

# **CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE CALZADO ASOCIADAS A LA CALTU: UNA PRIMERA APROXIMACIÓN**

## **Autores:**

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos (spazmay@pucesa.edu.ec)

Eleonor Virginia Pardo Paredes (epardo@pucesa.edu.ec)

Ángel Rogelio Ortiz Del Pino (aortiz@pucesa.edu.ec)

Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Ambato

## **Resumen**

En este proyecto de investigación se determinan los procesos de comunicación organizacional de las empresas afiliadas a la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), provincia de Tungurahua. El estudio es de tipo descriptivo y de campo. Se aplican entrevistas cualitativas a profundidad realizadas a gerentes/propietarios de las empresas de calzado, para conocer su percepción sobre la comunicación organizacional. El tema de investigación de este proyecto nace de los datos obtenidos en una anterior investigación sobre Clima Organizacional realizada por los mismos docentes. El procesamiento de datos se lo realiza a través del software Atlas.ti, que permitió caracterizar la comunicación en estas organizaciones.

**Palabras clave:** Proceso de comunicación, comunicación interactiva, psicología de la comunicación, conducta social.

## **Abstract**

In this research project we determine the organizational communication processes of the affiliated organizations to Cámara Nacional de Calzado, CALTU, specifically in the province of Tungurahua. The study is descriptive and field. Depth qualitative interviews apply to owner/manager of shoes companies, which reveal their perception of the organizational communication. The research topic of this project was born from the data obtained in the research developed for the same researchers the last year. Data processing was done through Atlas.ti software, which allowed characterizing the communication within these organizations

**Key words:** Communication process, interactive communication, psychology of communication, social behavior.

## **I. Introducción**

En el Ecuador, y específicamente en la provincia de Tungurahua no se han realizado estudios sobre la comunicación en las organizaciones productivas. El sector de calzado tiene una importancia social importante en la sociedad tungurahuesa, el 50% de la producción anual de calzado del país se lo realiza en esta provincia. Según la Revista Líderes (s.d.), en 2013, se confeccionaron en esta provincia 16 de los 32 millones de pares de zapatos que se expendieron en las 24 provincias

ecuatorianas. Asimismo, el sector genera 100 000 empleos que implica que medio millón de ecuatorianos está relacionado con esta actividad. Del 2008 al 2013 se crearon 4 400 nuevos establecimientos de calzado en la provincia, pasaron de 600 a 5 000 locales, lo que representó un crecimiento del 833% del sector. Por lo que el estudio tiene un alto impacto social al conocer las características de la comunicación organizacional en estas empresas.

La comunicación organizacional es un factor influyente en la generación de un clima organizacional adecuado para favorecer la productividad. Así lo sostiene Fisher (1981): “Los esfuerzos del desarrollo organizacional no son siempre exitosos, y cuando ellos fracasan, los problemas en la comunicación son a menudo los responsables” (p. 16). El tipo de comunicación que se presenta en la organización facilita el cumplimiento efectivo de las tareas asignadas. Necesaria y adecuada información es indispensable para la consecución de los objetivos organizacionales; la eficiente comunicación organizacional no significa sólo este tipo de información relacionada a la tarea, sino también aquella información que está relacionada a la parte personal de los empleados, la información que promueve el diálogo interpersonal, la parte emocional que a la final guía el comportamiento laboral. Así lo mencionan Hellriegel y Slocum (2007): “El diálogo puede crear confianza mutua, temas de mutuo interés, e incrementar la posibilidad de una comunicación interpersonal ética” (p. 332; mi traducción).

Los resultados obtenidos en la anterior investigación desarrollada en la CALTU, indicaron que la comunicación es un factor que fluye cuando se refiere a la información pertinente para la realización de la tarea, pero no tiene el mismo nivel de fluidez cuando se relaciona al plano personal del empleado. El objetivo de esta investigación es conocer la opinión de las empresas asociadas a la CALTU sobre los resultados obtenidos en la investigación anterior y caracterizar la comunicación organizacional en estas empresas.

**Objetivo General.** Describir desde una perspectiva fenomenológica las características de la comunicación organizacional en las empresas asociadas a la CALTU.

## **II. Desarrollo**

### **Estado del arte y la Práctica**

La Universidad de Cuenca, Escuela de Comunicación Social realizó un estudio en 2011 sobre la comunicación interna en el I. Municipio de Cuenca. El objetivo fue mejorar la comunicación interna del municipio; en esta investigación se analizó la comunicación formal e informal (rumor) que se da en el I. Municipio de Cuenca (León & Mejía, 2010).

La Universidad Andina Simón Bolívar realizó una investigación sobre la comunicación organizacional en el Departamento de Relaciones Públicas de la Dirección General de Aviación Civil en el 2005, esta investigación exploró la comunicación interna en la organización y su efecto como elemento motivador en la organización. Como resultado de esta investigación se diseñó un manual de procedimientos (González, 2005).

Comunicación corporativa, visibilidad y transparencia y su impacto en las organizaciones de la sociedad civil en México, resalta la importancia de la comunicación en las organizaciones de la sociedad civil y cómo impacta en las mismas a través de la transparencia y cuyo objetivo fue desarrollar una herramienta de comunicación que sirva para gestionar la comunicación ya que es un aspecto que no puede ser manejado al azar (Díaz, Chávez & Hernández, 2015)

Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad. Hace referencia a la comunicación organizacional y como la misma se vuelve no solamente necesaria sino indispensable para la competitividad en empresas mexicanas y como destacando su impacto en el uso de las tecnologías de la información y comunicación. Debido a que hay una escasa comunicación en las empresas mexicanas se vuelve primordial indagar sobre los aspectos más importantes de la comunicación (Velásquez, 2012).

Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. Vincula la comunicación organizacional con elementos de la competitividad y como esto ha incidido en las empresas mexicanas y dando importancia al uso de las tecnologías de la información y comunicación y la

comunicación como un elemento de relación interno y externo de las organizaciones (Gómez & Sarsosa, 2011).

Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio Comparativo. Se analiza el uso que se hace de la comunicación estratégica en 53 empresas colombianas así como de desarrollo y público. Pretende que sirva como modelo para que se implemente en diferentes organizaciones, ya que todas ellas dependen de su ambiente para permanecer en el futuro. Si la estrategia se hace presente en todos los ámbitos, con mayor razón en las organizaciones que luchan por mantenerse en los mercados y estas a la vanguardia (Preciado-Hoyos&Guzmán-Ramírez, 2012).

Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. Se analiza cómo se relaciona la comunicación con el poder y el impacto que pueda tener estos elementos en el cambio de las organizaciones. Se analiza también el impacto que tiene en las personas que laboran en las organizaciones. De esta manera la comunicación juega un rol esencial en las relaciones sociales, ya que es capaz de producir efectos de poder (Mariño-Arévalo, 2014).

Comunicación y cambio organizacional. Los investigadores tratan de exponer las experiencias y vivencias del ser humano, afirman que es posible que las personas realicen acciones conjuntas, generen acuerdos, compromisos y participen en el cambio organizacional, el propósito fundamental de esta investigación es realizar un análisis a través de circulares abiertas en forma de cartel- la influencia que tienen las comunicaciones como estrategias en el campo organizacional (Arras, Jáquez & Fierro, 2008).

Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. este trabajo reflexiona sobre los conceptos, objetos, y un posible paradigma que el área de comunicación vienen desarrollando en sus múltiples investigaciones, en el cual se pretende realizar un análisis entre la relación de los aspectos teóricos de la comunicación con la comunicación organizacional, para lo cual los investigadores realizaron un estudio bibliográfico que consistió en una revisión de la literatura sobre investigaciones ya realizadas por otros autores vinculados a la comunicación, comunicación organizacional y la lingüística (Brønstrup, Godoi & Ribeiro, 2007).

Identidad y, alteridad en la comunicación organizacional. En dicho trabajo se enfocó en contrastar la identidad y la alteridad como componentes de la comunicación organizacional, basado en sus diferencias y semejanzas, así como en los elementos vinculantes. Bajo un paradigma racional y, desde una perspectiva interpretivista, se implementó un diseño bibliográfico, usando en la recolección de información el fichaje como técnica de observación documental de diversas propuestas teóricas presentadas por: Sartre (1963), Nuevalos (2010), García (2008), Costa (2007), Van Riel (2000), Larraín (2001 y 2003), entre otros. Luego de contrastadas las diferentes perspectivas, se asevera que la identidad y la alteridad se encuentran presentes en las relaciones humanas como elementos simbióticos; la complejidad de esta relación se evidencia en la comunicación humana y también se hace presente en la comunicación organizacional (Recuperado de: Fernández & Useche, 2015).

Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. La investigadora propone que desde la óptica metodológica para la diagnosis y la proyección se deben incorporar más centralmente metodologías cualitativas ya que permiten profundizar sobre las dimensiones de valores, sensibilidades y vínculos afectados por la referencialidad temática que se trabaje, concebir propuestas de comunicación que involucren la devolución diagnóstica como proceso de aprendizaje sobre la propia práctica y diseñar proyectos que no disocien “un afuera y un adentro” complementando cada una de las fases de cambio con objetivos de aprendizaje fundados en la perspectiva dialógica; de manera que, el conocimiento tácito que se produce en estos procesos de cambio pueda constituirse en capital de sus protagonistas (Saladrigas, 2005).

### **III. Metodología**

Es una investigación cualitativa porque se interpretó las narraciones realizadas por los entrevistados, a través de un acercamiento fenomenológico a la opinión de los administradores sobre lo que para ellos significa la comunicación organizacional. Aplicamos una lógica inductiva, pues interpretamos los datos obtenidos para llegar a una generalización sobre la comunicación organizacional, sin emitir juicios previos ni validar conocimientos o teorías previas.

Se realizó un muestreo no probabilístico, porque la muestra estuvo constituida por los gerentes/propietarios de las empresas como característica propia de la

investigación, puesto que ellos son los que determinan las políticas internas en las organizaciones, son los informantes claves para describir el tipo de diálogo que promueven en las organizaciones.

Se efectuó la entrevista a doce gerentes/propietarios de un universo de 24, inicialmente se contactó a todos y aunque se insistió, finalmente sólo doce colaboraron con la entrevista, algunos estuvieron reacios a participar y con otros no pudo darse coordinación de horarios.

Se llevó a cabo entrevistas a profundidad, y se aplicó un esquema semiestructurado de ocho preguntas generales para orientar el diálogo con los entrevistados. Estas preguntas estuvieron direccionadas por los resultados (temas) obtenidos en la anterior investigación. Vale recalcar que se realizó una entrevista piloto para validar el proceso de la entrevista, esto es: pertinencia de las preguntas, lenguaje, tiempo de duración, escucha activa, empatía.

Luego se realizó el procesamiento de los datos obtenidos a través del software Atlas.ti. El mismo que se lo realizó inicialmente a un nivel textual y se orientó a una segmentación del texto y su codificación en: categorías, códigos, citas textuales, memos. Posteriormente, se procesó a nivel conceptual, se estableció relaciones entre los datos recopilados y generó representaciones gráficas de éstos y sus relaciones. Para validar el procesamiento de datos se realizó la triangulación de la interpretación por medio de pares, profesionales y estudiantes universitarios de la carrera de Psicología Organizacional.

La presente investigación fue exploratoria y descriptiva. Exploratoria porque buscó recopilar información (de allí la razón de ser una primera aproximación) a través de entrevistas a profundidad realizadas a los administradores; descriptiva porque se llevó a cabo una conversación informal, pero orientada y dirigida a conocer el pensamiento de los administradores de las empresas afiliadas a la CALTU sobre la comunicación organizacional.

Posteriormente, se realizó un análisis detallado de la información obtenida, análisis que implicó un estudio detallado y profundo de la información, tratando de desarrollar la empatía necesaria para “interpretar” la información según la forma cómo la perciben los encuestados. A continuación se realizó la tabulación de la

información recopilada en las entrevistas a profundidad a través del software arriba mencionado. Luego se procedió al análisis e interpretación de los datos obtenidos.

### Descripción de datos obtenidos a través del software ATLAS.ti

#### Redes semánticas

A continuación, se presentan los resultados del procesamiento de datos a través del software Atlas.ti. Inicialmente se ha realizado una codificación en familias de códigos para luego generar las redes semánticas. En la figura 1 se realiza una agrupación de códigos en la familia aspectos generales, en base a citas textuales que presentan narraciones relacionadas.

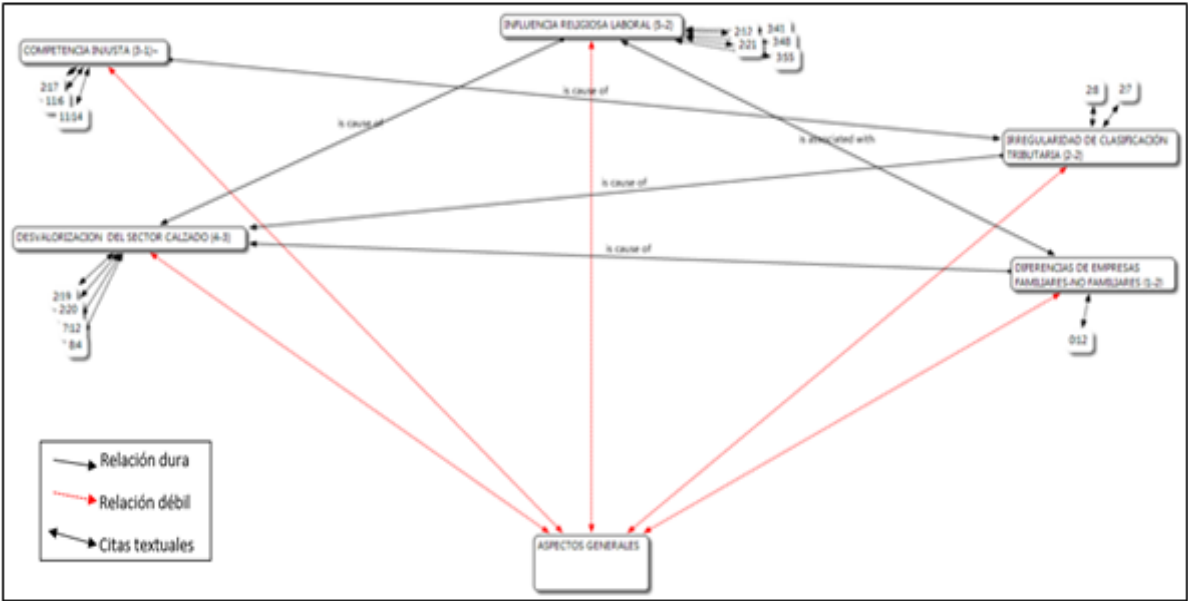


Figura 1. Red semántica de aspectos generales que agrupa códigos interrelacionados. Las diferentes cajas representan los códigos y la caja ubicada en la parte inferior central representa la familia de códigos. Los números en paréntesis en cada código significan: el de la izquierda el número de citas y el de la derecha el número de relaciones con otros códigos. La pestaña (~) que aparece en algunos códigos indica que existe un comentario sobre el código. Los números sueltos que están relacionados a los códigos significan la posición de la cita textual dentro de todo el proyecto. Adaptado del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH Berlín Germany.

Descripción: Esta familia de códigos agrupa la opinión de seis entrevistados, y está conformada por cinco códigos. Se observa una relación entre los códigos: competencia injusta, irregularidad de clasificación tributaria: artesano y empresario, y desvalorización del sector del calzado, la percepción de competencia injusta provoca el considerar la compra ilegal de denominaciones administrativas y en consecuencia se desvaloriza el sector.

Otra relación encontrada esta entre los códigos: influencia religiosa, diferencia entre empresas familiares y no familiares, y desvalorización del sector; los dos primeros códigos provocan la desvalorización del sector. O sea, el hecho de que las empresas familiares presenten una estructura administrativa rígida, conjuntamente con la percepción de la influencia del concepto de Dios en las organizaciones, promueven una desvalorización de este sector al dejar todo el proceso de gestión a las fuerzas sobrenaturales. Este análisis refuerza lo analizado en la familia "estilo de liderazgo": se fomenta el estilo de liderazgo autoritario en las organizaciones por la estructura administrativa vertical, propia de las organizaciones familiares. La figura 2 muestra los códigos agrupados en la familia Capacitación, en base a relatos asociados a este tema.

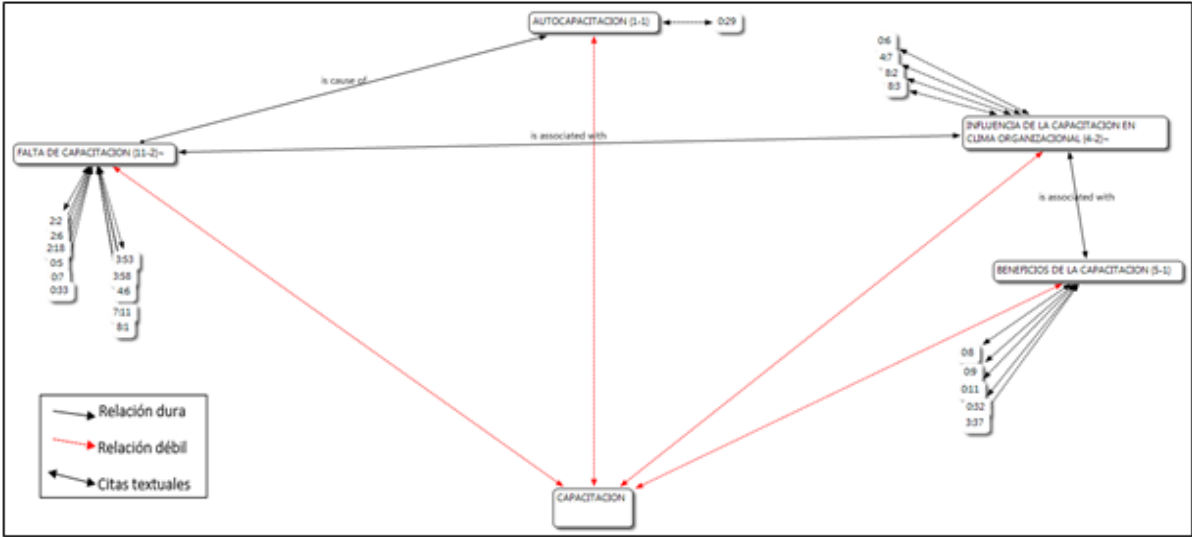


Figura 2. Red semántica de capacitación que agrupa códigos interrelacionados. Las diferentes cajas representan los códigos y la caja ubicada en la parte inferior central representa la familia de códigos. Los números en paréntesis en cada código significan: el de la izquierda el número de citas y el de la derecha el número de relaciones con otros códigos. La pestaña (~) que aparece en algunos códigos indica que existe un comentario sobre el código. Los números sueltos que están

relacionados a los códigos significan la posición de la cita textual dentro de todo el proyecto. Adaptado del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH Berlín Germany.

Descripción: Esta familia de códigos abarca la opinión de seis entrevistados, y está conformada por cuatro códigos. El código: "Falta de capacitación" es el más fundamentado de esta familia. Según tres entrevistados, la falta de capacitación tiene una incidencia directa en el ámbito labora especialmente a nivel operativo; mientras que la percepción a nivel gerencial es que sí tienen una ligera capacitación que les permite mejorar su desempeño. Se avizora la falta de capacitación laboral como una necesidad imperiosa y urgente a considerar por parte de la universidad. La falta de capacitación fomenta una auto-capacitación por parte del personal. Dos entrevistados mencionan que la capacitación beneficia al clima organizacional. En la figura 3 se agrupan códigos referentes al tema de clima organizacional.

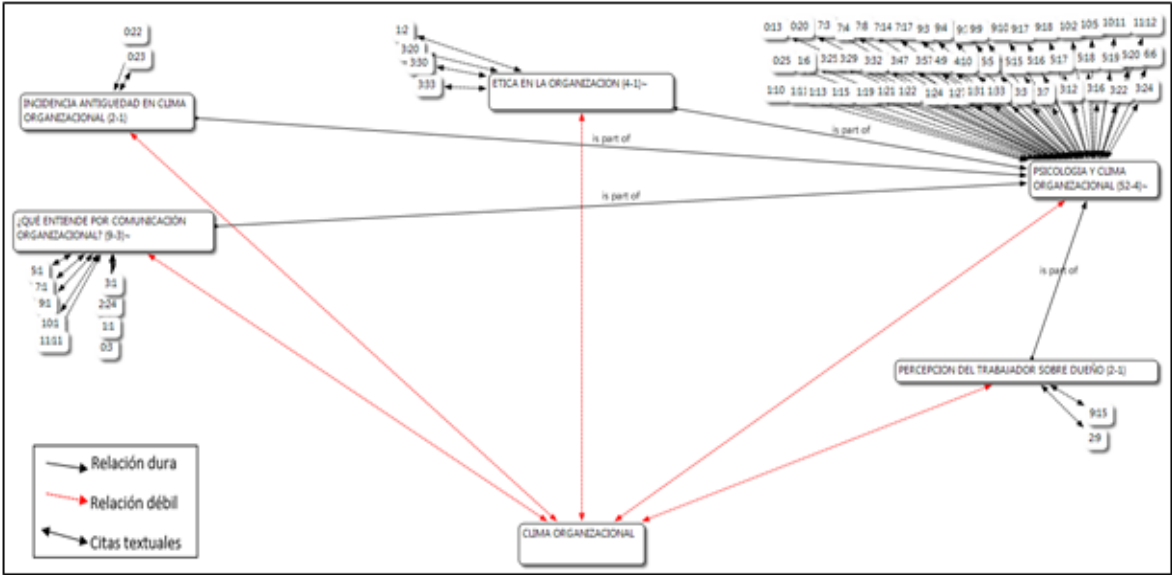


Figura 3. Red semántica de clima organizacional que agrupa códigos interrelacionados. Las diferentes cajas representan los códigos y la caja ubicada en la parte inferior central representa la familia de códigos. Los números en paréntesis en cada código significan: el de la izquierda el número de citas y el de la derecha el número de relaciones con otros códigos. La pestaña (~) que aparece en algunos códigos indica que existe un comentario sobre el código. Los números sueltos que están relacionados a los códigos significan la posición de la cita textual dentro de

todo el proyecto. Adaptado del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH Berlín Germany.

Descripción: esta familia comprende la opinión de diez entrevistados, y está conformada por cinco códigos. El código: "Psicología y clima organizacional" es el más fundamentado de esta familia. Temas como: motivación, actitudes, comunicación, confianza, relaciones interpersonales, son mencionados dentro de clima organizacional. Los otros códigos miembros de esta familia, son parte de este código. El análisis del código con mayor ponderación (arriba mencionado) podría direccionar posibles procesos de consultoría en desarrollo organizacional a aplicar en el área. Proceso que comprende las etapas: capacitación, asesoramiento y seguimiento de la ejecución de la consultoría. La figura 4 reúne los códigos que hacen referencia al tema de comunicación interna.

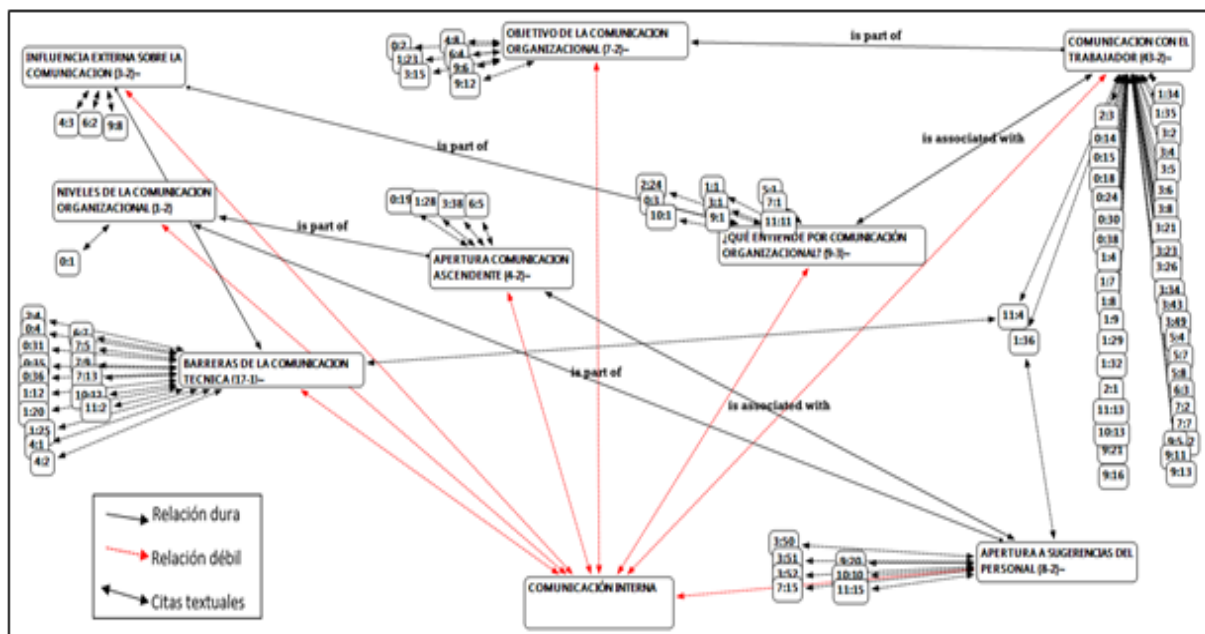


Figura 4. Red semántica de comunicación interna que agrupa códigos interrelacionados. Las diferentes cajas representan los códigos y la caja ubicada en la parte inferior central representa la familia de códigos. Los números en paréntesis en cada código significan: el de la izquierda el número de citas y el de la derecha el número de relaciones con otros códigos. La pestaña (~) que aparece en algunos códigos indica que existe un comentario sobre el código. Los números sueltos que están relacionados a los códigos significan la posición de la cita textual dentro de

todo el proyecto. Adaptado del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH Berlín Germany.

Descripción: Esta familia comprende la opinión de once entrevistados. Abarca ocho códigos y es la familia con mayor fundamentación de toda la investigación. Se observa que la comunicación con el trabajador es el código numéricamente más citado de esta familia: la comunicación con el trabajador es considerado un objetivo de la comunicación organizacional, pues los entrevistados entienden a la comunicación organizacional como la comunicación con el trabajador. Factores externos como: educación y economía del país son considerados barreras incidentes en la comunicación. Se observa que existe apertura para la comunicación ascendente y para las sugerencias del personal, siempre y cuando la comunicación se relacione con la información necesaria para la ejecución de las tareas. La figura 5 une los códigos que hablan sobre los estilos de liderazgo.

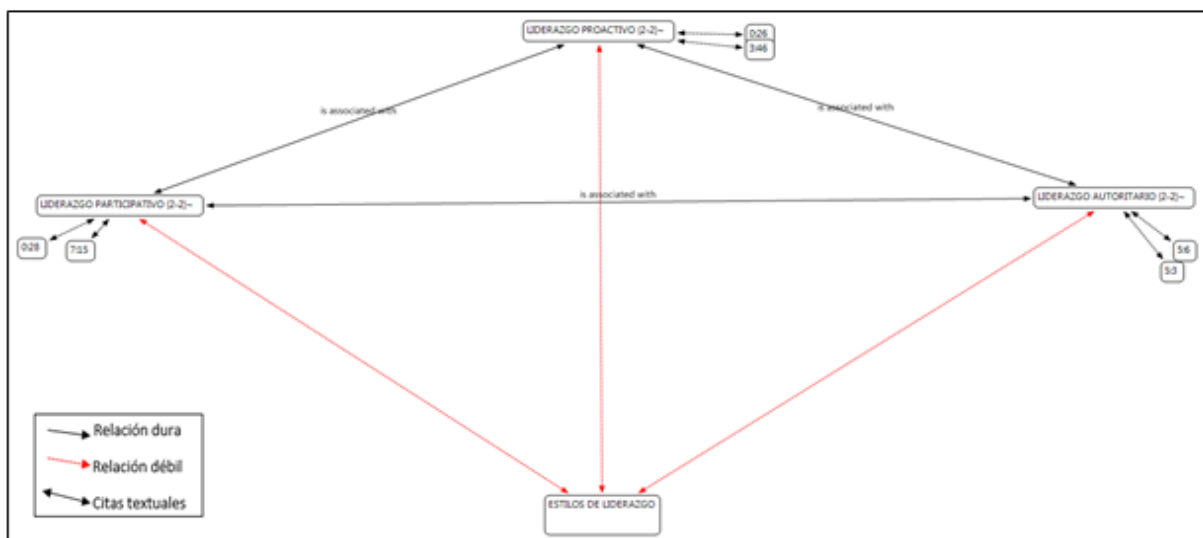


Figura 5. Red semántica de estilos de liderazgo que agrupa códigos interrelacionados. Las diferentes cajas representan los códigos y la caja ubicada en la parte inferior central representa la familia de códigos. Los números en paréntesis en cada código significan: el de la izquierda el número de citas y el de la derecha el número de relaciones con otros códigos. La pestaña (~) que aparece en algunos códigos indica que existe un comentario sobre el código. Los números sueltos que están relacionados a los códigos significan la posición de la cita textual dentro de todo el proyecto. Adaptado del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH Berlín Germany.

Descripción: Esta familia abarca la opinión de cuatro entrevistados, y está conformada por tres códigos. Se observa que según los entrevistados existen tres estilos de liderazgo en las organizaciones: proactivo, participativo y autoritario. El hecho de que sólo cuatro entrevistados mencionan un tipo de liderazgo, podría significar que la mayoría lo hace empíricamente, desconociendo los estilos de liderazgo existentes y que les podría ayudar en su gestión administrativa. La figura 6 muestra los códigos relacionados a la motivación laboral.

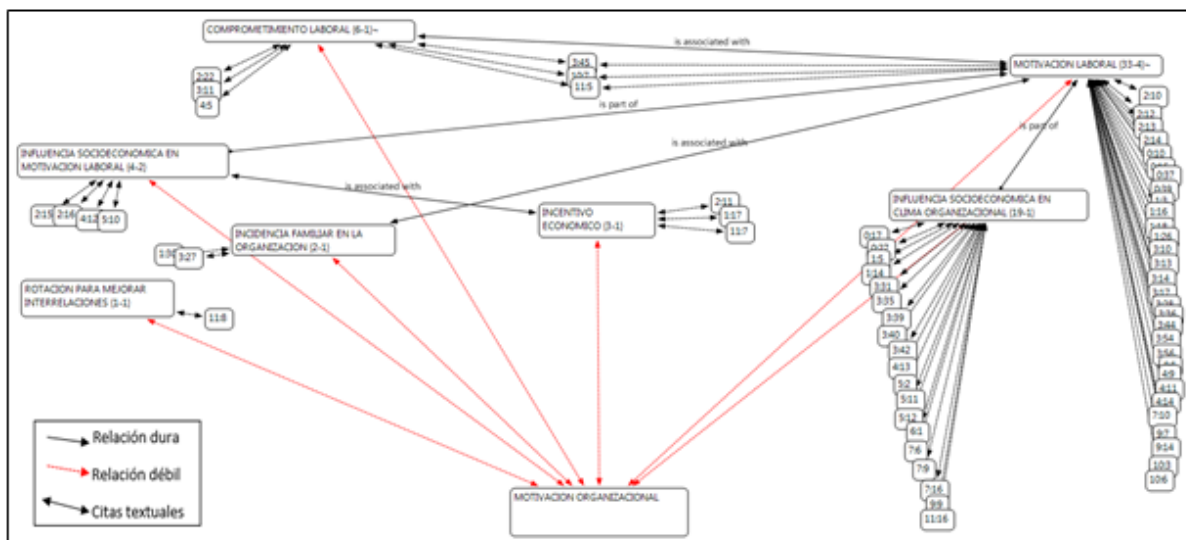


Figura 6. Red semántica de motivación organizacional que agrupa códigos interrelacionados. Las diferentes cajas representan los códigos y la caja ubicada en la parte inferior central representa la familia de códigos. Los números en paréntesis en cada código significan: el de la izquierda el número de citas y el de la derecha el número de relaciones con otros códigos. La pestaña (~) que aparece en algunos códigos indica que existe un comentario sobre el código. Los números sueltos que están relacionados a los códigos significan la posición de la cita textual dentro de todo el proyecto. Adaptado del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH Berlín Germany.

Descripción: Esta familia está conformada por la opinión de once entrevistados y comprende siete códigos. Se observa que los factores socioeconómicos como: Nivel de educación, situación política y económica del país, salud, entorno familiar, inciden en la motivación y en el clima organizacional. Enfatiza la relación entre la

motivación y el comprometimiento laboral: cuando están motivados se comprometen con la organización.

Tablas descriptivas: se elaboraron también tablas que ayudaron a la interpretación y caracterización de la comunicación organizacional. A continuación presentamos las tablas generadas directamente por el software Atlas.ti:

Tabla 1. Datos ideográficos de los entrevistados

ENTREVISTA	TITULO ACADEMICO	GENERO	EDAD ENTREVISTADO	EDAD EXISTENCIA ORGANIZACIÓN	# EMPLEADOS
DP1	Bachiller	Hombre	60 años	45 años	40
DP2	Contador	Hombre	55 años	19 años	20
DP3	Bachiller	Hombre	55 años	10 años	15
DP4	Ing. Agrónomo	Hombre	38 años	21 años	16
DP5	Licenciada	Mujer	32 años	8 años	15
DP6	Ing. Calzapedista	Hombre	55 años	27 años	30
DP7	Ing. Textil	Hombre	32 años	10 años	30
DP8	Bachiller	Hombre	43 años	8 años	9
DP9	Licenciada	Mujer	47 años	8 años	35
DP10	Tecnólogo	Hombre	42 años	15 años	10
DP11	Psi. Industrial	Hombre	38 años	60 años	1960
DP12	Arquitecto	Hombre	59 años	18 años	50

*Nota:* DP significa documento primario, denominación del software para cada entrevista realizada. Categorías de edad de los entrevistados según Erick Erickson: 20-30 años: Primera edad adulta; 31-50 años: Segunda edad adulta; 51-60 años; Senectud (tercera edad) más de 61 años. Adaptado del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH Berlín Germany.

La tabla 1, hace una breve descripción de los datos recopilados concernientes a cada entrevista. En la tabla 2 se hace un resumen de la categorización de los datos ideográficos.

Tabla 2. Categorización de las organizaciones por sus características ideográficas

Por edad del entrevistado	Por tamaño de organización	Por género	Por título académico
51-60 años: 5	grande (+ 50 empleados): 1	femenino: 2	2do nivel: 4
31-50 años: 7	mediana (11-50 empleados): 9	masculino: 10	3er nivel: 8

*Nota:* La tabla exhibe un agrupamiento de las organizaciones por sus características ideográficas. Adaptado del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH Berlín Germany.

La empresa por su tamaño se concentra en la mediana empresa (75%). Esto nos permite generalizar la gestión administrativa de ésta, así las estrategias propuestas

serían orientadas a este tipo de empresa. Se observa que ningún entrevistado tiene formación académica relevante para el sector (particularmente en gestión). Se observa que la administración tiene mayormente influencia masculina, lo que refuerza la creencia cultural que la administración debe ser dirigida por el género masculino. Se observa que aun cuando existen entrevistados con títulos de tercer nivel, no se ve la pertinencia del título con la administración de las organizaciones.

Tabla 3. Descripción comparativa de los ocho mayores códigos de coocurrencia con documentos primarios

Código	# coocu	# citas	Micro empre	Mediana empre	Gran empre	Edad entrevistado 31-50 años	Edad entrevistado 51-60 años	Más de 15 años	Menos de 15 años	Fem	Masc	Título 2do. nivel	Título 3er. nivel
1.Motivación Laboral	10	33	3	27	3	20	13	26	7	4	29	11	12
2.Psicología y clima organizacional	7	52	12	37	3	29	23	27	25	2	50	24	26
3.Comunicación con el trabajador	7	43	8	34	1	21	22	25	18	0	43	19	24
4.Influencia socioeconómica en clima organizacional	5	19	4	15	0	11	8	12	7	1	18	6	13
5.¿Qué entiende por comunicación organizacional?	5	9	2	6	1	4	5	6	3	0	9	4	5
6.Barreras de la comunicación interna	4	17	3	13	1	7	10	10	7	2	15	7	10
7.Objetivos de la comunicación organizacional	4	7	2	5	0	5	2	3	4	1	6	3	4
8.Ética en la organización	4	4	0	4	0	3	1	3	1	0	4	1	3

*Nota:* Se comparan los códigos más coocurrentes (utilización conjunta de citas similares) con los documentos primarios. Adaptado del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH Berlín Germany.

Esta tabla contiene los 8 códigos mayormente coocurrentes. También están entre los más fundamentados. Nueve organizaciones investigadas pertenecen a la categoría: mediana empresa, y se centran principalmente en los 3 primeros códigos y un poco menos en el cuarto y sexto código. En la dimensión: edad de los entrevistados, éstos hacen mayor mención a los 4 primeros códigos casi por igual entre las categorías de + y - de 50 años. En la dimensión: años de existencia de la organización (+ y - de 15 años), se observa que también mayormente aluden a los 4

códigos mencionados, sin encontrarse diferencias marcadas entre estas categorías. En cuanto al tema género, los entrevistados mayormente pertenecen al género masculino, quienes también mencionan mayormente los 4 códigos citados. La dimensión: título académico (2do y 3er nivel) presenta similitud entre los dos grupos y se enfocan principalmente en los 4 primeros códigos. Como se observa en la tabla, los cuatro primeros códigos son los más relevantes entre todas las categorías de DPs, por lo que el análisis se enfocará principalmente en éstos.

Tabla 4. Intersección de códigos más fundamentados

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	-	0	2	1	0	0	0	0
2	0	-	0	0	1	0	0	0
3	2	0	-	0	0	0	0	0
4	1	0	0	-	1	0	0	0
5	0	1	0	1	-	0	0	0
6	0	0	0	0	0	-	0	0
7	0	0	0	0	0	0	-	0
8	0	0	0	0	0	0	0	-

*Nota:* se comparan las intersecciones (citas textuales) entre los códigos más fundamentados: 1. Psicología y clima organizacional (52 citas), 2. Comunicación con el trabajador (43 citas), 3. Motivación laboral (33 citas), 4. Influencia socioeconómica en clima organizacional (19 citas), 5. Barreras de la comunicación técnica (17 citas), 6. Falta de capacitación (11 citas), 7. ¿Qué entiende por comunicación organizacional? (9 citas), 8. Objetivo de la comunicación organizacional (7 citas). Adaptado del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH Berlín Germany.

Se observa que no existen intersecciones de especial atención entre los códigos más fundamentados. Esto nos indica que no hay un número representativo de citas iguales que se repitan entre los entrevistados. La narración de los entrevistados es diferente y muy propia de cada uno de ellos.

Tabla 5. Intersección entre familias de códigos

	Aspectos generales	Capacitación	Clima organizacional	Comunicación interna	Estilos de liderazgo	Motivación organizacional
1.- Aspectos generales		0	0	0	0	1
2.- Capacitación	0		0	0	0	0
3.- Clima organizacional	0	0		9	0	3
4.- Comunicaci ón interna	0	0	9		1	1
5.- Estilos de liderazgo	0	0	0	1		0
5.- Motivación organizacional	1	0	3	1	0	

Nota: se presenta el nivel de intersección (utilización conjunta de citas exactas) entre familias de códigos. Adaptado del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH Berlín Germany.

Se observa que entre las familias de códigos: clima organizacional y comunicación interna se da el mayor número de intersecciones (9 citas). Esto nos indica que estas citas son exactamente las mismas para las dos familias, lo que significa que para los entrevistados existe una relación entre estas familias. Las familias de códigos seguidamente con mayor intersección son las familias: clima organizacional y motivación organizacional (3 citas). Que interpretamos como que los entrevistados ven una relación entre estas dos familias. Luego vemos que hay una intersección entre las familias: aspectos generales y motivación organizacional; y otra entre las familias: estilos de liderazgo y comunicación interna.

Se mira que las tres familias de códigos con mayor intersección entre sí son: comunicación interna, motivación organizacional y clima organizacional. Los entrevistados ven una relación entre ellas. Desde el punto de vista teórico, se confirmaría esta apreciación de los entrevistados; teóricamente sabemos que el clima organizacional incide en la motivación laboral y en el tipo de comunicación que se da dentro de la organización.

El análisis de esta tabla se refuerza la apreciación de la tabla de intersección de códigos, donde vimos que no se da una mayor intersección de los mismos.

#### **IV. Resultados**

Doce organizaciones asociadas a la CALTU fueron entrevistadas, en su mayoría (9) pertenecen a la mediana empresa; diez gerentes son del género masculino; ocho tienen formación académica de tercer nivel y cuatro de segundo nivel, ninguno posee formación académica en el área de administración; la edad promedio de los gerentes es de 46 años. Es importante resaltar, que todos los gerentes son propietarios de las organizaciones.

Se observa un desconocimiento por parte de los entrevistados sobre lo que comprende la administración de RRHH y su influencia en la organización. Este se ve reflejado por la falta del departamento de talento humano en la mayoría de las organizaciones.

Otra característica que se observó es que algunos entrevistados sienten que ellos no tienen el control del desarrollo y resultado de las tareas, sienten que factores externos afectan a las mismas y presentan un locus de control externo.

La mayoría de los entrevistados sienten que la falta de capacitación tiene una incidencia directa en el ámbito laboral, especialmente a nivel operativo; mientras que la percepción a nivel gerencial es que sí tienen una ligera capacitación que les permite mejorar su desempeño. Así también creen que la falta de capacitación promueve una auto-capacitación por parte del personal.

Existen muchos temas mencionados por los entrevistados relacionados con el clima organizacional de las empresas, tales como: motivación, actitudes, comunicación, confianza, relaciones interpersonales. Temas estos vinculados con el clima organizacional.

Los ciento por ciento de los entrevistados entienden a la comunicación organizacional básicamente como la comunicación con el trabajador. También para los entrevistados factores externos como: educación y economía del país son considerados barreras en la comunicación. Se observó que existe apertura para la comunicación ascendente y para las sugerencias del personal, siempre y cuando la comunicación se relacione con la información necesaria para la ejecución de las tareas.

Según algunos entrevistados existen tres estilos de liderazgo en las organizaciones: proactivo, participativo y autoritario.

Ellos sienten que los factores socioeconómicos como: nivel de educación, situación política y económica del país, salud, entorno familiar, influyen en la motivación y en el clima organizacional. La narración de los entrevistados fue diferente y muy propia de cada uno de ellos.

Las empresas mayores a los 15 años de existencia (7) muestran un discurso diferente sobre los temas: motivación laboral y falta de capacitación, que las empresas menores a los 15 años de existencia (5).

Todas las organizaciones consultadas presentan la característica de ser administradas por los propietarios, característica que refleja la actitud emprendedora de la sociedad ambateña. El emprendimiento empresarial es necesario en nuestra sociedad para generar nuevas fuentes de trabajo y así promover el desarrollo de la sociedad, pero no debemos olvidar que la esencia del emprendimiento implica priorizar la perspectiva personal sobre perspectivas diferentes, perspectivas que pueden y de hecho son muy enriquecedoras. Desde esta óptica, al analizar la comunicación organizacional en estas empresas es fundamental considerar el contexto personal de cómo conciben los gerentes la administración de las organizaciones.

Al momento de la revisión de las condiciones en las que se desarrolla la administración de personal en estas empresas, se confluye en procesos tradicionales, vistos desde la perspectiva de la jerarquización vertical patriarcal, en donde las decisiones finales de los procesos se las atribuyen a los gerentes propietarios; muchas de las ocasiones, no se consideran las sugerencias de mandos medios u opiniones de quienes han tenido un tiempo considerable en las actividades y que podrían emitir criterios desde la praxis.

Es necesario también recordar que existe una carencia general de formación académica formal pertinente, lo que lleva a una administración empírica por parte de los gerentes. Esta falta de formación académica formal en el área de la Administración produce un desconocimiento de teorías psicológicas y administrativas necesarias para una buena gestión administrativa. El conocer estas teorías les permitirá: profundizar temas como capacitación, manejar los factores externos en la administración y el clima organizacional, aplicar estilos diversos de liderazgo, formas de motivación laboral, mejorar la comunicación organizacional.

Importante también es reflexionar sobre la influencia de género en la administración de estas organizaciones, la mayoría de entrevistados son del género masculino (diez de doce), por lo que la visión de la administración pasa por el sesgo de este género, propio de éste es el ser directo, poco detallista y enfocado principalmente en los resultados sin consideraciones de tipo personal, consideraciones que a veces son las que marcan la diferencia entre las organizaciones exitosas y poco exitosas. Consecuencia de este sesgo de género, podría ser la explicación al por qué la comunicación ascendente fluye cuando son temas relacionados a la tarea; y la comunicación organizacional (interna) es entendida como puramente la transmisión de información necesaria para la ejecución de las tareas, descartando el aspecto psicosocial presente en toda interrelación personal.

También sobresale la necesidad de trabajar en aspectos como motivación, actitudes, confianza, relaciones interpersonales, dentro del marco del clima organizacional. Éstos podrían ser considerados como esferas prácticas de trabajo con todos los miembros de las organizaciones pertenecientes a la CALTU. Extrapolando estos resultados a la realidad empresarial local, podría advertirse que en otros sectores empresariales acontece lo similar. De allí la posibilidad de coyuntura para una oferta de formación en estos aspectos; se podría usar la figura de vinculación con la colectividad para el efecto.

Un análisis sistémico organizacional orientará el manejo de las relaciones interpersonales, promoverá una guía para la motivación laboral, y favorecerá el desarrollo personal y laboral para alcanzar una mejor calidad de vida individual. Adicionalmente ayudará a descifrar las claves del comportamiento grupal en las organizaciones, y de esta forma se podrá entender (y mejorar) la comunicación organizacional. Dentro de este análisis organizacional es necesario entender el proceso de la comunicación desde la dimensión emic que nos ayudará a percibir la organización desde el punto de vista de los administradores, y desde la dimensión etic que nos ayudará a la elaboración y generalización de propuestas de mejoramiento de la comunicación organizacional.

Al revisar los procesos organizacionales de la localidad, se avizoran particularidades de la gestión de talento humano, que se combinan con los aspectos psicosociales de los clientes externos, que sin duda alguna juegan un rol vital en el desarrollo organizacional de las empresas de la región y particularmente de la provincia de Tungurahua. Por ello, al analizar el tema de la comunicación organizacional, el hilo

conductor dirige hacia el contexto más externo: el consumidor final. Si bien este análisis ha sido de los círculos internos de la organización, la coyuntura con lo externo empieza a relucir en cuanto a la propuesta de mejoramiento continuo.

Un manejo administrativo tradicional con el deseo de mejoramiento de procesos en la gestión de talento humano y en sí el desarrollo organizacional, es la lectura final del análisis realizado. Las ideas coligen en reconocer debilidades en las acciones presentes, junto al deseo de retroalimentarse y provocar una reingeniería en sus procesos, en miras a la contribución propositiva a su empresa y en consecuencia al sector productivo al cual pertenecen.

## **V. Referencias Bibliográficas**

Andrade, Horacio. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Gesbiblo, S. L.

Anzola, S. 1993. Administración de pequeñas empresas. (2Ed). México: McGrawHill/Interamericana.

Deetz, S. 2000. Doing critical management research. Londres: SAGE publications

Fisher, D. 1981. Communications in Organizations. Minnesota, USA: West Publishing CO

Geertz, C. 1973. The interpretation of cultures. New York: Basic books.

Hellriegel, D. y Slocum, J. 2007. Organizational Behavior. Ohio, USA: ThompsonSouthwestern.

Kurylo, A. (2013). Inter/cultural communication: Representation and construction of culture. USA. California: SAGE Publications, Inc.

Narula, U. (2006). Communication models. New Delhi, India: Atlantic Publishers and Distributors Ltd.

Papa, M.; Daniels, T.; & Spiker, B. 2008. Organizational Communications: Perspectives and Trends. USA. SAGE publications.

Putnam, L., & Krone, K. 2006. Organizational communication: History and theoretical perspectives. New York: SAGE.

Revista Líderes. (s.d.). La producción de calzado pisa fuerte en el país. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>.