



Disponible en [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

Acta de Investigación Psicológica  
Psychological Research Records

Acta de Investigación Psicológica 7 (2017) 2704–2716

[www.psicologia.unam.mx/acta-de-investigacion-psicologica/](http://www.psicologia.unam.mx/acta-de-investigacion-psicologica/)



Original

# Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación

*Features of communication in Ecuadorian companies: A first approximation*

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos<sup>a,\*</sup>, Eleonor Virginia Pardo Paredes<sup>a</sup>  
y Ángel Rogelio Ortiz del Pino<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Profesor titular auxiliar a tiempo completo, Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, Ambato, Ecuador

<sup>b</sup> Profesor titular auxiliar a tiempo completo, Escuela de Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, Ambato, Ecuador

Recibido el 17 de febrero de 2017; aceptado el 31 de marzo de 2017

Disponible en Internet el 15 de octubre de 2017

## Resumen

El tema de investigación nace de los datos obtenidos en una investigación anterior sobre clima organizacional realizada por los mismos autores, donde el factor «Comunicación» fue el más llamativo. En el presente estudio se determina el proceso de comunicación de las empresas afiliadas a la Cámara Nacional del Calzado (CALTU), provincia de Tungurahua (Ecuador).

Es una investigación de tipo exploratorio, descriptivo, cualitativo, fenomenológico, inductivo, hermenéutico-dialéctico, no experimental, transversal. Se aplican entrevistas en profundidad a los gerentes/propietarios de las empresas de calzado. El procesamiento de datos se realiza a través del software Atlas.ti, herramienta informática que facilita el análisis cualitativo de datos textuales. El análisis metodológico de los resultados se apoya en la teoría fundamentada, cuyo principio básico es la construcción de teoría partiendo directamente de los datos obtenidos, y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos existentes.

Se concluye que los entrevistados entienden la comunicación organizacional básicamente como la comunicación con el trabajador. Y la comunicación técnica es más fluida que la comunicación personal: 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. © 2016 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

**Palabras clave:** Proceso de comunicación; Psicología de la comunicación; Comunicación interactiva; Entrevista en profundidad; Programa Atlas.ti; Ecuador

## Abstract

The research topic arises from the data obtained in an earlier research on Organizational Climate conducted by the same authors, where the «Communication» factor was the most striking. In the present study, the communication process of the companies affiliated to the National Shoe Chamber (CALTU), Tungurahua, Ecuador, is determined.

*It is an investigation of type:* exploratory, descriptive, qualitative, phenomenological, inductive, hermeneutic-dialectical, non-experimental, transversal. In-depth interviews are conducted with managers/owners of footwear companies. The data processing is

\* Autor para correspondencia. Los Sauces esq. Menéndez Pelayo. Ambato, Ecuador. Tel.: +00593984459099.

Correo electrónico: [spazmay@pucesa.edu.ec](mailto:spazmay@pucesa.edu.ec) (S.G. Pazmay Ramos).  
La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

done through Atlas.ti software, a computer tool that facilitates the qualitative analysis of textual data. The methodological analysis of the results is based on the Grounded Theory, whose fundamental principle is the construction of theory starting directly from the data obtained, and not from a priori assumptions, from other research or from existing frameworks.

It concludes that interviewees understand organizational communication basically as communication with the worker. And technical communication is more fluid than personal communication: there is openness to the upward communication and to the suggestions of the staff, as long as the communication is related to the information necessary for the execution of the tasks.

© 2016 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

**Keywords:** Communication process; Psychology of communication; Interactive communication; In-depth interview; Software Atlas.ti; Ecuador

## Introducción

Esta investigación es la primera realizada para auscultar el tema de la comunicación dentro de las empresas; este trabajo es el inicio de un análisis organizado, sistemático y sistémico de la comunicación en las empresas productoras de calzado. En el Ecuador, y específicamente en la provincia de Tungurahua, no se han realizado estudios sobre la comunicación en las organizaciones productivas.

El sector del calzado tiene una importancia social significativa en la sociedad tungurahuesa; el 50% de la producción anual de calzado del país se 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, lo que implica que medio millón de ecuatorianos está relacionado con esta actividad (la provincia de Tungurahua tiene 450,000 habitantes). 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. Al conocer las características de la comunicación organizacional en estas empresas, se puede mejorar esta dentro de las mismas y, consecuentemente, mejorar su administración y la calidad de vida del personal; ahí radica el impacto social de este estudio.

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 con el plano personal del empleado. El objetivo de esta investigación es conocer la percepción de los administradores de estas empresas sobre lo que ellos entienden por comunicación organizacional, y particularmente la comunicación técnica y/o personal.

## Marco teórico

La comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación (Queris-Rojas, Almirall-Cabrera, Capote-García y Alfonso-Robaina, 2012). Si esta no se produce, los empleados no pueden saber lo que hacen sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración está incapacitada para proveer instrucciones. Esto imposibilita coordinar el trabajo, por lo cual, la organización se derrumbará (Rebeil y Ruíz-Sandoval, 1998). Para que exista una buena coordinación de actividades debe haber una buena comunicación (Álvarez, 2013; Berló, 1984; De Castro, 2014). Con esto, el pequeño empresario se asegurará de que toda la información que se maneje en la empresa sea verdadera y se use para llevar a cabo el trabajo (Anzola, 1993, p. 82).

### *Comunicación interna*

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos institucionales (Andrade, 2005, p. 17).

La comunicación interna se orienta a la comunicación que se da dentro de la organización y que incide en las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Esta comunicación comprende la transmisión de la información necesaria para la realización de las tareas y aquella relacionada con aspectos personales de los miembros, no necesariamente asociada a la actividad laboral.

Para FitzPatrick y Valskov (2014, p. 6), la comunicación interna es: planeada, no es al azar o un proceso accidental; es sistemática, implica un proceso que aplica ciencia y disciplina, realiza una investigación científica para validar sus resultados; está relacionada con la influencia, los empleados no siempre pueden ser forzados a hacer cosas, pero pueden ser persuadidos a elegir lo que tienen que hacer y hacerlo bien; la comunicación interna es más que solo «decir las cosas», está relacionada también con las actitudes y comportamientos; es multidisciplinaria, la información por sí sola no es suficiente causa de comportamiento laboral, hay que trabajar integralmente con otros miembros de la institución para alcanzar los objetivos organizacionales. Así lo resalta Marchiori (2010), quien define la comunicación interna como: «Fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Promueve, por tanto, la interacción social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de la organización».

#### *Perspectivas de análisis de la comunicación organizacional*

La comunicación organizacional no puede ser analizada únicamente como un modelo lineal de transmisión de información emisor-receptor y complementada por el *feedback*, como propone el modelo de Shannon y Weaver (Narula, 2006, p. 27) o un modelo de persuasión (Morreale, Spitzberg y Barge, 2007); debe ser analizada desde diferentes perspectivas, siendo las más comunes: tradicional, interpretativa y crítica.

La perspectiva tradicional considera la organización como una máquina en la que las personas son partes interdependientes controladas por la administración. Según esta perspectiva, la organización es como un aparato mecánico que únicamente requiere diseños gerenciales y planificaciones administrativas para conectar las diferentes partes de la organización y regular el sistema organizacional; esta conexión y regulación depende de una efectiva comunicación, la misma que busca la obediencia y cooperación de los empleados. La comunicación es entendida como un proceso de envío y recepción de mensajes. Esta comunicación efectiva requiere 2 condiciones para su efectivo funcionamiento: una, que el proceso sea exacto y confiable; y la otra, que el receptor entienda y responda al mensaje de la forma en que el emisor pretendió al enviarlo. De acuerdo con la perspectiva tradicional, la organización es un sistema cerrado sin ninguna interdependencia con el medio externo, en donde la comunicación interna de la orga-

nización no es afectada por factores exógenos (Papa, Daniels y Spiker, 2008).

La perspectiva interpretativa considera la organización como una cultura, un fenómeno subjetivo más que objetivo (Papa et al., 2008). Desde esta perspectiva, la realidad organizacional es construida socialmente a través de la comunicación (Putnam y Krone, 2006). Trata de interpretar las maneras a través de las cuales los miembros de la organización comparten sus experiencias y socialmente construyen un entendimiento de esas experiencias. Como Papa et al. (2008, p.11) citan a Smilowitz (1982): «El objetivo del interpretativista es comprender las actividades comunicativas que caracterizan a la organización». Esta perspectiva está muy alineada con el análisis organizacional que propone Geertz, para quien las organizaciones tienen su propia cultura, y el análisis de la cultura organizacional implica interpretar el significado compartido por los miembros de esa organización, lo que él denomina, la «cultura corporativa». Cultura que se produce por un «interaccionismo simbólico» de valores, creencias y mitos propios de la organización y que construyen su identidad (Geertz, 1973).

La comunicación organizacional no puede ser entendida desde una perspectiva de medición o clasificación, sino de interpretación, la misma que implica una comprensión contextual del cómo se genera la interpretación de los significados libre de sesgos valorativos, previa una descripción estrictamente objetiva. Esta perspectiva cultural, a través de la interpretación de las experiencias subjetivas y las acciones individuales, permite racionalizar el compromiso de los empleados con la organización, y ayuda a comprender la comunicación organizacional. El lenguaje es el instrumento que permite integrar las experiencias colectivas, pero no solo es el modo de comunicarnos, sino que con el lenguaje asumimos implícitamente los valores que encierra como un hecho socialmente construido.

El análisis interpretativo de la comunicación toma en cuenta las categorías *emic* y *etic* para comprender los significados en la comunicación; estas 2 aproximaciones ayudan al *sense making* (encontrar sentido) de la comunicación. Un estudio interpretativo se mueve entre estas 2 categorías, desde el punto de vista externo al ambiente *-etic-* y el interno *-emic-*. La categoría *etic* orienta el uso de la entrevista semiestructurada como herramienta de investigación, ya que es planificada y conducida con ideas preconcebidas y expectativas externas generales, pero trata de entender la comunicación y encontrar su significado desde el punto de vista de los involucrados *-categoría emic-*. Busca las ideas generalizables (*etic*) a la luz de la interpretación *emic* (Kurylo, 2013, p. 309). Estas categorías son complementarias, no mutuamente

exclusivas, puesto que el enfoque *emic* a través de una perspectiva cualitativa provee un entendimiento contextualizado del fenómeno en estudio, mientras que el *etic*, desde una perspectiva cuantitativa, formula hipótesis o proposiciones que permiten llegar a conclusiones generales más allá de las particularidades de un fenómeno local (Esser y Hanitzsch, 2012, p. 128).

Por último, la perspectiva crítica considera la organización como un instrumento de privilegio y opresión absoluta (Deetz y Kersten, 1983). Enfoca su atención en la relación entre los grupos de poder (dueños, accionistas, élites políticas) que controlan las organizaciones y los grupos oprimidos (empleados, clientes, minorías); analiza la forma en que las relaciones son creadas y mantenidas a través de símbolos y el discurso, donde la opresión organizacional está localizada en los sistemas de lenguaje y significado, y reside en la diferencia de poder y desigualdad que existe en el diseño de la estructura organizacional (Papa et al., 2008).

Esta perspectiva está relacionada con la teoría crítica de la comunicación organizacional de Stanley Deetz, quien considera las organizaciones como entes económicos y políticos que promueven la dominación social y velan únicamente por los intereses de las élites dominantes; este autor propone la «democracia corporativa» como medio de contrarrestar esta relación social para promover una comunicación abierta a través del análisis del tipo de discurso que se practica en la organización. De esta manera atendemos el requerimiento de los movimientos sociales de un mayor compromiso social de las organizaciones (Deetz, 2000).

## Metodología

Es una investigación cualitativa porque se interpretaron las narraciones realizadas por los entrevistados (Taylor y Bogdan, 1992), a través de un acercamiento fenomenológico a la opinión de los administradores sobre lo que para ellos significa la comunicación organizacional, y particularmente la comunicación técnica y/o personal. Se aplicó una lógica inductiva, pues se interpretaron los datos obtenidos para llegar a una generalización sobre la comunicación organizacional, sin emitir juicios previos ni validar conocimientos o teorías anteriores.

Tiene una perspectiva hermenéutica-dialéctica porque enfatizó el concepto de totalidad, las partes y expresiones del proceso de investigación fueron consideradas de forma integral e interdependiente, y se analizaron contextualmente las narraciones de los entrevistados.

Fue una investigación no experimental porque no manipuló las variables, sino que describió la situación

natural. Fue transversal porque estudió el fenómeno en un momento dado. 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 y son los informantes clave para describir el tipo de comunicación que promueven en las organizaciones.

Se efectuó la entrevista a 12 gerentes/propietarios de un universo de 24. Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad, y se aplicó un esquema semiestructurado de 8 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. Las preguntas planteadas fueron las siguientes:

1. ¿Qué entiende por comunicación organizacional?
2. ¿Cómo cree que afecta al clima organizacional?
3. ¿Qué opina sobre el resultado de la investigación primera, que indica que solo la comunicación especializada y necesaria para la ejecución de la tarea fluye, pero cuando es de tipo personal no?
4. ¿Cree que una buena comunicación puede ser un medio de motivación laboral? ¿Por qué?
5. ¿Cómo cree que el tipo de liderazgo que Ud. practica afecta a la comunicación organizacional? ¿Favorece una buena comunicación o no su estilo de liderazgo?
6. ¿Cómo definiría su estilo de liderazgo?
7. ¿Ud. sí considera las sugerencias realizadas por los miembros de su empresa?
8. ¿Cree Ud. que esto afecta a la comunicación organizacional?

La presente investigación fue exploratoria y descriptiva. Exploratoria porque buscó recopilar información (de ahí la razón de ser una primera aproximación) a través de entrevistas en 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, particularmente la comunicación técnica y/o personal.

La condición de entrevista descriptiva exigió evitar el sesgo, que fue sorteado durante la entrevista por medio de un manejo profesional de la comunicación no verbal (kinesia, proxemia, paralingüismo); hubo congruencia entre actitud y compostura durante la recolección de

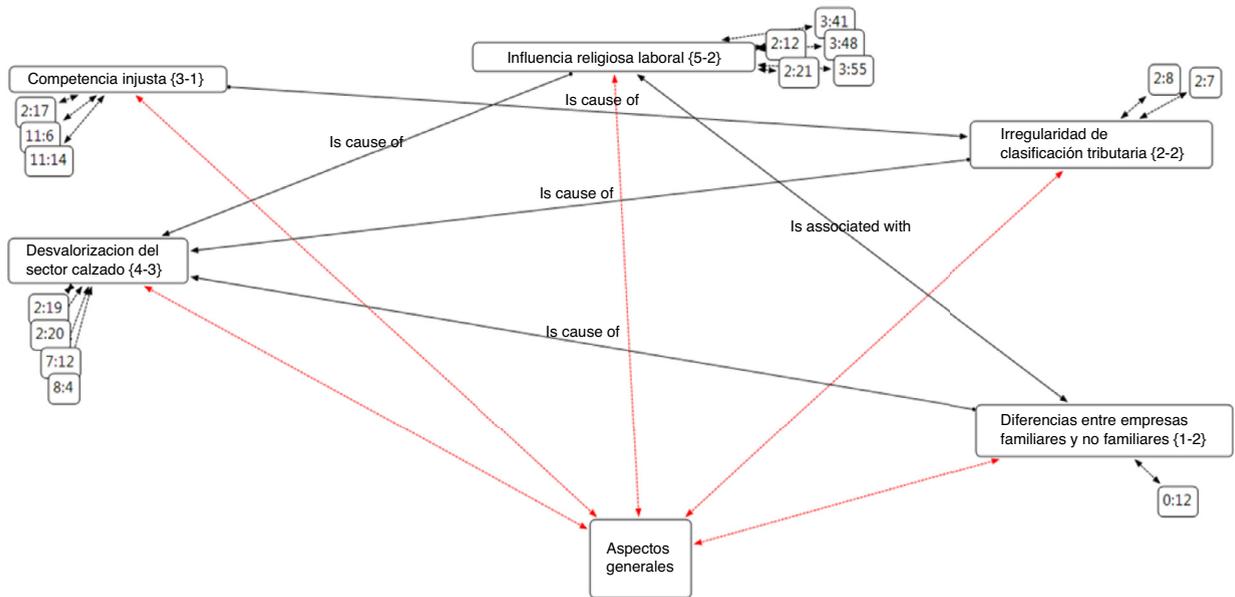


Figura 1. Red semántica de aspectos generales que agrupa códigos interrelacionados. Las diferentes cajas representan los códigos y la caja ubicada en la parte inferior central representa la familia de códigos. Los números entre paréntesis en cada código significan: el de la izquierda, el número de citas, 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 con los códigos significan la posición de la cita textual dentro de todo el proyecto. Adaptada del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH, Berlín (Alemania).

los datos y así se fomentó la narración sincera de los entrevistados.

Posteriormente se realizó un análisis detallado de la información obtenida, análisis que implicó un estudio minucioso y profundo de la información, tratando de desarrollar la empatía necesaria para «interpretar» la información según la forma en que la perciben los encuestados. A continuación se realizó la tabulación de la información recopilada en las entrevistas en profundidad a través del software anteriormente mencionado. Luego se realizó el procesamiento de los datos obtenidos a través del software Atlas.ti, el mismo que 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 establecieron relaciones entre los datos recopilados y se generaron representaciones gráficas de estos 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.

## Resultados

A continuación se presentan los resultados del procesamiento de datos a través del software Atlas.ti.

Inicialmente se elaboró 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 de «aspectos generales», con base en citas textuales que presentan narraciones relacionadas. 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 considerar la compra ilegal de denominaciones administrativas y, en consecuencia, se desvaloriza el sector. Otra relación encontrada está entre los códigos: influencia religiosa, diferencia entre empresas familiares y no familiares, y desvalorización del sector; los 2 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.

La figura 2 muestra los códigos agrupados en la familia de la «capacitación», con base en relatos asociados a este tema. Se observa que el código «falta de capacitación» es el más fundamentado de esta familia. Según 3 entrevistados, la falta de capacitación tiene una incidencia directa en el ámbito laboral, especialmente a nivel operativo, mientras que la percepción a nivel

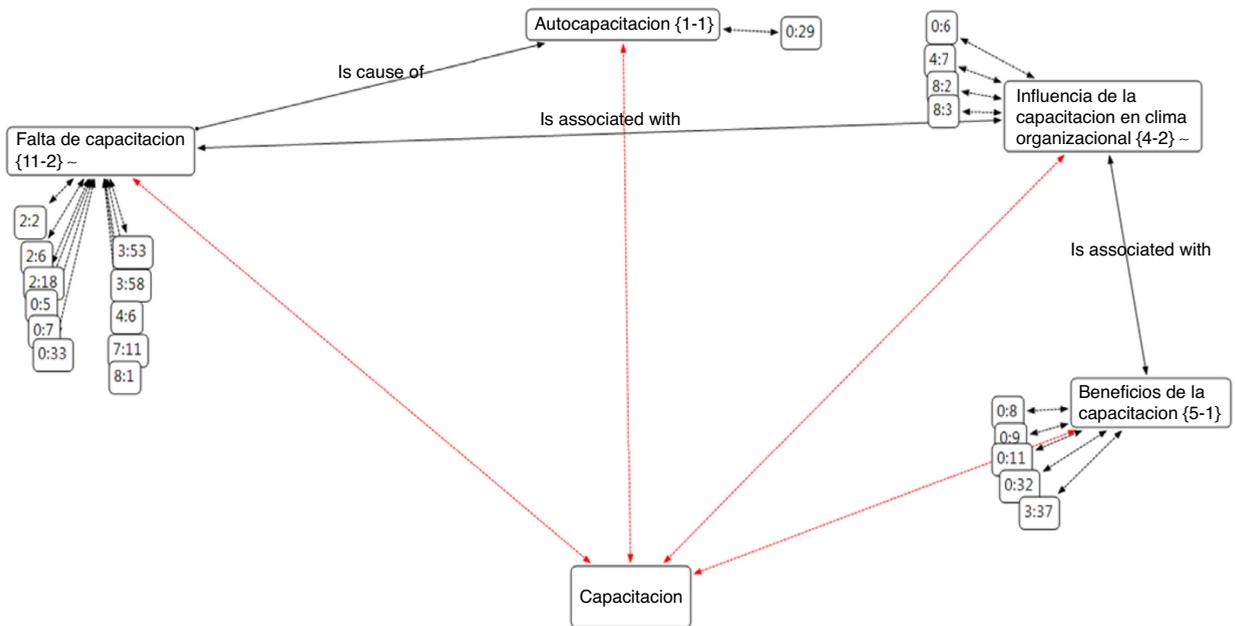


Figura 2. Red semántica de capacitación que agrupa códigos interrelacionados. Las diferentes cajas representan los códigos y la caja ubicada en la parte inferior central representa la familia de códigos. Los números entre paréntesis en cada código significan: el de la izquierda, el número de citas, y 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 con los códigos significan la posición de la cita textual dentro de todo el proyecto.

Adaptada del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH, Berlín (Alemania).

gerencial es que sí tienen una ligera capacitación que les permite mejorar su desempeño. Se señala la falta de capacitación laboral como una necesidad imperiosa y urgente a considerar por parte de la universidad. La falta de capacitación fomenta una autocapacitación por parte del personal. Dos entrevistados mencionan que la capacitación beneficia al clima organizacional.

En la figura 3 se agrupan códigos referentes al tema del «clima organizacional». Aquí se ve que 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 (antes 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 la «comunicación interna». Esta familia abarca 8 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 traba-

jador es considerada 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 advierte 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». Se obtiene que según los entrevistados existen 3 estilos de liderazgo en las organizaciones: proactivo, participativo y autoritario. El hecho de que solo 4 entrevistados mencionen 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 con la «motivación laboral». Se observa que los factores socioeconómicos, como nivel de educación, situación política y económica del país, salud y 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.

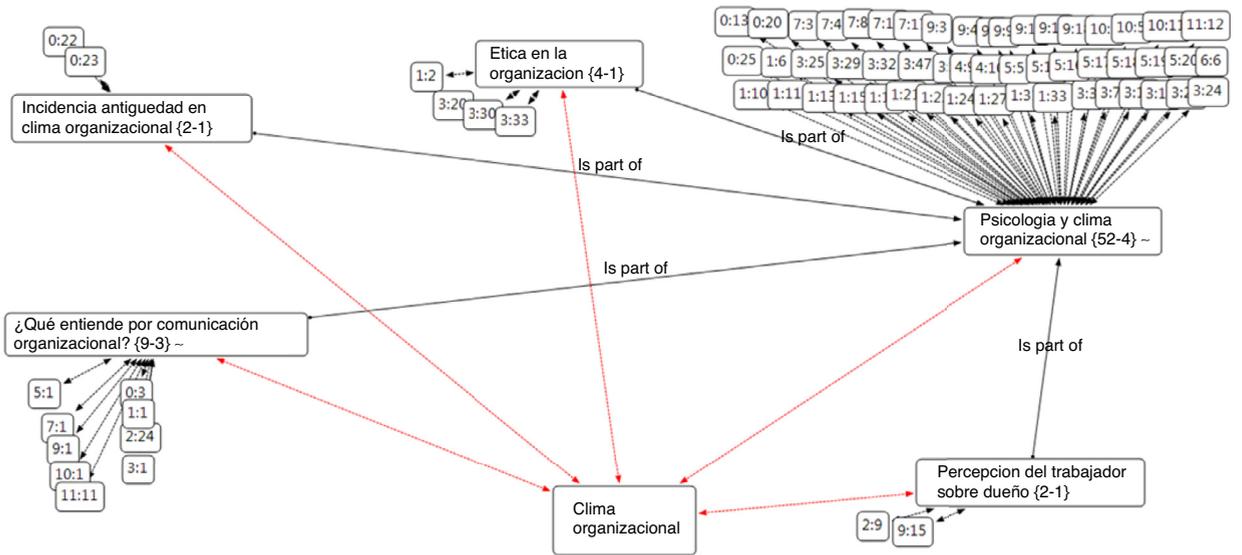


Figura 3. Red semántica de clima organizacional que agrupa códigos interrelacionados. Las diferentes cajas representan los códigos y la caja ubicada en la parte inferior central representa la familia de códigos. Los números entre paréntesis en cada código significan: el de la izquierda, el número de 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 con los códigos significan la posición de la cita textual dentro de todo el proyecto. Adaptada del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH, Berlín (Alemania).

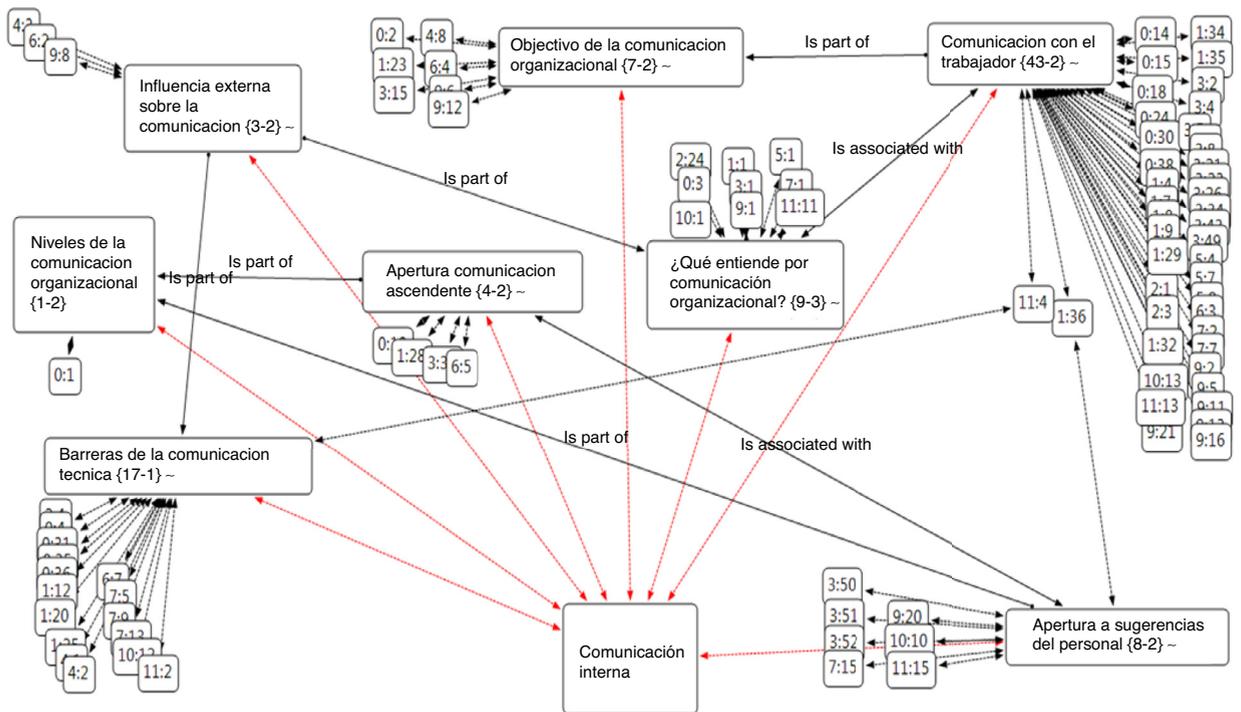


Figura 4. Red semántica de comunicación interna que agrupa códigos interrelacionados. Las diferentes cajas representan los códigos y la caja ubicada en la parte inferior central representa la familia de códigos. Los números entre paréntesis en cada código significan: el de la izquierda, el número de 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 con los códigos significan la posición de la cita textual dentro de todo el proyecto. Adaptada del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH, Berlín (Alemania).

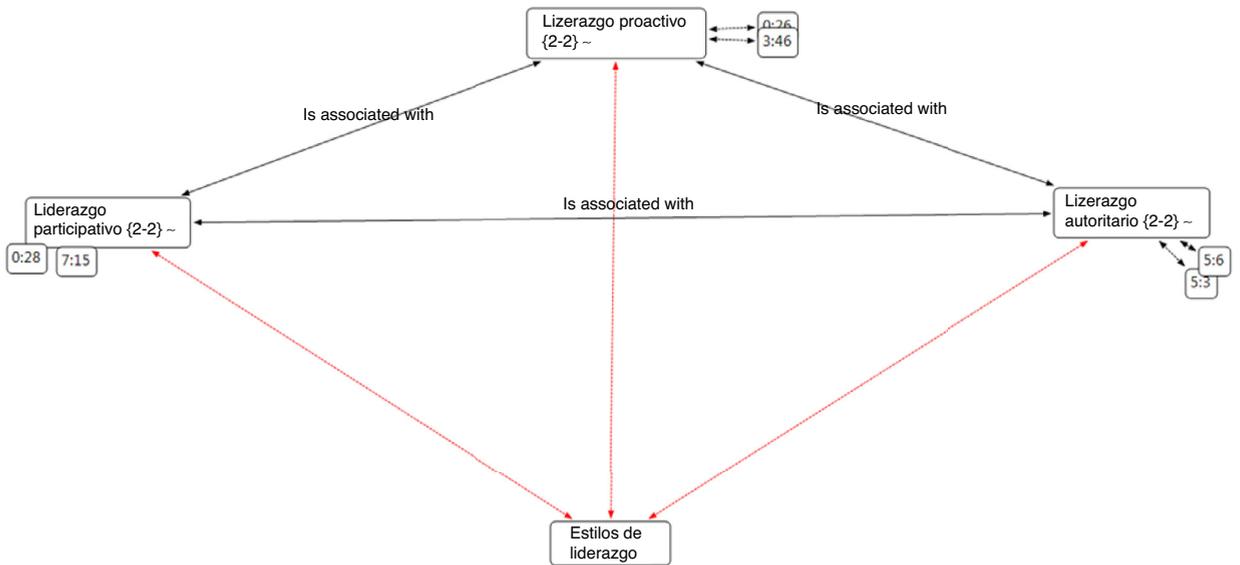


Figura 5. Red semántica de estilos de liderazgo que agrupa códigos interrelacionados. Las diferentes cajas representan los códigos y la caja ubicada en la parte inferior central representa la familia de códigos. Los números entre paréntesis en cada código significan: el de la izquierda, el número de 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 con los códigos significan la posición de la cita textual dentro de todo el proyecto. Adaptada del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH, Berlín (Alemania).

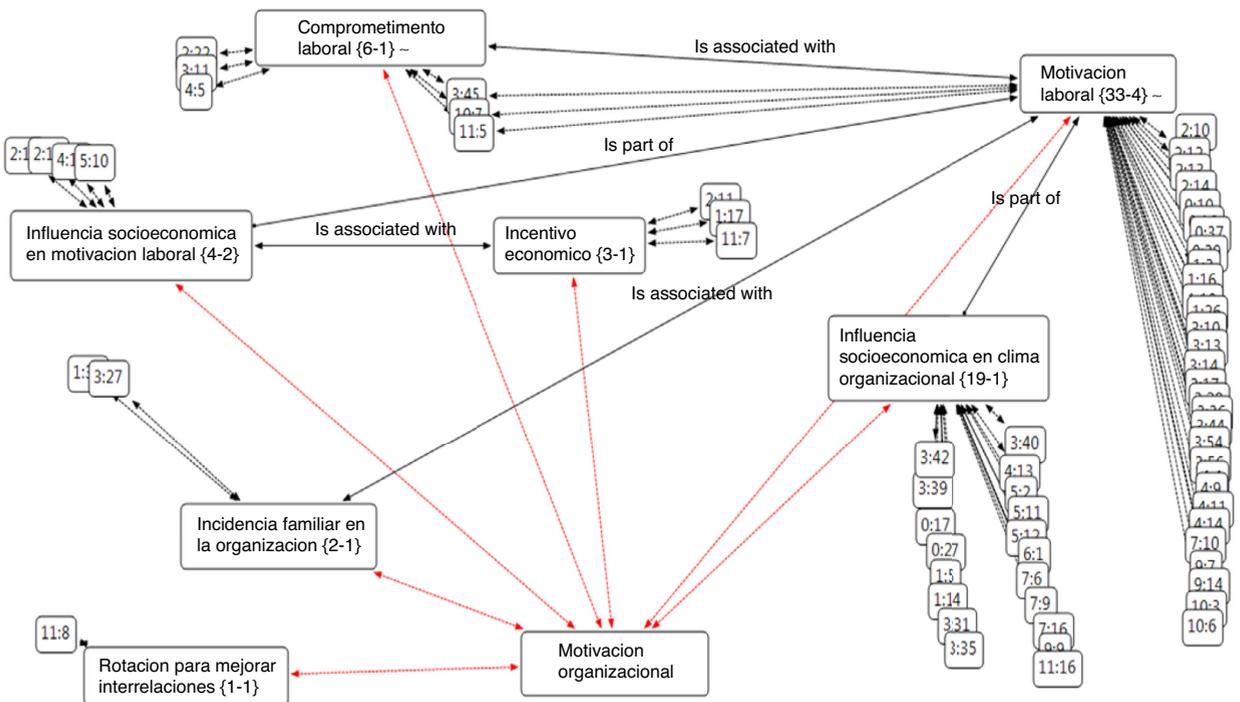


Figura 6. Red semántica de motivación organizacional que agrupa códigos interrelacionados. Las diferentes cajas representan los códigos y la caja ubicada en la parte inferior central representa la familia de códigos. Los números entre paréntesis en cada código significan: el de la izquierda, el número 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 con los códigos significan la posición de la cita textual dentro de todo el proyecto. Adaptada del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH, Berlín (Alemania).

Tabla 1  
Códigos más coocurrentes

Código	Coocurrencias, n	Citas, n	Microempresa	Mediana empresa	Gran empresa	Edad del entrevistado: 31-50 años	Edad del entrevistado: 51-60 años	Organización con más de 15 años	Organización con menos de 15 años	Femenino	Masculino	Título de segundo nivel	Título de tercer nivel
1. Motivación laboral	10	53	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	28
3. Comunicación con el trabajador	7	43	8	34	1	21	22	25	18	0	43	19	24
4. Influencia socioeconómica en el 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

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

Tabla 2  
Intersecciones entre los 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	–

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 el 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).

Adaptada del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH, Berlín (Alemania).

### Tablas comparativas

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

La [tabla 1](#) contiene los 8 códigos mayormente concurrentes. 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 códigos. En la dimensión «edad de los entrevistados», se nota una mayor mención a los 4 primeros códigos casi por igual entre las categorías de más y menos de 50 años. En la dimensión «años de existencia de la organización» (más y menos de 15 años), se observa que también en su mayoría aluden a los 4 códigos

mencionados, sin encontrarse diferencias marcadas entre estas categorías. En cuanto al género, los entrevistados mayormente pertenecen al masculino, quienes también mencionan mayormente los 4 códigos citados. La dimensión «título académico» (segundo y tercer nivel) presenta similitud entre los 2 grupos y se enfoca principalmente en los 4 primeros códigos. Como se observa en la [tabla 1](#), los 4 primeros códigos son los más relevantes entre todas las categorías de documentos primarios, por lo que el análisis se enfocará principalmente en estos.

Se nota que no existen intersecciones de especial atención entre los códigos más fundamentados ([tabla 2](#)). 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.

En la [tabla 3](#) se observa que entre las familias de códigos «clima organizacional» y «comunicación interna» se da el mayor número de intersecciones (9 citas). Esto indica que estas citas son exactamente las mismas para las 2 familias, lo que significa que para los entrevistados existe una relación entre estas familias. Las familias de códigos seguidamente con mayor intersección son «clima organizacional» y «motivación organizacional» (3 citas), que se interpreta como que los entrevistados ven una relación entre estas 2 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 ve que las 3 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.

Tabla 3  
Nivel de 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. Comunicación interna	0	0	9	–	1	1
5. Estilos de liderazgo	0	0	0	1	–	0
6. Motivación organizacional	1	0	3	1	0	–

Se presenta el nivel de intersección (utilización conjunta de citas exactas) entre familias de códigos.

Adaptada del software ATLAS.ti (v. 7.1). Copyright 2012 por la Scientific Software Development GmbH, Berlín (Alemania).

## Discusión

Todas las organizaciones consultadas presentan la característica de ser administradas por los propietarios, particularidad 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 esta, 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.

En el momento de la revisión de las condiciones en las que se desarrolla la administración de personal en estas empresas, 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; en muchas de las ocasiones, no se consideran las sugerencias de mandos medios o las opiniones de quienes se han encargado durante un tiempo considerable de 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 mejorar la comunicación organizacional, y además optimizar temas como: capacitación, ponderación de los factores externos en la administración y el clima organizacional, aplicación de estilos diversos de liderazgo y motivación laboral.

Importante también es reflexionar sobre la influencia del género en la administración de estas organizaciones; la mayoría de los entrevistados son del género masculino, por lo que la visión de la administración pasa por el sesgo de este género, cuyas particularidades son 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 efectivas y las inefectivas. Consecuencia de este sesgo de género podría ser la explicación de por qué la comunicación ascendente fluye cuando son temas relacionados con 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: actitudes, confianza, relaciones interpersonales, identificación organizacional. Estos 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 algo similar. De ahí 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 ayudará a percibir la organización desde el punto de vista de los administradores, y desde la dimensión *etic*, que ayudará a la elaboración y la generalización de propuestas de mejoramiento de la comunicación organizacional.

Al revisar los procesos organizacionales de la localidad, se detectan 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.

## Conclusiones

Dentro de los datos sociodemográficos, como características de las empresas asociadas a la CALTU tenemos que de las 12 organizaciones entrevistadas, la mayoría (9) pertenecen a la mediana empresa; 10 gerentes son del género masculino; 8 tienen formación académica de tercer nivel y 4 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 RR. HH. y su influencia en la organización. Este se ve reflejado en 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, piensan 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 autocapacitación por parte del personal.

Según algunos entrevistados, existen 3 estilos de liderazgo en las organizaciones: proactivo, participativo y autoritario. Es necesario recalcar 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 en temas como la 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.

Los entrevistados entienden la comunicación organizacional básicamente como la comunicación con el trabajador. También para los entrevistados factores externos como la educación y la 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.

Ellos sienten que los factores socioeconómicos como nivel de educación, situación política y económica del país, salud y 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 con más de 15 años de existencia (7) muestran un discurso diferente sobre los temas relativos a motivación laboral y falta de capacitación que las empresas con menos de 15 años de existencia (5).

Un manejo administrativo tradicional con el deseo de mejoramiento de los procesos de 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 con el deseo de retroalimentarse y provocar una reingeniería en sus procesos, con miras a la contribución propositiva a su empresa y, en consecuencia, al sector productivo al cual pertenecen.

## Financiación

Ninguna.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

## Referencias

- Álvarez, J. 2013. *Manejo de la comunicación organizacional. Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Ediciones Díaz de Santos [consultado 15 Feb 2015]. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=iRsBAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Manejo+de+la+comunicaci%C3%B3n+organizacional+Jes%C3%BA+Timoteo+%C3%81lvarez&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewi7oc2a3cMAhVJWh4KHUSHDNEQ6AEIKTAA#v=onepage&q=Manejo%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20Jes%C3%BA%20Timoteo%20%C3%81lvarez&f=false>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Barcelona: Gesbiblo, S. L.
- Anzola, S. (1993). *Administración de pequeñas empresas* (2.ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana de México.
- Berló, D. (1984). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Bogotá: Editorial Fundación Universidad del Norte. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=WYKVBAQAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicacion+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewiypYL2MMAhVIHh4KHVRGDWYQ6AEIMzAD#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional&f=false>, [consultado 15 Feb 2015].
- Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London: SAGE Publications.
- Deetz, S. y Kersten, A. (1983). Critical models of interpretive research [Modelos críticos de la investigación interpretativa, mi traducción]. En L. Putnam y M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: An interpretive approach* (pp. 147–172). Beverly Hills: Sage.
- Esser, F. y Hanitzsch, T. (2012). *The handbook of comparative communication research*. New York: Routledge.
- FitzPatrick, L. y Valskov, K. (2014). *Internal communications*. London: Kogan Page Limited.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.

- Kurylo, A. (2013). *Inter/cultural communication: Representation and construction of culture*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Marchiori, M. (2010). ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. *Diálogos de la comunicación*, (78), 1–19. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3719722>
- Morreale, S., Spitzberg, B. y Barge, J. (2007). *Human communication: Motivation, knowledge and skills* (2nd ed.). Toronto: Thomson Wadsworth.
- Narula, U. (2006). *Communication models*. New Delhi, India: Atlantic Publishers and Distributors Ltd.
- Papa, M., Daniels, T. y Spiker, B. (2008). *Organizational communications: Perspectives and trends*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Putnam, L. y Krone, K. (2006). *Organizational communication: History and theoretical perspectives*. New York: SAGE.
- Queris-Rojas, M., Almirall-Cabrera, A., Capote-García, L. y Alfonso-Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUM-EFA. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 161–174. Disponible en: [scielo.sld.cu/pdf/rii/v33n2/rii08212.pdf](https://scielo.sld.cu/pdf/rii/v33n2/rii08212.pdf).
- Rebeil, M., Ruíz-Sandoval, C. 1998. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. 1.ª ed. México, D. F.: Plaza y Valdés [consultado 10 Mar 2015]. Disponible en: [https://books.google.es/books/about/El\\_poder\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n\\_en\\_las\\_organ.html?id=AilJ7Ss-zcYC](https://books.google.es/books/about/El_poder_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_las_organ.html?id=AilJ7Ss-zcYC).
- Revista Líderes. (s. d.). La producción de calzado pisa fuerte en el país [consultado 10 Mar 2015]. Disponible en: <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.