



Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios.)  
ISSN: 2346-3910 en línea  
[revistageon@unillanos.edu.co](mailto:revistageon@unillanos.edu.co)  
Universidad de los Llanos  
Colombia

Martínez Muñoz, Enrique<sup>i</sup>; Hernández Gracia, Tirso Javier<sup>ii</sup>; Torres-Flórez, Dagoberto<sup>iii</sup>; García Velázquez, Ma. del Rosario; Montaña Arango, Oscar<sup>iv</sup>.

**La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo**

Revista GEON, Vol. 5, No. 1, 2018  
Pág. 76-90

Disponible en: <https://doi.org/10.22579/23463910.15>

<sup>i</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6418-5292>

<sup>ii</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0425-0800>

<sup>iii</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7925-3005>

<sup>iv</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4093-2529>

Esta publicación se encuentra bajo licencia: Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional



RevistaGEON

in t f y

“ El clima organizacional que perciben los trabajadores “ES POBRE”, resultado producto de las bajas puntuaciones respecto a la poca utilización de los canales de comunicación ”

Martínez Muñoz, E., Hernández Gracia, T., Torres-Flórez, D., García Velázquez, M. del R., & Montaña Arango, O. (2018). La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo.

<http://revistageon.unillanos.edu.co>



# La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo

## The communicational reality, leadership and work climate of the small textile industrial enterprise in the state of Hidalgo

Enrique Martínez Muñoz, Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería (UAEH), enriquemarvar@gmail.com, México

Tirso Javier Hernández Gracia, Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto de Ciencias Económico Administrativas (UAEH), explorerall@hotmail.com, México.

Dagoberto Torres-Flórez, PhD (c) en Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de los Llanos, dtorres@unillanos.edu.co, Colombia

Ma. del Rosario García Velázquez, Doctora en Ciencias Administrativas, Instituto de Ciencias Económico Administrativas (UAEH), rosy\_gave@hotmail.com, México.

Oscar Montaña Arango, Doctor en Ingeniería, Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería (UAEH), México.

Artículo recibido 2017/08/30 aceptado 2017/11/24

### Resumen

Toda organización moderna constituye ante todo una composición social de seres humanos, en donde es preciso que exista una estructura, una jerarquía necesaria para que se logren los fines que la organización se propone. Por tratarse de seres humanos, el factor esencial de la conducta es facilitar nuevas formas de comunicación y liderazgo que inciden en el clima organizacional. El poder conocer y descubrir como incide la comunicación organizacional y liderazgo en el clima laboral de la pequeña empresa industrial textil es sin duda alguna de gran relevancia ya que nos permitirá conocer la realidad laboral de este importante sector laboral, cabe mencionar que la pequeña empresa industrial no ha sido estudiada de forma sistemática ni teórica ni empíricamente a nivel comunicativo, pese a los avances que en esta materia sostienen tanto medianas como grandes corporaciones y multinacionales.

En las organizaciones se han desarrollado diversos estudios y de manera muy especial por aquellos que pretende entender el interior de la pequeña empresa industrial, dentro de estos factores se encuentra la

comunicación y el clima organizacional. En México se ha escrito muy poco sobre medir el clima organizacional de las pequeñas y medianas empresas, todos los esfuerzos están encaminados a las grandes empresas, la presente investigación analiza el clima organizacional de las PyMEs de la industria textil en el estado de Hidalgo, en las relaciones grupales, de los miembros de estas organizaciones, que condicionan la forma en que perciben su ambiente laboral.

La industria textil en Hidalgo es trascendental en la economía estatal, históricamente ha enfrentado diversos retos entre ellos la competencia con otros mercados extranjeros especialmente de los países asiáticos, factores internos originados por las diversas crisis nacionales han impactado directamente en la pequeñas empresas textiles en aspectos como bajas de producción, ventas y consecuentemente la reducción de empleos, no obstante sigue presente y es considerado uno de los sectores más importantes en la economía estatal. En tal sentido, esta investigación plantea el estudio del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), específicamente en la industria textil del estado de Hidalgo y cómo influyen la comunicación organizacional, las cual puede incidir de manera directa en las relaciones grupales y globales, de los miembros de estas pequeñas organizaciones, que condicionan la forma en que perciben, su ambiente laboral y que influyen en la eficiencia de la organización.

**Palabras Clave:** Comunicación Organizacional, Liderazgo, Clima Organizacional, Pymes, Industria Textil.

### Abstract

Any modern organization is first and foremost a social composition of human beings, where it is necessary that there is a structure, a hierarchy necessary to achieve the goals that the organization proposes. Because they are human beings, the essential factor of behavior is to facilitate new forms of communication and leadership that affect the organizational climate. Being able to know and discover how the organizational communication and leadership in the work climate of the small textile industrial company affects is undoubtedly of great relevance since it will allow us to know the labor reality of this important labor sector, it is worth mentioning that the small industrial company it has not been studied systematically, neither theoretically nor empirically at a communicative level, despite the

advances in this matter that are supported by medium and large corporations and multinationals.

In the organizations several studies have been developed and in a very special way by those that pretend to understand the inside of the small industrial company, within these factors is the communication and the organizational climate. In Mexico, very little has been written about measuring the organizational climate of small and medium enterprises, all efforts are directed at large companies, this research analyzes the organizational climate of SMEs in the textile industry in the state of Hidalgo, in the group relationships of the members of these organizations, which condition the way they perceive their work environment.

The textile industry in Hidalgo is transcendental in the state economy, has historically faced various challenges including competition with other foreign markets especially Asian countries, internal factors caused by various national crises have directly impacted small textile companies in aspects such as Low production, sales and consequently the reduction of jobs, nevertheless remains present and is considered one of the most important sectors in the state economy. In this regard, this research proposes the study of organizational climate in small and medium enterprises (SMEs), specifically in the textile industry of the state of Hidalgo and how they influence organizational communication, which can have a direct impact on group relationships and global, of the members of these small organizations, which condition the way they perceive, their work environment and that influence the efficiency of the organization.

**Keywords:** Organizational Communication, Leadership, Organizational Climate, SMEs. Textile industry.

## Introducción

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad y un mejor desempeño organizacional; sin perder de vista el recurso humano. Es por ello por lo que durante mucho tiempo se han

realizado numerosos intentos para descubrir la naturaleza y calidad del clima organizacional, especialmente para las medianas y grandes organizaciones.

Diversos estudios sobre las organizaciones establecen que el clima organizacional representa entornos altamente significativos para sus miembros, aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las

relaciones laborales y la eficiencia de la acción organizativa.

Dichas investigaciones sobre el contexto organizacional han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en: alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. Entonces se puede inducir que las relaciones entre las variables organizacionales y personales pueden estar representando una influencia sobre la dinámica de la vida organizacional.

El objetivo general del estudio fue analizar la influencia que tienen la Comunicación Organizacional y el Liderazgo en el Clima Organizacional de las Pymes de la Industria textil en el Estado de Hidalgo.

En este contexto también es importante analizar las dimensiones comunicativas que influyen en el clima organizacional de las Pymes, de la industria textil en el Estado de Hidalgo y establecer si el estilo de liderazgo incide en el clima organizacional de las Pymes, de la industria textil en el Estado de Hidalgo.

Es importante destacar que la investigación busca conocer la realidad hacia el interior de la pequeña empresa industrial, específicamente de la industria textil en el estado de Hidalgo ubicadas en

la zona centro del estado de Hidalgo (Pachuca, Mineral de la Reforma, Tulancingo, Cuauhtépec, Santiago Tulantepec).

En fundamente señalar que para descubrir esta realidad hacia el interior de la pequeña empresa industrial es importante conocer la percepción laboral por parte de los jefes y de los trabajadores, así como diferentes variables que pueden condicionar dichas percepciones, con el propósito analizar los procesos comunicativos que ocurren hacia el interior de las mismas y explicar cuál es la respuesta humana a los fenómenos como el ambiente laboral, el uso y desuso de las vías de comunicación y las formas de configuración social que se generan dentro de estas pequeñas empresas. Con la finalidad de establecer estrategias de cambio, que permitan a las empresas objetos de estudio contar con personal altamente identificado con la empresa, capaz de compartir los valores, principios, estilos de comunicación que les permitan el crecimiento y fortalecimiento de su quehacer funcional.

La pequeña empresa industrial por su simplicidad de su estructura, en donde los espacios formales e informales de relaciones interpersonales los grupos e individuos tienen interacción directa en aspectos de comunicación, participación, integración en la vida organizacional.

La idea de que tanto el individuo como la institución necesitan relacionarse, organizarse y comunicarse, es de gran aceptación; sin embargo, a menudo se piensa implícitamente que esas acciones son naturales e inherentes, lo que conduce

a no abordarlas como una problemática completa y global en las organizaciones.

Esta relación se torna relevante, sobre todo en el caso de la pequeña empresa industria, donde se consolida el rol de líder que el jefe asume al ser propietario y en algunos casos su mismo fundador, adjudicándose una múltiple responsabilidad.

En concreto, las pequeñas empresas industriales representan un componente importante de la realidad productiva latinoamericana y mundial, por ello es trascendental aplicar estudios para estos entes económicos y que para el estado de Hidalgo son de gran importancia para su economía.

### Contexto teórico

El clima organizacional, es entendido como aquellos rasgos característicos del medio ambiente laboral que diferencian a una organización de otra, que influyen además en el comportamiento de los individuos y que, en términos generales, puede considerarse como "la personalidad" de una institución, es un fenómeno que ha cobrado gran relevancia en la actualidad.

Es este contexto la conceptualización sobre el clima organizacional, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Por lo cual es pertinente señalar que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su

rendimiento, su productividad, sus pares, sus jefes y satisfacción (Brunet, 2011).

A su vez, también otros autores Hernández, Méndez y Contreras (2012) refieren a que el clima de una organización está sustentado y completamente comprendido por la percepción colectiva que el personal tiene en relación con los componentes de una agrupación, entendiéndose como componentes: la estructura orgánica, la normatividad y en si todas las prácticas administrativas que se llevan a cabo.

Además, se hace hincapié en las prácticas de socialización humana existentes en la unidad de trabajo, tales como la comunicación entre sus miembros, estilos de liderazgo, líneas de mando o jerarquía, entre otros.

Aunque existe una controversia continua en torno a las definiciones del clima organizacional, y especialmente su diferenciación de la cultura, la definición más ampliamente adoptada es la de Benjamin Schneider (Clegg y Bailey, 2010), que definió el clima organizacional como un acuerdo colectivo de descripción ambiental interna de las prácticas y procedimientos de una organización.

Dentro de esta definición, debe señalarse que el enfoque se da en los miembros y las percepciones de su entorno organizacional. Esto es lo que distingue el clima de la cultura, donde la atención se centra en juicios y valores, en lugar de prácticas y procedimientos.

Sin embargo a lo largo del tiempo el clima organizacional y su conceptualización ha estado en una constante evolución, además es importante

destacar que dentro de este desarrollo, se ha visto como un tema interdisciplinario, pues ha formado parte de diversas ramas de conocimiento como la Psicología, la Ingeniería Industrial y el Comportamiento Organizacional como parte de la Administración.

En el sentido más exacto, el clima organizacional se entiende como “el conjunto de percepciones que tienen los miembros de una organización en relación con el ambiente que los rodea” (Serrano y Portalanza, 2014).

Autores como Davis, se refieren al clima organizacional como el representante total del sistema social generado por el trabajo en grupo. Desde dicha óptica el ambiente laboral que se vive en el interior de la empresa acusa gran parte de su funcionamiento relacional, influye tanto en las percepciones, como en el comportamiento y satisfacción de sus miembros.

El clima es el elemento clave cuando se trata de entender cómo influye el ambiente interno y moldea las opiniones, las actitudes y el comportamiento de los miembros (Popa, 2011).

Por otra parte, cuando el clima organizacional proyectado por la empresa es adverso o desfavorable, la reacción producida en las personas es negativa, por ejemplo, puede existir frustración al no ver satisfechas sus necesidades (Chiavenato, 2009).

Otra conceptualización del clima organizacional, está dada por Domínguez, Ramírez y García (2013), quienes comentan que está determinado por las percepciones individuales y que a su vez,

puede ser definido como el conjunto de patrones de comportamiento recurrentes, actitudes y valor e incluso de sentimientos que caracterizan la “personalidad” de la empresa, y además van enfocados a las situaciones presentes en que la esta se desarrolla, sin dejar de lado los lazos entre los distintos grupos de trabajo, los trabajadores y su desempeño laboral.

Es este contexto es importante medir el clima organizacional en la pequeña empresa de la industria textil, para lo cual se han identificado en la literatura el desarrollo de un gran número de instrumentos de medición, entre los que se pueden mencionar se encuentra el elaborado por Mellado (2004), Brown y Leigh (1996) entre otros.

La idea de que tanto el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, es de gran aceptación; sin embargo, a menudo se piensa implícitamente que esas acciones son naturales e inherentes, lo que conduce a no abordarlas como una problemática completa y global en las organizaciones.

Es importante hacer énfasis parte la comunicación organizacional, es el fenómeno que se da en toda organización cualquiera que sea su tipo o tamaño y es sin duda el proceso social más importante, ya que está vinculado con cualquier forma de relación humana.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda la organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es

posible imaginar una organización sin comunicación.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 2002).

La comunicación la define como un proceso Velázquez (2012), que ocurre entre los miembros de un conjunto de personas, acción que refiere se lleva a cabo para el desarrollo de las organizaciones, los conjuntos de personas que llevan a cabo la comunicación son considerados dentro de sistemas, compuestos por actividades interdependientes y siendo así el ciclo, en las empresas también se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades que se interrelacionan.

La comunicación es un proceso clave para lograr el despliegue y la ejecución efectiva de la estrategia organizacional. La comunicación en las organizaciones, como proceso estratégico tiene el propósito de facilitar la relación de la organización con su entorno, conlleva a que las empresas se preocupen cada vez más por mejorar sus relaciones (Palacios, 2015).

Ahora bien, la presente investigación está enfocada a la pequeña empresa industrial específicamente de la industria textil en el estado de Hidalgo.

La conceptualización respecto al liderazgo (Chiavenato, 2009) lo define “como un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”.

También es importante señalar que el liderazgo es definido comunicacionalmente como un proceso de influencia interpersonal y grupal dirigido a través de la comunicación para el logro de los diferentes objetivos y metas.

El liderazgo tiene una serie de factores que toman en cuenta el clima organizacional avalando un liderazgo participativo, le otorga mayor motivación, satisfacción y obtiene resultados positivos, ya que toma en cuenta a los recursos humanos mucho más que un liderazgo con rasgos autocráticos (Aguilera, 2011).

En la mayoría de los países, las pequeñas empresas se clasifican, agrupan y analizan junto con las medianas empresas. De ahí surge la tan extendida denominación de pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

En concreto, las pequeñas empresas representan un componente importante de la realidad productiva latinoamericana y mundial. De ahí la importancia de realizar estudios para medir el clima organizacional que inciden de manera directa en el comportamiento de las pequeñas empresas de la industria textil del estado de Hidalgo.

## **Materiales y métodos**

Se realizó un estudio cuantitativo y descriptivo, de corte transversal, en el que se aplicó un cuestionario, cuya población fue de 245 trabajadores que laboran microempresas del sector textil en la zona centro del estado de Hidalgo (Pachuca, Mineral de la Reforma, Tulancingo, Cuautepéc, Santiago Tulantepec), que

incluye a los trabajadores de esto importante ente económico para el estado de Hidalgo, logrando obtener una muestra representativa de 150 individuos a partir de un nivel de confianza del 95%, máxima variabilidad y un error permisible del 5%. Los trabajadores seleccionados fueron contactados en su lugar de trabajo e invitados a responder el cuestionario.

Para medir el clima organizacional de la PyMEs de la industria textil en el estado de Hidalgo se utilizó un cuestionario multifactorial, desarrollado por (Mellado, 2005).

Creado para estos efectos, el cual mide el clima organizacional, para este tipo de pequeñas organizaciones a través de diversas dimensiones comunicativas que inciden en la percepción del ambiente de trabajo.

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

La segunda parte contiene un cuestionario de 50 preguntas de puntuación en escala de Likert, utilizado para la recolección de datos acerca de la percepción del clima laboral de la empresa por parte de sus miembros, considerando siete dimensiones que se relacionan a la comunicación organizacional y miden el clima laboral.

### **Factores que miden el clima organizacional.**

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 efectividad, apoyo, compañerismo y apertura).

Para el cálculo de estas dos dimensiones se utilizó la misma escala tipo Likert de cinco puntos empleada a efectos de la medición del clima, donde uno (1) corresponde a “en muy poca medida”, dos (2) corresponde a “en poca medida”, tres (3) corresponde a “en alguna medida”, cuatro (4) corresponde a “en gran medida” y cinco (5) corresponde a “en muy gran medida”.

### **Confiabilidad y validez del instrumento de medición.**

Toda medición o instrumento de medición de recolección de datos debe

reunir dos requisitos fundamentales, como son la confiabilidad y validez. Para comprobar la existencia de una alta coherencia interna entre los valores del IMCOL, se aplicó el test de confiabilidad de cada una de las dimensiones que lo componen, obteniéndose en cada factor un promedio de 0.86, según el Alpha de Cronbach.

Los cuales fueron sometidos a un análisis factorial confirmatorio, que se realizó a través del paquete estadístico SPSS Ver. 17.

### Resultados y discusión

Para la realización del estudio se consideró a treinta empresas más representativas de la región centro y sur del estado de Hidalgo y participaron 150 trabajadores y 50 jefes.

**Tabla 1** “Género Trabajador”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos			
Masculino	52	34.7	
Femenino	98	65.3	34.7
Total	150	100.0	65.3

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El diseño de la presente investigación desde una perspectiva cuantitativa, se realizó para describir el clima organizacional en las PyMEs de la industria textil del estado de Hidalgo, precisamente en el lugar en donde se lleva a cabo la interacción entre los empleados de la empresa, para ello se visitaron las diversas áreas de las pequeñas empresa, para observar el fenómeno de estudio, recolectar y recabar datos y conocer las

relaciones que implica la comunicación organizacional en el clima organizacional de la empresa.

En la tabla 1 se observa que el 65.3% de la población total de los trabajadores son del género femenino, mientras que el restante 34.7% corresponde al género masculino.

**Tabla 2** “Edad Trabajador”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos				
33	4	2.7	2.7	2.7
35	13	8.7	8.7	11.3
36	9	6.0	6.0	17.3
21	17	11.3	11.3	28.7
22	12	8.0	8.0	36.7
23	17	11.3	11.3	48.0
24	19	12.7	12.7	60.7
25	14	9.3	9.3	70.0
26	5	3.3	3.3	73.3
27	8	5.3	5.3	78.7
28	3	2.0	2.0	80.7
29	4	2.7	2.7	83.3
32	4	2.7	2.7	86.0
33	4	2.7	2.7	88.7
35	8	5.3	5.3	94.0
36	1	.7	.7	94.7
37	2	1.3	1.3	96.0
38	3	2.0	2.0	98.0
40	1	.7	.7	98.7
42	2	1.3	1.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

También en la tabla 2 se observa que el 11.3%, representan edades de 21 años, mientras que el 11.3% representa edad de

23 años, el 24.7% tienen una edad 24 años, y el 9.3% tienen una edad de 25 años, es interesante observar que 0.7% tiene una edad de 36 años y 38 años, lo que indica que la mayoría del personal contratado en las PyMEs de la industria textil son personas jóvenes de entre 21 a 28 años. Y otro sector del personal

consultado tienen una edad entre 29 a 37 años, mientras que el 1.3% tienen una edad de 40 y 42 años, lo que nos indica que existe poco personal laborando en las pymes de la industria textil en Hidalgo en edades de 29 a 42 años.

**Tabla 3** “Escolaridad Trabajador”

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria completa	23	15.3	15.3	15.3
Primaria incompleta	21	14.0	14.0	29.3
Secundaria completa	35	23.3	23.3	52.7
Secundaria incompleta	16	10.7	10.7	63.3
Bachillerato completo	48	32.0	32.0	95.3
Bachillerato incompleto	4	2.7	2.7	98.0
Estudios profesionales	3	2.0	2.0	100.0
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

En la Tabla 3 los valores más representativos de trabajadores encuestados, a destacar el 15.3% tienen primaria completa, mientras que el 14% tienen primaria incompleta, el 23.3% de la población total de los trabajadores tienen secundaria completa, un 32.0% bachillerato completa y se observa un muy pequeño grupo reducido de 2% que tienen estudios profesionales.

**Tabla 4** “Antigüedad Trabajador”

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1-2 años	54	36.0	36.0	36.0
3-4 años	52	34.7	34.7	70.7
5-6 años	24	16.0	16.0	86.7
7-8 años	17	11.3	11.3	98.0
11-12 años	3	2.0	2.0	100.0

<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
--------------	------------	--------------	--------------

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

En la Tabla 4 Es importante destacar que el 36.0% de la población total de los trabajadores tiene una antigüedad laboral entre 1- 2 años, mientras que el 2.0% representa una antigüedad de 11 a 12 años, lo que nos indica que el personal dura muy poco en su trabajo.

A. En cuanto al clima organizacional que perciben los trabajadores:

Con base a los resultados obtenidos en la Tabla 5 se observa un clima organizacional cuyo resultado es de 92.95 puntos, indica que “ES POBRE”, lo cual es el resultado del cálculo escalar de las siete dimensiones que se consideran la realidad comunicativa de las empresas de

la industria textil del Estado de Hidalgo. En cuanto a la dimensión Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía a apertura que percibe el subordinado de parte de superior se encuentra un valor del 18.64 que indica que “Es pobre”. Y el valor resultante de la Percepción de la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo

compañerismo y apertura), es de 17.35, lo que representa un resultado de “MEDIA”, esto debido a la percepción del trabajador que valora el desempeño de sus compañeros de trabajo y acepta a todos integrantes de la organización tal y como son.

Tabla 5 “Percepción del clima laboral por los trabajadores, considerando las dimensiones comunicacionales”

FACTORES	DIMENSIONES	Estadísticas descriptivas				PERCEPCIÓN DEL CLIMA
		Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	<b>CLIMA POBRE 92.95</b>
E1	Percepción de la comunicación jefe/trabajadores	18.64	18.00	17	2.26	18.64 POBRE
E2	Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente	11.80	12	13	2.64	11.80 BAJA
E3	Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación	12.59	13	13	2.43	12.59 POBRE
E4	Percepción de las oportunidades de influir en el jefe	8.93	9	9	1.21	8.93 POBRE
E5	Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe	14.47	15	14	2.92	14.47 MEDIA
E6	Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo	9.16	9.50	10	2.06	9.16 MEDIA
E7	Percepción de la comunicación entre subordinados	17.35	18	18	2.04	17.35 REGULAR

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

B. En cuanto al clima organizacional que perciben los jefes está en la tabla 6. con base a los resultados obtenidos

respecto a la medición del clima organizacional, de cómo lo perciben los jefes, es de 165.56 puntos, lo cual indica que es un “BUEN CLIMA”, dicho resultado en con base al cálculo de las siete

dimensiones de la calidad comunicativa de la industria textil en el Estado de Hidalgo.

Tabla 6 “Percepción del clima laboral por los jefes, considerando las dimensiones comunicacionales”

Factores	Dimensiones	Estadísticas descriptivas				PERCEPCIÓN DEL CLIMA
		Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	<b>BUEN CLIMA</b> <b>165.56</b>
E1	Percepción de la comunicación jefe/trabajadores	44.17	44.00	47.00	5.23	44.17 BUENA
E2	Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente	21.28	21.00	24.00	6.08	21.82 BUENA
E3	Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación	24.99	25.00	25.00	4.17	24.99 BUENA
E4	Percepción de las oportunidades de influir en el jefe	21.01	21.00	22.00	2.80	21.01 BUENA
E5	Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe	22.00	22.00	22.00	3.84	22.00 ALTA
E6	Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo	13.17	14.00	14.00	3.03	13.17 ALTA
E7	Percepción de la comunicación entre subordinados	18.37	18.00	16.00	4.66	18.37 REGULAR

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

**Discusión**

En la presente investigación se han analizado interesantes datos, con respecto al clima organizacional que se percibe en las PyMEs de la industria textil en el estado de Hidalgo, se observó por un lado que los trabajadores perciben un clima bajo mientras que los jefes perciben un clima bueno este contraste obtenido por parte de los trabajadores y jefes.

En este contexto es establece que las percepciones del clima organizacional por parte de los trabajadores tienen un

significado personal, motivacional o emocional para los trabajadores, por otra parte los jefes, expresan sus percepciones con respecto al clima organizacional considerando aspectos concretos de la organización que tiene incidencia en el compromiso organizacional y el esfuerzo para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Y en este aspecto es en donde se debe impulsar el cambio en estas pequeñas empresas industriales, para mejorar su ambiente laboral.

En este contexto no hay que perder de vista que en las pequeñas empresas los

gerentes o jefes en su mayoría tienen experiencia y conocimientos en la fabricación, venta de productos, muchos de estos hombres y mujeres han recibido su formación principalmente a través de la práctica o en la educación gerencial tradicional, no cuentan con estudios de gestión de recursos humanos, comunicación, liderazgo entre otros, es por ello que el cambio deseado debe de ser paulatino, constante, pero lo más importante hay que iniciar.

Con base a los resultados obtenidos en la presente investigación y a su posible utilización en la práctica organizativa, es posible plantear un estudio longitudinal que evalúe la evolución de la pequeña empresa una vez implementadas las diversas estrategias de intervención.

La implantación de determinadas estrategias deberán ser a través de una participación integral en toda la organización, que permita conocer el origen del problema, a través de un diagnóstico situacional del fenómeno, donde se denoten las causas fundamentales del problema y proporcionar la información a los directivos y gerentes, a efecto de difundir los resultados y contar con su participación, para adoptar las medidas necesarias para evaluar el fenómeno, implementar estrategias de intervención y posteriormente dar seguimiento, para evaluar el resultado a través del tiempo necesario.

## Conclusiones

I.- El clima organizacional que perciben los trabajadores “ES POBRE”,

resultado producto de las bajas puntuaciones respecto a la poca utilización de los canales de comunicación y sin perder de vista que es un factor relevante en el estudio, es la centralización de las decisiones y la estructura jerárquica, en donde se denotan la distinción de las decisiones tomadas por los directivos.

Mientras que la percepción por parte de los jefes es de “BUEN CLIMA”, debido a que consideran que la imposición de sus decisiones es la mejor, ante la necesidad de generar mayor productividad de la empresa y no aprovechan los canales de comunicación con los trabajadores, por considerar más importante el logro de los objetivos planteados.

II.- Respecto a las variables de edad, género, escolaridad, estado civil, actividades que desempeña y antigüedad laboral, se destacan los resultados de las encuestas, observando que el 34.7% de la población total de los trabajadores son del género masculino, mientras que el restante 65.3% corresponde al género femenino.

III- En lo referente a las dimensiones comunicativas que influyen en el clima organizacional que perciben los trabajadores se obtuvo lo siguiente:

- En cuanto al factor Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía a la apertura que percibe el subordinado de parte de su superior se encuentra un valor del 18.64 que indica que “Es pobre”. Esto implica que el trabajador percibe que no tiene libertad para hablar con el jefe, que no hay mucha apertura para que el jefe le proporcione información.

- En lo que se refiere a la Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (del jefe a los trabajadores), se obtuvo un valor de 11.80, que indica un resultado “BAJO”, producto de la percepción del trabajador de no conocer los objetivos y metas de su organización, de no recibir la información que realmente necesita, y lo referente a la claridad de las actividades que realiza.

- Respecto a la Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación (jefe/Trabajadores), se obtiene un valor de 12.59 que indica un resultado “POBRE”, esto debido a que el trabajador percibe que no puede expresar lo que realmente piensa, de no poder externar sus frustraciones a su superior, de no entender realmente a su superior y de no tener la libertad de expresar las cosas que no le gustan de su trabajo.

- Referente al factor Percepción de las oportunidades de influir en el jefe, se obtuvo un valor de 8.93 que indica un resultado “POBRE”, esto debido a la percepción del trabajador, considera que no se le permite opinar en decisiones laborales, no le permiten participar en la planificación del trabajo y no tiene la oportunidad de expresar a su jefe la manera en que dirige a su grupo.

- En cuanto a la Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe, se obtuvo un valor de 14.47 lo que representa un resultado “MEDIA”, esto implica que el trabajador confía en la información recibida por la administración, cree en la información que

recibe de su superior, y que el jefe dice lo que piensa.

- El valor obtenido al factor Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo, es de 9.16 lo que representa un resultado “Media”, esto se debe a la percepción que tiene el trabajador de que las personas en la organización intercambian libremente informaciones y opiniones, claro está siempre y cuando no se encuentre el jefe, además que cree en la información recibida por sus compañeros de trabajo, y que hacia el interior del grupo de trabajo existe confianza y apoyo mutuo y las relaciones con su grupo de trabajo sobrepasa lo meramente laboral.

- El valor resultante de la Percepción de la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo compañerismo y apertura), es de 17.35, lo que representa un resultado de “MEDIA”, esto debido a la percepción del trabajador que valora el desempeño de sus compañeros de trabajo y acepta a todos integrantes de la organización tal y como son.

### Referencias bibliográficas

Aguilera, V. (2011). Liderazgo y Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de la Fundación Creando Futuros (Tesis doctoral, Universidad de Alcalá, España). Recuperada de

file:///C:/Users/Tirso/Downloads/Tesis%20doctoral%20V%C3%ADctor%20Aguilera.pdf

Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones. Quinta reimpresión. México, D. F., México: Ed. Trillas.

Domínguez A. L. R., Ramírez C. A. F. y García M. A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70. Recuperado de

[http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION\\_UNPAN/BOL\\_ENERO\\_2014\\_70/UNED/2013/clima\\_laboral.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_ENERO_2014_70/UNED/2013/clima_laboral.pdf)

Hernández S. R., Méndez V. S. y Contreras S. R. (2012). Construcción de un Instrumento para medir el clima organizacional en función del Modelo de los Valores en Competencia. *Revista Contaduría y Administración* 59(1), 229-257. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>

Serrano B. J. & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios* 5(11), 117-125. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>

Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Décimo primera edición. México, D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Popa, M. (2011). The relationship between performance and organizational climate.

*Journal of defense resources management studies* 2(2), 137-142. Recuperado de [http://journal.dresmara.ro/issues/volume2\\_issue2/15\\_popa.b.pdf](http://journal.dresmara.ro/issues/volume2_issue2/15_popa.b.pdf)

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). México: McGraw-Hill.

Clegg, S. R. y Bailey, J. R. (2010). Organizational Climate. In (Eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies* 3(1), 1028-1030. Recuperado de [https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:134188/OC\\_\\_final\\_revised.pdf](https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:134188/OC__final_revised.pdf)

Mellado Ruiz, C. (2004). Repercusiones del proceso comunicativo en la configuración del clima organizacional y el liderazgo de las pequeñas empresas industriales. Tesis Doctoral, Universidad Pontificia de Salamanca (no publicada).

Brown, S. P., y Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.

Fernández Collado, Carlos (2002). *La Comunicación en las organizaciones*.

Trillas, México.

Velázquez, G. (2012). Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad. *Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 89-119.

Palacios, J. A. (febrero de 2015). Desafíos y perspectivas de la gestión de la comunicación en las organizaciones en las primeras décadas del siglo XXI. Desafíos y perspectivas de la gestión de la comunicación en las organizaciones en las primeras décadas del siglo XXI. Colombia: Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación.

Mellado R. C. (2005); *Revista Latina de Comunicación Social*, número 59, La Laguna. Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200508mellado.pdf>

Mellado R. C (2005). Clima y Liderazgo en la pequeña empresa industrial: comunicación interna y realidad organizacional. Recuperado: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n43/cmellado.html> Ediciones

Mellado R. C. (2005). *Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales* (1ra. Ed.) México: McGraw-Hill Interamericana..