enrarecen” el ambiente o la atmósfera laboral. Por tal razón, estos autores han definido a la comunicación gerencial como el instrumento o vehículo que permite unificar e influir en los modelos mentales de los directivos de la organización en torno a la construcción y coordinación efectiva de las relaciones internas entre ellos y los integrantes de sus equipos de trabajo, con el objetivo de facilitar la instauración de climas organizacionales más armónicos en las diferentes áreas o unidades de negocio.

Igualmente, Muñoz (2006) afirma que la comunicación gerencial debe ser considerada en los entornos empresariales contemporáneos como el “*cemento*” que mantiene firmes y consolidadas las relaciones humanas entre los distintos niveles jerárquicos de las compañías, lo cual contribuye a matizar el clima organizacional junto con los lazos interpersonales subyacentes al interior de las áreas o grupos de trabajo; transformando así, a la organización en una “*comunidad sinérgica*”.

Sin embargo, es importante realizar una distinción conceptual entre las nociones de liderazgo y comunicación gerencial para entender las mismas como factores complementarios que se afectan entre sí, en lugar de asimilar estos conceptos como semejantes. Scheinsohn (2003) se refiere al liderazgo como la capacidad intrínseca del directivo de inspirar, orientar, guiar, planear, controlar e inducir continuamente a su equipo de trabajo hacia la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que el segundo término se concibe como la herramienta o instrumento que facilita al directivo la interacción, acercamiento, comprensión y emisión de mensajes con claridad organizacional para persuadir a sus “seguidores” acerca de los niveles de

desempeño óptimos que se requieren para alcanzar efectivamente los objetivos propuestos o desarrollar nuevas iniciativas planteadas por el mismo equipo para enriquecer o generar un valor agregado único que eleve la calidad de la gestión del área o departamento.

La comunicación gerencial establece un flujo de mensajes bidireccional (jefe-subordinado/subordinado-jefe); ya que los dos sujetos involucrados intercambian o comparten información de forma cercana y constante, con la finalidad de concentrar y alinear sus esfuerzos en torno tanto a las necesidades de crecimiento de la empresa como a las necesidades intrínsecas del capital humano (pertenencia, afiliación y logro), las cuales son esenciales para integrar un equipo de trabajo que actúe sincronizadamente, desde la cabeza hasta los pies. (Muñoz, 2006, Pág. 42).

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible vislumbrar la aparición o el surgimiento de un nuevo paradigma de “dirección transformacional” (Thompson, 2000; Gerhard, 2003 y Aljure 2010) que incluye a la comunicación gerencial como su eje fundamental; puesto que ésta se convierte en el epicentro de los cambios organizacionales (eliminación de flujos de comunicación exclusivamente descendentes de carácter rígidos o distantes por flujos de comunicación abiertos y transversales) y favorece la implementación eficaz de una gestión cooperativa a través de resultados tangibles y mensurables ejecutados por equipos humanos cohesionados e inspirados por líderes que fomentan confianza y aprenden a pensar tanto en el negocio como en el estilo de comunicación e interacción que desarrollan con sus seguidores o subordinados.

También, Pacheco (2008) manifiesta que este nuevo modelo de “dirección transformacional” permite exteriorizar y evidenciar el nivel de desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades comunicacionales deseables en un directivo contemporáneo, las cuales, a través de su práctica, pueden facilitar o conducir satisfactoriamente hacia los resultados esperados en los distintos ámbitos de la actividad productiva y social de la compañía.

En consecuencia, esta autora considera que la comunicación gerencial trae consigo una serie de ventajas a la Gestión Organizacional como la consolidación de las organizaciones como entes descentralizados y abiertos, una gestión más participativa, comprometida o consensuada y estimulación del trabajo en equipo; contribuyendo así, a que los líderes guíen y orienten a los integrantes de sus áreas hacia la obtención de un rendimiento superior en sus tareas funcionales.

Sorenson, Savage y Oren (2001), proponen la necesidad de que los líderes cambien la visión que tienen acerca de la comunicación gerencial; pues es importante que ellos desarrollen un estilo de comunicación propio, incluyente e interactivo que se encuentre acorde con las situaciones de dirección o administración de personal que afrontan cotidianamente. Además, dicha visión debe promover al líder como un agente responsable de “gobernar” el desarrollo de las unidades de negocio mediante elementos o mecanismos de interacción humana dinámicos y gratificantes como la retroalimentación o feedback, las tácticas de influencia, el empoderamiento, el coaching y mentoring con el objetivo de asociar e impulsar las posibilidades de

mejoramiento continuo de los subordinados con oportunidades o razones contundentes que motiven al progreso personal y organizacional.

## CONCLUSIONES

A través de la elaboración de este trabajo de investigación, se ha podido establecer que la Comunicación Gerencial o de Apoyo actúa permanentemente en los entornos empresariales como *un “fantasma acerca del que muchos hablan, pero pocos logran ver”*; puesto que los directivos o líderes organizacionales junto con los especialistas de Recursos Humanos, a pesar de conocer la existencia e importancia de ésta, aún no han logrado visibilizar e integrar eficazmente a los know-how gerenciales los mecanismos o instrumentos (retroalimentación, coaching, mentoring tácticas de influencia y empoderamiento) que componen a la misma para conseguir un impacto poderoso en el desempeño de las organizaciones, cuando éstos se gestionan apropiadamente al interior de las compañías.

Por otra parte, es importante concebir y empezar a incorporar la Comunicación Gerencial como un eje fundamental de las estrategias de negocios; puesto que la implementación de este concepto en la dinámica organizacional trae consigo grandes ventajas competitivas, a largo plazo, que enriquecen el clima organizacional de las compañías como son el mejoramiento en la calidad de los resultados, altos y mejores niveles de desempeño, productividad y rentabilidad junto con el aumento del

compromiso, la autonomía, confianza y exigencia personal del empleado por cumplir y generar mayor valor agregado a las responsabilidades asignadas por su superior.

En consecuencia, la comunicación gerencial es la base que permite el sostenimiento de un buen *clima organizacional*; puesto que fundamenta y garantiza una mayor calidad en las interacciones *bidireccionales* entre los líderes o gerentes de las áreas y los miembros de sus equipos de trabajo; contribuyendo así, a una mayor claridad, acercamiento y entendimiento de los mensajes de interés mutuo y, al mismo tiempo, haciendo sentir a los colaboradores como personas apoyadas, valoradas y aceptadas socialmente por su directivo, lo cual repercute considerablemente en las percepciones compartidas y colectivas que poseen o adquieren los colaboradores de su entorno laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible inferir que sí los empleados experimentan altos niveles de satisfacción con la relación o vínculo que establecen con sus superiores o líderes, entonces la configuración de sus percepciones respecto a las variables estructurales y de comportamiento organizacional serán plenamente favorables, lo cual influirá notablemente (cerca del 60%, según Robbins) sobre la concepción general que ellos construyen en sus mentes acerca del clima organizacional que posee la compañía.

Finalmente, los ocho atributos de la comunicación gerencial actúan como guías de comportamiento que permiten a los directivos enfrentar y superar las actitudes defensivas que pueden surgir en los colaboradores resistentes al cambio u

oportunidades de mejora. Asimismo, la aplicación de dichos principios en las acciones organizacionales refuerza la configuración apropiada de las percepciones individuales de los subordinados respecto a las variables endógenas de carácter social (mayor valoración de la comunicación interpersonal eficaz e incluyente en las áreas o departamentos), estructural (experimentación de interacciones más armónicas con los jefes, dónde predominan sentimientos de apoyo, comprensión y desarrollo profesional mutuo) y personal (mayor motivación, interés, compromiso o dedicación de los seguidores por desempeñarse con un rendimiento superior en sus labores funcionales); lo cual genera la constitución de un clima organizacional “óptimo” que “dispara” la productividad, calidad y rentabilidad de la compañía en un mediano o largo plazo.

## GLOSARIO

- 1. Retiro Psicológico de las Labores:** Abandono o destincación de poca concentración e interés a las tareas que se ejecutan diariamente. La indiferencia o el aburrimiento que experimenta la persona hacia su puesto de trabajo ocasiona que el cerebro “operativice” la elaboración de sus actividades automáticamente, sin explorar posibilidades de mejoramiento en la ejecución de las mismas o analizar sí éstas se pueden desarrollar de otra manera para optimizar tiempo y recursos. (Warren y Howard, 2006, Pág. 274)
- 2. Proceso Cognitivo Primario:** Es la exploración, conocimiento y apropiación que realiza el empleado de su entorno laboral. (Warren y Howard, 2006, Pág. 197)
- 3. Distancia Emocional:** Es el alejamiento tradicional que se ha originado en la relación entre jefe y subordinado, por pertenecer a niveles jerárquicos distintos, lo cual ha configurado la existencia de un vínculo exclusivamente laboral, sin profundizar dicha relación con mayores lazos de empatía, confianza o cooperación. (Warren y Howard, 2006, Pág. 45)

## BIBLIOGRAFIA

1. Alcázar. M. (2008). *“Gobierno de Personas y Entornos Laborales”*. 5ta. Edición, Escuela de Dirección, (Págs. 55-60). Universidad de Piura. Perú.
2. Aljure. A, (Mayo/2010). *“Crecimiento Organizacional con Rentabilidad”*. Documento presentado en el Foro de Innovación Empresarial desarrollado en la Universidad de la Sabana en Bogotá, Colombia. Págs. 27-32.
3. Aljure. A, (2010). *“Comunicación Gerencial: El reto que nos une”*. Documento presentado en el VIII Congreso de Dirección Corporativa desarrollado en la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá, Colombia. Págs. 25 y 26.
4. Argyris, C. (1957). *“Personality and Organization”*. New York. Lawrence Erlbaum Associates.
5. Barón, O. & Cordobés, M. J. (2005). *“Descripción del Clima Organizacional en una Empresa del Sector Alimenticio”* en Santa Fe de Bogotá. Carnes Los Sauces. Manuscrito no publicado. Chía: Universidad de La Sabana.
6. Brownell, J; Carrell, L.J and Willmington, S.C. (1996). *“A Comparison of Self-Report and Performance Data in Assessing Speaking and Listening Competence”*. Number 9, Pages 185-191.
7. Brunnet. L, (1999) *“Clima de Trabajo en las Organizaciones”*. México. Editorial Paidea. (Pág. 29).
8. Camacho, N., Ospina, C. & Segura, A. (2003). *“Algunas Estrategias de Comunicación Organizacional para solucionar Crisis relacionadas con Clima organizacional”*. Manuscrito no publicado. Chía: Universidad de La Sabana.
9. Cameron. D y Whetten. D (2011). *“Desarrollo de Habilidades Directivas”*. Capítulo 4:” *Comunicación Gerencia o de Apoyo* (Pág. 239-265). México, Editorial Pearson.
10. Cardona, D. & Sandoval, A. (2003). *“Impacto de la Comunicación Gerencial en el Clima Organizacional”*. Manuscrito no publicado. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
11. Cavallo. A y Tironi. E. (2004). *“Gestión Estratégica del Clima organizacional”*. Santiago de Chile. Liberty Editores. (Págs. 28-40).

12. Chiang. M, Martín. M y Núñez. A. (2010). *“Relaciones entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral”*. (3era Edición-págs.251-267), Madrid, RB Editorial. Universidad Pontificia Madrid.
13. Chiavenato, I. (1990). *“Administración de Recursos Humanos”*. Bogotá: McGraw Hill. Págs. 79-83.
14. Collins, C., & Smith, K. (2006). *“Knowledge Exchange and Combination: The Role of human Resource Practices in the Performance of High-Technology firms”*. Academy of Management Journal, Number 49. Pages 544-560.
15. Colquitt, J., Noe, R., & Jackson, C. 2002. *“Person-environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress”*. Academy of Management Annals, Number # 2. Pages 167-230.
16. Corvey. S. (2000). *“Siete hábitos de una Gerencia Eficaz”*. Página 19. Madrid. Paídos.
17. Denison. D. (1991). *“Clima Corporativo y Productividad Organizacional”*. Bogotá. Editorial Legis. Página 34.
18. Donato. O, (2005), *“Clima Organizacional y Productividad”*, Universidad de Palermo, Recuperado 15 de Julio de 2009 de <http://www.aulavirtualcg.com/plataforma/documentos/adse/archivos/Climaorganizacional.pdf>
19. Ehrhart, M. y Holcombe (2009). *“The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance”*. Personnel Psychology, Number 56. Pages. 383-404.
20. Etkin. J. (2007). *“Capital Humano y Gerencia de las Organizaciones”*. (Págs. 235-248).Buenos Aires, Ediciones Granica.
21. Forehand, G. & Gilmer, B. (1964). *“Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior”*. Psychological Bulletin. Number # 62, Pages 361-382.
22. Gálvez, F. (2004). *“Estudio de Clima Organizacional en las Empresas de Logística más importantes de Colombia”*. Manuscrito no publicado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

23. Geddie. T. (2001). "Moving Communication across Cultures". Communication World. Number 16. Pages 37-40.
24. Gerhart. B. A (2003). "*Motivation y Leadership at Work*". New York. Mc Graw Hill. Pages 60-64
25. Goncalves, A. (1997). "*Fundamentos y Dimensiones del Clima Organizacional*". Magazine de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Pág.38.
26. Golen, S. (1990). "*A Factor Analysis of Barriers to Effective Listening*". Journal of Business Communication. Number 27, Pages 25-35.
27. Guillén. C, Guil. R y Peiró. J. (2002). "*Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*". (Pág. 6-12 y 92-107), Madrid. McGraw-Hill/ Interamericana de España.
28. Halpin. A y Croft. D. (1963). "*The Organizational Climate and Individual Value System upon Job Satisfaction*". Personnel Psychology. Number # 22, Pages 171-183.
29. Haney, W.V. (1992). "*Communication and Interpersonal Relations*". Homewood, Illinois. Irwin Edition.
30. Henderson. B. (2005). "*Managerial Strategies and Leadership*". Chicago. Konan Editorial Ltda. (Page. 22).
31. Herrada. A. (1999). "*Pasado, Presente y Futuro de la Medición del Clima Organizacional en el Grupo Carvajal S.A*". Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano de Clima organizacional, Bogotá. En Memorias: Págs. 47-55.
32. Hyman. W. (2002). "*The Psychology of Deception*". Annual Review of Psychology. Number 40. Pages 133-154.
33. Inkson, J. H. (1970). "*Organization Context and Structure*". An abbreviated replication. *Administrative Science Quarterly*, Pages 318-329.
34. James, L, et al. (2008) "Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 17, Number 1, Pages. 5-32.

35. James, L., & Jones, A. (1974). "*Organizational Climate: A Review of Theory and Research*". Psychological Bulletin, Number #18. Pages 1096-1112.
36. James, L., Joyce, W., & Slocum, J. (1996). "*Organizations do not Cognize*". Academy of Management Review, 13: 129-132.
37. Jiménez. M (2003). "*La Acción Gerencial desde la Perspectiva del Clima Organizacional y Productividad*". México. Departamento de Administración de la UNAM-A. Pág.12-13.
38. Katzell, R. A. (2000). "*Job Satisfaction, Job Performance, and Situational Characteristics*". Journal of Applied Psychology, Pages 45- 65.
39. Knapp. M.L and Vangelisti. A.L. (2003). "*Interpersonal Communication and Human Relationship*". Boston. Allyn & Bacon Editors.
40. Koontz. H and Weihrich. H (2008). "*Gestión Gerencial: Una Perspectiva Global y Empresarial*". 13ava Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Pages. 122-126.
41. Kramer, D.A. (2000). "*Wisdom as a Classical Source of Human Strength: Conceptualization and Empirical Inquiry*". Journal of Social and Clinical Psychology. Number 19. Pages 83-101.
42. Kuenzi. M y Schminck. M. (2009). "*Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature*". Journal of Management originally published online Feb 6, 2009: <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/35/3/634>.
43. Levering. R and Moskowitz. M. (2002). "*The 100 Best Companies to Work for in a tough year these companies tried to do right by their employees*". Fortune Magazine, Number 1549, Pages 60-68.
44. Losada, M and Heaphy. E. (2004). "*The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams*". American Behavioral Scientist. Number 47. Pages 740-765.
45. Maldonado. M y Bustamante. S. (2006). "*Clima Organizacional y Gerencia*". Revista "Investigación y Postgrado". Universidad de la Rioja. Vol. 21, Nº. 2, 2006, págs. 231-248.

46. Moro, I. & Murcia, G. (2008). "*Relaciones entre el Riesgo Psicosocial y el Clima Organizacional*". Manuscrito no publicado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
47. Muñoz, K. (2006). "*Estudios y Aplicaciones Integradas de la Comunicación para el Desarrollo organizacional*". Revista Global Media Journal. Vol. 3, Nº. 5, 2006. Págs. 30-55.
48. Owen, S y Campbell, J (1998). "*The Relationship of Employee Perceptions of Organizational Climate to business-unit outcomes an MPLS approach*". Journal of Service Research, Number # 11, Pages 277-294.
49. Pacheco, R. (2005). "*Comunicación y Desarrollo Organizacional*". Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI, Número 090, Centro Internacional de Estudios para la Comunicación Corporativa en América Latina, Págs. 70-78.
50. Patterson, M. (2006). "*Validating the Organizational Climate measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation*". Journal of Organizational Behavior, Number 26. Pages 379-408.
51. Payne, R., & Pugh, D. (1976). "*Organizational Structure and Climate*". In M. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and Organizational psychology: 1125-1172. Chicago: Rand McNally.
52. Pérez, I. (Junio/2001). "*La Acción Gerencial: Transformando su Empresa, a partir del Clima Organizacional*". Conferencia presentada en el II Simposio Colombiano de Clima organizacional, Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana UPB.
53. Quintana, J. (2007). "*Plan de Cambio enfocado al Clima y la Cultura Organizacional de Biovet S. A., basado en el análisis de la situación actual de la empresa*". Manuscrito no publicado. Chía: Universidad de La Sabana. Pág. 13.
54. Reicher, A and Schneider, B. (2000). "*The Psychological Life of Organizations*". In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of Organizational Culture and Climate (pp. xvii – xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.

55. Reis. H and Gable. S.L. (2003). *"Toward a Positive Psychology of Relationship"*. Washington. American Psychological Association. Pages 129-160.
56. Robbins. S, *"Comportamiento Organizacional. (2004). Décima Edición, Capítulo 4: "Valores, Actitudes y Satisfacción laboral" (Págs. 234-246) y Capítulo 13: "Enfoques Básicos de Comunicación y Liderazgo" (Págs. 458-473), México, Editorial Pearson Education.*
57. Rosen, S. (1998). *"A Lump of Clay"*. Communication World, Number #15, Pages 58-59.
58. Rousseau, D. M. (1988). *"The Construction of Climate in Organizational Research in C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology"*. New York: Wiley. Vol. 3, Pages. 139 - 159.
59. Schein, E. H. 2004. *"Organizational Culture and Leadership"*. San Francisco: Jossey-Bass.
60. Schnake, M.E; Dumler, M.P; Cochran, D.S y Barnett, T.R. (1990). *"Effects of Differences in Superior and Subordinate Perceptions of Superiors Communication Practices"*. Journal Business Communication, Number 27, Pages 37-50.
61. Silva, M. (2000). *"El Clima en las Organizaciones. "Teoría, Método e Intervención"*. Madrid: EUB.
62. Spitzberg, B. (1994). *"The Dark Side of Management Communication"*. Hillsdale, New Jersey. Lawrence Erlbaum.
63. Sulbarán. J. (2002). *"El rol de la Gerencia en los Procesos de Cambio"*. Revista de Interamericana de Economía. Número 14. (Págs. 193-206).
64. Thompson. D.W. (2000). *"Managing People: Influencing Behavior"*. Saint Louis. Mosby Editorial.
65. Thorton, B. (1966). *"As you were saying: The Number One Problem"*. Personnel, Number #45, Pages 237-238.

66. Toro, F. (2009). "*Clima Organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*". (1era Edición-págs.15-19), Medellín, Editorial CINCEL.
67. Warren, K. y Howard, C. (2006). "*Diccionario de Psicología Organizacional*". (5ta Edición), México. Siglo Veintiuno Editores. Págs.45,197 y 274