

## Revista Latina de Comunicación Social

La Laguna (Tenerife) – enero - junio de 2005 - año 8º - número 59

D.L.: TF - 135 - 98 / ISSN: 1138 – 5820

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200508mellado.pdf>

---

### **La pequeña empresa industrial ante los nuevos esquemas sociales: un acercamiento a su actividad comunicacional interna<sup>1</sup>**

The small industrial enterprise in new social schemes: an approach to internal communication activities

**Dra. Claudia Mellado Ruiz ©**

Doctora en Comunicación por la Universidad Pontificia de Salamanca, España.  
Profesora del Departamento de Comunicación Social de la Universidad de Concepción, Chile

#### Resumen

La realidad laboral interna de la pequeña empresa industrial no ha sido estudiada de forma sistemática ni teórica ni empíricamente a nivel comunicativo, pese a los avances que en esta materia sostienen tanto medianas como grandes corporaciones y multinacionales.

Su definición tradicional dentro del sistema productivo industrial se ha mantenido en el tiempo, coexistiendo hoy por hoy con un nuevo paradigma social. De lo que hablamos es de la existencia de una gran cantidad de organizaciones de este tipo enmarcadas en una estructura social industrial, pero funcionando históricamente en una sociedad del conocimiento, lo que hace cada vez más necesario el reconocimiento formal de su importancia como fuerzas económicas en el mercado mundial, así como la adaptación de sus esquemas a las nuevas exigencias sociales de sus miembros, a través de la buena gestión de la comunicación.

Partiendo de esta base, el artículo está dirigido a analizar los procesos comunicativos que ocurren en el interior de las pequeñas empresas industriales y a explicar cuál es la respuesta humana a fenómenos como el ambiente laboral, el uso y desuso de las vías de comunicación y las formas de configuración social que se generan dentro de las mismas, a través de estudios empíricos que posibilitaron el contraste de las diferentes hipótesis de partida.

Abstract

Although medium, large and multinational corporations have advanced in terms of internal communication, there has not been enough research focused on communication as internal labour reality in small industrial enterprises. Its traditional definition in the industrial productive system has remained along the time, coexisting with a new social paradigm nowadays. Our topic is about a large number of organizations of this type, that are fit into a industrial structure, nevertheless, function historically in a knowledge society. Therefore, it is increasingly necessary to formally recognize their importance as economic power in the world market and, to adjust their schemes to meet their members' new social demands through good communication management.

On this basis, our study aims to look into the communication processes that occur inside the small industrial enterprises with the attempt to explain what is the human response to phenomena like: working atmosphere, use and disuse of certain communication means, and how social configuration is produced in them.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, pequeñas empresas industriales, liderazgo, clima organizacional, metodología.

**Key words:** organizational communication, small enterprise, leadership, methodology, organizational climate, working environment.

## 1. Introducción

A pesar de que desde el punto de vista de la comunicación el estudio en medianas y grandes empresas está fuera de toda duda, se suele tender a descuidar el análisis de las pequeñas empresas industriales pensando que - por ser 'pequeñas' estructuralmente - no necesitan conocer y manejar parámetros comunicativos acordes a la convivencia, mantenimiento y desarrollo de grupos.

Si bien es cierto que los modos de convivencia de las sociedades tradicionales, industriales e incluso modernas están siendo progresivamente abandonados en el nuevo entorno de la sociedad del conocimiento, muchas organizaciones aún mantienen sus estructuras primarias a nivel formal y funcional. En efecto, las formas de organización anteriores y específicamente la industrial aún existen en la realidad económica actual a través de estructuras de sectores productivos potentes como las pequeñas empresas industriales, las que en la práctica representan parte importante de la población activa y de la producción mundial.

Por esta razón es que en teoría organizacional necesitamos incluir parámetros aplicables también a estas empresas (Perrow, 1972, 1990; Hall, 1982, Mellado, 2005, 2004).

Un factor relevante en el estudio de este sector empresarial es su simplicidad estructural. La pureza de las relaciones entre jefes y subordinados y entre los mismos subordinados que posibilita su formato - producto de su centralización y cercanía jerárquica -, hacen posible distinguir con mayor

precisión tanto los acuerdos como las desavenencias y los problemas de comunicación presentes dentro de dichas organizaciones.

Pese a ello, cabe dudar que exista una ley natural por la cual la sola dimensión o el tamaño de las empresas sean la causa de su vitalidad, rendimiento económico y cohesión. En contraposición a este determinismo físico de la organización económica podríamos decir que el rendimiento económico y la calidad de vida laboral dependen decisivamente de la organización social de las actividades y de la gestión de la comunicación interna de estas organizaciones, pudiendo ser el tamaño tanto una ventaja como una desventaja.

Frente a ello surge la imperiosa necesidad de caracterizar dicho formato empresarial, bajo el supuesto de que existen relaciones importantes entre el tipo de organización a la que nos refiramos y la forma en que los procesos de comunicación pueden ser aprovechados y utilizados por los miembros de cada una de ellas.

Basándonos en los parámetros tamaño (Hall, 1982), dirección (Smith, 1990) y en una serie de indicadores contrastados, se definió a nuestro objeto de estudio como “una organización de negocios, en la cual trabajan entre 10 y 49 empleados dirigidos directamente por un superior máximo, quien a su vez es el propietario del establecimiento”<sup>2</sup>.

El presente estudio comprende la pequeña empresa conforme a estos criterios, teniendo en cuenta que éstos se adecuan, en gran medida, a las clasificaciones técnicas del resto de las naciones europeas y latinoamericanas.

La interacción e intercambio comunicativo que esta investigación pretende evaluar entre los miembros de la pequeña empresa, se logra en organizaciones donde sus miembros desarrollan y comparten su trabajo en un mismo espacio físico, a través de diversos contextos situacionales y cotidianos sostenidos en el tiempo. Esta es la razón principal que justifica nuestro interés específico por las pequeñas empresas industriales y no, por ejemplo, por las de servicios, la mayor parte de las cuales no cumplirían con esta condición.

Por este y otros motivos, junto a la exigencia del número de trabajadores, consideraremos que la “pequeña empresa industrial” delimitada para estos efectos, responde a las siguientes particularidades (véase la tabla 1):

Tabla 1. Características de la pequeña empresa industrial tipo

1.- Está dirigida por su propietario
2.- Presenta un uso relativamente intensivo de mano de obra.
3.- La mano de obra empleada, en general, no es altamente calificada.
4.- Los trabajadores tienen en términos medios una alta antigüedad laboral
5.- Pese a lo anterior, no existe una carrera o un nivel de promoción creado en torno a la antigüedad.
6.- Estas empresas no cuentan con un Departamento de Comunicación ni con la figura del Director de Comunicación (DIRCE) como gestor al interior de la organización.
7.- El poder del jefe/dueño recae directamente en los subordinados, existiendo una alta centralización.
8.- Por esta razón, los trabajadores reconocen como su jefe al dueño del establecimiento.

9.- La generalización hace que tengamos que hablar de organizaciones económicas, por lo tanto, del ánimo de lucro de la pequeña empresa industrial.
10.- La fuerza sindical que poseen es más bien pequeña, producto del bajo nivel de organización de sus miembros.
11.- Gran parte de los trabajadores no tienen contacto con los clientes externos directos de la organización.
12.- Los miembros de la empresa se desenvuelven en un mismo espacio físico (inmueble) durante su horario laboral.

## **2. Trascendencia del Clima y el Liderazgo en la auditoría organizacional interna**

El clima organizacional y el liderazgo se han constituido como temas de gran interés tanto en la psicología social como en la sociología y la administración, convirtiéndose en un campo de investigación indispensable para las ciencias de la comunicación organizacional, y en este caso, para el análisis de la comunicación interna en la pequeña empresa industrial.

Autores como Davis, citado en Crane (1981), se refieren al clima organizacional como el representante del completo sistema social generado por el trabajo en grupo. Desde dicha óptica el ambiente laboral que se vive en el interior de la empresa acusa gran parte de su funcionamiento relacional, pudiendo influir tanto en las percepciones, como en el comportamiento y satisfacción de sus miembros.

El referente teórico sobre clima organizacional en el que se sustenta el planteamiento de esta investigación es el ofrecido por la perspectiva estructural – subjetiva (Payne y Pugh, 1976; Litwin y Stringer, 1968; Poole, 1985; Hunsaker y Cook, 1986, Toro, 1998), que lo define como la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo.

Sobre dicha conceptualización damos prioridad a las dimensiones comunicativas, a la existencia de climas y subclimas, y por ello, al análisis multinivel tanto desde el prisma individual como grupal y global, lo que nos proveerá de una explicación de las necesidades comunicacionales de los miembros de la pequeña empresa industrial en contraposición con la realidad percibida. Nos desplazaríamos desde un clima pobre - donde la comunicación tanto ascendente como descendente y entre pares está deteriorada -, a un muy buen clima organizacional, donde los sujetos perciben positivamente dichos flujos de comunicación.

De forma conjunta, analizamos al liderazgo desde las teorías situacionales (Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1988; Graen, 1982; Vroom y Yago, 1990; Slevin y Bonoma, en Slevin y Pinto, 1988) y del comportamiento (Likert, 1968; Stodgill, 1974; Katz y Khan, 1960; Slevin y Bonoma, en Slevin y Pinto, 1988, Duro, 1993), refiriéndonos a un proceso de influencia interpersonal y grupal dirigido a través de la comunicación para el logro de diferentes objetivos y metas, determinado por el manejo de los flujos de información y por el nivel de participación en la toma de decisiones que el sujeto líder delega en los miembros del sistema.

En un extremo nos encontraríamos con un líder Autócrata, quien toma solo las decisiones de la empresa y no transfiere información a sus subordinados, y en el otro con un estilo de liderazgo de Administrador de

Consensos, quien informa a sus trabajadores e incentiva la decisión grupal. Al igual que en el caso del clima, se da prioridad a las dimensiones comunicativas y al análisis multinivel, posicionándonos en este caso en quienes recae formalmente la facultad de líderes.

Todo aquello, sobre la base de una relación altamente significativa entre ambas variables según avalan diferentes autores así como contrastaciones empíricas realizadas con anterioridad (Gibbs, 1961; Likert, 1968; Schriesheim, 1980; Crane, 1981; Silva, 1996; Mellado, 2000, 2002, 2004, 2005; Jensen, 2003).

### **3. Objetivos**

El objetivo general del estudio fue analizar la importancia del liderazgo y el clima organizacional en la realidad comunicativa de las pequeñas empresas industriales y en la determinación de las relaciones laborales que se producen en su interior.

En tanto, los objetivos específicos de índole instrumental planteados fueron los siguientes:

Medir la calidad del clima organizacional y del liderazgo al interior de la pequeña empresa industrial, mediante las percepciones de todos sus miembros, tanto trabajadores como jefes;

Analizar los factores comunicacionales que influyen de forma significativa en la comunicación jefe – trabajadores;

Contrastar si la percepción de los trabajadores se correlaciona positiva o negativamente con la que mantienen sus jefes y sus propios pares;

Conocer cuál es la incidencia que estas percepciones tienen en el funcionamiento general de la organización, delimitando la consistencia de los flujos de comunicación que se consideran asociados con diferentes climas y tipos de líderes;

Detectar el tipo de variables que marcan diferencias significativas en dichas percepciones, convirtiéndose en patrones de agrupación estables; y

Verificar a nivel metodológico la fiabilidad y validez del cuestionario que se diseñó para efectos del estudio.

### **4. Hipótesis**

La hipótesis general que sustenta la investigación postula que los flujos comunicacionales internos potenciados por el líder en las pequeñas empresas industriales estarían condicionando el ambiente organizacional y definiendo en gran parte la realidad laboral percibida por sus miembros.

Producto de la poca conciencia existente sobre la importancia de la comunicación dentro de la pequeña empresa industrial y del escaso interés presentado por ellas en el tema, surgiría a su vez un desaprovechamiento de su composición estructural en relación a los canales y flujos de comunicación empleados, afectando directamente a los procesos organizacionales en estudio.

En esta línea, se sostiene la existencia de diferencias significativas entre jefes y trabajadores, y entre los propios subordinados en torno a la percepción del clima organizacional, el liderazgo, los distintos tipos de comunicación utilizados y las distintas repercusiones de dichos procedimientos en su vida

personal y relacional, según factores que condicionarían el modelo como son la jerarquía, los años de antigüedad laboral, el tipo de trabajo y la escolaridad de los sujetos.

## 5. Metodología

En función de los objetivos e hipótesis establecidas se llevó a cabo una investigación empírica de carácter no experimental con una sola intervención en la muestra, conducida a través de la utilización de un cuestionario multifactorial (IMCOL) creado para estos efectos, el cual mide conjuntamente el estilo de liderazgo y el clima organizacional de este tipo de organizaciones a través de diversas dimensiones comunicativas que los describen.

La construcción del IMCOL se basa en una escala anterior de Mellado y Díaz (2000) y Mellado (2002), las cuales se sirven de las operacionalizaciones del instrumento de Dennis (1975), de los trabajos de Bonoma y Slevin (en Slevin y Pinto, 1988), y de las investigaciones de Vroom y Yetton (1973) y Vroom y Jago (1990).

La técnica de la encuesta se utiliza para medir las percepciones de los miembros de distintas pequeñas empresas industriales que participaron en el estudio, tras ser elegidas por medio de un muestreo no probabilístico de propósito; en concreto, cinco pequeñas empresas industriales de diferentes firmas, pertenecientes a la provincia de Salamanca<sup>3 4</sup>.

El instrumento está compuesto por una primera parte donde se solicita información de carácter socio-demográfica y una segunda parte que contiene 50 preguntas cerradas: 48 ítems de puntuación positiva que miden los fenómenos organizacionales propiamente estudiados, y dos ítems restantes que se agregan con el objeto de conocer en qué medida la actuación del jefe condiciona la relación entre compañeros, e influye negativamente en la vida personal de los trabajadores.

Para la medición de cada ítem se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) corresponde a "en muy poca medida" y cinco (5) corresponde a "en muy gran medida".

Los siete factores del IMCOL que miden la percepción del clima organizacional en la pequeña empresa son: la "comunicación jefe/trabajadores (apoyo que percibe el subordinado del superior)"; la "calidad y exactitud de la comunicación descendente"; la "calidad de la comunicación ascendente (aspectos empáticos y afectivos de esa relación)"; "las oportunidades de influir en el jefe"; la "confiabilidad de la información recibida desde el jefe"; la "confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo"; y la "comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, compañerismo y apertura)". Mientras, los dos sub-factores del instrumento que miden simultáneamente el liderazgo del jefe son el "nivel de intercambio de información" y el "nivel de participación en la toma de decisiones".

El mismo cuestionario es modificado en la direccionalidad de sus ítems para ser aplicado al jefe, con el objeto de controlar si existe o no acuerdo perceptual entre las partes.

Dicho instrumento fue contrastado en base al índice de fiabilidad Alpha de Cronbach (obteniendo un alpha general de 0.9893, con un máximo de 1)

Con el objeto de ser más exhaustivos en la comprobación de la fiabilidad del cuestionario creado – considerando que está compuesto por varios factores que miden diferentes aspectos de la relación -, el Test se aplicó en una segunda etapa a los siete factores que componen el clima organizacional y a los dos sub-factores que miden el liderazgo, obteniéndose nuevamente resultados satisfactorios (véase la tabla 2).

Tabla 2. Puntaciones Alpha en Dimensiones del Clima Organizacional y del Liderazgo

Factores Clima Organizacional	Alpha
1.- Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior	.9794
2.- Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (del jefe a los trabajadores)	.9130
3.- Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación.	.9624
4.- Percepción de las oportunidades de influir en el jefe	.9527
5.- Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe	.9557
6.- Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo	.8256
7.- Percepción de la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo, compañerismo y apertura)	.8127
Factores Liderazgo	Alpha
1.- Nivel de intercambio de información	.9710
2.- Nivel de participación en la toma de decisiones	.9361

La justificación de esta meticulosidad en el cálculo de la fiabilidad se basa en la consideración de que los aspectos estadísticos son esenciales para que un instrumento tenga garantías de medir variables y/o recoger muestras de percepciones de forma correcta. En este caso, los resultados son concluyentes en la fiabilidad del instrumento de medición utilizado, pues presentan una justificación suficiente de los valores que se asignan a la ponderación de las respuestas que se ajustan a las prescripciones del modelo.

También fueron calculados los índices de discriminación de cada ítem, indicándonos, en un alto porcentaje, una alta correlación de cada uno de ellos con el total de las afirmaciones del cuestionario.

Paralelamente, la validez del instrumento se realizó mediante un Análisis Factorial<sup>5</sup> y un juicio de pares expertos<sup>6</sup>.

Para analizar los datos y obtener resultados se trabajó sobre una base metodológica cuantitativa, a través de análisis descriptivos, bivariantes y multivariantes, donde las variables dependientes utilizadas fueron el Clima Organizacional, el Liderazgo, la repercusión del ambiente laboral en las relaciones familiares y/o personales, la Influencia del jefe en las relaciones entre compañeros de trabajo, los siete factores que miden clima y los dos sub-

factores que miden el liderazgo. En tanto, las variables independientes controladas fueron el tipo de trabajo, la antigüedad laboral, la escolaridad, el sexo, la edad, el estado civil y la jerarquía.

El intervalo de confianza utilizado en cada contraste fue del 99% (nivel de significación  $\alpha = 0.01$ )

## 6. Sujetos y Procedimiento

En el estudio participaron 173 individuos casi homogéneamente repartidos en las cinco empresas, 55,4% de éstos, varones. Algo más de la mitad del total sobrepasa los 35 años y el 78% son operarios. La antigüedad laboral del 52,4% es menor de 10 años y el 31 % trabajó más de 21 años. Los jefes coincidieron ser todos hombres, con un promedio de edad de 47 años, casados, y un nivel de estudios medio – alto.

Al momento de la aplicación del instrumento, a los sujetos se les informó que el objetivo del estudio era conocer sus opiniones sobre el clima laboral y el tipo de liderazgo que percibían en el jefe a nivel comunicativo, invitándoles a completar el cuestionario en su tiempo de trabajo, previa autorización de la gerencia de cada empresa muestreada.

Se les instruyó a que leyeran detenidamente y contestaran las preguntas formuladas con total sinceridad, asegurándoles muy especialmente el absoluto respeto hacia su identidad.

Con relación al grueso de la muestra, la distribución de acuerdo al sexo, edad, tipo de trabajo realizado, la antigüedad laboral, escolaridad y estado civil se divide en los porcentajes que pueden apreciarse en la siguiente tabla.

Tabla 3. Frecuencia en variables demográficas de la muestra

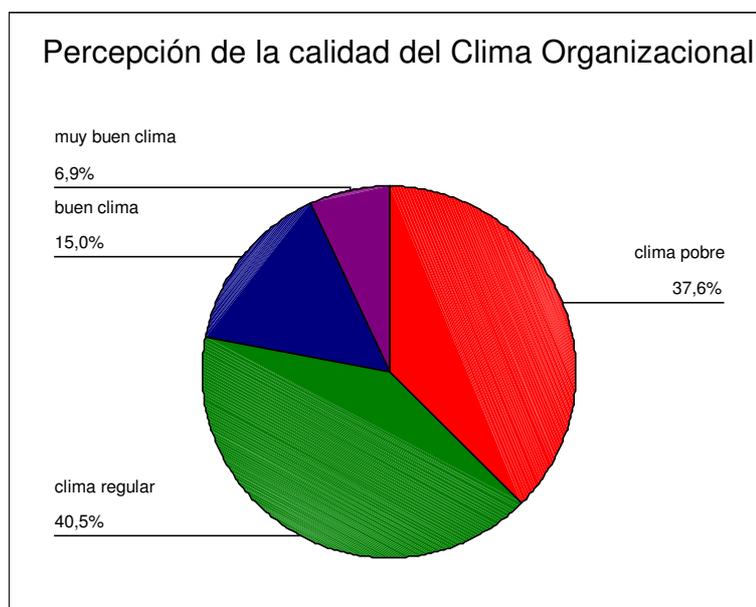
SEXO		EDAD	
Masculino:	55.4%	19 – 35 años:	46.4% (jóvenes)
Femenino:	44.6%	36 – 60 años:	53.6% (adultos)
TIPO DE TRABAJO		X: 37.20 años	Desv. Tip: 9.51
Fábrica:	78%	AÑOS DE ESCOLARIDAD	
Administrativo:	22%	EGB incompleta:	4.8%
AÑOS DE ANTIGÜEDAD		EGB Completa:	26.2%
1 – 10 años:	52.4%	BUP incompleto:	25.6%
11– 20 años:	16.1%	BUP completo:	19.6%
21 o más años:	31.5%	FP incompleta:	8.3%
X: 9.58 años	Desv. Tip: 6.51	FP completa:	9.5%
		Universitaria:	6%

## 7. Resultados

### 7.1. Clima y Liderazgo

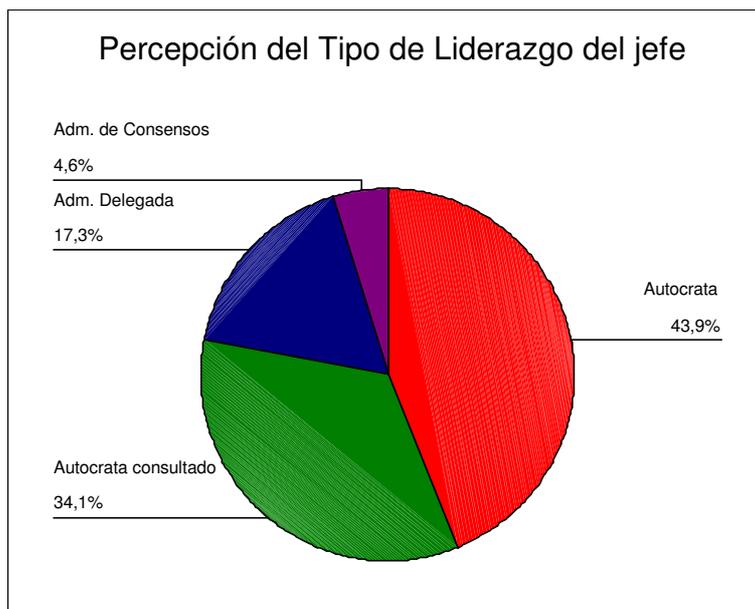
Para medir ambos procesos en la organización, se efectuó un análisis de datos agregados que nos permitió descubrir, en primer término, una calidad del clima “regular” dentro de la pequeña empresa industrial. Del total de la muestra encuestada, el 37.6% considera “pobre” el clima laboral en que vive desde una perspectiva comunicativa, el 40.5% de los consultados lo califica como “regular”, el 15% lo juzga como “bueno”, y sólo el 6.9% lo evalúa como “muy bueno”. Dentro de estas opiniones se extraen la de los jefes, quienes en un 20% catalogan el clima de su organización como “bueno” y en un 80% como “muy bueno”.

Gráfico1. Distribución porcentual de los tipos de clima percibidos por los miembros de la pequeña empresa industrial



Respecto al liderazgo, se observa una percepción predominantemente “autócrata” del mismo con un 43.9%, seguido de un 34.1% que lo cataloga como autócrata consultador, un 17.3% que relaciona el liderazgo del jefe a un estilo de “administración delegada” y apenas un 4.6% que lo compara con un estilo de “administración de consensos”. Todos los jefes encuestados se auto-evalúan en este último rango.

Gráfico 2. Distribución porcentual de los tipos de liderazgo percibidos por los miembros de la pequeña empresa industrial



N: 173

## 7.2. Concordancia Inter-empresas

Es importante puntualizar que los resultados porcentuales obtenidos tanto a nivel de clima como de liderazgo se presentan bastante homogéneos en cada una de las empresas intervenidas, situación que nos indica en términos generales una percepción común de su realidad laboral y comunicativa dentro de los aspectos básicos medidos.

Tabla 4. Puntuación individual de cada empresa respecto a la Calidad del Clima Organizacional, al Estilo de Liderazgo del jefe/líder y a los dos ítems anexados al cuestionario

Percepciones agregadas	Clima Organizacional		Liderazgo		Ítem 45		Ítem 50	
	Media	Desv. típica	Media	Desv. típica	Media	Desv. típica	Media	Desv. típica
Empresa 1 (N = 30)	114.17 Clima pobre	47.47	26.80 Autócrata	14.28	3.43	1.25	3.93	.87
Empresa 2 (N = 45)	122.13 Clima regular	37.92	28.62 Autócrata Consultador	10.93	3.47	.73	3.76	.74
Empresa 3 (N = 26)	116.65 Clima pobre	42.84	26.69 Autócrata	12.44	3.73	.78	3.50	1.14
Empresa 4 (N = 33)	128.94 Clima regular	39.19	29.06 Autócrata Consultador	10.76	3.18	.98	3.09	1.04
Empresa 5 (N = 39)	121.74 Clima regular	39.27	27.72 Autócrata/ Autócrata Consultador	10.89	3.36	1.04	3.41	1.07

N = 173

### 7.3. Diferencias a nivel jerárquico

Tomando como unidad de análisis el grupo e introduciendo en el contraste las variables que observamos en la tabla adjunta, se contrastaron las posibles discrepancias de percepción entre jefes y trabajadores respecto a dichos fenómenos a través de la utilización del estadístico U de Mann – Whitney<sup>7</sup>.

Tras su aplicación, los resultados indicaron que con independencia de la forma de la población, sí existían diferencias significativas entre ambos grupos jerárquicos ( $p < 0.01$ ). Mientras los superiores evalúan su realidad laboral de forma categóricamente positiva, los subordinados perciben un peor estado de cada uno de los factores comunicacionales medidos.

Tabla 5. Diferencias preceptuales entre jefes y trabajadores a nivel comunicativo.

	Jefe		Trabajadores		Prueba estadística	
	Rango promedio	Media	Rango promedio	Media	U	P
Diferencia perceptual						
Clima organizacional	168.30	206	84.58	118	13.5	.000
Liderazgo	170.40	54	84.52	27.12	3	.000
Repercusión negativa del ambiente laboral en las...	20.60	2	88.98	3.59	88	.002
Calidad de la comunicación horizontal	156.80	23.60	84.83	16.84	56	.001
Nivel de confianza en la información descendente	164.40	26.80	84.70	15.52	33	.000
Calidad y exactitud de la comunicación descendente	162.60	29.80	64.75	18.42	42	.001

Pese a ello, es importante subrayar que en casos como la “calidad y exactitud de la comunicación descendente” y la “percepción de la repercusión negativa del ambiente laboral en las relaciones familiares y/o personales”, dichas diferencias se producen específicamente entre jefes y trabajadores de fábrica, y no entre jefes y empleados administrativos, quienes parecen no percibir tal repercusión.

### 7.4. Diferencias entre trabajadores

a.- A través de un análisis de varianza multivariado (MANOVA) se pudieron apreciar las diferencias existentes entre los trabajadores en la percepción del clima y el liderazgo, dependiendo de su grupo de pertenencia dentro de la organización. Como se expone a continuación, dichas diferencias resultaron altamente significativas en los tres casos ( $p < 0.01$ ).

ANALISIS DE VARIANZA (MANOVA)	Clima		Liderazgo		Significación
	Lambda de Wilks	F	Lambda de Wilks	F	
Prueba estadística					P
Años de antigüedad	.447	37.914	.447	37.914	.000
Tipo de trabajo	.469	86.729	.469	86.729	.000
Escolaridad	.660	11.559	.660	11.559	.001

Respecto a la antigüedad laboral, los datos constatan a nivel específico que a medida que ésta aumenta en los trabajadores, su percepción del clima ( $F[2,154]=87.323$ ;  $p:.000$ ) y del liderazgo ( $F[2,154]=86.318$ ;  $p: .000$ ) se hace cada vez más negativa desde un punto de vista comunicacional, mientras que a medida que disminuye, ocurre todo lo contrario. En relación al tipo de trabajo, se constata que los empleados administrativos tienen una percepción significativamente más positiva del clima organizacional de su empresa ( $F[1,154]=139.222$ ;  $p: .000$ ) y del liderazgo del jefe ( $F[1,154]=171.435$ ;  $p: .000$ ), que los trabajadores del sector fábrica. Finalmente, de acuerdo a la escolaridad, se comprueba que a medida que ésta crece la percepción de los sujetos tiende a una buena valoración de ambos fenómenos organizacionales (Clima:  $F[2,154]= 3.481$ ;  $p: 0.01$ ; Liderazgo:  $F[2,154]= 3.698$ ;  $p: 0.01$ ).

b.- Se efectuaron estudios mediante un análisis de varianza univariado para apreciar las diferencias significativas existentes entre los trabajadores respecto a las variables que observamos en la siguiente tabla, dependiendo tanto de su antigüedad laboral, como de su tipo de trabajo, su escolaridad y su estado civil. Como es posible apreciar, se encontraron diferencias significativas en los dos primeros casos, no se produjeron discrepancias perceptuales significativas según el nivel de escolaridad de los sujetos, mientras que según el estado civil de los mismos las diferencias no lograron ser significativas al 0.01, sino tendenciales.

ANALISIS DE VARIANZA UNIVARIADO	Antigüedad laboral		Tipo de trabajo		Escolaridad		Estado civil	
	F	P	F	P	F	P	F	P
Significación								
Repercusión del ambiente laboral en las relaciones...	6.661	.002	8.021	.005	2550	.082	3.467	.018
Confianza en la	25.5	.000	13.1	.000	...	...	...	...

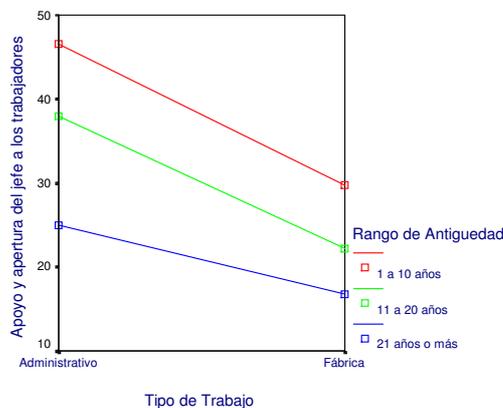
información horizontal	63		79					
Toma de decisiones	72.7 54	.000	97.1 71	.000	...	...	...	...
Comunicación jefe/trabajadores (apertura y apoyo)	119. 591	.000	181. 545	.000	...	...	...	...

## 7.5. Interacción de variables independientes

Se descubrieron patrones de interacción estables entre ciertas variables a través de la realización de un MANOVA: específicamente entre los años de antigüedad laboral y el tipo de trabajo de los empleados, y los años de antigüedad y su escolaridad.

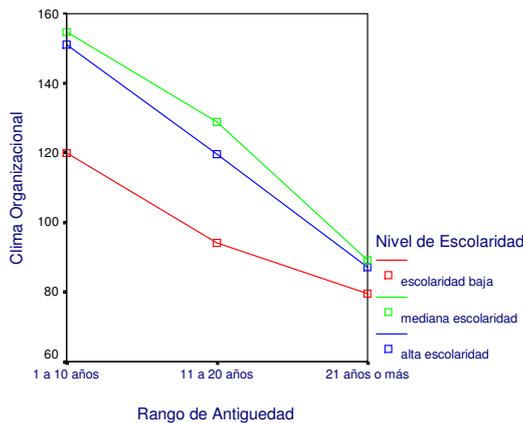
En efecto, los años de antigüedad laboral y el tipo de trabajo de los empleados se transforman en factores que influyen de forma independiente, diferenciándose significativamente al interactuar en conjunto en la percepción del clima ( $F[2,154]=4.776$ ;  $p: 0.01$ ), el liderazgo ( $F[2,154]=3.962$ ;  $p: 0.01$ ), la confianza en la información horizontal ( $F[2,162]=2.348$ ;  $p: .099$ ), la toma de decisiones ( $F[2,162]=3.889$ ;  $p: .022$ ), y la comunicación jefe/trabajadores ( $F[2,162]=5.707$ ;  $p:.004$ ).

De forma gráfica es posible apreciar que a medida que la antigüedad es mayor, tanto administrativos como trabajadores de fábrica disminuyen en su media respecto a la percepción de la comunicación jefe/subordinados. No obstante, dichas percepciones son proporcionalmente siempre más altas en los administrativos que en los trabajadores de fábrica.

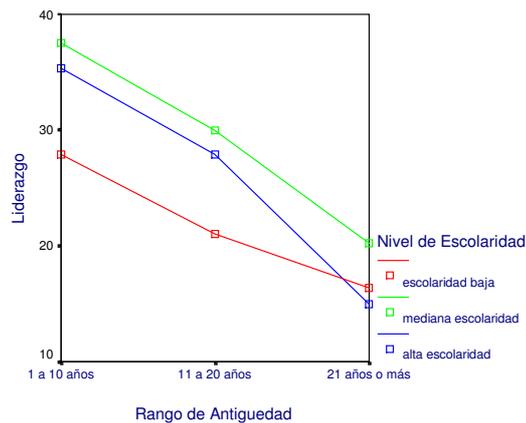


N: 168

En el segundo caso la situación cambia, pues el rango de antigüedad laboral se transforma en un factor que condiciona los resultados de la variable educacional en relación a la percepción que los trabajadores tienen del clima de comunicación de su empresa ( $F[4,154]=1.311$ ;  $p: .268$ ) y del liderazgo del jefe ( $F[4,154]=.538$ ;  $p: .708$ ), aunque no exista una interacción significativa según la  $p$  calculada.



N: 168



N: 168

## 7.6. Uso de técnicas multivariantes complementarias

Un análisis de conglomerados jerárquico<sup>8</sup> y no jerárquico<sup>9</sup>, así como un análisis discriminante<sup>10</sup>, arrojaron similares resultados de agrupación. Nos referimos a la variable jerarquía cuando comparamos jefes y trabajadores; a la antigüedad y el tipo de trabajo como factores que explican un 82.2% de la varianza dentro de las diferencias entre subordinados; y finalmente a la escolaridad, la que si bien se ve condicionada por las variables ya mencionadas, logra explicar un 17.8% de la misma.

Los aspectos relacionados con la medición del clima y del liderazgo al interior de la pequeña empresa industrial que figuran a nivel general como más perjudicados en la evaluación hecha por sus miembros son: la “percepción de los trabajadores sobre sus oportunidades de influir en el jefe”, la “comunicación ascendente”, el “nivel de participación en la toma de decisiones”, el “nivel de intercambio de información”, la “percepción de la comunicación jefe/trabajadores (apoyo que percibe el subordinado de parte del superior)”, la “repercusión negativa del ambiente laboral en las relaciones familiares y/o personales” y la “influencia negativa del jefe en las relaciones entre compañeros de trabajo”.

En efecto, el factor comunicativo que mide la percepción respecto a las oportunidades de los trabajadores de influir en el jefe es definido con el adjetivo de “pobre” por un 50.9% y evaluado como “regular” por un 27.7% de los consultados, mientras que sólo un 19.1% lo cataloga como “bueno” y un apenas 2.3% lo considera “muy bueno”. En tanto, el factor comunicativo que mide la percepción de la comunicación jefe/trabajadores en términos de la empatía y apertura que percibe el trabajador de parte del jefe, es catalogado como “pobre” por el 41% de la muestra, mientras que un 37% lo considera “regular”, un 13.3% lo considera “bueno” y sólo un 8.7% lo percibe como “muy bueno”.

## 8. Conclusiones

Afrontamos a continuación el planteamiento de las conclusiones que a la vista de los resultados obtenidos se extraen de la presente investigación sobre comunicación interna en la pequeña empresa industrial. Dichas inferencias

conjugan los ámbitos teórico, empírico y metodológico, de acuerdo a las implicaciones que conlleva cada uno de ellos.

En este sentido, las conclusiones que a nivel general se desprenden de la presente investigación son las siguientes:

1. La realidad laboral interna de la pequeña empresa industrial se ve perjudicada por la falta de herramientas, políticas comunicativas y el manejo de los flujos internos de comunicación adecuados en las relaciones entre sus miembros.
2. La estructura formal que define a la pequeña empresa industrial y la diferencia de otro tipo de unidades productivas, hace que el tipo de liderazgo de su jefe/dueño sea el factor organizacional interno que más influye en la calidad comunicativa de la misma.
3. A nivel general, la realidad comunicativa percibida por los miembros de la pequeña empresa industrial indica una tendencia al negativismo o al menos a una percepción “regular” de la calidad del clima organizacional y del liderazgo del jefe/dueño.
4. A nivel grupal, el manejo de los factores comunicativos estudiados (ascendente, descendente y horizontal) produce relaciones y discrepancias de percepción significativas importantes entre los miembros de la pequeña empresa industrial, respecto a su visión de los procesos organizacionales clima y liderazgo.
5. El formato productivo industrial de estas pequeñas empresas no se adapta a las exigencias comunicacionales que la sociedad del conocimiento les impone históricamente, constatándose el influjo de un modelo lineal de comunicación como forma de acción dentro de las mismas.
6. Metodológicamente, el instrumento sobre Clima Organizacional y Tipo de Liderazgo (IMCOL) desarrollado en esta investigación demuestra consistencia interna y validez suficiente para ser utilizado en la medición de las percepciones de los miembros de la pequeña empresa industrial sobre ambos fenómenos, desde un enfoque comunicativo.

### 8.1. Conclusiones específicas

Sobre lo recién expuesto, las conclusiones específicas de la presente investigación se dividen en los seis apartados siguientes.

#### a. Desaprovechamiento estructural

- La forma en que se desarrolla la actividad comunicativa al interior de las pequeñas empresas industriales, no aprovecha las posibilidades que les brinda la estructura centralizada y poco compleja que poseen para utilizar eficazmente los canales de interacción existentes.

A nivel comunicacional se producen debilidades a causa del predominio del flujo vertical descendente sobre el ascendente y el horizontal, activando un circuito entrópico que ignora sus fortalezas estructurales, condiciona la participación de los subordinados y refuerza los conflictos.

Esto conlleva la imposibilidad de generar una retroalimentación eficaz y demuestra un desconocimiento de las necesidades, preocupaciones y sentimientos de todos, desembocando en un bloqueo general del sistema que complica la socialización de los sujetos y autorrefuerza las opiniones negativas

de ciertos segmentos de trabajadores sobre los procesos organizacionales de los que forman parte; pues ni ellos logran comunicarse satisfactoriamente, ni el superior recibe el feedback necesario para auto-evaluar sus intervenciones y mecanismos de gestión (recepción del rol).

Por ello se hace necesario que el uso o desuso que haga el jefe/líder de las herramientas de comunicación interna, deba tener siempre en consideración las percepciones que los miembros generan dentro del engranaje organizativo, evitando una excesiva centralización de la comunicación que aumente la entropía del sistema y obstruya sus canales de entrada y salida.

#### b. Desajustes de percepción a nivel de grupos de trabajo y con la jerarquía

- El ambiente laboral que viven los miembros de la pequeña empresa industrial está fuertemente determinado por los grupos formales a los que pertenecen dentro de ella. En efecto, se constata la existencia de una diferencia intraorganizacional importante en términos comunicativos entre las categorías laborales que distinguen a su personal: por un lado los trabajadores de fábrica y por otro los empleados administrativos en un mismo nivel jerárquico, todos ellos frente al jefe/líder de la organización.

Aunque el porcentaje de las respuestas neutrales en algunos casos es considerable, la impresión general es con todo la de una realidad laboral y comunicacional sumamente variable según el grupo que estudiemos, lo cual nos indica orientaciones divergentes tanto en sus pensamientos como en sus vivencias dentro de dichas instituciones.

- El mismo nivel jerárquico que a efectos formales sustentan los trabajadores de fábrica y los empleados administrativos, no se corresponde con las oportunidades ni con las opiniones comunicativas que ambos sectores tienen sobre su ambiente de trabajo dentro de la pequeña empresa industrial.

En los dos grupos el esquema de distribución de opiniones es por entero desigual, sin existir casi acuerdo perceptual. Las puntuaciones de los empleados destinados al sector fábrica - quienes constituyen la mayor parte de la masa laboral en este tipo de unidades productivas - son visiblemente más negativas y agresivas a nivel comunicativo, tanto respecto al clima como al liderazgo; mientras que la postura de los empleados administrativos discurre en un rango de opiniones más prudentes y en su mayoría tendientes al positivismo.

Tal y como se pudo apreciar en los datos arrojados por el instrumento de medición aplicado a la muestra en estudio, los trabajadores administrativos perciben más positivamente que los de fábrica la "comunicación ascendente". A su vez, confían más en la "información recibida desde el superior" y valoran en mayor proporción que los trabajadores de fábrica la "comunicación entre subordinados".

- Las percepciones de los jefes/líderes de la pequeña empresa industrial en torno a la realidad comunicacional interna de la misma, se asemejan a la visión sustentada por los empleados administrativos y se oponen a la de los trabajadores de fábrica.

Esta pauta de distribución de opiniones no es posible, asumimos, sino a causa de una fuerte presión del grupo producto del rol que recae sobre los individuos en su ambiente de trabajo y de la “recepción del rol” que estos mismos perciben.

Administrativos y jefes acercan posturas en aspectos específicos de la realidad comunicativa, tales como los relacionados con la “comunicación entre subordinados”, la “repercusión negativa del ambiente laboral en las relaciones familiares”, la “confiabilidad de la información entregada por el jefe” y la “calidad y exactitud de la comunicación descendente”.

Los trabajadores de fábrica, en cambio, en ningún momento manifiestan acuerdos importantes con los jefes/líderes en relación a la calidad de la comunicación interna observada. Mientras los superiores evalúan dicha comunicación de forma categóricamente positiva - tanto a nivel ascendente como descendente y horizontal -, este sector de los empleados cataloga la comunicación como regular o pobre, sobre todo en términos del “intercambio de información”, en la “comunicación ascendente”, en sus “posibilidades de influir en el jefe” y “tomar decisiones”, así como en el “apoyo recibido en el trabajo por parte del superior”.

De esta forma, perciben que el actuar de su jefe no integra sus necesidades sociales y no da vida a los canales de comunicación necesarios, producto de la inexistencia de suficientes mensajes que en materia laboral son transmitidos a este personal, así como de la falta de asimilación de la información que sí les es proporcionada y de las pocas posibilidades que tienen de retroalimentar dicho intercambio a nivel ascendente.

Este bloqueo en los flujos de comunicación produce un vacío en las relaciones que impide que los mensajes descendentes obtengan los tipos de respuesta deseadas por el líder, generándose circuitos de interacción que refuerzan sustancialmente el mal estado de ambos canales entre las partes.

Las disfunciones del rol de estos trabajadores (Lucas, 2002) que se constatan en el presente estudio, pasarían por la frustración del deseo de ser reconocidos e integrados a su trabajo, así como por la incapacidad de conseguir una respuesta comunicativa y emocional satisfactoria de los demás miembros, desembocando en un sentimiento de desilusión y desengaño que puede derivar en un desconocimiento y falta de compromiso con las metas y objetivos de sus empresas.

- Los trabajadores de la pequeña empresa industrial consideran que los líderes establecen relaciones diferenciadas entre los grupos de subordinados, por lo que pertenecer a un sector u otro puede significar una peor o mejor posibilidad de comunicación con el entorno inmediato.

Este hallazgo ratifica uno de los supuestos de la investigación, según el cual la satisfacción o insatisfacción con la vida laboral y cotidiana no se distribuye al azar entre los componentes de una pequeña empresa, sino que sigue pautas que responden a la posición relativa de tales grupos sociales en relación con la distribución de los recursos comunicativos que logran dentro de su organización

No debemos olvidar que mientras los trabajadores de fábrica no se sienten en igualdad de condiciones que el resto de sus compañeros, los empleados administrativos aseguran lo contrario y mantienen en la práctica mayor comunicación con su superior, lo cual - según indican los propios

resultados -, influiría en la realidad laboral percibida por éstos, así como en la relación que mantienen con su jefe y con sus pares.

En este contexto se ve avalado el modelo de Creación de Roles planteado por Graen (1982) dentro de la perspectiva situacional de liderazgo, demostrando cómo el tipo de trato que ofrece el líder influye en el entorno social de sus subordinados. Con ello no estamos diciendo que los miembros de la pequeña empresa industrial no participen de la misma organización, sino que incluso compartiendo iguales espacios físicos, sus marcos cognitivos y perceptuales no responden a una cultura fuerte y/u homogeneizadora.

### c. La importancia del factor “antigüedad laboral”

- La antigüedad laboral de los trabajadores de la pequeña empresa industrial se establece como un elemento informal y determinante en su percepción de la realidad comunicativa interna de la misma.

Tanto es así que en cada uno de los contrastes donde dicha variable fue utilizada - ya sea en la medición del clima y del liderazgo, como en las diferentes áreas de la comunicación ascendente, descendente y/o horizontal, además de su interacción con otros factores de agrupamiento - las diferencias perceptuales estuvieron presentes de forma altamente significativa ( $p < 0.01$ ).

A medida que la antigüedad laboral de los trabajadores aumenta, la percepción del clima organizacional y del liderazgo del jefe se hace más negativa; mientras que a medida que dicha antigüedad disminuye, las opiniones adquieren un matiz tendiente al positivismo. Dichas percepciones demuestran gran coherencia, pues sus valoraciones son similares a nivel de grupo.

Lo mismo sucede en la medición de cada uno de los factores comunicativos que componen el instrumento de medida. En efecto, la comunicación ascendente (la posibilidad de comunicarse con el jefe y su grado de influencia) y la comunicación descendente (la apertura del jefe hacia sus empleados y la importancia que da a la calidad de la información proporcionada) son consideradas cada vez más pobres a medida que la antigüedad crece, lo cual conlleva a estos miembros a una insatisfacción general al interior de sus establecimientos y a un bajo sentido de pertenencia con los mismos.

El descenso perceptual de los empleados de mayor antigüedad laboral es atribuible a la frustración prolongada que éstos sienten con el paso de los años. Al no ver cambios substanciales en su rol y participación dentro de sus organizaciones, perciben cada vez más negativamente el ambiente laboral y comunicativo en el cual permanecen gran parte de su tiempo útil. El fenómeno se explica también por el bajo nivel escolar del grupo, la poca proactividad que las empresas cultivan en ellos y la nula motivación recibida desde el superior, pues en definitiva, estos miembros sienten que sus jefes no se preocupan de que el personal desarrolle su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades.

Dicho hallazgo se complementa con investigaciones previas en el ámbito educativo como la de Kalis (1980), y está en la línea de la evidencia empírica encontrada hasta hoy en temas como el burnout, el stress y la desilusión, entre otros. A su vez, se confirman algunas tendencias encontradas en investigaciones exploratorias iniciales (Mellado y Díaz, 2000; Mellado, 2002)

efectuadas en textiles chilenas y españolas en formato de estudios de caso, en torno a la preponderancia del factor antigüedad laboral.

La situación no hace otra cosa que dar forma a un aspecto ya sugerido en el artículo, según el cual mientras mayor distorsión y bloqueo produzca el jefe/líder sobre los canales formales de comunicación, en mayor medida aumentarán los vínculos informales entre subsistemas que comparten características comunes, manteniendo entre ellos discursos similares.

De acuerdo a los pronósticos arrojados por los resultados encontrados es posible inferir que al pasar el tiempo, la variable años de antigüedad laboral activa un proceso tendencial negativo en organizaciones que presentan realidades laborales similares a nivel comunicativo.

- La tendencia comunicacional negativa que adquiere el factor antigüedad laboral en la pequeña empresa industrial se relaciona muy significativamente con la variable "Repercusión del ambiente laboral en las relaciones familiares y/o personales", la cual se ve afectada mayormente a medida que los trabajadores aumentan en sus años de trabajo, potenciando su malestar a un nivel externo de la empresa.

Recordemos que según Perrow (1972) lo que hace el ambiente no es simplemente influir en las organizaciones, pues las organizaciones constituyen el medio ambiente para otras organizaciones y otros grupos de la sociedad.

En este caso, los trabajadores que poseen una mayor antigüedad laboral reflejan la imposibilidad de separar su trabajo de su vida privada, arrastrando los sentimientos de frustración y descontento que les provoca el ambiente organizacional de sus respectivas empresas, a sus relaciones familiares.

- Los trabajadores de mayor antigüedad laboral se encuentran en desventaja comunicativa para enfrentar los cambios tecnológicos y productivos que la pequeña empresa industrial debe efectuar progresivamente con el objeto de sobrevivir en el mercado.

Ello, pues deben adecuar sus viejas formas de actuar a los cambios de sus empresas sin la existencia de canales expeditos de comunicación ni estrategias persuasivas que absorban sus necesidades, lo cual conlleva al descontento y a una resistencia al cambio. Han visto pasar a diferentes personas por la organización y han debido aceptar la llegada de nuevas tecnologías y de "know how" que para ellos eran totalmente ajenas, sin una buena incorporación en las mismas a través de una participación activa y consensuada.

Los malos resultados encontrados en la medición de su participación en la toma de decisiones y el bajo nivel de intercambio de información percibido por los trabajadores con mayor antigüedad laboral avalan dichos pronósticos, por lo que un gerente que utilice métodos autócratas encontrará mayor resistencia ante tales prácticas.

#### d. Interdependencia factorial en la realidad observada

- Los factores "tipo de trabajo" y "años de antigüedad laboral" se transforman en las variables de agrupación estudiadas más estables entre los miembros de la pequeña empresa industrial y enseñan parte importante de la dinámica comunicativa formal e informal de dichos sujetos. Al participar de

forma conjunta en las diversas mediciones efectuadas, interactúan significativamente explicando el 82% de la varianza, sin perder por ello su independencia, magnitud ni la tendencia de sus puntuaciones.

Un claro ejemplo de ello es observar como si bien el clima organizacional y el liderazgo son percibidos más negativamente a medida que los años de antigüedad laboral de los trabajadores aumentan; incluso en el rango de mayor antigüedad, quienes cumplen el rol de empleados administrativos puntúan más alto que quienes figuran como trabajadores de fábrica. Lo mismo sucede en sentido inverso y en ambos factores. Los análisis de conglomerados y el análisis discriminante efectuados sobre los fenómenos en estudio corroboran dicha tendencia.

#### e. Actuación del jefe/líder

- Los jefes/líderes de la pequeña empresa industrial tienden a no percibir la polarización grupal existente a nivel comunicativo entre sus subordinados.

Si bien las opiniones de estos sujetos coinciden con grupos determinados de trabajadores y discrepan con el resto, los jefes/líderes no hacen eco de dichas significativas diferencias entre subordinados. Sus percepciones en aspectos como “franqueza entre trabajadores”, confiabilidad de la información recibida entre pares”, valoración del trabajo de compañeros de área”, “valoración del trabajo de empleados de otros departamentos”, “confianza y apoyo mutuo entre trabajadores”, “aceptación entre subordinados”, “sentimientos de igualdad entre compañeros” indican una positiva evaluación de la comunicación horizontal a nivel general, así como un nulo reconocimiento de formaciones grupales internas opuestas entre sí.

- Los resultados obtenidos en torno a la calidad del clima organizacional y el tipo de liderazgo observado en la pequeña empresa industrial, desafían al jefe a ver más allá de los modelos mecanicistas o lineales que apremian una mayor productividad en detrimento del desarrollo organizacional integral que pueden potenciar los modelos sistémico y simbólico, logrando comprender el entorno real en que se desenvuelven sus empresas, así como los factores que llevan a sus miembros a actuar y pensar de una determinada forma.

Frente a ello se deduce la necesidad de que el jefe/líder soluciones sus carencias comunicativas y modifique su gestión interna, procurando evitar la polarización perceptual existente entre los trabajadores según su tipo de trabajo y concentrándose en el foco de mayor irritabilidad; es decir, en los de mayor antigüedad.

Esto no significa necesariamente crear lazos afectivos con todos los empleados ni mucho menos evitar la formación de grupos, pero sí hacerlos parte integrante de la organización mediante un correcto intercambio de información y una apertura en la delegación y la participación, lo que redundará en una mejor forma de enfrentarse al conflicto y a los impostergables cambios.

En tal sentido, la capacidad de retroalimentar la planificación del sistema de trabajo al interior de la pequeña empresa industrial mejorando el uso los canales de comunicación entre el jefe y todos los trabajadores, podrá ser el mecanismo que ayude a transformar su realidad organizacional. Esto es

posible porque el Clima - tal como lo definen los teóricos - configura un sistema altamente dinámico y, por lo tanto, modificable.

## **9. Tendencias de Liderazgo para la pequeña empresa industrial**

La implementación de un positivo modelo de clima y liderazgo supone un tránsito gradual en la modificación de la realidad organizacional acorde a las permanentes influencias del entorno, pero primordialmente, de acuerdo al contexto situacional del que se esté hablando.

A lo largo del estudio se determinó qué tipo de liderazgo se presentaría en la pequeña empresa industrial, dependiendo de ciertos factores relacionados con el ambiente laboral, como lo son el nivel de intercambio de información (Comunicación Ascendente, Comunicación Descendente, Calidad y Precisión de la Información) y la delegación de la toma de decisiones.

También se concluyó que la estructura directa y poco compleja de la pequeña empresa industrial debía ser aprovechada comunicacionalmente a través de un engranaje sistémico y simbólico, evitando el modelo mecánico-lineal y la polarización perceptual que a vista de los resultados parece predominar en dichas organizaciones.

Basándonos en estas directrices desde una perspectiva situacional y comportamental del liderazgo, si nos adecuamos a la formación grupal así como al contexto empresarial que viven las pequeñas empresas industriales, los estilos más participativos que se acercan a una “administración de consensos” se asociarían a una mejor valoración del ambiente comunicativo por parte de sus miembros.

En contrapartida, el estilo autócrata supondría el rechazo voluntario por parte de la dirección de la pequeña empresa industrial de la consecución de buenos resultados comunicativos a través de un correcto manejo de las relaciones internas.

Como plantea Robbins (1999), recomendar el liderazgo democrático o participativo presupone una labor tal, que los subalternos considerarán su realización como una manera de satisfacer ciertas necesidades externas al propio proceso productivo. Habiendo analizado que dichas necesidades eran requeridas por los miembros de la pequeña empresa industrial en medio de la yuxtaposición societal a la que ha sido expuesta<sup>11</sup>, este estilo de dirección consigue ser el que mejor se amolda a la estructura de la misma.

Esto no significa que cambios sociales, ecológicos y tecnológicos importantes no puedan modificar dicho pronóstico - pues los contextos son dinámicos -, pero enfatiza las necesidades que estas organizaciones deben cubrir en la etapa actual en que se encuentran, ya que los cambios existen pero evolucionan con el tiempo.

## **10. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones que se presentaron al momento de evaluar, según criterios comunicativos, la realidad de la pequeña empresa industrial a través de la medición de la calidad del clima organizacional, el tipo de liderazgo del jefe y las variables intervinientes en el proceso, fueron las siguientes:

1. Una predisposición defensiva inicial hacia el sujeto encuestador.

2. La credibilidad de los sujetos encuestados respecto al carácter externo del estudio y a la no participación de los jefes/dueños en su realización.
3. La gran cantidad de ítems del cuestionario pudo haber confundido en alguna medida a los trabajadores, aún cuando la posterior revisión de los resultados arrojó un alto nivel de coherencia en las respuestas.
4. La no inclusión de las categorías “no sabe” y “no contesta” como alternativa de respuesta
5. La existencia de variables que quedaron al margen del estudio, las cuales pueden servir para ampliar el análisis en futuras investigaciones, como por ejemplo, “el nivel de productividad”, “el nivel de stress” o “el absentismo laboral”, entre otros.
- 6.- La generalización de resultados v/s muestra no probabilística. Es importante aclarar que a la hora de elegir una muestra no probabilística se está en condiciones de inferir y estimar los parámetros de poblaciones de similares características, sustentando dichas predicciones en el marco teórico que apoya la investigación. Sin embargo, al no estar implicado el criterio de aleatoriedad en la selección de las unidades muestrales, debemos ser prudentes al momento de generalizar sus resultados, refiriéndonos claramente a datos cualitativamente representativos, dentro de una generalización analítica.

## **11. Perspectivas futuras**

1. Replicar el estudio desarrollado utilizando diferentes unidades muestrales, con el objeto de sustentar o desechar sus hallazgos.
2. En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y a su posible utilización en la práctica organizativa, es plausible plantear un estudio de carácter longitudinal que evalúe la evolución de la pequeña empresa industrial en materia de comunicación, al aplicar los procedimientos aquí propuestos.
3. Orientar la investigación a pequeñas empresas industriales en formato de estudios de caso, con la intención de profundizar en áreas en las que un estudio de carácter muestral se ve limitado. Un ejemplo de ello es la aplicación de los estudios culturales en el diagnóstico explícito y puntual de la cultura organizacional que cada organización a nivel individual posee (artefactos culturales, lenguaje, premisas, creencias, mapas causales, valores, ritos, mitos, etc.).
4. La posible utilización del instrumento de medición aquí generado por parte de las pequeñas empresas, para su propia auto evaluación de forma sistemática y definida. En este sentido, el hecho de que estas organizaciones no establezcan procesos formales de análisis comunicativos internos puede ser aprovechado por nuevos investigadores y gestores en comunicación, para que así cada pequeña empresa industrial pueda ir mejorando su entorno laboral, a media que se conozca y se “reconozca”.
5. El establecimiento de un proceso metodológico que cubra tanto a los públicos internos como externos de estas organizaciones.
6. Como forma de triangulación metodológica es posible complementar los hallazgos expuestos con un acercamiento cualitativo, a través de procedimientos de observación participante, no participante o grupos de discusión realizados a partir de los pronósticos aquí obtenidos.

7. Emplear diferentes métodos de extracción y de rotación dentro del análisis factorial utilizado, con el objeto de corroborar concordancia y consistencia en las puntuaciones obtenidas. En este caso, por ejemplo, el método de extracción de máxima verosimilitud y la rotación oblimin, pueden ser una buena alternativa, así como un análisis factorial confirmatorio.

8. Aunque el factor "productividad" no fue medido en la investigación de forma directa sería relevante considerarlo para una futura investigación, pues como hemos podido constatar, está claro que para lograr éxitos a largo plazo en el rendimiento es indispensable mejorar la calidad de la comunicación organizacional. La utilización de técnicas experimentales mediante el manejo de las variables independientes propuestas podría ser un camino correcto para dichos efectos.

### **Referencias bibliográficas**

- Crane, J. D. (1981). The measurement of organizational climate. Thesis Doctoral, Univ. of Houston.
- Dennis, H. S. (1975). The construction of a managerial communication climate inventory for use in complex organizations. Paper presented at the international communication Association convention. Chicago.
- Duro, A. et al (1998). "Modelo integrado de liderazgo organizacional: su prueba empírica inicial", Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14 (2), pp. 169-192.
- Falcione, R. L. (1978). Subordinate satisfaction as a function of communication climate and perception of immediate supervision. Paper presentado en Annual Convention of the Eastern Communication Association.
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- García-Ferrando, M. (1998). Socioestadística, introducción a la estadística en sociología. Madrid: Alianza Editorial.
- Gibbs, J. R. (1961). "Defensive communication", The Journal of Communication, pp.141-148.
- Goldhaber, G. M., et al. (1984). Information strategies: new pathways to management productivity. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Graen, G., et al. (1982). "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model", Organizational Behavior and Human Performance, Agosto, pp. 109-131.
- Hall, R. (1982). Organizaciones, estructura y proceso. Madrid: Prentice-Hall Internacional.
- Hambleton, R.K. (1989). Principles and selected applications of item response theory. En R.L. Linn, Educational Measurement. New York: Macmillan.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional. México: IDH Ediciones.
- Hunsaker, P.L. & Cook, C. W. (1986). Managing organizational behavior. Reading, Mass: Addison - Wesley.
- Jensen, M. T. (2003). Organizational Communication, A Review. Research and Development report, no. 1/2003. Norway: Agderforskning.

- Kalis, M. C. (1980). "Teaching experience, its effect on school climate, teacher morale", *NASSP Bulletin*, 64 (35), pp. 89-102.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioral research*. London: Holt, Rinehart and Winston.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.
- Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto.
- Litwin, G.H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lucas Marín, A. & García Ruiz, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Mellado Ruiz, C (2005). *Clima y Liderazgo en la pequeña empresa industrial: comunicación interna y realidad organizacional*. Ediciones Universidad Pontificia de Salamanca (en prensa)
- Mellado Ruiz, C. (2005). "Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo", *Revista Razón y Palabra*, 43, año 10, febrero – marzo (<http://www.razonypalabra.org.mx>).
- Mellado Ruiz, C. & Nó Sánchez, J. (2004). "Organizational Reality Of The Small Industrial Enterprise: A Methodological Proposal For Climate And Leadership Measuring", en *Key Contexts for Education and democracy in Globalising Societies*. Richard Růzicka, Jeanne H. Ballantine y José A. Ruiz San Román (Eds.), Prague 2004, B2 43-51.
- Mellado Ruiz, C. (2004). *Repercusiones del proceso comunicativo en la configuración del clima organizacional y el liderazgo de las pequeñas empresas industriales*. Tesis Doctoral, Universidad Pontificia de Salamanca (no publicada).
- Mellado Ruiz, C. & Nó Sánchez, J. (2003). *La importancia de la comunicación en la pequeña empresa industrial*. Ponencia presentada en el marco de las Primeras Jornadas de Puertas abiertas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Campus Salamanca, diciembre de 2003.
- Mellado Ruiz, C. (2002). *Clima Organizacional y Liderazgo en la pequeña empresa: estudio exploratorio, análisis y comparación de dos casos en España y Chile*. Investigación no publicada.
- Mellado Ruiz, C. & Díaz, M. (2000). *Tipo de liderazgo y su incidencia en el clima organizacional. Un estudio de caso: Textil Riady Alevy, Chile*. Tesina de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad de Concepción, Chile (no publicada).
- Payne, R. L. & Pugh, D. S. (1976). "Organizational structure and climate", en M. D. Dunnette (ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones, nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Perrow, Ch. (1990). *Sociología de las Organizaciones*. España: McGraw-Hill.

- Perrow, Ch. (1972). Análisis de la organización, aspecto sociológico. México: Compañía Editorial Continental.
- Poole, M. S. (1985). "Communication and organizational climates. Review, critique and a new perspective", pp.79-108 en R. D. McPhee y P.K. Tompkins (Eds.): Organizational communication. Beverly Hills: Sage.
- Poza, J. (1998). "Evaluación crítica del modelo de liderazgo participativo de Vroom - Yetton (1973) y Vroom - Jago (1988)", Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones, 14 (3), pp. 355-373.
- Putnam, L. & Pacanowsky, M. (1983). Communication and organisations, an interpretive approach. Beverly Hills: Sage.
- Redding, W. C. (1972). Communication within the organization, an interpretive review of the theory and research. New York: Industrial Communication Council.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall.
- Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. (1975): "Measuring organizational communication", Journal of Applied Psychology, 59, 321-326.
- Schriesheim, J. F. (1980). "The social context of leader-subordinate relations: An investigation of the effects of group cohesiveness", Journal of Applied Psychology, 65, pp.183-194.
- Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. Barcelona: Colección Psicología y Educación; EUB, S.A.
- Slevin, D. & Pinto, J. (1988). "Leadership, Motivation and the Project Manager", pp. 739-770 en David I. Cleland y Williams R. King (Eds.): Project Management Handbook. New York: Editorial Van Nostrand Reinhold.
- Smith, P. B. & Peterson, M. F. (1990). Liderazgo, organizaciones y cultura, un modelo de dirección de sucesos. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Stodgill, R. M. (1974). Handbook of leadership. New York: Free press.
- Toro, F (1998). "Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional", Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14 (3), pp. 333-344.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1990). El nuevo liderazgo, dirección de la participación en las organizaciones. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. Pittsburg: University of Pittsburg Press.

## Notas

---

<sup>1</sup> Parte del contenido de este artículo fue presentado en el V Encuentro Internacional de Investigadores y Estudiosos de la Información y la Comunicación (ICOM 2004). A su vez, fue publicado un extracto de éste en la Revista Razón y Palabra, México (Número 43).

<sup>2</sup> Véase completa caracterización y justificación teórica de la misma en el libro "Clima y liderazgo en la pequeña empresa industrial: comunicación interna y realidad organizacional", Ediciones Universidad Pontificia de Salamanca (en prensa).

<sup>3</sup> Es importante aclarar que a la hora de elegir una muestra de este tipo, se está en condiciones de inferir y estimar los parámetros de poblaciones de

---

similares características, sustentando dichas predicciones en el marco teórico que apoya la investigación. Sin embargo, al no ser una muestra probabilística ni estar implicado el criterio de aleatoriedad en la selección de las unidades muestrales, debemos ser prudentes al momento de generalizar sus resultados, refiriéndonos claramente a datos cualitativamente representativos.

<sup>4</sup> No se citaron los nombres de las empresas que forman parte de esta investigación por respecto a su anonimato como fuentes colaboradoras, siguiendo el criterio ético de confidencialidad y de acuerdo a la condición expresada por las mismas para prestar su cooperación. No obstante, se conservan las bases documentales y los certificados de aplicación entregados por dichas organizaciones, acreditando la autenticidad de la intervención que se llevó a cabo en cada una de ellas.

<sup>5</sup> Se utilizó el método de rotación de Componentes Principales y la rotación Varimax, tanto en el caso del clima organizacional como en el del liderazgo. Es importante tener presente que el número de sujetos utilizados tanto en el estudio exploratorio que antecedió a esta tesis, como en el presente análisis factorial, fue pequeño en comparación a las cifras que autores como Kerlinger (1973) plantean como óptimas. No obstante, el mismo autor resalta que en el uso del análisis factorial, la generabilidad de los factores descubiertos a través de una población requiere ser replicada al menos dos o tres veces en diferentes muestras, independientemente de su tamaño, producto de posibles divergencias inherentes entre éstas.

Por este motivo, asumimos la validez de constructo que el análisis factorial aquí realizado arroja a nuestro cuestionario, aunque sugerimos la necesidad de nuevos análisis en muestras de mayores dimensiones para futuras investigaciones.

<sup>6</sup> Véase Mellado Ruiz, C. & Nó Sánchez, J. (2004): "Organizational Reality Of The Small Industrial Enterprise: A Methodological Proposal For Climate And Leadership Measuring", en Key Contexts for Education and democracy in Globalising Societies. Richard Růzicka, Jeanne H. Ballantine y José A. Ruiz San Román (Eds.), Prague 2004 (ISBN 80-86742-05-9).

<sup>7</sup> Se optó por la utilización de este prueba no paramétrica, considerando la no homogeneidad numérica de los grupos comparados.

<sup>8</sup> Se utilizó el algoritmo de clasificación "vinculación inter-grupos", y la medida "distancia euclídea al cuadrado".

<sup>9</sup> Se empleó el algoritmo de clasificación "K-means" de McQueen y la medida "distancia euclídea al cuadrado".

<sup>10</sup> Para su aplicación se siguieron todos los pasos previos necesarios para obtener la mayor fiabilidad y validez posible en los resultados. Por esta razón se transformaron ciertas variables en ficticias, se adecuaron los rangos de medida, se comprobó la normalidad de distribución de los factores independientes implicados, así como la significación univariada de las diferencias grupales, y se controlaron los valores extremos y outliers.

<sup>11</sup> Véase libro "Clima y liderazgo en la pequeña empresa industrial: comunicación interna y realidad organizacional", Ediciones Universidad Pontificia de Salamanca (en prensa).

**FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO DE LATINA EN BIBLIOGRAFÍAS:**

---

**Nombre de la autora, 2005; título del texto, en Revista Latina de Comunicación Social, número 59, de enero-junio de 2005, La Laguna (Tenerife), en la siguiente dirección telemática (URL):**

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200508mellado.pdf>

---