

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**E.A.P. COMUNICACIÓN SOCIAL**



**“HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS CUALITATIVAS PARA EL  
MONITOREO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL”**

MONOGRAFÍA PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
COMUNICACIÓN SOCIAL

**AUTOR**

Miguel Enrique García Herrera

**ASESOR**

Lic. Carlos Alexis Sánchez Vásquez

NUEVO CHIMBOTE – PERÚ

2016

## Dedicatoria

A mi familia,  
por su apoyo y confianza en todos mis esfuerzos

*Miguel E. García Herrera*

## **Agradecimientos**

A los profesores de la escuela académico profesional de Comunicación Social, de la Universidad Nacional del Santa, por haber contribuido en mi formación académica, por aliento para salir adelante.

Al docente Lic. Carlos Alexis Sánchez Vásquez, de manera especial por sus valiosas sugerencias y observaciones en calidad de asesor de la presente investigación monográfica.

Muchas gracias

El autor

## Resumen

La presente investigación monográfica titulada “HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS CUALITATIVAS PARA EL MONITOREO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL” constituye un esfuerzo por sistematizar una parcela del quehacer de la Comunicación Organizacional, se enmarca en el esquema y requisitos exigidos por la Universidad Nacional del Santa (UNS) para la E.A.P. de Comunicación Social.

A menudo cuando se instruye académicamente respecto al monitoreo del clima organizacional es frecuente la tendencia a la medición de opinión y/o percepciones, a la cuantificación mediante encuestas o simplemente al soporte estadístico, mediante el presente tratado se recupera la complejidad de aspectos sensibles al interior de las instituciones a través de técnicas e instrumentos más flexibles, como corresponde a las ciencias sociales. En conjunto se requirió de los siguientes capítulos:

En el CAPITULO I: EL CLIMA ORGANIZACIONAL se abordó conceptualmente la noción de clima organizacional, sus definiciones concretas, características, agentes intervinientes, factores y tipos, además de detallar el monitoreo del clima organizacional en sí.

En el CAPÍTULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVOS, se procedió a estudiar la definición metodológica de las técnicas e instrumentos, así como su taxonomía detallada.

En el CAPÍTULO III TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVOS PARA EL MONITOREO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, convergen los aspectos conceptuales del monitoreo del clima organizacional mediante la funcionalidad de las técnicas e instrumentos de naturaleza cualitativa.

Finalmente, se detalló las conclusiones finales, también se dio cuenta de todas las referencia bibliográficas empleadas a los largo del estudio. Cabe resaltar que el ánimo por el presente tema es porque muchos directores de la comunicación organizacional casi no practican el monitoreo del mismo.

## Índice

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Índice	6
CAPÍTULO I EL CLIMA ORGANIZACIONAL	8
1.1. Definición de clima organizacional	9
1.2. Características del clima organizacional	10
1.3. Agentes que intervienen en el clima organizacional	12
1.3.1. Los agentes internos	12
1.3.2. Los agentes externos	12
1.4. Factores que repercuten en el clima organizacional	13
1.4.1. Estructura	13
1.4.2. Responsabilidad	14
1.4.3. Recompensa	15
1.4.4. Desafío	15
1.4.5. Relaciones	15
1.4.6. Cooperación	16
1.4.7. Estándares	16
1.4.8. Conflicto	16
1.4.9. Identidad	17
1.5. Tipos de clima organizacional	17
1.5.1. Clima organizacional positivo	17
1.5.2. Clima organizacional negativo	18
1.6. El monitoreo del clima organizacional	19
CAPÍTULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVOS	21
2.1. El enfoque cualitativo en la recopilación de datos	22
2.2. Definición de técnicas cualitativas de recopilación de datos	23
2.3. Ventajas de las técnicas cualitativas de recopilación de datos	24

2.4. Clasificación de técnicas e instrumentos de recopilación de datos	24
2.4.1. La entrevista	25
2.4.2. Los grupos focales	27
2.4.3. La observación	30
2.4.4. La historia de vida	33
2.4.5. Análisis del discurso	35
CAPÍTULO III TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVOS PARA EL MONITOREO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	38
3.1. Necesidad de información respecto al clima organizacional	39
3.2. Finalidad de la información respecto al clima organizacional	39
3.3. Viabilidad y adecuación de las técnicas e instrumentos cualitativos	41
3.3.1. La profundidad y extensión del proceso de recolección de datos	42
3.3.2. El inicio y término el proceso de recolección de datos	43
3.3.3. La inclusión y exclusión de fuentes en el proceso de recolección de datos	43
a. El muestreo de casos extremos	44
b. El muestreo de variación máxima	44
c. El muestreo de casos homogéneos	44
d. El muestreo de caso típico	45
e. El muestreo de caso crítico	45
f. El muestreo en cadena o bola de nieve	45
g. El muestreo por criterio lógico	46
h. El muestreo de casos confirmatorios o disconfirmatorios	46
i. El muestreo de casos políticamente importantes	47
j. El muestreo por conveniencia	47
3.4. Limitaciones en la aplicación de técnicas e instrumentos cualitativos para el monitoreo del clima organizacional	47
Conclusiones	49
Referencias bibliográficas	50

# **CAPÍTULO I**

## **EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

## **1.1. Definición de clima organizacional**

Las organizaciones son complejas por la interactividad entre sus miembros al interior, lo que genera una polémica en el acercamiento de una definición precisa, sin embargo a continuación las más pertinentes:

Para Tagiuri (1968) el clima organizacional constituye todo un fenómeno interviniente entre los distintos componentes o elementos del sistema organizacional, compromete sus tendencias motivacionales, las mismas que se reflejan en un comportamiento con consecuencias para sí misma.

Por su parte, Reichers & Schneider (1990) definen el clima organizacional como el conjunto de percepciones respecto a las vivencias, las políticas organizacionales, la gestión y todos sus procedimientos que son compartidos por los individuos cuando laboran. El clima organizacional se percibe, por tanto es el conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores en una organización en sus relaciones laborales. “el clima organizacional incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos. El clima organizacional, refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado” refieren los expertos.

Desde la perspectiva de Hall (1996) el clima organizacional constituye un conjunto de aspectos sensibles del propio ambiente laboral, que resultan percibidas directamente o indirectamente por lo empleados, las mismas que influyen en la conducta del empleado

Según Sánchez (2010) debemos entender como clima organizacional al conjunto de todas las cualidades, atributos o situaciones

relativamente temporales que suceden en un ambiente laboral concreto, todas ellas finalmente percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen directa o indirectamente en su desempeño.

Méndez (2006) concibe el clima organizacional desde una concepción técnico social: es decir, “es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, (cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”, es decir, el clima compromete la razón misma de ser de una organización.

De acuerdo a la orientación de todos los anteriores autores es posible compartir la definición de García & Ibarra (s.a.), para ellos se define el clima organizacional como todas las percepciones compartidas que poseen los miembros al interior de una organización acerca de los procesos político organizacionales, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.

## **1.2. Características del clima organizacional**

García & Ibarra (s.a.) concuerdan en que existen muchas características, ya que el clima organizacional no es un proceso pétreo, por el contrario ocurren muchos procesos, muchas veces en un solo día. Ambos autores consideran pertinente citar dos referencias concretas:

Las características centrales del clima organizacional, citando a Silva (1996) se cuentan las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Citando la segunda referencia con Rodríguez, (2001) se puede detallar textualmente las siguientes características del clima organizacional:

- “Ser permanente, porque, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales”.
- “El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de la organización”.
- “El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores”.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes, existe retroalimentación mutua.
- “Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima”.
- “Los problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima

laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos”.

### **1.3. Agentes que intervienen en el clima organizacional**

Al referirse a agentes se alude a los públicos, este tipo de agentes se divide en dos tipos, Brunet (1999) afirma que todas las audiencias tienen un papel fundamental en torno al clima organizacional. Las conexiones entre estos tipos de agentes son cruciales para entender la forma en que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

#### **1.3.1. Los agentes Internos:**

Debe considerarse aquí al propio personal, son quienes proporcionan información de primera mano respecto a la relación de confianza entre los representantes de la empresa, son quienes asumen la responsabilidad de establecer el marco de actuación entre las necesidades de los empleados y los requerimientos del negocio expresado por la institución. Como empleados les corresponde concretar las políticas y demás procesos de gestión.

#### **1.3.2. Los agentes externos**

Constituido por los clientes, familiares de los empleados, amigos, etc. Estas personas ejercen influencia en el clima organizacional, también es extensivo el alcance para las empresas del mercado con o sin igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias de lo que hay que conocer

y examinar. Muchas veces estos agentes ejercen una influencia inestimable en los empleados y en conjunto afectar así el clima mismo.

#### **1.4. Factores que repercuten en el clima organizacional**

Jiménez (2011) – citando el aporte de teoría de los profesores Litwin y Stinger,- sostiene que las percepciones y respuestas que comprende el clima organizacional se originan en una variedad de factores, relacionados con el liderazgo y las prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo. El autor confía en los nueve factores que a criterio de los profesores citados inciden en la generación del clima organizacional tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad). En seguida una breve descripción de cada uno de ellos:

##### **1.4.1 Estructura**

Alude a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones respecto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, comprende la posición o nivel en la organización. Consiste en reconocer la relación directa con la composición orgánica, tal como se visualiza en el organigrama formal, comúnmente se le denomina estructura organizacional.

Toda estructura establece un orden en la organización sea cual sea su naturaleza, por tanto, para efectos de ser funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas,

procedimientos, etc., que faciliten o dificulten el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se relacionan los trabajadores en el desempeño de su trabajo.

La estructura genera influencia en el clima organizacional, el resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral, es por eso que la conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera, lo contrario es generar la dificultad.

#### **1.4.2. Responsabilidad:**

El cumplimiento de las labores es un reto, esto va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza para cumplir cabalmente las labores o responsabilidades dadas a los trabajadores.

Este factor exige un compromiso para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que se ocupe o del oficio encomendado, definitivamente si se ejecuta la actividad y a la vez place hacerlo, luego entonces toda labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia es factible de medirse o palpase en la relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asuma con los mejores resultados.

### **1.4.3. Recompensa**

Conlleva a la obtención de una respuesta a partir del desempeño mostrado, se recibe algo a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo.

Todo emolumento justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral, por tanto es un factor de prioridad. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” un reconocimiento particular.

### **1.4.4. Desafío**

Todo desempeño constituye un reto y en la medida en que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados con todo el soporte necesario a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización, si no es así, el clima resultará desfavorable.

### **1.4.5. Relaciones**

Participar en una organización genera inevitablemente relaciones, estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes con el fin de no alterarlas.

#### **1.4.6. Cooperación**

Las relaciones conllevan a formas concretas, la organización exige en particular para sus fines el de generar conexiones positivas, se basa en el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un equipo colaborador en el afán de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la institución.

#### **1.4.7. Estándares**

Las organizaciones requieren el cumplimiento de metas, cifras, resultados, se sabe que un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida en que los estándares se establezcan criterios con sentido de racionalidad y sobre todo que puedan ser logrados sin exigir sobre esfuerzos, todos los miembros de la organización percibirán el sentido de justicia o de equidad y se sentirán comprometidos.

#### **1.4.8. Conflicto:**

La posibilidad de la crisis es latente, cuando surgen conflictos se espera actuaciones ante ello, sea cual sea la causa: desavenencias entre los miembros de un grupo (interno), quejas de las audiencias (externo). El tratamiento que se le dedique a todo conflicto implicará atención, costos, sacrificios ello puede redundar en el clima organizacional también.

#### **1.4.9. Identidad**

Se trata del sentido de pertenencia, es un factor muy sensible. Trata del orgullo de pertenecer a una empresa y ser integrante activo de ella ya que se cuenta con la sensación de estar aportando esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de los nueve factores es crucial para mantener o alterar el clima organizacional, todos los colaboradores se mantienen a la expectativa de esos componentes, en su percepción incide de manera directa afectando sus actitudes.

### **1.5. Tipos de clima organizacional**

Actualmente se sabe que la manifestación de inestabilidad en el clima laboral, tendrá consecuencias para toda la organización a nivel positivo y negativo, por eso es crucial prestar atención a la percepción que los miembros tienen de la organización. De acuerdo a los experimentados, los tipos de clima organizacional pueden ser;

#### **1.5.1. Clima organizacional positivo**

En este caso, en las organizaciones se configura un clima laboral idóneo lo cual es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización con toda su gente, se reducen o no habrá barreras con las que la gente no perjudique, su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta. (Chiavenato, 2007)

El personal de una organización que percibe un buen clima organizacional o laboral, siente orgullo de trabajar en ésta,

ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados; es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad por el tipo de empresa en la que labora, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo ya que sentirá que su organización lo engrandece.

Si opera un clima organizacional positivo las consecuencias positivas, se puede describir como: el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la adaptación, la innovación y el bienestar personal.

### **1.5.2. Clima organizacional negativo**

La lógica obliga a preocuparnos por todo lo negativo, en ese sentido, es igual cuando se trata del clima organizacional negativo. Siguiendo a Brunet (1992) el clima organizacional negativo genera consecuencias negativas tales como las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. esto se explica porque el clima organizacional es determinante en la forma que adquiere su configuración definitoria.

Cuando el clima organizacional es negativo las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis, el clima laboral es determinante en la forma que toma una organización, en las

decisiones que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Cuando se percibe un clima laboral disfuncional, posiblemente puede ser más irascible, amargado, con poca tolerancia y proclive a sentirse frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas

## **1.6. El monitoreo del clima organizacional**

Tratar del monitoreo del clima organizacional es asumir una tarea necesaria, quien lo realiza comprende la valía de tal actividad. García & Ibarra (s.a.) señalan que el monitoreo “es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Desde los aportes de Juanico (2007) concluye en que “el clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos”, tal sustento radica en que el interés por medir, explorar o conocer el clima organizacional es precisamente para gestionarla mejor de ese modo con el clima laboral asegurado poder conseguir mejores resultados económicos. En el caso de las empresas, el factor humano suele ser el más importante, tomando en cuenta que son solo las grandes corporaciones las que disponen del potencial económico para un respectivo monitoreo del clima institucional.

Cabe resaltar que en la actualidad, el monitoreo está orientado esencialmente a la aplicación de metodología de tipo cuantitativa,

específicamente con el uso de encuestas, lo que no es negativo, su uso es muy extendido. En muchas ocasiones la medición del clima organizacional basada en encuestas se realiza mediante la contratación de empresas especializadas ya sea de manera manual o virtual, se sabe de casos en los que se emplean software sofisticados (SPSS, Minitab, etc.).

La Dirección Nacional del Servicio Civil (2009) concibe el monitoreo como una fase de diagnóstico y constituye una construcción aleccionadora, “este primer estado de desarrollo corresponde a una fase de aprendizaje (en la que) irán comprendiendo la complejidad de este tipo de acciones y se harán de los equipos técnicos y humanos necesarios para avanzar hacia niveles superiores de tratamiento de la variable clima”. El monitoreo es en esencia iniciar las intervenciones necesarias del clima laboral, su estudio exige en concreto la aplicación reiterada de ciclos diagnósticos para formular planes de acción para el futuro mejoramiento si así lo requiera.

El monitoreo del clima organizacional es un procedimiento técnico, se caracteriza por ser operativo, lleva implícito un compromiso a largo plazo si su planteamiento llega a plantearse como permanente en el tiempo, requiere necesariamente de equipos técnicos y personas competentes e instruidas, como de personas destinadas exclusivamente a este tipo de tareas. El monitoreo es una actividad profesional cuando no recurre a la improvisación ya que no se trata de acciones estacionales sino de un trabajo de largo alcance.

El monitoreo del clima organizaiconal es una gran responsabilidad, requiere una preparación para ir a campo en busca de las fuentes de datos. los resultados de cada estudio auscultan el pulso acelerado o relativamente estable por tanto exige planificar las actividades necesarias con las personas idóneas a partir de funciones específicas.

## **CAPÍTULO II**

# **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVOS**

## 2.1. El enfoque cualitativo en la recopilación de datos

Recopilar datos de manera o forma cualitativa es renunciar a toda medición o indagación numérica de determinados temas, la prioridad es cualificar interpretaciones para profundizar en aspectos que no tienen un alcance numérico, de manera concreta el enfoque cualitativo es peculiar y diametralmente diferente al de tipo cuantitativo.

Para Hernández et al (2010) la investigación cualitativa está orientada a comprender y profundizar los fenómenos, se parte de la exploración desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural mismo y allí mismo en sus interacciones. El interés en el enfoque cualitativo descansa en la comprensión de la perspectiva que tienen los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) respecto a las circunstancias en la que asisten, se trata de profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, en suma, indicar la forma en que los participantes perciben subjetivamente su entorno o realidad. En ocasiones, el enfoque cualitativo es factible cuando los temas de estudio no han sido lo suficientemente explorados o simplemente no se ha realizado estudio alguno.

Benites & Villanueva (2015) afirman que en el enfoque cualitativo es suficiente con poseer nociones de la experiencia misma para emplear las técnicas cualitativas de recopilación de datos, ello es necesario para centrarse en lo que interesa – citando a Armony Víctor (1997) – es decir, en los temas o aspectos que tienen un carácter complejo, para penetrar en las significaciones, también para observar al detalle a los individuos en sus situaciones concretas considerando al mismo tiempo sus propias modalidades de expresión, los autores aludidos afirman en sus propias palabras que “los investigadores se orientan a indagar, explorar, auscultar interpretar, variables cuya naturaleza es difícil o imposible de medir. En este caso cada investigador es libre de ejercer amplia libertad de la subjetividad dispuesta a conocer, de ese modo es fácil entender el merecido estudio de realidades subjetiva e intersubjetiva”.

## **2.2. Definición de técnicas cualitativas de recopilación de datos**

Para Campoy & Gomes (2009) las técnicas cualitativas son “procedimientos de actuación concreta y particular de recogida de información (...) aportan información sobre las motivaciones profundas de las personas, cuáles son sus pensamientos y sus sentimientos”. En la actualidad, las experiencias de estudios cualitativos han enriquecido las técnicas cualitativas a tal punto que se les ha dotado de soporte en su validez y sus resultados llegan a la categoría de información científica.

Debus (1988) define una técnica cualitativa como alternativas especializadas para obtener respuestas a fondo respecto a lo que las personas piensan y sienten en determinadas circunstancias. Las técnicas de recopilación de datos cualitativos constituyen recursos metodológicos para acceder mejor a las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de una población. Se diferencian de las técnicas cuantitativas porque estas son más descriptivas, estas últimas carecen de una idónea captura de datos de naturaleza interpretativa. Es realizada generalmente con grupos reducidos de personas, las que generalmente no son seleccionadas probabilísticamente.

Las técnicas cualitativas son determinadas formas de acercarse al conocimiento explorando aspectos no medibles de un definido objeto de estudio u objeto de interés. Se definen como medios a través de los cuales el investigador interactúa o se relaciona con los participantes para obtener la información requerida, esta le permitirá lograr los objetivos de la investigación. Debe precisarse que a cada técnica le corresponde un respectivo instrumento, los instrumentos se definen como los procedimientos técnicos u operativos para recopilar datos. Cabe precisar que en el caso del enfoque cualitativo el estudio puede emplear instrumentos elaborados y validados aunque su flexibilidad permite a

emplear algunas técnicas y carecer del instrumento, tal es el caso de la entrevista y la observación.

### **2.3. Ventajas de las técnicas cualitativas de recopilación de datos**

Como efectivo provecho para cualquier organización, Campoy & Gomes (2009, 277) refieren “proporcionan una mayor profundidad en la respuesta y así una mayor comprensión del fenómeno estudiado” derivado de ello se pueden destacar – textualmente - las siguientes ventajas:

- Permite ahondar problemas complejos como son el estudio de creencias o motivaciones o actitudes de la población, aspectos que serían de difícil abordaje por medio de las técnicas diferentes a las cualitativas.
- Posibilitan la participación de individuos con experiencias diversas, lo cual permite tener una visión más amplia de los problemas.
- Permiten la generación de un gran número de ideas de forma rápida, y disminuye el tiempo para la toma de decisiones.
- Su realización suele ser sencilla no requiere de complicados diseños ni complicadas pruebas estadísticas.
- Tienen un bajo costo económico.

### **2.4. Clasificación de técnicas de recopilación de datos**

Actualmente tenemos a disposición una amplia clasificación de técnicas de recopilación de datos cualitativos, para su descripción requeriremos del despliegue descriptivo de algunos especialistas:

#### **2.4.1. La entrevista**

Siguiendo a Cisneros et al (2004) podemos entender a la entrevista como “un método crítico del trabajo que muchos de nosotros hacemos. Al contrario de la entrevista en los medios "populares" con sus preguntas rígidas y respuestas formales, la entrevista en investigación cualitativa se presenta de muchas maneras. La entrevista como forma de recolectar información (...) ha hecho preguntas y la mayor parte de las veces obtenían respuestas, pero esos encuentros no eran percibidos como una entrevista. Las entrevistas mediante la formulación de preguntas revelan los contextos culturales, históricos y teóricos a partir de las respuestas de los entrevistados. La interacción entre entrevistador y entrevistado puede generar tensiones y emociones de por medio, en el transcurso es posible prolongar y profundizar apelando a las repreguntas cuando estas se consideren necesarias.

La entrevista cualitativa es una entrevista cuyos giros van desde lo más íntimo hasta lo más abierto posible, es flexible en su diseño y aplicación. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una el entrevistador y el entrevistado (en ocasiones es posible hablar de entrevistados). Gracias a la entrevista o mejor dicho al intercambio de preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados sobre un tema. Las entrevistas se dividen en estructuradas (se diseña una base o guía de preguntas específicas y se ciñe exclusivamente a ésta), las semiestructuradas quedan a criterio del entrevistador en cuanto a las repreguntas necesarias, nuevas preguntas y alterar el orden de los ítems incluso, en el caso de las entrevistas no estructuradas o denominadas abiertas, en este caso

“se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (Hernández et al, 2010).

A continuación un ejemplo de cuestionario para explorar un aspecto del clima organizacional (trabajo bajo presión):

### **Percepción respecto al trabajo bajo presión**

Entrevistador:.....

Entrevistado:.....

Fecha:..... Lugar:.....

Hora de inicio:..... Hora de término.....

Recepción y bienvenida

Ítems

- a. ¿Cómo califica la presión laboral en su trabajo?
- b. ¿Considera que el trabajo es muy recargado en ocasiones?
- c. ¿Considera que la empresa puede hacer algo para balancear mejor el trabajo bajo presión?
- d. ¿Siente que el estrés laboral ha perjudicado seriamente su salud?
- e. ¿Tiene sugerencias para hacer más llevadera la rutina laboral?
- f. ¿Ha repercutido la carga laboral en su estado anímico con los clientes?
- g. ¿Ha repercutido la carga laboral en su estado anímico con sus compañeros de trabajo?
- h. ¿Ha pensado en cambiar de trabajo debido a la presión laboral en esta empresa?

Agradecimiento y despedida.

## 2.4.2. Los grupos focales

Se definen como una dinámica de trabajo grupal, en ella los participantes son conducidos por un moderador experimentado y seleccionado con cálculo para viabilizar la recopilación de datos pero además para alcanzar niveles crecientes de comprensión y profundización del tema tratado. (Debus, 1988).

La descripción de Benites & Villanueva (2015) es oportuna al establecer que todo grupo focal es “una técnica motivacional mediante dinámicas grupales para intercambiar opiniones, se interesa por información exploratoria y/o explicativa” para penetrar en las profundidades íntimas de las motivaciones, percepciones, valores, pareceres, creencias, expectativas y actitudes. Existe controversia por el número de integrantes de los grupos focales, sin embargo este puede adecuarse a la complejidad del tema a partir de la pertinencia en el reclutamiento conforme a las características deseadas, además de la consistencia /cantidad de participantes. Se sugiere entre cuatro a diez integrantes. El grupo focal es una técnica de recopilación de datos a un determinado grupo de personas pero su preparación y ejecución exige del trabajo en equipo, se esperan datos obtenidos de un debate moderado, se formulan preguntas y repreguntas mediante un conductor carismático que dirige las preguntas, ordena el debate y vela por respetar el tema central. El instrumento que se emplea es la agenda de temas del cual se desprenden preguntas referenciales.

Existen autores que diseñan una guía de sesión grupal muy similar a una entrevista, de acuerdo a la autora citada una agenda de temas reúne acápites derivados de un tema central, de dicha agenda se derivan los interrogantes. Respecto a la duración de cada grupo focal solo hay estimados más no rigurosos topes a cumplir, en algunas ocasiones puede concederse un receso o descanso, hay que recordar que en los estudios cualitativos asiste la flexibilidad.

La secuencia de una sesión típica de grupo focal sigue del siguiente modo:

- La planificación, en esencia proyecta objetivos claros, se establece el espacio físico el mismo que debe garantizar la comodidad de los participantes, se prepara el soporte tecnológico (cámaras filmadoras, grabadoras, notas de apunte) para el registro de la sesión y se coordina la responsabilidad de un moderador.
- Se realiza la convocatoria a los participantes, debe garantizarse en lo posible su asistencia, no se descartan estímulos para ello (presentes u obsequios, movilidad).
- Se ejecuta la sesión conforma a la hora, fecha y lugar preestablecidos, el orden y cumplimiento debe notarse por todos.
- Posterior a la sesión, proceder a la revisión del material fílmico o en audio con la finalidad de asegurar la calidad de los mismos.
- Proceder al análisis, se empieza con la transcripción de datos, posteriormente se continua con la discusión de los organizadores respecto a los datos incluso la evaluación de toda la organización, finalmente se resumen las tendencias obtenidas conforme lo requerido en los objetivos.

A continuación un ejemplo para llevar a cabo una sesión grupal:

## Expectativas de desarrollo personal en su trabajo

### Agenda de temas

Moderador:.....

Fecha:..... Lugar:.....

Hora de inicio:..... Hora de término.....

Número de participantes:.....

Recepción y bienvenida

Saludo y presentación entre participantes

Desarrollo temático:

#### **a. Competencias potenciales**

¿Considera que en la empresa se tiene en cuenta su potencialidad?

¿Se le brinda las oportunidades para aportar con lo mejor de su talento?

#### **b. Valoración laboral**

¿Su superior valora su trabajo?

¿Goza del respeto de sus compañeros de trabajo?

#### **c. Desempeño laboral**

¿Se ha proyectado mejorar en su puesto en una próxima rotación de personal?

¿Se adecua rápidamente al perfil esperado cuando se le asignan responsabilidades?

#### **d. Ventajas competitivas.**

¿Considera más oportunidades a su favor con la experiencia adquirida en esta empresa?

#### **e. Capacitaciones**

¿Le interesa capacitarse para mejorar su desempeño laboral?

Agradecimiento y despedida.

### **2.4.3. La observación**

Benguría et al (2010) – citando a los especialistas Fernández & Ballesteros, 1980 - afirman que la observación es una técnica en la que un investigador observa atento, concentra su atención respecto a algo siendo consciente plenamente que persigue objetivos definidos. "Es un método de recogida de informaciones (...) además de un método, es un proceso rigurosos de investigación, que permite describir situaciones y/o contrastar hipótesis, siendo por tanto un método científico". La observación como técnica es un procedimiento científico de investigación, cumple ciertos requisitos de rigor: delimitación del problema o situación a observar, recogida datos, análisis e interpretación de datos.

Es una técnica que implica el esfuerzo de observar detenidamente ya que no es mera contemplación y registro de notas de manera somera. Es una observación en profundidad respecto a situaciones sociales y requiere mantener un papel activo, se acompaña simultáneamente la reflexión permanente, de ese modo se garantiza abarcar los detalles, sucesos, eventos e interacciones necesarias (Hernández et al, 2010).

Existen modalidades de observación en la que existen diferencias del grado de participación lo que configura claramente el rol de un investigador, dichas modalidades son las siguientes:

- No participación, implica la ausencia como tal de la observación directa, un ejemplo claro consiste en la observación de videos o fotografías.

- Participación pasiva, implica la presencia del observador, pero resulta pasiva porque no interactúa con las personas observadas.
- Participación moderada, en este caso el observador participa en algunas actividades, pero se abstiene de hacerlo en todas.
- Participación activa, el investigador se involucra por su cuenta en la mayoría de las actividades; pero, no de manera completa con los participantes.
- Participación completa, en este caso el observador se hace parte del paisaje, se involucra con los observados casi como uno más

Los beneficios de aplicar la observación son claros a criterio de Campoy & Gomes (2009), en seguida su descripción textual:

- Se aproxima a la realidad social observándola de modo directo, en toda su complejidad.
- Se describe en el momento exacto que está ocurriendo.
- Se puede realizar independientemente de que las personas estén dispuestas a cooperar o no.
- Facilita el acceso a datos restringidos.
- Refleja con mayor precisión los patrones reales de comportamiento.
- Permite una descripción ricamente detallada

Un caso típico de observación participante en la organización, puede apoyarse con la siguiente ficha de observación como instrumento:

**Ficha de observación**  
**Identidad corporativa en la atención al cliente**

Observador:.....  
Fecha de registro:..... Hora: .....  
Área:.....

Sobre el respeto en la atención al cliente:

.....  
.....  
.....

Sobre la escucha al cliente:

.....  
.....  
.....

Sobre la absolución de preguntas e inquietudes del cliente

.....  
.....  
.....

Sobre la vestimenta formal empleada en la atención al cliente:

.....  
.....  
.....

Sobre el manejo y orientación de los formatos:

.....  
.....  
.....

#### **2.4.4. La historia de vida**

De acuerdo al aporte de Campoy & Gomes (2009) la historia de vida constituye una técnica de investigación cualitativa cuya intención es incursionar en el umbral de las personas que crean y reflejan el contexto o mundo social en el que viven. “La historia de vida se centra en un sujeto individual, una comunidad, un colectivo, etc., y tiene como elemento central el análisis de la narración que esta persona o grupo realiza sobre sus experiencias vitales. Hay historia de vida desde el momento en que un sujeto cuenta a otra persona un episodio cualquiera de su experiencia de vida”. En la historia de vida se obtiene un relato de vida de una persona o de un grupo, allí se contextualizan las experiencias, muchas veces el texto requiere la interpretación del investigador. La historia de vida tiene otros nombres como métodos biográficos, biografías, autobiografías, historias orales, etc.

De acuerdo al autor existen tres tipos de historias de vida, en seguida su descripción:

- La historia de vida por ejemplo concentra una experiencia memorable y al mismo tiempo comunicable, exige mucho tacto por las particularidades personales y por ello se ha logrado arrancar historias íntimas para el campo de la investigación. Luego de la obtención de las historias de vida, el investigador elabora un informe de reflexión, crítica y contextualización del texto oral, así garantiza la comprensión del sentido propio y particular de la experiencia personal relatada por el sujeto entrevistado.
- Las historias de vida focales o temáticas se centran únicamente en sólo un aspecto de la vida de la persona, aborda un sólo

tema o etapa concreta de toda la experiencia del entrevistado, ello permite realizar una variante que serían las “historias de vida cruzadas” o “múltiples”, de personas pertenecientes a la misma generación, contexto, grupo social, etc.

- La construcción de historias de vida, ya sean “completas” o “parciales”, son elaboradas por el investigador a partir de casos reales que hasta el momento han permanecido ignotos, la intervención intercalada del investigador en el texto autobiográfico del narrador es recurrente, y precisa las aclaraciones, explicaciones, comentarios, citas, interrogantes y referencias, todas ellas necesarias. Se evita la sobreactuación en el texto, se prioriza la verificación y la constatación de hipótesis o conceptos teóricos.

La historia de vida ofrece ventajas muy valiosas como por ejemplo tenemos:

- Permite un acercamiento a lo acontecido a la vida de la persona que de otra manera sería casi imposible.
- Favorece conocer los pensamientos, los miedos, las esperanzas, los logros, las frustraciones, etc., de quienes lo han vivido.
- Se obtiene información de “primera mano”.
- Permite la complementariedad con otras técnicas de recogida de información.
- Participación en actividades institucionales

En seguida un ejemplo de registro (instrumento) para la historia de vida concreto:

**Registro respecto a la identidad corporativa en colaboradores de mayor antigüedad**

Colaborador:.....

Tiempo como colaborador:.....

Autopercepción de la experiencia de vida

“Cuando llegué a Chimbote, empecé a trabajar en la empresa “X” en el año 1984, pensaba permanecer solo unos meses, mis planes eran los de retornar a mi ciudad natal, mi querida Piura, para entonces.....

.....  
.....  
.....”

**2.4.5. Análisis del discurso**

Para Santander (2011) el análisis del discurso es una técnica útil y recurrida herramienta de análisis, con potencial heurístico para abordar el material impreso o virtual en que la gente evidencia sus percepciones, la utilidad de esta técnica radica en poder abordar el lenguaje que muchas veces no es transparente, como es el caso de los signos no son totalmente claros, ya que a veces es inevitable una combinación incómoda, “la connotación va con la denotación, que el lenguaje muestra, pero también distorsiona y oculta, que a veces lo expresado refleja directamente lo pensado y a veces sólo es un indicio ligero, sutil, cínico”.

El empleo del análisis del discurso constituye una tendencia que ha logrado importante aceptación en las Ciencias Humanas y Sociales. Esta técnica repara en la necesidad de estudiar el lenguaje en uso tal y cual es realmente, es decir, todas las emisiones realmente emitidas por lo hablantes, lo que constituye un reto semiótico

El discurso es un objeto de estudio, este se manifiesta en escritos, en redes sociales, en pintas o murales, en ellos existe un componente inherente del lenguaje denominado la producción sígnica, lo que revela una práctica social. Analizar los discursos y así tratar de leer la realidad social; por otro, dada la opacidad que acompaña naturalmente a los procesos discursivos, el análisis no sólo es útil, sino que se hace necesario.

Analizar los discursos, comporta asumirlos como síntomas, “no como espejos que necesariamente reflejan de manera transparente la realidad social, ni los pensamientos o intenciones de las personas. Así, lo que ocurre en el nivel de la circulación de los discursos no es necesariamente un reflejo de lo ocurrido en el nivel de su producción”, es decir, el investigador está ante huellas, pistas, hebras, síntomas que mediante el análisis se puede describir e interpretar”. Un caso muy peculiar del discurso que en ciertas circunstancias puede ser un dato engañoso, por tanto, los investigadores cualitativos son prudentes con el análisis del discurso porque considera la potencial relatividad del dato discursivo.

A continuación corresponde ejemplificar un registro como instrumento del análisis del discurso:

**Participación de los colaboradores en el fanpage de la empresa "X"**

Registrador:.....

Fecha de registro:..... Hora: .....

Colaborador:.....

Respecto a la asignación de likes

.....  
.....  
.....

Respecto a las posturas en los comentarios

.....  
.....  
.....

Respecto a las publicaciones y/o información compartida a iniciativa

.....  
.....  
.....

Respecto a la retroalimentación a las publicaciones de la empresa

.....  
.....  
.....

## **CAPÍTULO III**

# **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVOS PARA EL MONITOREO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **3.1. Necesidad de información respecto al clima organizacional**

La actual sociedad se caracteriza por el predominio de la información, algunos especialistas han acuñado el término “sociedad del conocimiento”, ello conlleva a considerar como clave la generación y dominio de información necesaria.

Es fundamental conocer información de manera permanente y actualizada del clima organizacional, de ello depende su capacidad de prevenir crisis a veces interna y en otros casos externa. Permite tomar el pulso en el público interno de la organización.

Cotton, P. (2004) refiere que a partir de la preocupación del clima organizacional, es posible comprender su necesidad, “numerosos estudios han examinado cómo el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados académicos de los estudiantes en las escuelas y en el desempeño financiero de la empresa. Citando a especialistas como. (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003) se concibe la necesidad si se toma en cuenta muchos casos de clima organizacional, ya que se esclarecido que el clima organizacional “ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo (...) el clima organizacional es el factor más fuerte de influencia en los resultados de los empleados. Además se halló que el clima es más potente que los factores “estresantes” (p. ej. experiencias operacionales adversas como la agresión de un cliente y las presiones de la carga de trabajo) y tiene influencia en los reclamos judiciales por daños psicológicos”

### **3.2. Finalidad de la información respecto al clima organizacional**

La información en torno al clima organizacional es imprescindible, su finalidad radica en la importancia como acervo documentario para la toma de decisiones, para planear o replantear esquemas, prevenir crisis

De acuerdo a Guillén (2000), la valoración del clima organizacional permite comprender claramente su finalidad, la misma que explica en las siguientes ideas:

- Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, etc.).
- Disponer de información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integradora de la organización.
- Prevenir planes ante los cambios y las dificultades.
- Planificar y realizar actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización.
- Determinar procesos de resolución de problemas.

Por todo lo descrito, hoy se sabe que una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

La finalidad se basa simplemente en “explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante” solo así será posible

actuar sobre ellas si es que se quiere afectar positivamente la motivación de las personas. Con el diagnóstico del clima organizacional, es posible orientar o reorientar la motivación hacia los fines deseados, incluso este aspecto resulta un indicador reconocido pues actualmente los estudios certifican la fuerte relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa (Juanico, 2007).

### **3.3. Viabilidad y adecuación de las técnicas e instrumentos cualitativos**

Las técnicas e instrumentos cualitativos antes descritos son realmente viables de aplicarse en las instituciones ya sean públicas o privadas. El alcance del empleo de las técnicas e instrumentos cualitativos es en verdad a la mano por instituciones pequeñas o grandes.

La instrucción para manipular adecuadamente las técnicas e instrumentos cualitativos no demanda mucho trabajo. La aplicación es campo es accesible, si es que no se quiere interrumpir las actividades laborales. Algunas técnicas de recopilación pueden resultar en su aplicación inadvertidas incluso, una ventaja muy diferente a las que pertenecen al enfoque cuantitativo.

En cuanto a su adecuación, puede afirmarse que las técnicas e instrumentos cualitativos resultan muy versátiles en su empleabilidad, ello es conveniente para grupos heterogéneos. Para García. & Ibarra (s.a.) es importante recordar y tener en cuenta que la percepción de cada trabajador es distinta a la de otro, por tanto en conjunto todas las percepciones determinan el comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Por su parte Campoy & Gomes (2009, 275) la utilización de una determinada técnica cualitativa dependerá del marco de investigación concreto, este requiere delimitarse por sus particularidades. Debe tenerse en cuenta que "la aplicación mecánica de unas técnicas en función del paradigma adolece

de un excesivo simplismo y dificulta el proceso de investigación, dando lugar a veces a la aparición de barreras ficticias entre investigadores”. Además otra pauta a considerar es la controvertida participación de enfoques epistemológicos que asisten a los responsables o investigadores entre sí, luego de homogeneizar criterios puede procederse a la selección de las técnicas necesarias, aunque algunos puedan pensar que esta selección es independiente del enfoque epistemológico del investigador. Las técnicas por tanto, se seleccionan en base a un conjunto de factores centrales pero también de otros adicionales como el tiempo disponible, los recursos y quién los otorga, el conocimiento previo acumulado sobre el tema específico y el grado de encadenamiento del estudio concreto con otros.

Adecuar las técnicas significa seleccionar y proyectar su aplicación conforme a la naturaleza de cada institución, esta actividad requiere definir las “funciones del proceso de planificación del trabajo investigativo” de ese modo poder resolver de manera anticipada algunas cuestiones que se presentan al obtener la información requerida para luego analizar e interpretar la misma. Se pueden describir tres planteamientos cruciales para implementar un proyecto de investigación de naturaleza cualitativa, (Sandoval, 2007)

### **3.3.1. La profundidad y extensión del proceso de recolección de datos**

Cuando se trata de la profundidad y la extensión, según el anterior autor “es necesario precisar que para la investigación cualitativa es prioritaria la profundidad sobre la extensión y por su puesto la explicitación de la calidad sobre la magnitud de la cantidad” El alcance de la profundización surge de la claridad de la información cuando se avanza en el proceso de investigación y la extensión, de mayor o menor riqueza, de la información que se derive de las fuentes que han sido abordadas, por ejemplo, la profundidad y extensión varía cuando se trata del caso aislado con un trabajador a diferencia de otro en el

que se concentra una participación masiva involucrada en una situación de huelga extendida.

### **3.3.2. El inicio y término el proceso de recolección de datos**

El inicio y el cierre del proceso de recolección de información comprende en conjunto la duración, lo primero implica la necesidad de desarrollar una fase exploratoria, que es la puerta de entrada a una etapa de mayor precisión y profundidad. Respecto al final o cierre, éste se determina “por el logro del límite de comprensión de la realidad objeto de análisis; pero, con mucha frecuencia, son razones de naturaleza práctica como la finalización de la financiación o el vencimiento de los términos para la entrega del informe de investigación”, el inicio puede ser en cualquier momento pero el caso del cierre es relativo, una ilustración práctica sería la finalización de la observación al desempeño laboral en trabajadores que ingresan en un período de vacaciones o a los que les corresponde el cese (jubilación).

### **3.3.3. La inclusión y exclusión de fuentes en el proceso de recolección de datos**

En este caso se aborda la muestra, su naturaleza y conformación. “Respecto a quién incluir o excluir del proceso de recolección de información, esto sólo se podrá responder en función de los objetivos y la dinámica generada con la investigación. Existirán razones de conveniencia, de manejo de información, de disponibilidad actitudinal y de tiempo, entre otras”. El autor sugiere la taxonomía presentada por Patton (1988) y que desarrollamos a continuación por el mérito de ser especializado en la investigación evaluativa de tipo cualitativo, ya que su principal interés es su conducción intencional en búsqueda de casos ricos en información.

#### **a. El muestreo de casos extremos**

Este muestreo se enfoca en aquellos casos que son sustanciosos en información ya que son inusuales o especiales en alguna forma. "La lógica de este tipo de muestreo está en que del análisis de las condiciones inusuales se pueden derivar aprendizajes útiles para comprender aspectos ocultos en las situaciones regulares". Por ejemplo, mediante una entrevista al dirigente de los trabajadores se puede explorar el ánimo o disposición de los demás trabajadores ante una situación crítica de la empresa en ese momento.

#### **b. El muestreo de variación máxima**

Este muestreo tiene por finalidad capturar y describir los temas centrales o las principales características que "tipifican una realidad humana relativamente estable", es decir, cuando hay un cambio o rotación de personal, las entrevistas pueden proporcionar valiosa información respecto a las percepciones de los trabajadores por los cambios ocurridos.

#### **c. El muestreo de casos homogéneos**

Este muestreo es ideal para comparar diferencias entre grupos a partir de su interacción al trabajar. "Es la estrategia empleada para la conformación de grupos focales. El punto de referencia más común para elegir los participantes de un grupo focal es que estos posean algún tipo de experiencia común en relación con el núcleo temático al que apunta la investigación". Un caso concreto puede ocurrir entre grupos de trabajadores estables y su relación con el grupo de trabajadores contratados en una institución.

#### **d. El muestreo de caso típico**

Es un muestreo en el que se pretende mostrar a quién “no está familiarizado con la realidad objeto de análisis los rasgos más comunes de dicha realidad. La definición de “típico” cualitativamente se construye a partir del consenso de opiniones entre informantes clave”, un caso en particular es el interés por conocer la identidad corporativa mediante la integración de nuevos colaboradores, la técnica ideal en este caso puede ser la observación.

#### **e. El muestreo de caso crítico**

En el muestreo de caso crítico se genera información “sobre la base de elegir una situación, fenómeno o realidad humana que permite ganar comprensión sobre una condición hipotética sometida a análisis por parte del investigador, pero sometida a juicio de un actor social”. Un caso apropiado es explorar mediante entrevistas las perspectivas en caso se avecinen períodos de ajuste y reducción de personal. Este tipo de muestreos es conocido también por abordar situaciones límite aunque de manera hipotética, muy diferente a la de casos extremos, porque la situación a la que alude este último es real actualmente, sin embargo comparten en común la posibilidad de develar aspectos completamente invisibles en la vida cotidiana pero que ante la situación planteada afloran con mucha fuerza.

#### **f. El muestreo en cadena o bola de nieve**

Este muestreo es ideal para la búsqueda de comprensión de “realidades culturales o personales que por su condición de marginalidad del orden social imperante, o por otras razones, se mantienen en la clandestinidad o en la oscuridad del anonimato”. A veces en las instituciones hay inquietud por visibilizar a los colaboradores destacados o mejor desempeño colectivo (áreas), en ese caso la identificación de dichas personas o grupos de trabajo es factible de ubicar con la observación aunque también con las entrevistas. Con este muestreo se busca encontrar “un caso perteneciente al grupo objeto de investigación y éste lleva al siguiente y al próximo y así sucesivamente hasta alcanzar el nivel de información suficiente para dar por terminada la investigación”.

#### **g. El muestreo por criterio lógico**

Este muestreo es simple porque implica trabajar todos los casos que reúnan algún criterio predeterminado de importancia. Un caso muy típico resulta la exploración de la atención al cliente mediante entrevistas cortas, no obstante el análisis documental también es viable si se revisa en ese mismo caso el cuaderno o parte de ocurrencias (Libro de reclamos). El supuesto de fondo del que partió para esta decisión es que la óptica crítica de los inconformes haría probablemente visibles aspectos del servicio que sería necesario mejorar.

#### **h. El muestreo de casos confirmatorios o disconfirmatorios**

Éste tipo de muestreo es idóneo porque parte “de patrones que ya han emergido en etapas previas de la investigación y lo que buscan es enriquecer, profundizar y mejorar la credibilidad de los datos hasta ese momento obtenidos” En este tipo de muestreo resulta muy útil por ejemplo el análisis documental en el siguiente

caso, la revisión de cada legajo personal (Curriculum vitae) para constatar la compatibilidad con el perfil laboral que el trabajador actualmente ocupa.

**i. El muestreo de casos políticamente importantes**

Este muestreo contiene aspectos sensibles porque se relaciona con la identificación en procesos sociales, el objeto de investigación, los actores principales, la toma de decisiones, involucran procesos cruciales que pueden afectar el derrotero de una institución, “su visión es fundamental para conocer el rumbo que seguirán los procesos en cuestión y de ahí la importancia de este tipo de muestreo”. Un ejemplo ilustrativo lo constituye la compra de una empresa por otra más grande o cuando ocurre una fusión entre empresas. El registro anecdótico para conocer la percepción, sentimientos y expectativas de los trabajadores respecto a la identidad institucional proporciona información de primera mano.

**j. El muestreo por conveniencia**

Este muestreo se basa en consideraciones mutuas de tipo práctico “en las cuales se busca obtener la mejor información en el menor tiempo posible, de acuerdo con las circunstancias concretas que rodean tanto al investigador como a los sujetos o grupos investigados”. Mediante sesiones grupales es factible explorar respecto a la comodidad con el equipamiento a su cargo o mediante las entrevistas conocer las expectativas de capacitación que requiere su puesto de trabajo.

**3.4. Limitaciones en la aplicación de técnicas e instrumentos cualitativos para el monitoreo del clima organizacional**

Todo proceso sea corto o prolongado conlleva la posibilidad de incurrir en errores u omisiones involuntarias, la dinámica del monitoreo del clima organizacional no está exenta de ello, a continuación se mencionan las más importantes:

- La improvisación que puede generar errores de principio a fin, más aún en la selección y diseño de los instrumentos cualitativos.
- La inexperiencia, para hacer las cosas no basta las buenas intenciones, se requiere un mínimo de instrucción (lecturas, asesorías).
- La falta de respaldo de la alta dirección puede dificultar todo el proceso de monitoreo, las iniciativas para estudiar el clima organizacional a partir de mandos medios puede resultar improductivo, por ejemplo resulta perjudicial si no tenemos acceso a todas las áreas de interés.
- La falta de colaboración de algunos trabajadores, suele dificultar la recopilación de datos, las excusas son de diversa naturaleza en estos casos.
- La interrupción temporal o permanente del proceso de recogida de datos.
- El sesgo o injerencia durante la recogida y el análisis de los datos

## Conclusiones

El monitoreo del clima organizacional constituye un aspecto muy sensible y de enorme responsabilidad para los comunicadores profesionales que se desempeñan como relacionistas públicos o gestores de la comunicación organizacional. El papel del clima organizacional es clave para el avance o retroceso de la institución misma

El enfoque cualitativo es un paradigma descuidado por los comunicadores en la gestión del clima organizacional, de manera específica en el descuido del monitoreo que puede hacerse de ella. Constituye un reto profesional para trascender del comunicador operativo o funcionalmente técnico hacia un comunicador gestor de las comunicaciones en las organizaciones.

Existe una variedad de técnicas cualitativas para el monitoreo del clima organizacional como alternativa al enfoque cuantitativo muy poco aprovechadas en la práctica, entre estas opciones se puede mencionar la entrevista, los grupos focales, la historia de vida y el análisis del discurso.

La entrevista, los grupos focales, la historia de vida y el análisis del discurso son técnicas de recopilación de datos cualitativos flexibles en su diseño y aplicación, incluso su financiamiento es mínimo.

## Referencias bibliográficas

Benguría S, Alarcón B, Valdés M, Pastellides P & Gómez L. (2010) Métodos de investigación en educación especial, p 42.

Benites S & Villanueva L (2015) *RETROCEDER INVESTIGANDO NUNCA, RENDIRSE CON LA TESIS, JAMÁS. Metodología de la investigación en Comunicación Social*, Perú, Fondo editorial Cultura Peruana, p 202.

Brunet, L. (1992). *El clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.

Campoy T & Gomes E (2009) *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*, Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación, editorial EOS, p 300.

Cisneros A, Faux R & Mey G. (2004) *Investigadores cualitativos – historias dichas, historias compartidas: narración de la investigación cualitativa*. Forum Qualitative Sozialforschung, p 11

Cotton, P. (2004). *Ponencia. Desarrollando un clima organizacional óptimo*. En el II Simposio, “Hacia lugares de trabajo más seguros en Australia”, (Sídney, Australia, marzo de 2004). Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollando-un-clima-organizacional-optimo/>

Dirección Nacional del Servicio Civil (2009) *Clima laboral: orientaciones para una mejor comprensión y tratamiento en los servicios públicos*. Chile. Recuperado de: <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Orientaciones%20Clima%20Laboral%20%282009%29.pdf>

Debus M (1988) *Manual para excelencia en la investigación mediante grupos focales*, EEUU, HealthCom, p 97.

- García M. & Ibarra L. (s.a.) Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. México, Tesis de Maestría.
- Guillen, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales, clima, motivación, cultura y selección*. Madrid, España: McGraw-Hill
- Hall R. (1996). “*Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*” Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hernández R, Fernández C y Baptista M. (2010) *Metodología de la investigación*, México, Editorial Mc Graw Hill, quinta edición, p 656.
- Jiménez W. (2011, junio, 14) 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Recuperado de. <http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- Mendez A. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Editorial Universidad del Rosario. Colombia.
- Reichers, A. & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bas.
- Sánchez, K. (2010). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las Microrredes Cuñumbuque y Tabalosos*. (Tesis de maestría en Salud Pública). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto – Perú.
- Sandoval C. (1996) *Investigación cualitativa*. Colombia. Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social, p 312.

Santander P. (2011) *¿Por qué y cómo hacer análisis de discurso?*, Chile, Cinta moebio. Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/cmoebio/n41/art06.pdf>

Tagiuri, R. (1968). *'The concept of Organizational Climate' (Eds), Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.