



Febrero - Marzo
2005

Número Actual

Números Anteriores

Editorial

Sitios de Interés

Libros

Ediciones Especiales



Carr. Lago de
Guadalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo

Número Actual

Por Claudia Mellado

Número 43

Introducción

En la actualidad, la pertinencia de investigar comunicacionalmente a la gran y mediana empresa está absolutamente fuera de toda discusión. No obstante, es un hecho que el desconocimiento o desinterés de su aplicación y estudio en el sector de las pequeñas empresas industriales, aún existe.

Se suele pensar que por ser pequeñas estructuralmente, no necesitan conocer y manejar parámetros comunicativos y psicosociales acordes a la convivencia, el mantenimiento y desarrollo de grupos. Concretamente, dichas unidades productivas no han sido analizadas ni han relacionado el éxito o fracaso de sus sistemas con la forma de manejar la comunicación a nivel interno mediante procesos organizativos elementales.

Al plantearnos cuál es la importancia de estudiar dichos procesos, surgen factores fundamentales a tener en cuenta, los cuales enlazan nuestro propósito con el tratamiento que se les ha dado hasta ahora.

En primer lugar nos encontramos con la yuxtaposición de sociedades a la que este tipo de organizaciones se ha visto expuesta. Y es que si bien es cierto que los modos de convivencia de las sociedades tradicionales, industriales e incluso modernas están siendo progresivamente abandonados producto de la priorización de los encuadres establecidos por la Sociedad del Conocimiento, muchas organizaciones aún mantienen como esencia básica sus estructuras primarias a nivel formal y funcional. En efecto, las formas de organización anteriores y específicamente la industrial aún existe 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.

No obstante, hasta hoy no ha existido una intención teórica constante y sistemática de conceptualizar comunicativa y socialmente a las pequeñas empresas industriales con criterios que determinen diferentes aspectos dentro de las mismas, haciendo de ellas otro gran capítulo de investigación dentro de la gestión organizacional.

Otro elemento relevante en el estudio de esta gama 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 ella, producto de la interacción laboral rutinaria.

Sin embargo, 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 interna. En contraposición a este determinismo físico de la organización económica se sustenta por completo el argumento que aquí exponemos, según el cual, 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. Desde esa óptica, el tamaño podrá ser tanto una ventaja como una desventaja.

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"¹.

El presente estudio comprenderá 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. 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.

Alcances del Clima Organizacional y el Liderazgo en el estudio teórico de la pequeña empresa industrial

En torno al estudio de las relaciones dentro del sistema organizativo, el clima organizacional y el liderazgo se han constituido como temas de gran interés tanto en la sociología y la administración, convirtiéndose en un campo de investigación indispensable para la psicología social, y en este caso, para el análisis de la gestión interna de la comunicación en la pequeña empresa industrial.

Justamente, 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 observamos con claridad que el ambiente laboral que se vive al interior de la empresa acusa gran parte de su funcionamiento relacional, pudiendo influir tanto en el estado perceptual, 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), la cual 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 psicosociales y 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,

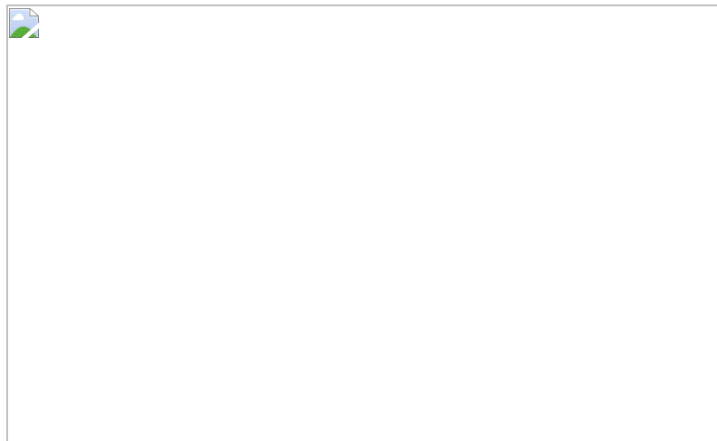
1982; Vroom y Yago, 1990; Bonoma y Slevin, 1988) y del comportamiento (Likert, 1968; Stodgill, 1974; Katz y Khan, 1960; Halpin y Wiener, en Robbins, 1999; Bonoma y Slevin, en Slevin y Pinto, 1988), las cuales definen tanto al tipo de sujeto en cuestión como el contexto que lo convoca, refiriéndonos a 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 el líder Autócrata, quien toma solo las decisiones de la pequeña empresa y no transfiere información a sus subordinados; mientras que en el otro encontramos al líder Administrador de Consensos, quien informa a sus trabajadores e incentiva la decisión grupal.

Al igual que en el caso del clima, damos prioridad a las dimensiones comunicativas y psicosociales, y al análisis multinivel, posicionándonos en este caso en quienes recae formalmente la facultad de líderes. Todo aquello, basándonos en 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, 2004, 2002, 2000; Jensen, 2003).

Plataforma estructural y comunicativa de la pequeña empresa industrial

Sobre esta base teórica se ve dibujado el escenario estructural y comunicativo para la pequeña empresa industrial, guiado por los flujos comunicacionales disponibles en el sistema, a través de los cuales la estructura formal convive con la estructura informal, mediante la interacción y la relación comunicativa, generando un determinado clima, una particular visión del liderazgo y en definitiva, una realidad organizacional determinada, la cual confluirá de forma circular en un nuevo input para el sistema interno y en un nuevo output para el macrosistema y entorno. El buen o mal manejo de los flujos comunicativos determinará la percepción que los miembros de la pequeña empresa industrial tengan sobre dichos fenómenos.



Acercamientos metodológicos previos

Dennis [1975] genera un instrumento de medición de clima organizacional específico sobre aspectos comunicativos para ser aplicado en la gran empresa ("Communication Climate Inventory"), compuesto por 45 ítems agrupados en cinco factores. El cuestionario pretende relacionar directamente el ambiente laboral que los trabajadores viven, con las interacciones que mantienen con los diversos supervisores con que trabajan. Es en base a dicho marco instrumental que el autor extrae las siguientes dimensiones comunicacionales: Comunicación subordinado - supervisor (21 ítems); Calidad de la información recibida (12 ítems); Apertura y afectividad del superior (5 ítems); Comunicación ascendente y recepción (5 ítems); y Fiabilidad de la información recibida desde el jefe (2

ítems). Lamentablemente, el instrumento es diseñado para ser aplicado sólo a los subordinados y no a sus superiores.

Junto a este modelo, destacan, los cuestionarios propuestos por autores como Falcione (1978), Roberts y O' Reilly (1975), Muchinsky (1977), Redding (1972), entre otros para ser aplicados a medianas y grandes empresas.

En torno al estudio del liderazgo Bonoma y Slevin, citados en Slevin y Pinto (1988) proponen un esquema que especifica diferentes estilos de líderes (desde Autócrata a Administrador de Consensos) a partir de la situación que el mismo vive dentro de la empresa desde un punto de vista comunicativo. En base a ello, plantean una serie de actitudes estándares que los jefes podrían escoger en situaciones diferenciadas para sus relaciones con los subordinados dependiendo de dos preguntas centrales: ¿De dónde se va a obtener la información? (a quién preguntar) y ¿Dónde se tomará la decisión para cada problema? (quién decide).

El modelo de líder - participación desarrollado por Vroom y Yetton [1973] y luego revisado por Vroom y Jago (1990), en tanto, relaciona la conducta del líder y la participación, con la toma de decisiones en el contexto de la organización. Plantean siete alternativas de liderazgo como procesos de decisión para problemas tanto grupales como individuales (desde Autocrático a Delegador), las cuales estarían condicionadas por doce variables situacionales materializadas en preguntas que se relacionan con la percepción del "propio líder", pero no de sus subordinados, sobre sus actividades dentro de la organización y sobre el manejo de las decisiones y la participación.

Objetivos

El estudio plantea una propuesta teórico-metodológica que destaca la importancia del liderazgo y el clima organizacional en la realidad comunicativa de estas organizaciones y en la determinación de las relaciones laborales que se producen en su interior, postulando una caracterización del engranaje formal e informal que las configura como sistema social y simbólico.

Para la consecución de este propósito se plantearon los siguientes objetivos específicos de índole instrumental:

Medir la calidad del clima organizacional y del liderazgo al interior de la estructura 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 – subordinado; 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.

Finalmente, se pretendió paralelamente y a nivel metodológico, verificar la validez y fiabilidad del cuestionario que se diseñó para la medición del clima organizacional y el liderazgo en la pequeña empresa industrial.

Hipótesis

La hipótesis general que sustenta el estudio, 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.

Dicha hipótesis general se desglosa en 13 hipótesis derivadas, donde se postulan discrepancias y relaciones significativas entre

los diversos grupos y subgrupos existentes dentro de la pequeña empresa industrial, los diversos tipos de climas y subclimas existentes, las diferentes formas de ver el liderazgo del jefe, las diversas evaluaciones de los distintos tipos de comunicación utilizados por los mismos y las distintas repercusiones de dichos procedimientos en la vida personal y relacional de los sujetos.

Método

Coherente a los objetivos e hipótesis establecidas, se llevó a cabo una investigación empírica transversal 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 (1988), y de las investigación de Vroom y Yetton (1973) y Vroom y Jago (1990).

A efectos del presente estudio, las seis dimensiones resultantes de la investigación de Mellado (2000) fueron sometidas a un análisis exploratorio previo (Mellado, 2002), el cual nos señaló la pertenencia de incluir un séptimo factor². Junto a ello, se modificó la direccionalidad de algunos de los ítems utilizados por el anterior modelo, así como el número de ellos en cada dimensión.

La técnica de la encuesta se utiliza para medir las percepciones de todos 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 españolas de diferentes firmas³.

El instrumento está compuesto por una primera parte donde se solicita información de carácter socio-demográfica y por 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 relación familiar y/o personal de los individuos, pudiéndose descubrir nuevas relaciones o diferencias significativas.

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, en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior"; la "calidad y exactitud de la comunicación descendente"; la "calidad de la comunicación ascendente, particularmente los 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, apoyo, 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, por lo que el IMCOL se transforma en un instrumento capaz de medir las percepciones de todos los integrantes de la pequeña empresa industrial.

Fiabilidad y validez

Para comprobar la existencia de una alta coherencia interna entre los valores del instrumento de medición generado, se utilizó el Test de Fiabilidad Alpha de Cronbach. Este arrojó un alpha general de 0.9893 - con un máximo de 1-, lo cual reafirma la pertinencia y congruencia encontrada en la medición del IMCOL. Con el objeto de ser más exhaustivos en la comprobación de la fiabilidad del cuestionario creado, 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.

Paralelamente 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.

Como forma de comprobar la validez de nuestro instrumento de medición como herramienta apta para obtener la información que se requiere, se siguieron dos procedimientos. El primero fue la realización de un juicio de pares, donde se solicitó la colaboración de siete profesionales de la comunicación, quienes certificaron la validez de contenido del instrumento que fue utilizado en este estudio.

El segundo mecanismo de validación al que fue sometido nuestro instrumento de medida (IMCOL) se llevó a cabo a través un análisis factorial (véase Castro y Galindo, 2000), con el objeto de confirmar tanto las siete dimensiones descritas del clima organizacional, como los dos sub-factores que componen la variable liderazgo.

Se utilizó el método de extracción de Componentes Principales y la rotación Varimax, tanto en el caso del clima organizacional como en el del liderazgo. A nivel de clima, los resultados obtenidos indican a partir de la novena iteración que los siete factores que controlan clima organizacional, a través de 48 ítems del instrumento, explican de forma conjunta el 81.8% de la varianza total, confirmando la capacidad de este cuestionario para medir diferentes dimensiones que responden a los parámetros buscados. Un número mayor de factores no aporta significativamente una mayor explicación de la varianza, y la mayor parte de ella se agrupa en las primeras cuatro dimensiones.

Respecto al liderazgo, los resultados obtenidos nos indican que a partir de la octava iteración, los dos sub-factores que miden dicha variable - mediante 12 ítems del IMCOL - explican satisfactoriamente el 85.1% de la varianza total, corroborando la capacidad de este cuestionario para medir ambos fenómenos de forma conjunta y complementaria.

Los dos ítems (45 y 50) anexionados al IMCOL quedan fuera de este análisis, pues no forman parte de la medición perceptual del clima y del liderazgo propiamente tal, sino que permiten la correlación de dichos procesos con nuevas variables y elementos de criterio.



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.

Consideraciones sobre el análisis estadístico de los datos

Para analizar los datos y obtener resultados se trabajó sobre la base metodológica cuantitativa a través de la utilización del programa informático de ordenador SPSS 11.5, por medio 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 de clasificación 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 por cien (Nivel de significación $\mu=0.01$).

Sujetos

En el estudio participaron 173 individuos pertenecientes a las cinco pequeñas empresas industriales muestreadas. Del total de los mismos, un 22.6% corresponden a la primera empresa, el 17.4% a la segunda, un 26% a la tercera, el 15% a la cuarta y un 19% a la quinta. En tanto, el 100% de los jefes/líderes correspondientes cada uno a su respectiva organización lograron ser encuestados.

Procedimiento de aplicación

La aplicación del instrumento de medición (IMCOL), se efectuó siguiendo procedimientos estandarizados en cada una de las empresas que conformaron nuestra muestra final para mantener la rigurosidad del estudio. El nivel de participación puede ser definido como muy satisfactorio, considerando el reducido número de sustituciones producidas a nivel muestral - sólo una empresa - y la intervención del 95% del total de los miembros que componen las unidades productivas consultadas. El trabajo de campo es efectuado entre los meses de febrero y septiembre de 2003, previa calendarización con cada una de las unidades de análisis escogidas, sin producirse incidentes que pudieran generar sesgos importantes en los datos.

Previamente a la aplicación del instrumento, se aseguró a los miembros de cada organización total respeto hacia su identidad. El énfasis en este aspecto fue muy importante para el propósito del presente estudio, puesto que los datos demográficos solicitados constituían las variables independientes analizadas en el mismo.

Resultados

Calidad del clima organizacional y el liderazgo

Para evaluar ambos fenómenos organizacionales se efectuó un análisis de datos agregados, el cual arrojó una serie de antecedentes que nos permitió descubrir, en primer término, una calidad del clima "regular" al interior 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 comunicacional, el 40.5% de los consultados lo califica como "regular", el 15% lo juzga como "bueno", y sólo el 6.9% opina que su calidad es "muy buena". 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”.

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 lo relaciona 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 rango⁴.

Es importante hacer notar que los resultados porcentuales referentes tanto a la calidad del clima organizacional como al estilo de liderazgo del jefe, 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.

Diferencias a nivel jerárquico

Tomando como unidad de análisis el grupo e introduciendo en el contraste las variables que se observan en la tabla adjunta, se estudiaron las posibles discrepancias de percepción entre jefes y trabajadores respecto a dichos fenómenos a través de la utilización del estadístico U de Mann – Whitney⁵. Tras su aplicación, los resultados indicaron que con independencia de la forma de la población, sí existían diferencias significativas entre ambos grupos jerárquicos ($p < 0.01$) en cada uno de los factores comunicacionales medidos. Mientras los superiores evalúan su realidad laboral de forma categóricamente positiva, los subordinados perciben una situación contraria.



Sin embargo, es importante destacar que en casos como la “percepción de la repercusión negativa del ambiente laboral en las relaciones familiares y/o personales”, y la “calidad y exactitud de la comunicación descendente”, dichas diferencias se producen específicamente entre jefes y trabajadores de fábrica, y no entre jefes y empleados administrativos.

Diferencias entre subordinados

a.- A través de un análisis de varianza multivariado (MANOVA), fue posible 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; es decir, según el tipo de trabajo desempeñado, los años de antigüedad y la escolaridad de los sujetos. Como se expone a continuación, dichas diferencias resultaron altamente significativas en los tres casos ($p < 0.01$).



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 menor antigüedad laboral, el clima organizacional y el liderazgo son percibidos más positivamente.



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: $F[2,154]= 3.698$; $p: 0.01$); mientras que a medida que disminuye, dicha percepción se hace más negativa.

b.- Se efectuaron estudios mediante un análisis de varianza univariado para apreciar las diferencias significativas existentes entre los trabajadores respecto a las variables dependientes descritas, según su antigüedad laboral, su tipo de trabajo, su escolaridad y su estado civil. Tras ser aplicado el estadístico, 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.

c.- A través del estadístico no paramétrico Rho de Spearman - con un nivel de significación $\mu=0.01$ - se controlaron las correlaciones propuestas entre el clima y liderazgo, con la influencia del jefe en las relaciones entre pares. Este nos señaló la existencia de una relación negativa significativa importante entre las variables, tanto a nivel de clima organizacional ($\rho: -.682$, $p: .000$), como de liderazgo del jefe ($\rho: -.670$; $p: .000$).

Esta alta significación unilateral demuestra en un primer estadio, cómo a medida que el clima organizacional es concebido más positivamente por los trabajadores, éstos perciben a nivel general que el jefe influye negativamente en menor medida en la relación que mantienen con los miembros de la empresa. En cambio, a medida que la percepción de la calidad del clima organizacional se hace más pobre, los trabajadores consideran en mayor medida dicha influencia negativa.

Similar situación ocurrió en el caso de la variable "repercusión negativa del ambiente laboral en las relaciones familiares y/o personales de los sujetos".

Interacción de variables predictoras

Un interesante resultado fue el descubrimiento de patrones de interacción estables entre ciertas variables: específicamente entre los años de antigüedad laboral y el tipo de trabajo de los empleados, y los años de antigüedad y su escolaridad.

a.- 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 del jefe ($F[2,154]=3.962$; $p: 0.01$) y la comunicación jefe/trabajadores ($F[2,162]=5.707$; $p:.004$).

Así, a medida que la antigüedad es mayor, tanto administrativos como trabajadores de fábrica disminuyen en su media respecto a sus percepciones. No obstante, dichas percepciones son proporcionalmente siempre más altas en los administrativos que en los trabajadores de fábrica, manteniéndose en el cruce de ambos factores la mejor valoración que los primeros hacen de la comunicación, así como las variaciones de evaluación dependiendo de la antigüedad laboral de los empleados.

b.- 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.

Técnicas multivariantes complementarias en el contraste Un análisis de conglomerados jerárquico⁶ y no jerárquico⁷, así como un análisis discriminante⁸, 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.

Conclusiones

Tras el estudio empírico efectuado y los resultados anteriormente mencionados, 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 el mal manejo que se hace de los flujos de comunicación en su interior, y por la falta de herramientas y políticas comunicativas adecuadas 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 se transforme en el factor organizacional interno que más influye en la calidad comunicativa de la misma.

Su posición dentro del esquema organizativo lo enlaza directamente con todos los integrantes del sistema, siendo un pilar decisivo en el desarrollo de las relaciones sociales existentes y en la consecución de los resultados comunicativos dentro del ambiente de trabajo.

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. De dichos resultados se desprende la existencia de un desaprovechamiento de las posibilidades que la estructura simple y centralizada que presentan este tipo de organizaciones, les ofrece para el buen manejo de la comunicación. En efecto, es posible observar la preponderancia del flujo vertical descendente sobre el ascendente y horizontal, situación que provoca un choque intraorganizacional importante en términos comunicativos.

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, revelando la importancia tanto del factor "años de antigüedad" como variable independiente y determinante en la percepción del funcionamiento del sistema, como una polarización comunicacional entre las unidades laborales existentes, y entre éstas y la jerarquía que las dirige, generando discursos divergentes que repercuten en sus valoraciones sobre la realidad comunicacional en que viven.

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.

Notas:

¹ Véase completa caracterización y justificación teórica de la misma en tesis doctoral de la autora "Repercusiones del proceso comunicativo en la configuración del clima organizacional y el liderazgo de las pequeñas empresas industriales", 2004.

² En este estudio efectuado durante el año 2002, se contó con la participación de dos pequeñas empresas industriales (textiles).

³ 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.

⁴ En este sentido debemos ser prudentes al evaluar dichos resultados, ya que las respuestas de los jefes pueden prestarse a una orientación según la deseabilidad social.

⁵ Se optó por la utilización de este prueba no paramétrica, considerando la no homogeneidad numérica de los grupos comparados.

⁶ Se utilizó el algoritmo de clasificación "vinculación inter-grupos", y la medida "distancia euclídea al cuadrado".

⁷ Se empleó el algoritmo de clasificación "K-means" de McQueen y la medida "distancia euclídea al cuadrado".

⁸ 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.

Referencias:

- Castro, J.A & Galindo, P (2000): *Estadística multivariante : análisis de correlaciones*. Salamanca : Amarú, D.L.
- 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.
- 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.
- Furnham, A. (2001): *Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- García-Ferrando, M. (1998): *Socioestadística, introducción a la estadística en sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gibbs, J. R. (1961): "Defensive communication", *The Journal of Communication*, 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, 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.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966): *The social psychology of organizations*. New York:

John Wiley & Sons.

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. & 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. (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.

Muchinsky, P. M. (1977): Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 20, 592-607.

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. (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.

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, 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.

Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free press.

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.

Dra. Claudia Mellado Ruiz

Profesora, Departamento Comunicación Social, Universidad de Concepción, Chile.