

## Metodología para estudios de clima organizacional en las Mipymes

Dr. Roger Manuel Patrón Cortés.  
Universidad Autónoma de Campeche  
[roger\\_patron\\_cortes@hotmail.com](mailto:roger_patron_cortes@hotmail.com)

Dr. Luis Alfredo Argüelles Ma.  
Universidad Autónoma de Campeche  
[luisarguellesmaa@hotmail.com](mailto:luisarguellesmaa@hotmail.com)

M. C. Armando Aké Rodríguez.  
Universidad Autónoma de Campeche  
[contake@hotmail.com](mailto:contake@hotmail.com)

### Resumen

La mayoría de los estudios de clima organizacional se han realizado en grandes corporaciones en Estados Unidos y en países Europeos a través de cuestionarios y se han limitado a medir y analizar los resultados estadísticos, sin validar el constructo. Prácticamente, este tipo de estudios son escasos en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes). En estas investigaciones, se han encontrado barreras que han influido en la precisión de los resultados. Con la finalidad de hacer frente a estos inconvenientes, este trabajo presenta una propuesta metodológica compuesta de tres etapas: a) estudio preliminar, b) medición, y c) evaluación cualitativa. Utilizar los beneficios de los instrumentos de medición cuantitativos y complementarlos con estrategias cualitativas, constituye una alternativa metodológica de mayores alcances. Esta metodología permite determinar con mayor claridad la disposición al cambio y a la innovación de las Mipymes, en beneficio de la sociedad en su conjunto.

**Palabras clave:** Metodología, clima organizacional, cambio, innovación, Mipymes.

## Introducción

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) tienen el gran reto de adaptarse al cambio e innovación que les demanda el mundo globalizado. Ya no deben conformarse con los mercados internos, para poder mantenerse y crecer deben adaptarse a las exigencias de un mundo complejo y cambiante que cada vez les exige una mayor calidad y una mejor capacidad de respuesta. Determinar el tipo de clima que prevalece en las Mipymes, permite contar con información de apoyo útil para la planeación estratégica y la toma de decisiones directivas, para la elaboración de planes y programas de cambio e innovación que contemplen mejoras en las condiciones de trabajo, en los comportamientos y en la satisfacción con el trabajo.

### *Clima organizacional.*

La palabra clima tienen una raíz griega que significa “pendiente o inclinación” (Brunet p.12). Sin embargo, a este término se le ha relacionado con aspectos meteorológicos que caracterizan el ambiente que prevalece en una localidad en un período de tiempo determinado. Este concepto se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente de trabajo. Por tanto, casi todos pueden percibir un mal o un buen clima cuando entran a una organización o parte de ella.

Aunque no hay un consenso generalizado en cuanto al significado del término, existe una variedad de definiciones sobre el clima organizacional, una de las más aceptadas es la de Dessler (1979), quien integrando los conceptos estructurales de Forehand y Gilmer (1964), los subjetivos de Halpin y Crofts (1962), los de síntesis de Litwin y Stringer (1968), así como también, los enfoques de Campbell, Dunnette, Lawler III y Weick Jr. (1970), lo define como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual

trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura” (p.183).

La literatura indica que la percepción del individuo es un elemento fundamental para obtener información sobre las estructuras y los procesos del ambiente laboral. La mayoría de los investigadores sobre el tema, coinciden en que el clima organizacional puede medirse a través de las percepciones. Esta coincidencia es muy importante, porque a través de la medición de las percepciones, se puede determinar si un clima es: a) favorable o abierto, b) neutro, o c) desfavorable o cerrado; dependiendo de los elementos que intervengan. Los elementos constitutivos del clima, se integran en dimensiones significativas, dando lugar a diferentes tipos de clima (Silva, 1996). Esto significa que, con base en el constructo y en las dimensiones particulares del estudio, el investigador puede determinar el tipo de clima que prevalece en una organización.

La tipología de Halpin y Croft es la más amplia y conocida en los estudios de clima, debido a la difusión y utilización del instrumento OCDQ. Hoy y Miskel (2000), explican que esta tipología fluctúa en un continuo de “abierto” a “cerrado”, y está basada en los estudios realizados por Lewin en 1935, sobre la mentalidad que puede ser: abierta y receptiva, asociada a la flexibilidad operacional; o bien, puede ser: cerrada y de rechazo, asociada con la rigidez funcional. Para favorecer el cambio e innovación en las organizaciones es necesario que el clima de éstas tenga un grado de apertura abierto. En otras palabras, a mayor apertura del clima de la organización, mayor es la confianza de la dirección, el proceso de toma de decisiones involucra a diferentes actores en toda la organización, la comunicación es fundamentalmente horizontal, el personal está motivado a través de la participación en los procesos de definición de objetivos, la mejora de métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en general. Asimismo, en un clima abierto la función de control es ejercida por todos los niveles de la estructura y los esfuerzos de todos están unidos en la consecución de los objetivos institucionales (Zabalza, 1996). Por el contrario, cuando el grado de apertura del clima es cerrado, puede existir entre otros indicadores

personal desatento, desorden, suciedad, ambiente cargado de hostilidad, equipo e instalaciones en mal estado, rumores y falta de creatividad en la organización. Además, como señala Ekvall (2003), el clima es un indicador de calidad que tiene influencia en diferentes procesos de la organización. Entre estos procesos se encuentran el grado de innovación, el grado de satisfacción laboral y el grado de productividad, entre otros.

#### *Importancia de los estudios de clima organizacional en las Mipymes.*

En los últimos 30 años se han realizado una gran cantidad de estudios de clima organizacional en grandes corporaciones de Estados Unidos y países Europeos a través de cuestionarios y se han limitado a medir y analizar los resultados obtenidos mediante datos estadísticos, sin validar el constructo en nuestro contexto y cultura latinoamericana. Prácticamente, este tipo estudios son escasos en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes). Los estudios de clima organizacional son especialmente importantes en las Mipymes, porque son parte fundamental de la economía de cualquier nación. De acuerdo con Treviño (2004) más del 98 % del universo de empresas formales e informales en los distintos países se ubican en este grupo y cualquier problema en estas organizaciones repercute en los indicadores macroeconómicos y sociales del país en el que operan. Por su gran cobertura, es indudable la importancia que las Mipymes deben tener para el cambio e innovación y así, poder hacer frente a la competitividad de cada país. Las Mipymes en México emplean al 78 % de la población económicamente activa, y aportan el 68 % del PIB de acuerdo con la Secretaría de Economía.

De acuerdo con Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) las Mipymes al tener un número reducido de personal, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferentes con respecto a las existentes en las grandes empresas. La mejora en el desempeño de las Mipymes requiere de reconocer y superar no sólo los obstáculos económicos y técnicos, sino también, aquellos relacionados con el clima que impera al interior de la organización, el cual puede representar un obstáculo para el desarrollo y competitividad de las mismas. Los estudios de clima organizacional

constituyen elementos indispensables para la planeación estratégica de las Mipymes, pues al contar con información sobre el ambiente que les prevalece permite tomar decisiones para la mejora de sus resultados. Así, por ejemplo, pueden gestionar mejorar la motivación, o bien que la gente se sienta parte de la organización y encuentre un desarrollo personal y profesional, entre otros aspectos. Sin embargo, existe poco conocimiento sobre el ambiente que predomina en este tipo de organizaciones porque no se han realizado las investigaciones suficientes.

*Barreras en los estudios actuales de clima organizacional.*

La mayoría de los estudios de clima organizacional se han realizado a través de cuestionarios y se han limitado a medir y analizar los resultados obtenidos mediante datos estadísticos, sin validar los constructos y sus dimensiones en nuestro contexto y cultura. Estos estudios realizados a través de cuestionarios, han tenido como fortaleza el bajo costo, el corto tiempo, y la facilidad para obtener información. De igual manera, se considera que la mayoría de estos cuestionarios fueron diseñados por profesionales con la finalidad de lograr mejoras en las organizaciones. No obstante, como consecuencia del uso de cuestionarios en estos trabajos, se han encontrado algunas barreras que han influido en la precisión de los resultados obtenidos:

1. Implicaciones metodológicas, al presentar dificultades en cuanto a su medida, en cuanto a la selección de variables y en cuanto a los análisis estadísticos.
2. Por lo general, los estudios de clima organizacional son correlacionales y no dicen si las relaciones y los efectos tienen un nexo causal. Es necesario saber cuáles son los niveles en que se producen las diferencias y las condiciones que las determinan.

3. Existe una variedad de cuestionarios que han sido elaborados para propósitos específicos y otros que se han construido procurando establecer una diferencia clara de lo que es descripción y de lo que es evaluación (Silva, 1996).

Por otra parte, la mayoría de los estudios de clima organizacional se han realizado en otros países tales como Estados Unidos y Europa. En América Latina los estudios son incipientes. Una alternativa para enriquecer los estudios de clima organizacional, podría ser utilizar todas las ventajas de la evaluación cuantitativa y buscar un análisis cualitativo complementario. En este orden de ideas, por ejemplo; el empleo de grupos focales puede ser una opción que permita determinar las dimensiones que no fueron consideradas en los instrumentos construidos y/o confirmar su validez. En América Latina no se han encontrado estudios de clima organizacional que utilice los beneficios de ambas metodologías, por tanto, se sugiere realizar estudios de este tipo.

## Metodología

Con el propósito de hacer frente a las barreras que han presentado los estudios actuales de clima organizacional a través de cuestionarios y lograr una mejor determinación de los resultados en beneficio del cambio y la innovación de las Mipymes, se propone realizar estas investigaciones a través de tres etapas: a) estudio preliminar, b) medición, y c) evaluación cualitativa.

### *Estudio preliminar.*

Su objetivo es obtener una primera aproximación sobre los problemas encontrados y determinar si corresponden al clima organizacional. Se realiza, con base en una serie de entrevistas semi estructuradas de corte cualitativo que se administran a los mandos medios y/o jefes de área. Para obtener la información se sugiere el siguiente proceso.

1. Acordar la intervención con la máxima autoridad de la organización.
2. Reunir a los mandos medios y/o jefes de área, para dar a conocer brevemente la importancia del estudio.
3. Elaborar una guía de entrevistas relativas al clima organizacional.
4. Programar las entrevistas con los mandos medios y/o jefes de área.
5. Administrar las entrevistas personalizadas a cada mando medio, y/o jefe de área con duración de una a dos horas.
6. Tomar notas exhaustivas.
7. Organizar y sistematizar la información.
8. Realizar análisis de contenido y análisis sencillos cuantitativos de frecuencias de la información.

Los resultados ayudan a seleccionar, o bien, a diseñar el cuestionario de clima apropiado, con base en las dimensiones encontradas como problemáticas.

#### *Medición.*

Su objetivo es determinar el grado de apertura del clima organizacional y describir sus características más importantes (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Debido a la dificultad para medir el constructo, la literatura recomienda ser anónimo para proteger la información de los sujetos, así como también, para “añadir objetividad y fiabilidad a la información recogida” (Seisdedos, 2003, p. 15).

Se administra el cuestionario seleccionado, o bien el que fue diseñado. La mayoría de los instrumentos elaborados por profesionales cuentan con el procedimiento específico para calificarlo. Se recomienda solicitar el permiso correspondiente a los autores, en caso de utilizar uno de estos cuestionarios.

En esta etapa se puede comprobar la hipótesis del estudio, así como también la correlación que pueda establecerse con otras variables. Además, la medición ofrece la

posibilidad de generalizar los resultados de manera amplia, otorga control sobre el fenómeno de estudio y un punto de vista de conteo y magnitud de éste. Proporciona la posibilidad de replica y un enfoque sobre puntos específicos del fenómeno, así como también, facilita la comparación entre estudios similares.

#### *Evaluación cualitativa.*

Su objetivo es buscar explicaciones a los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional (López, 2005). Se recomienda explorar, describir, comprender y conceptualizar de manera inductiva la situación social de las Mipymes, compartiendo el significado y el conocimiento que cada entrevistado tiene de sí mismo y de su realidad. Se propone realizar el estudio cualitativo con base en la técnica de entrevista grupal denominada grupos de enfoque, siguiendo las recomendaciones de Krueger y Casey (2000). El principal propósito de esta técnica es extraer de los respondientes: actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones de forma tal, que no sería posible usando otros métodos, por ejemplo, la observación, entrevistas individuales o encuestas por cuestionarios (Gibbs, 1997). Se forman dos bloques: a) grupo focal de mandos medios y/o jefes de área y, b) grupos focales con el personal. Para recoger la información se sugiere:

1. Elaborar una guía de entrevistas, con base en los resultados estadísticos más significativos, para ser aplicada en los grupos focales del personal.
2. Programar las reuniones para las entrevistas de los grupos focales.
3. Administrar las entrevistas a los grupos focales del personal, con duración de una a dos horas.
4. Tomar notas exhaustivas.
5. Organizar y sistematizar la información.
6. Realizar análisis de contenido y análisis sencillos cuantitativos de frecuencias de la información.



7. Elaborar una guía de entrevistas, con base en los resultados obtenidos en los grupos focales del personal, para ser aplicada en la reunión de grupo focal con los mandos medios y/o jefes de área. La finalidad es conocer la opinión del grupo de mandos medios y/o jefes de área, con relación a los resultados encontrados, sus propuestas de apoyo y su disponibilidad para mejorar el clima organizacional.
8. Administrar la entrevista del grupo de mandos medios y/o jefes de área, con duración de una a dos horas.
9. Tomar notas exhaustivas.
10. Organizar y sistematizar la información.
11. Realizar análisis de contenido y análisis sencillos cuantitativos de frecuencias de la información.
12. Para cada una de las reuniones de los grupos focales, se toma en consideración lo siguiente:
  - a. Dar la bienvenida a los participantes, crear un ambiente agradable y dar a conocer las reglas de la discusión grupal.
  - b. Exponer el objetivo, el tema y la finalidad del estudio, resaltando la importancia de la participación de cada integrante y la seguridad de la completa confidencialidad en la información proporcionada.
  - c. Utilizar básicamente: una grabadora, varios audiocassettes, varias hojas y tres ayudantes: un encargado de grabar las entrevistas, un apuntador de notas; y una edecán. Proporcionar refrescos, café y galletas. La temperatura y la iluminación deben ser las adecuadas.
  - d. Ubicar a los participantes de tal forma que puedan verse unos a otros y estar libres de distracciones.
  - e. Invitar y motivar a los participantes a hablar en orden. Utilizar preguntas abiertas y de reflexión, planeadas previamente.

- f. Tomar notas en forma ordenada, durante cada una de las reuniones. Elaborar un breve resumen oral e invitar a los participantes a corregir y/o a agregar comentarios.
- g. Iniciar el análisis desde el momento de la reunión, repreguntando sobre comentarios no consistentes, vagos o en clave.
- h. Transcribir los audiocassettes unas horas después de las entrevistas focales.
- i. Comparar, y contrastar los resultados por categorías, construir cuadros de análisis e interpretar los resultados.

Finalmente, se recomiendan las consideraciones éticas que sugiere la metodología de la investigación:

1. Utilizar nombres ficticios en lugar de los nombres reales de los sujetos en el estudio.
2. Dar trato confidencial a la información recopilada.
3. Tomar las previsiones para preservar el anonimato y la confidencialidad de los participantes en la investigación.

#### Análisis de resultados

En este momento el investigador desarrolla su ingenio y creatividad para el análisis de los resultados. Después de revisar y leer varias veces la información recogida, empieza a aparecer gradualmente la claridad que lo llevará a realizar un modelo de análisis. La información obtenida se organiza, porque el orden sistemático de los datos desde determinados enfoques de análisis permite una mejor aproximación al estudio (Álvarez-Gayou, 2006).

Los resultados de las tres etapas se presentan de manera relativamente independiente dentro del estudio. Sin embargo, se trata de un trabajo continuo e interrelacionado en donde cada etapa permite fortalecer los resultados del reporte final. Las tres etapas de recolección de datos son de gran utilidad ya que permiten determinar la consistencia de los resultados desde diferentes enfoques. El análisis de los resultados de las etapas de medición y de evaluación cualitativa puede contrastarse, con los resultados obtenidos en el estudio preliminar, logrando una mejor determinación y comprensión de los resultados obtenidos.

Es importante recalcar que los participantes en las entrevistas focales también pueden proporcionar información relativa a la validez del instrumento utilizado para medir el clima organizacional, explicar si es apropiado para medir el constructo, así como también, especificar si refleja las dimensiones que posee.

## Conclusiones

Debido a la importancia que tienen las Mipymes para el desarrollo económico del país, la calidad que le exige a estas empresas el mundo globalizado, complejo y cambiante debe estar basada en estudios que les permita tener una mejor capacidad de respuesta para hacer frente a la competitividad. Las investigaciones de clima organizacional en las Mipymes son indicadores de calidad que permiten contar con información de apoyo útil para la planeación estratégica y la toma de decisiones. Estos estudios posibilitan la elaboración de planes y programas de cambio y de desarrollo organizacional que contemplan mejoras en las condiciones de trabajo, en los comportamientos y en la satisfacción con el trabajo.

Por otra parte, la mayoría de estos estudios se han realizado en grandes empresas y a través de cuestionarios. Estos trabajos se han limitado sólo a medir y a analizar los resultados obtenidos mediante datos estadísticos. Por tanto, se sugiere mayor

investigación en las Mipymes, que incluyan estrategias cualitativas que permitan validar el constructo y sus respectivas dimensiones en nuestro contexto y cultura latinoamericana. Este tipo de metodología permite determinar con mayor claridad la disposición al cambio y a la innovación de las Mipymes ante las exigencias de los tiempos actuales, en beneficio de la sociedad en su conjunto.

## Bibliografía

- ÁLVAREZ-GAYOU JURGENSON, Juan Luis. (2006). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- BRUNET, Luc. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- EKVALL, Goran. (2003). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- GIBBS, Anita, (1997). Focus Group. Department of Social Medicine, Bristo, University. Recuperado de : <http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU19.html> [Consulta: 5 de febrero de 2006]
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. (2003). *Metodología de la investigación* (3a. ed.). México: McGraw Hill.
- HOY, Wayne & MISKEL, Cecil. (2000). *Educational administration. Theory, research and Pactice* [Administración Educativa. Teoría, investigación y práctica] (5th ed.). Estados Unidos: McGraw Hill.
- KRUEGER, Richard. A. & CASEY, Mary Anne (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage Publications.

- LÓPEZ, Vicente. (2005). *Lineamientos generales para la elaboración de tesis bajo el paradigma cualitativo*. Trabajo no publicado, Universidad del Mayab, Mérida, Yucatán, México.
- SALGADO, Jesús F., REMESEIRO, Carlos; e IGLESIAS, Mar. (1996). "Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme". *Psicothema*. Vol 8, No. 2, pp. 329-335. Recuperado de <http://www.psycothema.com/pdf/31.pdf> [Consulta: 27 de noviembre de 2011].
- SEISDEDOS, Nicolás. (2003). *El clima laboral y su medida*. España. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- SILVA VÁZQUEZ, Manuel. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención* (1a. ed.). Barcelona, España: EUB.
- TREVIÑO, Sandra. (2004). "El uso de SSD en las Mipymes mexicanas". *Gestiopolis*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ssdsandra.htm> [Consulta: 30 de noviembre de 2011].
- ZABALZA BERAZA, Miguel Ángel. (1996). El "clima". Conceptos, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo. En G. Domínguez F. y J. Mesanza L. (Eds.). *Manual de Organización de Instituciones educativas* (pp. 263-301). Madrid, España: Escuela Española.