

REALIDAD ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA DE MEDICIÓN DEL CLIMA Y LIDERAZGO

Resumen

La implementación de un modelo positivo de clima organizacional y liderazgo supone un tránsito gradual en la modificación de la realidad laboral acorde a las permanentes influencias del entorno, pero primordialmente, de acuerdo a la situación que se esté hablando. Si estamos de acuerdo en considerar a dichos fenómenos como constructos útiles para la comprensión y explicación de la conducta organizativa, uno de los desafíos metodológicos más importantes reside en el paso del nivel conceptual al nivel empírico, mediante definiciones operativas que resulten válidas y fiables. Por esta razón, nuestro estudio se propone generar un instrumento de medición capaz de englobar las dimensiones comunicativas que conforman ambos procesos de forma conjunta y exhaustiva en el contexto de las pequeñas empresas industriales, basados en el supuesto que habla de una necesaria tipologización de estas organizaciones como objeto de estudio formal.

ORGANIZATIONAL REALITY OF THE SMALL INDUSTRIAL ENTERPRISE: A METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR CLIMATE AND LEADERSHIP MEASURING

Abstract

Implementing a model of positive organization climate and leadership assumes a gradual transit toward modifying labor reality in accordance with permanent influences of the working environment in question. On regarding these phenomena as useful constructs for understanding and explaining such organizing behavior, one of the most important methodological challenges lies on how to give way from a conceptual level to the empirical one by means of valid reliable operative definitions. Thus, basing on the theoretical rationale that suggests a need of typologicalizing these organizations as a formal research object, our study intends to generate a measuring tool capable of putting together the communicative dimensions that thoroughly shape both processes as a whole in the context of small industrial enterprises.

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

Claudia Mellado Ruiz¹, Javier Nó Sánchez²

Publicado en *Key Contexts for Education and democracy in Globalising Societies*. Richard Ruzicka, Jeanne H. Ballantine y José A. Ruiz San Román (Eds.), Prague 2004 (ISBN 80-86742-05-9).

¹ Doctora e investigadora de la Facultad de Comunicación de la Universidad Pontificia de Salamanca, España.

² Doctor y catedrático de la Facultad de Comunicación de la Universidad Pontificia de Salamanca, España

1. Introducción

Durante años, numerosos intentos se han hecho para descubrir la naturaleza y calidad del clima organizacional y del liderazgo en diversas organizaciones, identificando distintas dimensiones relativas a dichos conceptos.

En relación con la empresa económica, estas mediciones han sido hechas en su mayoría desde un punto de vista administrativo, educacional o gerencial, siendo pensadas, al mismo tiempo, para grandes organizaciones con diferentes mandos medios, y no para el modelo de una pequeña empresa industrial.

No obstante, varias investigaciones han avalado la preponderancia de las dimensiones comunicacionales como determinantes de dichos fenómenos, dejando claro que la comunicación, más que una moda, genera cultura e identidad. A su vez, la importancia que la pequeña empresa industrial tiene en la vida social y empresarial a través de su aporte al empleo, producción y desarrollo nos obliga a la caracterización y a la necesaria evaluación de su realidad comunicacional interna, frente al desinterés que ha mostrado el mundo académico en este sentido.

Asentándonos en el enfoque estructural – subjetivo [Payne y Pugh, 1976; Litwin y Stringer, 1968; Poole, 1985; Hunsaker y Cook, 1986], que define al clima organizacional como la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo, la investigación empírica que lo relaciona directamente con la comunicación se traduce en constantes y cualificados intentos que han dado consistencia a dichos acercamientos en grandes y medianas empresas [Roberts y O'Reilly, 1975; Dennis, 1975; Muchinsky, 1977; Falcione, 1978; Redding, 1972, entre otros].

Dennis [1975] genera un instrumento de medición de clima organizacional específico sobre aspectos comunicativos (“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 Confiabilidad 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.

En torno al estudio del liderazgo desde las teorías situacionales [Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1988; Graen, 1982] y del comportamiento [Likert, 1968; Stodgill, 1974; Katz y Khan, 1960; Halpin y Wiener, 1946] - que definen tanto al tipo de líder en cuestión como el contexto que lo convoca -, autores como Bonoma y Slevin, 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” sobre sus actividades dentro de la organización y sobre el manejo de las decisiones y la participación.

Considerando la relación altamente significativa que el clima y el liderazgo tienen en la práctica organizativa [Gibbs, 1961; Likert, 1968; Schriesheim, 1980; Crane, 1981; Silva, 1996; Mellado, 2000 y 2002; Jensen, 2003], la figura del líder como jefe máximo en el contexto de las pequeñas empresas industriales, y la relación directa que éste tiene con sus subordinados producto de la simplicidad jerárquica y estructural en que se desenvuelven, surge la necesidad de que dichas organizaciones evalúen sus políticas comunicacionales internas a través de instrumentos de medida que logren adecuarse a su formato, controlando las percepciones que tanto jefes como trabajadores tienen de su realidad laboral. Sin duda, nos encontramos en un momento en que el análisis científico de los fenómenos comunicativos ha entrado en un proceso de contraste empírico lo bastante nutrido como para que nos permita definir una metodología acorde a estos efectos.

2. Objetivos

- Diseñar un instrumento que mida simultáneamente el clima organizacional y el liderazgo en la pequeña empresa industrial, orientado a las características y estructura de dichas organizaciones.
- Verificar la validez del instrumento de medida.
- Comprobar la fiabilidad del instrumento de medida.

3.- Método

En función de los objetivos planteados se generó el cuestionario multifactorial IMCOL (Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo) el cual mide conjuntamente ambos fenómenos a través de diversas dimensiones comunicativas que los describen, de acuerdo a la percepción y valoración de los sujetos miembros de la pequeña empresa industrial.

El instrumento en cuestión está dividido en dos apartados. En la primera parte se solicita información de carácter sociodemográfica como: edad, sexo, años de antigüedad en la empresa, tipo de trabajo, estado civil y escolaridad, con el objeto de conocer al grupo de sujetos estudiado y saber si estos indicadores influyen o marcan diferencias significativas en las mediciones.

La segunda parte contiene un listado de 50 afirmaciones. Por un lado, 48 ítems de puntuación positiva utilizados para la recolección de datos acerca de la percepción del clima laboral, de los cuales doce afirmaciones se relacionan y miden, además del clima, la percepción del tipo de liderazgo del jefe.

Los dos ítems restantes 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 trabajadores, pudiéndose descubrir nuevas relaciones o diferencias significativas.

La construcción del IMCOL se basa en una escala anterior de Mellado y Díaz [2000], la cual se sirve de las operacionalizaciones del instrumento de Dennis [1975] en relación al clima organizacional, y de los trabajos de Bonoma y Slevin [1988], Vroom y Yetton [1973] y Vroom y Jago [1990] respecto al liderazgo.

En torno al clima, Mellado y Díaz consideraron los cinco factores del modelo de Dennis y agregaron una nueva dimensión: comunicación entre subordinados. A efectos de este estudio, estas seis dimensiones resultantes fueron sometidas a un análisis de componentes principales a través de un análisis exploratorio previo³, el cual nos señaló la pertinencia de incluir un séptimo factor. Junto a ello, se modificó la redacción e intención de algunos ítems utilizados por el anterior modelo - considerando las características y estructura interna de la pequeña empresa industrial -, así como el número de ellos en cada dimensión.

De esta forma, los siete factores del IMCOL que medirán la percepción del clima organizacional en este tipo de organizaciones son:

- 1.- Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior.
- 2.- Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (del jefe a los trabajadores).
- 3.- Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación.
- 4.- Percepción de las oportunidades de influir en el jefe.
- 5.- Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe.
- 6.- Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo.
- 7.- Percepción de la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo, compañerismo y apertura).

El primer factor consta de 12 ítems; el segundo factor consta de 7 ítems; el tercer factor consta de 7 ítems; el cuarto factor consta de 6 ítems; el quinto factor consta de 6 ítems; el sexto tiene 4 ítems; y el séptimo factor lo componen 6 ítems.

Para la medición de cada afirmación 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".

La percepción del "Clima Organizacional", se operacionalizó clasificándolo en diferentes rangos según una escala intervalar que va desde un mínimo de 48 puntos a un máximo de 240 puntos, con un promedio ideal de 145 puntos. Los puntajes inferiores al promedio se acercan a una calidad de clima organizacional "pobre", donde la comunicación tanto ascendente como descendente y entre pares está deteriorada. A su vez, los puntajes que sobrepasen el promedio ideal de la escala se acercarán a un "muy buen" clima organizacional, donde los miembros perciben positivamente tanto la comunicación ascendente, como descendente y entre pares. A saber: 48 – 96 puntos = clima pobre; 97–

³ En este estudio efectuado durante el año 2002, se contó con la participación de dos pequeñas empresas industriales (textiles).

144 puntos = clima regular; 145 – 192 puntos = buen clima; 193 – 240 puntos = muy buen clima.

A efectos de la medición del liderazgo, el cuestionario aquí propuesto se basa en las orientaciones de los autores antes mencionados, aportando una medida de cuatro posibles estilos que puede adoptar el jefe, cada uno de los cuales se compone a partir de dos dimensiones de conducta que conforman los dos sub-factores del instrumento que medirán simultáneamente el fenómeno:

- 1.- Nivel de intercambio de información.
- 2.- Nivel de participación en la toma de decisiones.

El primer factor consta de 8 afirmaciones, mientras que el segundo factor consta de 4 afirmaciones. Para el cálculo de estas dos dimensiones se utiliza la misma escala tipo Likert de cinco puntos empleada en la medición del clima.

La percepción del tipo de "liderazgo del jefe", se operacionalizó clasificándola en diferentes rangos según una escala intervalar que va desde un mínimo de 12 puntos a un máximo de 60 puntos, con un promedio ideal de 37 puntos. Los puntajes inferiores al promedio se acercan al estilo "autócrata" de liderazgo, el cual intercambia poca o nula información con sus subordinados, sin dar participación a los mismos en la toma de decisiones de la empresa. A su vez, todos los puntajes que sobrepasen el promedio ideal de la escala se acercarán a un liderazgo de "administración de consensos", el cual intercambia libremente información con sus subordinados, delega parte de la toma de decisiones en los mismos e incentiva la decisión grupal. A saber: 12 – 24 = autócrata; 25 – 36 = autócrata consultador; 37 – 48 = administración delegada; 49 – 60 = administrador de consensos.

El mismo cuestionario es modificado en la direccionalidad de sus ítems para ser aplicado al jefe, con el objeto de controlar si existe o no acuerdo perceptual entre las partes. De esta forma, a diferencia de anteriores propuestas este instrumento de medición es diseñado para controlar las percepciones tanto de los trabajadores como de los jefes de la pequeña empresa industrial.

Cada individuo que contesta el cuestionario es considerado como un caso o unidad de análisis al cual le es asignado un número de cara a la realización de los análisis y contrastes posteriores. Las respuestas de los mismos serán consideradas a priori, honestas y válidas.

Para verificar la validez del IMCOL se recurrió a un juicio de pares de expertos y a un análisis factorial confirmatorio, mientras que la fiabilidad del mismo se contrastó mediante el estadístico Alpha de Cronbach.

A efectos de dicho propósito se escogió una muestra de cinco pequeñas empresas industriales de diferentes rubros y especialidades, pertenecientes a la provincia de Salamanca, España. El total de encuestados fueron 173 sujetos.

4. Resultados

4.1. Validez del Instrumento

A. Juicio de pares

Se solicitó la colaboración de siete profesionales de la comunicación. En este caso, cuatro especialistas en comunicación organizacional, clima laboral y liderazgo; dos expertos en creación de instrumentos de medida, y una comunicadora social, quienes certificaron

positivamente la validez de contenido del cuestionario IMCOL generado a partir de este estudio.

B. Análisis Factorial

El objeto de este análisis fue confirmar tanto las siete dimensiones descritas del clima organizacional, como los dos sub-factores propuestos para medir la variable liderazgo. Previamente a la utilización de esta herramienta se calculó el índice KMO, obteniéndose un valor de .978 en el caso del clima, y un .972 en el caso del liderazgo. Ello, según el baremo entregado por el propio Kaiser, nos indica que es correcto emplear el análisis factorial al existir altas correlaciones entre los ítems medidos, lo cual se corrobora con la significación arrojada por la Prueba de esfericidad de Bartlett en ambas situaciones (p: .000).

La aplicación del análisis factorial se realizó en dos etapas - una a nivel de clima y otra para efectos del liderazgo - utilizando el método de Análisis de Componentes Principales en base a los siguientes criterios:

- Número de factores a extraer: 7 (clima) y 2 (liderazgo)
- Número máximo de iteraciones para la convergencia: 25
- Rotación: Varimax

Tabla 1. Varianza explicada por factores que miden el Clima y el Liderazgo

CLIMA		Valores iniciales		Valores tras la rotación		LIDERAZGO		Valores iniciales		Valores tras la rotación	
		% de la varianza	% acumulado	% de la varianza	% acumulado			% de la varianza	% acumulado	% de la varianza	% acumulado
Factores	1	55,592	55,592	41,352	41,352	Factores	1	71,892	71,892	45,768	45,768
	2	9,050	64,642	12,790	54,142		2	13,205	85,097	39,330	85,097
	3	6,078	70,720	9,624	63,766	
	4	4,122	74,842	6,790	70,556		7	1,488	94,821		
	5	3,372	78,214	5,089	75,645		8	1,287	96,108		
	6	2,346	80,560	3,564	79,209		11	,869	99,246		
	7	1,240	81,800	2,591	81,800		12	,754	100		
				
	17	,620	90,524				...				
	26	,399	95,021				...				
	39	,187	98,712				...				
	40	,181	98,893				...				
	46	,123	99,794								
	47	,109	99,903								

En su primera aplicación, 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. 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.

La matriz de Componentes Rotados, en tanto, nos indicó que los siete factores estudiados como dimensiones del clima organizacional para su medición se definen en gran medida por los ítems propuestos y con un peso factorial elevado, confirmándose su existencia.

Es importante precisar, no obstante, que existieron ciertos valores extraños que apartaron a algunos ítems de sus dimensiones originales - específicamente 4 de 48 - ya que sus principales saturaciones no coincidieron con los factores previamente planteados por el estudio. Estos casos aislados no perjudican la validez global de la escala, aunque se espera poder aplicar en futuras investigaciones nuevos análisis factoriales al IMCOL, en situaciones que manejen una muestra aún más amplia.

Paralelamente, los resultados obtenidos del segundo análisis factorial efectuado nos indican que a partir de la octava iteración, los dos sub-factores que miden la variable liderazgo - mediante 12 ítems del IMCOL - explican satisfactoriamente el 85.1% de la varianza total, corroborando la alta relación existente entre clima organizacional y liderazgo, así como la capacidad de este cuestionario para medir ambos fenómenos de forma conjunta y complementaria, identificando unidades fundamentales de medida. Un número mayor de factores no aporta significativamente una mayor explicación de la varianza.

La matriz de Componentes Rotados señaló que los dos sub-factores en estudio dentro del instrumento de medición generado se definen en gran medida por los ítems propuestos y con un peso factorial elevado, confirmándose satisfactoriamente su existencia.

De esta forma, el cuestionario IMCOL es juzgado como válido en base a los resultados obtenidos, tanto a nivel de clima como de liderazgo. Los dos ítems 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.

4.2 Fiabilidad del Instrumento

Para comprobar la existencia de una alta coherencia interna entre los valores del IMCOL, 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 instrumento.

Con el objeto de ser más exhaustivos en la comprobación de la fiabilidad del cuestionario creado, considerando que está compuesto por varios factores que controlan diferentes aspectos de la relación, el Test de Fiabilidad Alpha de Cronbach 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 - puntuaciones sobre 0.8⁴ - que presentan una justificación suficiente de los valores que se asignan a la ponderación de las respuestas según las prescripciones del modelo.

5. Conclusiones y discusión

Tras el contraste metodológico efectuado y los resultados anteriormente mencionados, las conclusiones que a nivel general se desprenden del presente estudio son las siguientes:

⁴ 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.

1. Es posible acercarse a la realidad comunicativa de la pequeña empresa industrial a través de herramientas de medición cuantitativas concretas como el IMCOL, capaces de medir conjuntamente el clima organizacional y el liderazgo del jefe percibido por sus miembros.
2. El instrumento IMCOL desarrollado por este estudio demuestra consistencia interna y validez suficiente para ser utilizado en la medición de las percepciones de los miembros de la pequeña empresa industrial sobre el clima y el liderazgo, desde un enfoque comunicativo.

Si bien la gran cantidad de items del cuestionario pudo haber confundido en alguna medida a los encuestados, la posterior revisión de los resultados arrojó un alto nivel de coherencia en las respuestas ($\text{Alpha} = .989$).

Es importante tener presente que el número de sujetos utilizados tanto en el estudio exploratorio que antecedió a esta investigación, como en el presente análisis factorial, fue pequeño en comparación a 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 nuevos análisis en muestras de mayores dimensiones para futuros estudios.

Medir la “percepción” sobre un fenómeno en particular es complejo y hace difícil la formulación de preguntas o afirmaciones que respondan a lo que realmente se quiere investigar. Se consideró, no obstante, que la evaluación de los procesos de comunicación dentro de las organizaciones debía basarse en la opinión de sus miembros - que son quienes viven dinámicamente dichos procesos -, y no sólo en la observación de las características estáticas que las constituyen. La validación y fiabilidad del instrumento utilizado contrastada en esta investigación, nos otorga suficientes garantías en este sentido.

Referencias

- 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.
- Goldhaber, G. M., et al. (1984). *Information strategies: new pathways to management productivity*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioral research*. London: Holt, Rinehart and Winston.
- 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.
- Slevin, D. & Pinto, J. (1988). Leadership, Motivation and the Project Manager. En David I. Cleland y Williams R. King (Eds.), *Project Management Handbook*, pp. 739-770. New York: Editorial Van Nostrand Reinhold.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1990). *El nuevo liderazgo, dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.

(Mrs.) Claudia Mellado Ruiz y (Mr) Javier Nó Sánchez
E-mail: claudiamellado@udec.cl, jjno@upsa.es