



Trascender, Contabilidad y Gestión Núm. 10 (enero - abril del 2019).
ISSN: 2448-6388. Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad.
Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.

Clima de la comunicación organizacional de pequeñas y medianas empresas

Organizational communication climate in small and medium enterprises

Diana Elizabeth Hernández Ochoa ¹
Gabriela Citlalli López Torres ²

Resumen

Actualmente, la comunicación organizacional (CO) es estudiada desde un punto teórico, además es considerada como elemento esencial para el progreso y mejora resultando en un sistema de comunicación fuerte, activo y eficiente. El fin de la CO es lograr que los miembros de la organización interactúen de una manera oportuna que permita el intercambio beneficioso de ideas y opiniones que contribuyan al éxito de la organización.

Así también, se observa que la existencia de un clima de comunicación organizacional (CCO) favorece la sensación de apoyo y confianza entre los miembros de la organización, además de cultivar el proceso de comunicación de manera que sea bidireccional y toda idea sea considerada durante la toma de decisiones, desarrollándose así el compromiso para lograr los objetivos de alto rendimiento.

Tras la construcción de la revisión de literatura, se utilizó una metodología donde se observan las medias de las respuestas concedidas por los gerentes de las pequeñas y medianas empresas (pymes) dedicadas a manufactura, construcción, comercio y servicios en el estado de Aguascalientes, utilizando un instrumento para medir el CCO.

Los resultados mostraron que el uso de la comunicación organizacional que perciben los gerentes de las pymes es medio a medio alto, teniendo como posibilidad el mejorar el ambiente en el que se transmita la información dentro de la organización.

Palabras clave: comunicación organizacional, pequeñas y medianas empresas, clima de comunicación organizacional.

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v10i0.56>

JEL: L29 Objetivos, organización y comportamiento de la empresa. Otros.

Recibido: 24 de noviembre de 2018.

Aceptado: 20 de abril de 2019.

¹ Diana Elizabeth Hernández Ochoa. Licenciada en Mercadotecnia. Maestra en Administración. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Correo: al42092@edu.uaa.mx

² Gabriela Citlalli López Torres. Licenciada en Ingeniería Industrial. Doctora en Administración de Negocios. Jefa del Departamento de Intercambio Académico y Becas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Correo: gabriela.lopez@edu.uaa.mx

Abstract

Currently, organizational communication (OC) is studied from a theoretical point of view, it is also considered as an essential element for progress and improvement resulting in a strong, active and efficient communication system. The purpose of the OC is to ensure the members of the organization interact in a relevant manner that allows the beneficial exchange of ideas and opinions that contribute to the success of the organization.

It is also observed that the existence of an organizational communication climate (OCC) favors the feeling of support and trust among the members of the organization, besides cultivating the communication process in a way that is bidirectional and every idea is considered during the taking of decisions, thus developing the commitment to achieve high performance objectives.

After the construction of the literature review, a methodology was used to observe the means of the responses granted by the managers of small and medium enterprises (SMEs) dedicated to manufacturing, construction, commerce and services in Aguascalientes state, using an instrument to assess the OCC.

The results show that the use of organizational communication perceived by SME managers is medium to medium high, showing the possibility of improving the environment in which information is transmitted within the organization.

Keywords: organizational communication, small and medium enterprises (SMEs), organizational communication climate.

Introducción

La comunicación ha sido utilizada desde un principio para compartir información utilizando solo una dirección, es decir que los mensajes habían sido lanzados desde los altos mandos hacia los niveles inferiores, los cuales solo podían tomar lo dicho sin tener oportunidad de responder, objetar o aportar nuevas ideas, lo que imposibilitaba la existencia de diálogo entre las partes del proceso de comunicación (Moreno Cano *et al.*, 2014:4).

Según los estudios realizados sobre el uso de la Comunicación Organizacional (CO), se busca que las relaciones entre los públicos internos, externos o especiales de las empresas sean estables (Nosnik, 1998:9; Blay Arráez *et al.*, 2013:296), al mismo tiempo se debe “... estimular el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre esta y su medio, además de influir en opiniones, aptitudes y conductas de los públicos, para así cumplir con los objetivos trazados por las organizaciones” (Fernández, 1997). Asimismo, una CO efectiva

“...establece medios para informar a las partes interesadas, de cuáles son los objetivos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo. Así como de su seguimiento, evaluación y mejora, en función de las labores que realiza y su posición en la empresa” (Fontalvo Herrera, Quejada y Puello Payares, 2011:85).

Sin embargo, es necesario que se realice más allá de solo la transmisión de información, ya que para que se considere que el proceso de comunicación se ha realizado de manera correcta, los mensajes deben ser recibidos y comprendidos, lo que ofrece una comunicación más humana (Phillips y Brown, 1993:1552; Rebeil, 2006:30).

Con base en lo anterior, se estimula el trabajo colaborativo y creativo, permitiendo un nivel menor de incertidumbre al cambio (Rebeil, 2006:30), además, cuando la comunicación se realiza de manera oportuna, se evitan conflictos y se mejora la satisfacción en el trabajo (Soria Romo, 2008:11).

La CO comenzó a ser considerada y estudiada desde un punto teórico desde la década de 1970 (Segovia Pérez, 1999:59), observando que era utilizada en organizaciones privadas y aquellas que tenían como fin último la acumulación de riqueza, sin embargo, conforme ha evolucionado su práctica, la CO se encuentra siendo valorada y aplicada en todo tipo de organizaciones, desde aquellas orientadas a las ventas como en organizaciones sin fines de lucro (Arévalo Martínez *et al.*, 2017:26).

Transportándonos a la actualidad, se ha observado que es esencial el desarrollo de un sistema de comunicación eficaz y eficiente, así como planes y procesos productivos que permitan la posible transferencia de información y, con esto, el intercambio de ideas y opiniones, lo que deriva en una interacción que permite el alcance de los objetivos (Soria Romo, 2008:14; Fontalvo Herrera, Quejada y Puello Payares, 2001:84).

Además de posibilitar el alcance de los objetivos, la CO permite la participación horizontal de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones, lo que puede significar una comunicación abierta, así como que sientan que reciben apoyo y confianza para expresar sus ideas (Soria Romo, 2008:12).

Asimismo, se requiere tener conocimiento pleno de la organización, de su cultura hasta sus productos, pasando por sus clientes, de esta manera adaptar las estrategias de forma adecuada para cada tipo de organización contribuiría a reforzar la identidad e imagen corporativa (Perlow y Williams, 2003).

Otro aspecto por considerar es la manera en que existe la comunicación dentro de la organización, así Pérez (2000:94) plantea tres tipos de comunicación:

- a) Comunicación operativa: se desarrollan mensajes según la personas e instancia de la organización donde se encuentre sin importar el nivel jerárquico.
- b) Comunicación táctica: además de identificar las necesidades comunicativas, se desarrollan soluciones para potenciar a la organización dentro del entorno donde ejecuta sus actividades.
- c) Comunicación estratégica: se construyen representaciones o modelos de la organización que permiten la construcción de estrategias tomando en cuenta el contexto en que se encuentra y la interacción que existe entre la organización y éste.

Al mismo tiempo, una de las actividades de la alta dirección comprende la planificación, ejecución, control y mejora de los procesos de comunicación de manera que sea adecuada y eficaz hacia el interior, mejorando así los sistemas de gestión (Fontalvo Herrera, Quejada y Puello Payares, 2001:81).

Igualmente, la CO muestra atributos que favorecen una función comunicativa efectiva tanto interna como externa, tal como los presenta Nosnik (1996):

- Abierta: se mantiene una relación de comunicación cordial con el exterior de la organización.
- Evolutiva: se refiere a la espontaneidad con la que puede suceder la comunicación.
- Flexible: se puede gozar de tener libertad para entablar una comunicación tanto formal como informal.

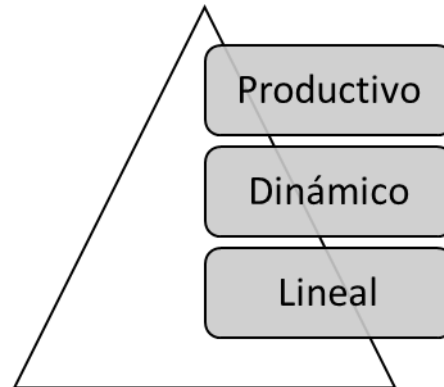
- Multidireccional: no existen barreras para que la comunicación ocurra en diferentes direcciones, puede ser hacia arriba, hacia abajo, transversal, interna, externa, etc.
- Instrumentada: se busca que la comunicación llegue en el momento adecuado y con la rapidez necesaria utilizando dispositivos o herramientas, evitando así retrasos en la recepción de la información.

A la CO la componen tres principios, los cuales presentó Nosnik (1990:46) y pueden ser aplicados en cualquier tipo de intercambio de mensajes:

- Principio de Comunicación Íntegra: la comunicación es de calidad ya que se solicita veracidad de lo comunicado y los hechos pueden ser verificados.
- Principio de Comunicación Integral: todos los públicos de la organización son involucrados en el proceso de comunicación, dando así una imagen positiva, tanto dentro como fuera de la organización.
- Principio de la Comunicación Integrada: en la comunicación deben estar implicados más integrantes de la organización además de los especialistas en las disciplinas que se aplican, pues es posible que se produzcan procesos de cambio, siempre favorables para cualquier organización.

Cabe mencionar que la comunicación comprende varios niveles, los que conducen a una comunicación productiva, tal como lo exhibe Nosnik (2000:5, 2003) con su modelo de comunicación organizacional, el cual se compone de tres pasos: el lineal, el dinámico y el productivo, tal como se observa en la figura 1 y se explica a continuación:

Figura 1. Modelo de Comunicación Organizacional.



Fuente: Elaboración propia en base a Nosnik (2000, 2003).

El primer paso se refiere a que existe una comunicación unidireccional, la cual restringe el poder de la información al emisor, pues este tiene acceso a una mejor y mayor cantidad de información. Cuando progresa el proceso de la comunicación, se produce un segundo paso, el cual recibe el nombre de dinámico, durante el cual el receptor juega el papel principal, pues es quien expande su participación en el proceso de comunicación al ofrecer retroalimentación hacia el emisor del mensaje.

Durante el tercer paso se busca que la comunicación sea efectiva, donde no solo se lance información por parte del emisor y solo sea recibida por el receptor, sino que los participantes sean sensibles a la utilidad del mensaje de manera que ambos lo utilicen para satisfacer necesidades que presente el sistema y así lograr una mayor productividad (Soria Romo, 2008:17).

Para que sea posible la existencia de todo lo anterior, debe suceder *“la combinación de percepciones – una macro evaluación – de eventos de comunicación, comportamientos humanos, respuestas entre empleados, expectativas, conflictos interpersonales y oportunidades de crecimiento en la organización”* (Pace y Faules, 1993:100),

es decir, un clima de comunicación organizacional (CCO) próspero donde la información circule con libertad dentro de la organización (Tu *et al.*, 2006:698).

Según investigaciones previas, el CCO es considerado como una de las cualidades que tiene una organización efectiva, pues al existir un ambiente grato los objetivos pueden ser alcanzados gracias al apoyo, libertad de expresión, proximidad entre los miembros de los departamentos, así como se observa mayor motivación de trabajo en equipo (Peterson y Pace, 1979:105; Hassan, Maqsood y Riaz, 2011:33), lo que se resume al deseo de permanencia de las personas en la organización (Pace y Faules, 1993:106).

Aunque también habría que diferenciar entre la transmisión de la información y mensajes con la percepción e interpretación que los miembros de la organización hacen de dichos mensajes (Hernández García, 2010:187).

Entre los primeros estudios realizados sobre el CCO, Dennis (1974) observó el apoyo, apertura, sinceridad, la participación en la toma de decisiones, la forma que la información es adaptada, las diferencias semánticas en la información y la satisfacción con la comunicación.

Los estudios previos a éste se realizaron en las décadas de los 50 y 60, donde se observaron las cualidades comunicativas de los supervisores, quienes pueden ser descritos como efectivos cuando son críticos con su trabajo y mantienen apertura de información de parte de sus empleados (Dahnke y Clatterbuck, 1990).

La forma es medir y estudiar el CCO siguió evolucionando, agregando aspectos a medir como Gibb (1961) quien observó dos tipos de clima de comunicación en las organizaciones: a) climas defensivos y b) climas de apoyo; Robertson (2003) incluyó la apertura en la comunicación como una nueva dimensión; Roberts y O'Reilly (1975:321-326) propusieron la evaluación de la confianza, la influencia, la movilidad, el deseo de interacción y la direccionalidad ascendente, descendente y lateral, la precisión, la síntesis, la producción de información, la sobrecarga, la satisfacción, la comunicación escrita, la comunicación cara a cara y la comunicación telefónica.

Durante la siguiente década los investigadores continuaron observando el CCO desde la retroalimentación generada por la relación entre el superior y el subordinado, así como la conectividad y los roles en las redes (Hernández García, 2010:187).

Desde el estudio de Pace (1983), donde relaciona el clima de comunicación con el clima organizacional, advirtió que el clima de comunicación se centra en las características peculiares de las prácticas y flujos de comunicación.

Además que el CCO permite conocer cómo se producen y mantienen relaciones entre los empleados de manera que se origina el deseo de permanecer en la organización (Pace y Faules, 1993:106).

Métodos y materiales

Los datos utilizados para la realización de la presente investigación recogen la percepción de los gerentes sobre la existencia de un clima de comunicación organizacional en pequeñas y medianas empresas (pymes) del estado de Aguascalientes.

Para ello, se llevó a cabo una investigación empírica en pymes dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, México. Para efectos del estudio, fueron consideradas aquellas empresas que tuvieran menos de 100 personas en su planta laboral. La cantidad total de empresas consideradas dentro de estos parámetros en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2018) fue de 56,955, por lo que se tomó una muestra representativa, de forma aleatoria y probabilística, considerado un error del 5.4% y un intervalo de confianza del 94.6%, con una probabilidad de 50% de recibir respuesta por parte del entrevistado, por lo cual resultaron 325 pymes a analizar, tal como lo presenta la tabla 1.

Tabla 1. Ficha técnica del trabajo de investigación.

Características	Investigación
Población	56,955 empresas dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios (DENUE)
Ámbito del estudio	Estatal (Aguascalientes)
Unidad de Análisis	Empresas dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios
Método de recolección de datos	Aplicación de encuestas
Tipo de muestreo	Aleatorio simple
Margen de error	+/- 5.4% a nivel global
Nivel de confianza	94.6% ($p=q=0.5$)
Área geográfica	Estado de Aguascalientes
Muestra	Pequeñas y medianas empresas (pymes) (0 a 100 trabajadores)
Tamaño final de la muestra	325 empresas
Trabajo de campo	Septiembre de 2018 a mayo de 2019

Fuente: Elaboración propia en base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), 2018.

Para la recolección de datos , fueron considerados y analizados distintos instrumentos de medición sobre la comunicación organizacional (Varona, 1991:310; Pace y Peterson, 1993 apud Pace y Faules, 1993:108; Lings y Greenley, 2005:302; Acero *et al.*, 2006; Hassan Abu y Che Su, 2013:96), siendo el desarrollado por Pace y Peterson (1993:108) el que de manera más puntual permite conocer la forma en que los empleados perciben

el CCO, este instrumento es conocido como “Inventario del Clima de Comunicación (Communication Climate Inventory, CCI, por sus siglas en inglés), mismo que fue construido a partir del ‘clima gerencial ideal’ de Redding (1972). El CCI ha sido utilizado en diversos estudios sobre venta al detalle, gobierno, almacenaje, etc. (Pace y Faules, 1993:107).

La fuente donde se localizó dicho instrumento lo presentaba en inglés, por lo que tuvo que ser adaptado al idioma español. Este instrumento está construido por doce ítems, los cuales se encuentran agrupados en seis factores con los que es posible medir la confianza de los subordinados hacia los superiores y viceversa, la toma de decisiones participativa, el apoyo percibido de libertad de expresión, la apertura a la comunicación descendente, la comunicación ascendente cuando los altos mando escuchan y tienen en cuenta lo dicho por los subordinados para actuar acorde con la situación y la preocupación por los objetivos de alto rendimiento. Estos ítems fueron medidos a través de una escala tipo Likert de 5 puntos, desde 1 = total desacuerdo hasta 5 = total acuerdo.

Resultados

Los resultados obtenidos del análisis de medias se presentan a continuación, donde se observa el comportamiento del clima de comunicación organizacional, según la percepción de los gerentes y dueños de las pymes dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes.

Se realizó el análisis de medias del comportamiento de los miembros de la muestra según los factores que conforman la escala de CCO utilizada y se muestran en las siguientes tablas, donde:

Tabla 2. Operacionalización del instrumento de Clima de Comunicación Organizacional.

Indicador	Indicador	Pregunta
Confianza	CO02	Los superiores parecen tener mucha confianza en sus subordinados.
	CO04	Los subordinados parecen tener mucha confianza en sus superiores.
Toma de decisiones participativa	CO03	El personal, en todos los niveles, son comunicados y consultados sobre políticas organizacionales relevantes a su puesto.
	CO08	Existen vías de comunicación disponibles para que el personal consulte con los niveles de gestión superiores en los procesos de toma de decisiones y establecimiento de objetivos.
Apoyo	CO07	Una atmósfera general de sinceridad y franqueza parece arropar las relaciones entre el personal a través de todos los niveles de la organización.
	CO09	Todo el personal es capaz de decir 'lo que está en su mente' sin importar si están hablando con subordinados o superiores.

Indicador	Indicador	Pregunta
Apertura a la comunicación descendente	CO06	Todo el personal recibe información que mejora sus habilidades para coordinar su trabajo con el de otra persona o departamento y que interesa a la empresa, su organización, líderes y planes.
	CO10	Excepto por circunstancias de seguridad de información, todo el personal tiene fácil acceso a la información que se refiere directamente con su labor inmediata.
Comunicación ascendente	CO05	Los superiores perciben que la información recibida de los subordinados es lo suficientemente importante para actuar en consecuencia, hasta demostrar lo contrario.
	CO12	Los superiores, en todos los niveles, escuchan continuamente y con una mente abierta, las sugerencias o reportes de problemas hechos por el personal, de todos los niveles, en la organización.
Preocupación por los objetivos de alto rendimiento	CO01	El personal, en todos los niveles, siempre demuestra el compromiso a obtener objetivos de alto rendimiento (alta productividad, alta calidad, bajo costo).
	CO11	El bienestar del personal es igual de importante para la gerencia, así como el logro de los objetivos de alto rendimiento.

Fuente: Adaptación del instrumento de Pace y Peterson, 1993.

Por lo que los resultados se muestran según el municipio donde fueron recogidos los datos, el tipo de industria observada (manufactura, construcción, comercio y servicios), la antigüedad de la pyme, según si es empresa familiar o no, si el gerente es miembro de la familia que posee la empresa, el género de gerente, la

edad y su antigüedad en el puesto, por último, el nivel de educación que posee el gerente o encargado de la pyme.

Para comenzar, se observan las medias de las respuestas según los municipios que aportaron los datos.

Tabla 3. Medias de las respuestas según el municipio en el estudio del clima de comunicación organizacional de pymes.

Factores	Municipio					
	Aguascalientes	Calvillo	Jesús María	Pabellón de Arteaga	Rincón de Romos	San Francisco de los Romo
Confianza	3.53	3.13	3.58	3.00	2.25	2.83
Toma de decisiones participativa	3.46	3.23	3.45	3.25	2.50	3.06
Apoyo	3.40	3.17	3.46	2.50	2.50	3.28
Apertura de comunicación descendiente	3.36	2.97	3.38	2.50	2.25	3.06
Comunicación ascendente	3.47	3.10	3.54	2.50	2.00	3.33
Preocupación por los objetivos de alto rendimiento	3.56	3.23	3.58	2.75	2.50	3.33

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de las encuestas.

En la tabla 3 se muestran las medias de las respuestas que los gerentes y dueños de las pymes proporcionaron conforme al municipio donde se encuentra establecido el negocio, siendo los municipios de Aguascalientes y Jesús María cuentan con una proporción del 84.26% de pymes estudiadas.

Al observar el valor de las medias según los factores que conforman el instrumento de medición de la CCI, en los municipios de Aguascalientes y Jesús María están más de acuerdo con que existe confianza entre los subordinados y los niveles superiores, así también están

más de acuerdo con que todos los miembros de la organización conocen los objetivos a alcanzar y son consultados durante la toma de decisiones, por lo que existen vías de comunicación adecuadas para comunicar las decisiones determinadas.

De la misma forma, los gerentes de las empresas encuestadas del municipio de Jesús María están más de acuerdo con que se percibe apoyo dentro de la organización para que los miembros de la organización expresen sus ideas, así como que existe apertura de comunicación tanto ascendente como descendente y los

empleados sienten el compromiso para obtener los objetivos planteados. Por el contrario, los gerentes de las empresas encuestadas en Rincón de Romos están más en desacuerdo con las afirmaciones que conforman el instrumento de medición.

Ahora observando cómo se comportan las medias de las respuestas dadas por los gerentes y dueños de las pymes según el tipo de industria, éstas se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Medias de las respuestas según el tipo de industria en el estudio del clima de comunicación organizacional de pymes.

Factores	Industria			
	Manufactura	Construcción	Comercio	Servicios
Confianza	3.46	3.29	3.53	3.49
Toma de decisiones participativa	3.42	2.93	3.59	3.30
Apoyo	3.43	3.00	3.42	3.23
Apertura de comunicación descendiente	3.35	3.36	3.33	3.21
Comunicación ascendente	3.44	3.14	3.51	3.37
Preocupación por los objetivos de alto rendimiento	3.51	3.21	3.36	3.43

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de las encuestas.

Se observaron los resultados obtenidos desde cada una de las industrias estudiadas, las cuales representan más del 90% de las pymes en el estado de Aguascalientes.

En la industria del comercio están más de acuerdo con que existe confianza entre los miembros de la organización para compartir ideas, además que son consultados durante el proceso de toma de decisiones, que existe apertura para la comunicación ascendente y que se preocupan por lograr los objetivos planteados. Por su parte, la industria de la construcción está más de acuerdo con que la comunicación descendente ocurre de manera adecuada y en la industria manufacturera están más de acuerdo con que existe una atmósfera de franqueza y de libertad de expresión.

Por su parte, la industria de la construcción no está ni de acuerdo ni en desacuerdo de que existe confianza entre los miembros de la organización, tampoco en que todos los miembros de la organización son tomados en cuenta durante la toma de decisiones por lo que las decisiones tomadas no son transmitidas de manera precisa. Además, no están tan de acuerdo con que la comunicación ascendente es estimulada ni que exista real importancia en el logro de los objetivos trazados. En el mismo tono, en la industria de servicios no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que se recibe la información necesaria por parte de los superiores para mejorar las habilidades del personal.

Al analizar las medias de las respuestas según la antigüedad de la empresa, se presenta la tabla 5, donde se observa lo siguiente:

Tabla 5. Media de las respuestas según la antigüedad de la empresa en el estudio del clima de comunicación organizacional de pymes.

Factores	Antigüedad de la empresa		
	Reciente creación	Mediana antigüedad	Antigua
Confianza	3.47	3.54	3.38
Toma de decisiones participativa	3.43	3.46	3.25
Apoyo	3.38	3.44	3.00
Apertura de comunicación descendiente	3.32	3.24	3.38
Comunicación ascendente	3.44	3.39	3.38
Preocupación por los objetivos de alto rendimiento	3.52	3.59	3.38

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de las encuestas. Clasificación de antigüedad según Hernández, Mendoza y Taberno, 2009.

Las pymes analizadas fueron catalogadas en tres niveles según su antigüedad para una mejor percepción. Hernández, Mendoza y Taberno (2009) las organizan en tres periodos: reciente creación, mediana antigüedad y antigua.

En el presente estudio se advierte que las empresas de mediana antigüedad están más de acuerdo con que hay confianza entre sus empleados para compartir ideas, además que se trabaja para lograr los objetivos de alto rendimiento. También están más de acuerdo con que todos los miembros de la organización son tomados en cuenta durante el proceso de la toma de decisiones y que reciben apoyo por parte de los niveles superiores para compartir sus ideas.

Asimismo, las empresas de reciente creación están más de acuerdo con que los subordinados son escuchados por los niveles superiores, mientras en las empresas antiguas están más de acuerdo en que los subordinados tienen fácil acceso a la información.

De forma contraria, las empresas antiguas están más en desacuerdo en que existe confianza suficiente, de que todos los miembros de la organización participan en la toma de decisiones, que todos se apoyan entre sí, también difieren en que los subordinados son escuchados y que todos trabajan para el logro de los objetivos. Solo las empresas de mediana antigüedad no están tan de acuerdo con que la comunicación que los niveles superiores envían a los subordinados les sea de utilidad para mejorar sus habilidades.

Ahora se presentan las medias de las respuestas de los gerentes y dueños de las pymes cuando las empresas son familiares o no familiares, esto como se presenta en la tabla 6:

Tabla 6. Medias de las respuestas según el nivel de control familiar en el estudio del clima de comunicación organizacional de pymes.

Factores	Empresa familiar	
	Si	No
Confianza	3.46	3.50
Toma de decisiones participativa	3.43	3.40
Apoyo	3.37	3.38
Apertura de comunicación descendiente	3.30	3.32
Comunicación ascendente	3.42	3.45
Preocupación por los objetivos de alto rendimiento	3.51	3.53

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de las encuestas.

Esta tabla muestra las condiciones en que se encuentra el CCO cuando la planta laboral de la pyme se encuentra constituida por personas que tienen algún tipo de parentesco con los gerentes y dueños de las organizaciones, con aquellas donde no tienen ningún tipo de vínculo familiar.

Como se observa en la tabla 6, no existe gran diferencia entre las medias de los datos, por lo que ambos tipos de empresas están más de acuerdo en que se les da confianza a los empleados, así como que todos

participan en la toma de decisiones, que el existe una atmósfera donde pueden expresarse libremente, que tanto subordinados como niveles superiores son escuchados y la información transmitida es útil, para que todos trabajen hacia el logro de los objetivos de alto rendimiento.

Según lo analizado en la tabla 7, donde se presentan las medias de las respuestas cuando los puestos de dirección están ocupados por miembros de la familia, se puede inferir lo siguiente:

Tabla 7. Media de las respuestas según el parentesco del gerente en el estudio del clima de comunicación organizacional de pymes.

Factores	Gerente perteneciente a la familia	
	Si	No
Confianza	3.42	3.61
Toma de decisiones participativa	3.40	3.52
Apoyo	3.38	3.43
Apertura de comunicación descendiente	3.27	3.33
Comunicación ascendente	3.41	3.49
Preocupación por los objetivos de alto rendimiento	3.51	3.58

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de las encuestas.

Ahora se observan las medias de los datos de las pymes cuando el gerente guarda un parentesco con el dueño dicha pyme y, similar a la tabla anterior, la diferencia entre las medias de las respuestas no es tan diferente, por lo que se puede observar que ambos grupos están más de acuerdo en que los miembros de la organización perciben confianza para comunicarse, apoyo para expresar sus ideas tanto de manera

ascendente como descendente, así como que son tomados en cuenta al momento de la toma de decisiones y que a todos les parece importante el lograr los objetivos trazados.

La tabla 8, donde se muestran las medias de las respuestas según el género del gerente, tampoco expone diferencias considerables:

Tabla 8. Medias de las respuestas según el género del gerente en el estudio del clima de comunicación organizacional de pymes.

Factores	Género del gerente	
	Masculino	Femenino
Confianza	3.52	3.34
Toma de decisiones participativa	3.46	3.30
Apoyo	3.40	3.30
Apertura de comunicación descendiente	3.33	3.22
Comunicación ascendente	3.446	3.28
Preocupación por los objetivos de alto rendimiento	3.55	3.42

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de las encuestas.

Respecto a las diferencias entre el género, tanto los hombres como las mujeres que se encuentran en el puesto de la gerencia o que son dueños de la pyme, se observa que ambos grupos se encuentran más de acuerdo con que el nivel de confianza y apoyo es adecuado, además, que tanto con la comunicación ascendente como descendente, los miembros de la organización son escuchados, reciben la información necesaria para realizar su trabajo lo que les permite

mejorar sus habilidades. Además, están más de acuerdo con que las actividades que se realizan durante la toma de decisiones son suficientes y que se está trabajando para el logro de los objetivos acordados.

La edad de los gerentes se encontró oscilando desde los 18 hasta más de 80 años, tal como lo muestra la tabla 9:

Tabla 9. Medias de las respuestas según la edad del gerente en el estudio del clima de comunicación organizacional de pymes.

Factores	Edad del gerente											
	<18	18-25	26-31	32-37	38-43	44-49	50-55	56-61	62-67	68-73	74-79	>80
Confianza	3.00	3.47	3.44	3.51	3.46	3.40	3.53	3.47	3.50	3.67	3.90	4.00
Toma de decisiones participativa	3.25	3.56	3.49	3.46	3.40	3.24	3.54	3.38	3.33	3.67	3.70	3.50
Apoyo	2.50	3.32	3.47	3.39	3.34	3.22	3.52	3.41	3.57	3.58	3.50	2.00
Apertura de comunicación descendiente	2.50	3.32	3.40	3.40	3.20	3.07	3.48	3.26	3.40	3.67	3.30	3.50
Comunicación ascendente	2.50	3.38	3.44	3.52	3.31	3.27	3.57	3.45	3.57	3.58	3.70	3.50
Preocupación por los objetivos de alto rendimiento	2.75	3.56	3.53	3.51	3.50	3.45	3.59	3.59	3.53	3.50	3.80	4.00

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de las encuestas.

En cuanto a las edades con las que cuentan las personas que se encuentran en el puesto de gerencia o que son los dueños de las pymes, se encontró que van desde los 18 a más de 80 años, por lo que la percepción de un CCO pudiera diferir debido a los años de experiencia y situaciones vividas.

Se observa que los gerentes mayores a 74 años están de acuerdo en que los miembros de la organización perciben apoyo y confianza por parte de sus pares y superiores dentro de la empresa, además que permiten a

toda la planta laboral participar en la toma de decisiones, escuchando y transmitiendo sus ideas para contribuir en el alcance de los objetivos de alto rendimiento. Por el contrario, los gerentes de mediana edad (44-49 años), son más neutrales en sus respuestas pues no están de acuerdo ni en desacuerdo con las afirmaciones anteriores.

Considerando ahora la antigüedad del trabajador en el puesto gerencial, se puede observar la tabla 10 para tener una idea de sus percepciones:

Tabla 10. Medias de las respuestas según la antigüedad del gerente en el puesto en el estudio del clima de comunicación organizacional de pymes.

Factores	Antigüedad del gerente en el puesto												
	<5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	>60
Confianza	3.46	3.45	3.45	3.48	3.40	3.60	3.70	3.90	3.00	3.38	5.00	3.00	4.00
Toma de decisiones participativa	3.45	3.36	3.36	3.40	3.38	3.63	3.50	3.50	3.00	3.38	4.50	3.50	3.50
Apoyo	3.38	3.30	3.32	3.66	3.14	3.60	3.40	3.70	4.00	3.50	4.00	3.00	2.00
Apertura de comunicación descendiente	3.25	3.33	3.26	3.58	3.10	3.70	3.20	3.30	3.50	3.38	3.50	3.50	3.50
Comunicación ascendente	3.38	3.45	3.41	3.60	3.31	3.73	3.30	3.70	3.50	3.38	4.00	3.00	3.50
Preocupación por los objetivos de alto rendimiento	3.47	3.54	3.45	3.61	3.50	3.70	3.40	4.00	3.50	3.38	4.35	3.00	4.00

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de las encuestas.

Analizando ahora las medias de los datos según el tiempo que los gerentes o encargados de la administración de las pymes se han encontrado en el puesto, se observan que aquellos que tienen más de 50 años en el puesto están de acuerdo con la existencia de un CCO.

Así pues, los gerentes que tienen entre 51 a 55 años en el puesto, están totalmente de acuerdo con que existe confianza y un ambiente de apoyo en su empresa, así como que la comunicación ofrecida por los niveles inferiores es la necesaria para actuar en consecuencia y

que sus sugerencias serán escuchadas, así como están de acuerdo con que todos participan en la toma de decisiones y trabajan para alcanzar los objetivos proyectados.

En el mismo tono, aquellos gerentes que llevan entre 26 y 30 años están de acuerdo con que el personal recibe información que le permite mejorar en su trabajo.

El nivel de educación que posee el gerente también influye en su percepción del CCO, tal como lo muestra la tabla 11, presentada a continuación:

Tabla 11. Medias de las respuestas según el nivel de educación del gerente en el estudio del clima de comunicación organizacional de pymes.

Factores	Nivel de educación del gerente					
	Básica	Bachillerato	Técnica/ Comercial	Licenciatura/ Ingeniería	Maestría	Doctorado
Confianza	3.36	3.47	3.33	3.55	3.58	3.83
Toma de decisiones participativa	3.29	3.36	3.30	3.55	3.46	3.67
Apoyo	3.21	3.22	3.38	3.51	3.54	3.83
Apertura de comunicación descendiente	3.07	3.21	3.40	3.44	3.62	3.83
Comunicación ascendente	3.18	3.36	3.38	3.57	3.77	3.83
Preocupación por los objetivos de alto rendimiento	3.31	3.49	3.43	3.63	3.85	3.83

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de las encuestas.

En esta tabla se observa que el nivel de educación que tenga el gerente o dueño de la pyme pudiera influir en la importancia que se le da a la existencia de un CCO ya que los resultados muestran que los gerentes que tienen posgrados están más de acuerdo con que el nivel de confianza y el apoyo entre los miembros de la organización es adecuado para el desarrollo de relaciones dentro de la empresa.

Por lo anterior es que la comunicación puede realizarse en ambas direcciones (ascendente y descendente) beneficiando el intercambio de información entre subordinados y superiores. También se advierte que los gerentes y dueños de las pymes están más de acuerdo con que todos los niveles son informados de las decisiones que involucran sus puestos y que todos demuestran un alto nivel de compromiso para el alcance de los objetivos de alto rendimiento.

Por el contrario, los gerentes que tienen un nivel de educación básico se encuentran menos de acuerdo con las afirmaciones hechas con anterioridad.

Conclusiones

Tomando en consideración lo observado en los resultados obtenidos entre los gerentes y dueños de las pymes dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, se reconoce la existencia de un clima de comunicación organizacional (CCO) dentro de las organizaciones. Sin embargo, también es posible percibir la poca importancia que se le atribuye al desarrollo de un CCO donde se existan relaciones naturales entre los miembros de la organización, es decir, que las conversaciones sean sencillas y cordiales en lugar de rígidas e incómodas (Nonaka, 1999:63).

Además, el que los resultados de las medias ofrezcan respuestas cercanas a ‘ni de acuerdo ni en desacuerdo’ y ‘de acuerdo’ se entiende que aún existen oportunidades de mejora, por ejemplo, la planeación de actividades que permitan un aumento del nivel del CCO donde se busque el aumento en la confianza que los subordinados perciban de sus superiores y viceversa. Con esto pudiera incrementar la motivación hacia el logro de los objetivos, así como el interés en participar en la toma de decisiones (Wehrich y Koontz, 1993; Noknoi, Boripunt, y Ngowsiri, 2011:160; Sager, 2015).

Adicionalmente, un mayor nivel de confianza pudiera derivar a la ampliación de vías de comunicación dentro de la empresa, de tal forma que los miembros de la organización tengan fácil y mejor acceso a la información que circula y se genera dentro de la empresa.

Al mismo tiempo, los resultados permiten advertir una oportunidad para la mejora de la transmisión de información relevante donde no solo se realice el intercambio de datos e información, sino que, además, se fomente un ambiente de aprendizaje y desarrollo de habilidades (Ezema, 2010: 187).

Con esto pudiera desarrollarse un mayor compromiso a ejecutar sus labores de mejor manera, lo que contribuiría a la obtención de los objetivos de alto rendimiento. Incluso esa apertura permitiría se reconozcan las ideas de subordinados durante el proceso de la toma de decisiones dando apertura a sugerir ideas que pudieran consolidarse como nuevos objetivos.

En definitiva, a los gerentes y dueños de las pymes tienen la responsabilidad de crear, desarrollar y mantener un CCO donde se fomente un clima de apertura y confianza para que los miembros de la organización tengan la motivación y estén dispuestos a compartir información además que aumente el nivel de lealtad, honestidad y aceptación hacia los demás miembros de la organización para reducir conflictos dentro de la empresa (Al-Kahtani y Allam, 2015: 254).

Referencias:

Consulta general

- Al-Kahtani, N. S. y Allam, Z. (2015). Communication Climate as Predictor of Role Conflict among Subordinate Staff of Salman bin Abdulaziz University. *Asian Social Science*, 11(12), 248-257. doi:10.5539/ass.v11n12p248
- Arévalo Martínez, R. I., Guillén Ojeda, G., Espinosa Velázquez, S., Martínez Méndez, G. Minor Montes, M., Montoya Robles, M. d. J., ... Zermeño Espinosa, M. E. (2017). La Comunicación para las Organizaciones en México. Evolución, Teoría y Práctica (T. H. México, Ed.). Ciudad de México: Investigaciones y Estudios Superiores, S.C. Universidad Anáhuac, México.
- Blay Arraes, R., Benlloch Osuna, M. T. y Sanahuja Peris, G. (2013). La percepción sobre la función de la comunicación corporativa en los sectores tradicionales. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 2, 295. doi:10.5209/rev-PEPU.2013.v7.n2.46179

- Dahnke, G. L. y Clatterbuck, G. W. (1990). *Human Communication: Theory and Research*. Belmont, CA. Wadsworth Publishing Co.
- Dennis, H. S. (1975). The construction of a managerial communication climate inventory for use in complex organizations [conferencia] International Communication Association Convention. Chicago.
- Ezema, I. J. (2010). Competencies for successful knowledge management applications in Nigerian academic libraries. *Journal of Library and Information Science*, 2(December), 184-198. doi: <https://doi.org/10.5897/IJLIS2016.0677>
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*, México: Trillas.
- Fontalvo Herrera, T. J., Quejada, R. y Puello Payares, J. G. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*, 9(1), 80-87.
- Gibb, J. (1961). Defensive and Support Communication. *Journal of Communications*, 11, 141-148.
- Hassan Abu, B. y Che Su, M. (2013). Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 87-109. doi:10.1108/13563281311294146
- Hassan, B., Maqsood, A. y Raiz, M. N. (2011). Relationship between organizational communication climate and interpersonal conflict management styles. *Paquistan Journal of Psychology*, 42(2), 23-40.
- Hernández García, D. (2010). El clima de comunicación: La percepción individual y compartida de las políticas y prácticas de comunicación organizacional. Facultad de Comunicaciones, Universidad de Antioquia.
- Lings, I. N. y Greenley, G. E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305. doi:10.1177/1094670504271154
- Moreno Cano, A., Arbeález Luna, S. A. y Calderón Dávila, L. C. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna con generadoras de cambios en las Pymes. *Razón y palabra*, 88.
- Phillips, N. y Brown, J. L. (1993). Analyzing Communication in and around Organizations: A Critical Hermeneutic Approach. *The Academy of Management Journal*, 36(6), 1547-1576. doi:10.2307/256821
- Noknoi, C., Boripunt, W. y Ngowsiri, S. (2011). Organisational Communication for Becoming an Autonomous University: The Case of Thansin University. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(2), 155-166. doi:10.18848/183-1882/CGP/v06i02/52023
- Nonaka, I. (1999). The dynamics of knowledge creation. In *The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace Success in the New Economy*, R. Ruggles and D. Holtshouse (eds.). Dover, NH: Capstone.
- Nosnik, A. (1990). Las tres 'és' de la comunicación organizacional. *Alta Dirección*, 2(5:46), Septiembre-Octubre.
- Nosnik, A. (1996). *Comunicación y gestión organizacional*. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Nosnik, A. (1998). ¿Por qué la comunicación es relevante en la empresa? En Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz-(Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 75-92.
- Nosnik, A. (2000). ¿Por qué la comunicación es relevante en la empresa? En Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 75-92.

- Pace, R. W. (1983). *Organizational Communication: Foundations for Human Resource Development*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Pace, W. y Faules, D. F. (1993). *Organizational Communication* (P. Hall Ed. 3rd. Edition ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Pérez Castillo, J. G. (2000). La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones en Rebeil Corella, María Antonieta y Sandoval Reséndiz, Celia Ruiz (Coordinadoras). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, (93- 124).
- Peterson, D. y Pace, W. (1976). Communication climate and Organizational satisfaction. Dalam Pace, W. R. y Faules, D. F. (1994) *Organizational Communication*. 3rd. Edition. Pp. 107-110. Prentice Hall. New Jersey.
- Rebeil, M. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Trillas.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the Organization: An Interpretative Review of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council.
- Roberts, K. H. y O'Reilly, C. A. (1975). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59, 321-326. doi:<http://doi.org/10.1037/h0036660>
- Robertson, E. (2003). How to use a communication climate model. A case for leaders to improve the communication climate in organizations. *Social Communication Management*, 7(2), 8-32.
- Sager, K. L. (2015). Looking down from above: Measuring downward maintenance communication and exploring Theory X/Y assumptions as determinants of its expression. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 41-50. doi:[10.1016/j.rpto.2015.02.003](http://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.02.003)
- Soria Romo, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1(1), 18.
- Tu, Q., Vonderembse, M. A., Ragu-Nathan, T. S. y Sharkey, T. W. (2006). Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. *Journal of Operation Management*, 24(5), 692-710. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.05.004>
- Wehrich, H. y Koontz, H. (1993). *Menedžment*. Zagreb: Mate.

Páginas web

- Acero, Y., Echeverri, L. M., Lizarazo, S., Quevedo, A. J. y Sanabria, B. Escala de clima organizacional. [Consultado el 11 de mayo de 2018]. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). (2018). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Hernández Calzada, M. A., Mendoza Moheno, J. y Taberno Urbieto, C. (2009). *La antigüedad de las pequeñas y medianas empresas y su relación con la competitividad*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Hidalgo, México. Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/3790/>
- Nosnik, A. (2003). Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico. *Razón y Palabra*, núm. 34, Año 8. México, pp. 1-12. Recuperado de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/ant-eriores/n56/ecasares.html>

Perlow, L. A. y Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58. Recuperado de <https://hbr.org/2003/05/is-silence-killing-your-company>

Segovia Pérez, M. (1999). El correo electrónico y la comunicación en las organizaciones formales. (Doctorado), Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/5216/> Repositorio de la producción académica en abierto de la UCM database.

Varona, F. (1991). *Communication Satisfaction and Organizational Commitment: A study in three Guatemalan organizations.* (Ph.D. Dissertation), University of Kansas, United States of America. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1808/7798>