

Clima organizacional para la creatividad e innovación: estudio de una empresa maquiladora ubicada en el sureste de México

*Organizational climate for creativity and innovation: study of a maquiladora
company located in southeastern Mexico*

Roger Manuel Patrón-Cortés

Universidad Autónoma de Campeche
roger_patron_cortes@hotmail.com

Nadia Cassandra May Acosta

Universidad Autónoma de Campeche
nmayxx@hotmail.com

Charlotte Monserrat Llanes Chiquini

Universidad Autónoma de Campeche
chmlane@uacam.mx

Resumen

La mayoría de los estudios de clima organizacional se han realizado en grandes corporaciones en Estados Unidos y en países Europeos. Este tipo de estudios son escasos en las empresas maquiladoras establecidas en México. Esta investigación tiene como objetivo determinar el grado de apertura del clima organizacional de una empresa maquiladora ubicada en el sureste de México. Este estudio es exploratorio y descriptivo, primero se realizó una medición cuantitativa y luego se aplicaron entrevistas cualitativas. Los resultados indican que el clima organizacional de la empresa maquiladora es de tipo cerrado. Esto muestra que existen ciertas dificultades, tales como la falta de mayor apoyo al personal y el escaso involucramiento de los gerentes y administradores con los trabajadores. Como consecuencia los trabajadores tienen un bajo compromiso con la maquiladora. Dentro de los aspectos positivos se encontró una baja frustración, pues los empleados se sienten útiles y satisfechos con ellos mismos, debido a que su trabajo es reconocido y recompensado mediante un programa de estímulos al desempeño por incrementos en la productividad. Aunque el trabajo de la maquiladora se caracteriza por ser rutinario y repetitivo debido a la mecanización de los

procesos productivos, así como al exceso de reglas y normas establecidas, para promover la creatividad y la innovación se sugiere que los gerentes y administradores generen un clima abierto en el que proporcionen apoyo y presten mayor atención a los trabajadores. Además, se propone que los jefes fomenten la “cultura de participación” incrementando la confianza, responsabilidad y compromiso en beneficio del personal y de la maquiladora.

Palabras clave: Ambiente laboral, trabajo rutinario, cultura de participación.

Abstract

Most organizational climate studies have been conducted in large corporations in the United States and European countries. Such studies are scarce in maquiladora companies established in Mexico. This research aims to determine the degree of openness of the organizational climate of a maquiladora company located in southeastern Mexico. This study is exploratory and descriptive, first quantitative measurement was made and then applied qualitative interviews. The results indicate that the organizational climate of the maquiladora company is closed type. This shows that there are certain difficulties, such as lack of further support staff and the limited involvement of managers and administrators with workers. As a result workers have low commitment to the maquiladora. Among the positive aspects found low frustration because employees feel useful and satisfied with themselves, because their work is recognized and rewarded through an incentive program performance by increases in productivity. Although the work of the maquiladora is characterized as routine and repetitive due to the mechanization of production processes and excess established rules and standards, to promote creativity and innovation it is suggested that managers and administrators generate an open climate in providing support and pay more attention to workers. In addition, it is proposed that the heads promote the "culture of participation" increasing confidence, responsibility and commitment for the benefit of staff and the maquiladora.

Key words: work environment, routine work culture of participation.

Fecha recepción: Mayo 2016

Fecha aceptación: Julio 2016

Introducción

La mayoría de los estudios de clima organizacional se han realizado en grandes corporaciones de Estados Unidos y en países Europeos mediante cuestionarios. Estos estudios son escasos en las empresas maquiladoras ubicadas en el sureste de México. Estudiar el clima organizacional en las empresas maquiladoras es importante porque en este tipo de organizaciones el ambiente que les prevalece a los empleados repercute de manera significativa en el nivel de productividad, el ausentismo y los costos.

Además, los resultados del estudio permiten contar con información importante para la planeación estratégica y la toma de decisiones directivas encaminadas a promover la creatividad y la innovación de las organizaciones que incluyan mejoras en las condiciones de trabajo, en los comportamientos y en la satisfacción laboral.

Clima organizacional

La palabra clima tienen una raíz griega que significa “pendiente o inclinación” (Brunet, 1999). 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.

Dessler (1979) define el clima organizacional 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 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.

Planteamiento del estudio, objetivo y justificación.

El estudio se realizó en una maquiladora ubicada en el sureste de México. Esta empresa inició sus operaciones en Pakistán hace 40 años y en 1998 -como parte de su plan de crecimiento- inicia actividades en el sureste de México, al año siguiente da inicio a sus operaciones de manufactura contratando a más de 200 personas entre obreros, personal administrativo y de mantenimiento. Actualmente, cuenta con 460 empleados, la empresa tiene una de las estructuras más grande de fábricas de ropa al mayoreo de adultos y niños de la república mexicana. En el sentido de las exportaciones, la organización exporta al mayoreo ropa de adulto e infantil a las naciones que son potencias, la principal de esta es a Estados Unidos de América, secundada por Canadá y seguida por las potencias Japón y China, donde se abastecen cada determinado tiempo por la empresa.

Esta maquiladora tiene como visión ser líder global en soluciones de textiles y prendas de vestir integrados verticalmente y en el desarrollo de servicio completo de proyectos

inmobiliarios. Además tiene como objetivos ser competitiva a nivel mundial a través de una calidad superior, el enfoque centrado en el cliente y la innovación continua. Además, es reconocida a nivel mundial, por su gran participación en el desarrollo de sus empleados. En el caso de la sucursal ubicada en el sureste de México, se observa que existe motivación a los trabajadores a través de premios de puntualidad y asistencia que se entregan constantemente a los trabajadores que cumplen con los requisitos establecidos. Así mismo, los supervisores con una antigüedad de 5 a 10 años de servicio reciben incentivos económicos como recompensa por sus esfuerzos. Es conveniente mencionar que el mayor reconocimiento de la empresa es la satisfacción de sus clientes en todo momento.

A pesar de la incertidumbre económica mundial, esta empresa se ha mantenido a la vanguardia adecuándose a los tiempos modernos de tal forma que al día de hoy se ha convertido en una corporación multinacional privada. Sin embargo, la mejora de la maquiladora necesita reconocer y superar no sólo los obstáculos económicos y técnicos, sino también, aquellos relacionados con el clima que prevalece dentro de la organización, el cual puede estar afectando el desarrollo y la competitividad de la misma. Los estudios de clima organizacional constituyen elementos indispensables para la planeación estratégica, 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 estas empresas en el sureste de México, por tanto se decidió realizar el presente estudio, teniendo como objetivo determinar el grado de apertura del clima organizacional de su personal para promover el cambio y la innovación en beneficio de la mejora de la maquiladora.

La investigación contribuye a la literatura sobre estudios de maquiladoras y a encontrar el grado de apertura del clima organizacional que tienen los empleados de la empresa en estudio con la finalidad de que los encargados de la toma de decisiones fortalezcan sus planes de trabajo en beneficio de un mejor desempeño del personal que coadyuve al desarrollo económico y sustentable de su localidad y de México.

Metodología

Tipo de estudio

Este estudio es exploratorio y descriptivo, primero se realizó una medición cuantitativa y posteriormente se aplicaron entrevistas cualitativas mediante preguntas semiestructuradas con la finalidad de profundizar en los resultados obtenidos. El estudio cualitativo permitió “reforzar teorías e identificar cuestiones críticas para investigaciones futuras” (Stake, 1994, p. 245). El diseño es no experimental con enfoque transversal, ya que no se tiene injerencia en los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Participantes.

De un universo de 460 trabajadores, se calculó una muestra con 95% de confiabilidad y un error máximo permitido de 5% con probabilidades p y q de 0.5 respectivamente. Se obtuvo una muestra de 210 trabajadores, de los cuales 133 son obreros y 72 son administrativos. Se considera que este tipo de personal es el que mejor puede percibir el clima organizacional de la maquiladora.

Instrumento

Se administró una versión adaptada del Cuestionario Descriptivo de Clima (OCDQ-RS), de Hoy, Tarter y Kottkamp (1991). Para calificar el instrumento se siguieron los siguientes pasos:

a).- Se clasificaron los ítems en una escala de cinco puntos:

NO = No ocurre,

RO = Raramente ocurre,

AVO = Algunas veces ocurre,

OF = Ocurre frecuentemente,

OMF = Ocurre muy frecuentemente.

b).- Se calculó una puntuación promedio por cada ítem.

c).- Se sumó el promedio de cada ítem:

Conducta del gerente.

Apoyo (A): 5+6+23+24+25+29+30.

Autocrático (At): 7+12+13+18+19+31+32.

Conducta de los empleados.

Compromiso (C): 3+4+10+11+16+17+20+28+33+34.

Frustración (F): 1+2+8+9+15+22.

Intimidación (I): 14+21+26+27.

d).- En la Tabla 1 se muestran los valores que se utilizaron para cada dimensión.

Tabla 1

Puntajes promedio y desviaciones estándar del OCDQ-RS.

Dimensiones	Media	Desviación Estándar
Apoyo (A)	18.19	2.66
Autoritarismo (At)	13.96	2.49
Compromiso (C)	26.45	1.32
Frustración (F)	12.33	1.98
Intimidación (I)	8.80	.92

Nota. De Hoy, Tarter y Kottkamp (1991).

e).- Se estandarizaron los puntajes de cada dimensión, denominándolos SdS. Para tal efecto se utilizó una media de 500 y una desviación estándar de 100, de acuerdo a las siguientes fórmulas:

Conducta del director.

$$\text{SdS de Apoyo (A)} = 100 \times (A - 18.19) / 2.66 + 500.$$

$$\text{SdS de Autocrático (At)} = 100 \times (D - 13.96) / 2.49 + 500.$$

Conducta de los profesores.

$$\text{SdS de Compromiso (C)} = 100 \times (C - 26.45) / 1.32 + 500.$$

$$\text{SdS de Frustración (F)} = 100 \times (F - 12.33) / 1.98 + 500.$$

$$\text{SdS de Intimidación (I)} = 100 \times (I - 8.80) / .92 + 500.$$

f).- En la Tabla 2 se establecieron los perfiles del clima abierto y cerrado.

Tabla 2

Perfiles del clima abierto y cerrado del OCDQ-RS.

Dimensiones	Clima abierto	Punto medio	Clima cerrado
Apoyo (A)	629 (Alto)	513	398 (Bajo)
Autoritarismo (At)	414 (Bajo)	528	642 (Alto)
Compromiso (C)	627 (Alto)	505	383 (Bajo)
Frustración (F)	346 (Bajo)	493	641 (Alto)
Intimidad (I)	465 (Bajo)	464	463 (Bajo)
Índice de apertura del clima organizacional	599 (Alto)	487	375 (Bajo)

Nota. De Aguado (2003).

g).- Se calculó el índice de apertura del clima organizacional, utilizando también una media de 500 y una desviación estándar de 100. Según Hoy, Tarter y Kottkamp (1991) la Intimidad es una faceta secundaria y no es un elemento del índice de apertura.

Índice de apertura de clima organizacional = (SdS de A) + (1000 – SdS de At) + (SdS de C) + (1000 – SdS de F) / 4.

En la Tabla 3 se especifica la interpretación del grado de apertura del clima organizacional.

Tabla 3

Grado de apertura del clima organizacional e interpretación del OCDQ-RS.

Puntaje	Grado de apertura	Interpretación
Arriba de 600	Muy alto	Abierto
551-600	Alto	Abierto
525-550	Arriba del promedio	Semiabierto
511-524	Ligeramente arriba del promedio	Semiabierto
490-510	Promedio	Promedio
476-489	Ligeramente debajo del promedio	Semicerrado
450-475	Por debajo del promedio	Semicerrado
400-449	Bajo	Cerrado
Debajo de 400	Muy bajo	Cerrado

Nota. Aguado (2003).

Debido a que el estadístico de comparación es una media de 500, los resultados obtenidos por debajo o por encima de ésta, tendrán un grado de apertura de clima organizacional cerrado o abierto.

Procedimiento

- a) Se solicitó la autorización de los dueños de la maquiladora para realizar el estudio con su personal. Además, se contó con la ayuda de estudiantes de una universidad pública de la localidad. Los cuestionarios se administraron en la maquiladora mediante previa cita. Se requirieron de tres sesiones para completar la recolección de datos de todo el personal. Con la información obtenida se creó una base de datos y se capturaron los mismos utilizando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS (Statistic Package for Social Science) versión 17.0 para Windows.
- b) Se analizaron los datos obtenidos utilizando estadística descriptiva, tomando como medida de tendencia central la media y como medida de dispersión la desviación estándar.
- c) Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada para profundizar sobre los resultados obtenidos.

Resultados

Medición cuantitativa

La traducción al español del instrumento OCDQ-RS, fue sometida a la prueba Alpha de Cronbach (Aguado, 2003). Los coeficientes de confiabilidad obtenidos en esta prueba para cada una de las dimensiones se presentan en la Tabla 4, junto con la percepción que los empleados tienen del clima organizacional.

Tabla 4

Dimensiones del clima organizacional de la maquiladora.

Dimensión	Coeficiente Alpha	Media	Desviación Estándar	Puntajes Estandarizados
Apoyo	.84	16.05	5.87	419.88
Autoritarism	.68	20.00	5.29	742.57
o				
Compromiso	.76	22.70	6.31	216.35
Frustración	.72	8.64	2.76	313.99
Intimidad	.62	8.64	4.42	483.37

Nota. Elaborado a partir de los datos recolectados por los investigadores

En la Tabla 4, se observa que las puntuaciones otorgadas por los empleados, en relación con la conducta del gerente, arrojaron una tendencia al bajo apoyo (419.88), y alto autoritarismo (742.57). Esto significa que los empleados reciben poco apoyo y también son supervisados de manera rígida y dominante. Con relación a las dimensiones de la conducta de los empleados, éstas indican que los trabajadores poseen un bajo compromiso (216.35), una baja frustración (313.99), y existe una relación de cierta intimidad (483.37) entre ellos. Con base en lo anterior, se puede inferir que se encuentran poco orgullosos de la maquiladora, les falta apoyarse y disfrutar más su trabajo. Sin embargo, existe respeto entre ellos y no están saturados de trabajo, además de que existen ciertas relaciones sociales entre ellos.

Se determinó el índice de apertura del clima organizacional = $(225.00) + (1000 - 470.23) + (200.75) + (1000 - 549.62) / 4 = 394.91$

De acuerdo con Hoy, Tarter y Kottkamp (1991), este resultado corresponde a un clima con índice de apertura cerrado.

Evaluación cualitativa

Al entrevistar a los trabajadores sobre los resultados de la encuesta señalaron que las relaciones entre jefes y empleados se da muy poco. El involucramiento de las autoridades sólo se produce cuando vigilan el cumplimiento de las tareas, así como también cuando supervisan que las metas sean alcanzadas por los trabajadores. Al respecto un operario comentó: “casi no se nota la presencia de los jefes, jamás nos interrumpen en las labores”. El apoyo emocional que reciben es por parte de los compañeros. Por parte de los administradores la motivación se da a través de los incentivos que pueden ser obtenidos al mejorar sus niveles de producción dentro de un periodo de tiempo determinado.

Al preguntar a los trabajadores sobre el alto autoritarismo encontrado, ellos señalaron que más que una actitud autoritaria ven a sus gerentes y administradores a un tipo de personas que impone su autoridad sin permitir que nadie les discuta y les inspira mucho respeto. Asimismo, indicaron que trabajan en un ambiente lleno de reglas, y de instructivos, donde las tareas se dan de forma automatizada y la administración juega un rol de líder al plantear los requerimientos para las tareas, donde los jefes juegan un papel importante. Al respecto opinó un empleado: “en cuanto a producción los inspectores nos tienen vigilados estrictamente”. Sin embargo, comentaron que a pesar de ser impositiva la manera de trabajar, no son interrumpidos por sus autoridades. Un trabajador dijo: “a veces vienen y ni en cuenta, todos parecemos máquinas”. Otro operario comentó: “a los jefes se les respeta en todo momento pues son ellos quienes nos ponen las reglas que debemos seguir, pero no es nada malo porque desde que trabajamos en la empresa ésta a salido adelante y como dicen ellos, eso gracias a que seguimos las reglas y hacemos lo que nos piden, por que sacamos el trabajo adelante y logramos generar utilidades a la maquiladora”.

En cuanto al bajo compromiso se pudo observar que no todos tienen bien “puesta la camiseta”, lo único que buscan es un trabajo dentro de un lugar donde puedan hacer algo útil y bien, lograr sacar adelante su trabajo, no importa el lugar. Algunos de ellos manifestaron que trabajar en la maquiladora es su última opción, sin ir más allá, sin sentirse parte de una familia, siempre trabajando como individuos y consiguiendo superar sus metas. También señalaron que ellos sienten que están en la maquiladora porque necesitan el trabajo, pero que en realidad el pago que reciben es muy bajo por lo que tienen que esforzar más de lo normal

para obtener un mayor ingreso, un entrevistado manifestó: “en caso de tener una mejor oportunidad de empleo no lo pensarían dos veces y si dejarían de trabajar en la maquiladora”. En cuanto a la baja frustración señalaron que simplemente en la empresa maquiladora no existe ese tipo de personas, pues las únicas frustraciones que existen son de la gente pesimista que se queja del empleo, del holgazán que no quiere trabajar, pero que en la maquiladora no se agobian, a pesar de tener un ambiente de trabajo de reglas y políticas estrictas. Esto se debe principalmente al programa de incentivos que valora su trabajo y su nivel de productividad mediante premios y estímulos monetarios y reconocimientos. Al respecto se tiene el siguiente testimonio: “nos entusiasma que si hacemos más, ganamos más”. Finalmente, comentaron que existe mucho compañerismo entre el personal y se motivan entre ellos, lo que favorece el ambiente de trabajo. Como evidencia un empleado dijo: “cuando algo sale mal, nos apoyamos como compañeros y sabemos cómo arreglarlo”.

Conclusiones

El clima organizacional de la empresa maquiladora es de tipo cerrado. Esto indica que existen ciertas dificultades, tales como la falta de mayor apoyo al personal y el escaso involucramiento de los gerentes y administradores con los trabajadores. Los gerentes y administradores tienen poco contacto con los empleados, en ocasiones -cuando visitan el área operativa- ni los voltean a ver, sólo se limitan a atender sus asuntos. Esta situación provoca cierto resentimiento de los operarios quienes se sienten como parte integrante de una máquina, sin sentimientos y emociones. Como consecuencia los trabajadores tienen un bajo compromiso con la maquiladora, sólo se sienten ligados a la empresa por el salario que perciben, pero comentaron que en cualquier momento estarían dispuestos a abandonarla. Dentro de los aspectos positivos se encontró una baja frustración, pues los empleados se sienten útiles y satisfechos con ellos mismos, debido a que su trabajo es reconocido y recompensado mediante un programa de estímulos al desempeño por incrementos en la productividad. En cuanto a la intimidad a pesar de ser baja no afecta las dimensiones del clima, pues en múltiples estudios se señala que la intimidad es un asunto personal.

Aunque el trabajo de la maquiladora se caracteriza por ser rutinario y repetitivo debido a la mecanización de los procesos productivos, así como al exceso de reglas y normas establecidas, para promover la creatividad y la innovación se sugiere que los gerentes y administradores generen un clima abierto en el que proporcionen apoyo y presten mayor atención a los trabajadores desde el punto de vista de las relaciones humanas. Además, se propone que los jefes fomenten la “cultura de participación” concediendo mayor iniciativa y

autonomía a los trabajadores al mejorar las relaciones interpersonales y otorgarles más control en su desempeño laboral, incrementando la confianza, responsabilidad y compromiso en beneficio del personal y de la maquiladora. Esto es congruente con Robbins y Judge (2013) quien indica que cuando los trabajadores participan e incrementan su autonomía y control sobre su trabajo, los empleados estarán más motivados y comprometidos, serán más productivos y sentirán más satisfacción

Debido a que este estudio es exploratorio, descriptivo y de corte cuantitativo mayor investigación se necesita de tal forma que puedan observarse resultados más sólidos en este tipo de empresas. Otros estudios de corte cualitativo podrían profundizar sobre los motivos de los resultados obtenidos, en beneficio de las maquiladoras y de la sociedad en su conjunto.

Bibliografía

- Aguado, G. (2003). *Innovación curricular, disposición al cambio y clima organizacional: las preparatorias pertenecientes al sistema UADY*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Cali. Prentice-Hall.
- Ekvall, G. (2003). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México: McGraw Hill.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2000). *Educational administration. Theory, research and Practice* [Administración Educativa. Teoría, investigación y práctica] (5th ed.). Estados Unidos: McGraw Hill.
- Hoy, W., Tarter, C., & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/healthy schools. Measuring organizational climate* [Escuelas abiertas/escuelas saludables. Midiendo el clima organizacional]. Beverly Hills, C.A.: Sage.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a. ed.). México: Pearson.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención* (1a. ed.). Barcelona, España: EUB.
- Stake, Robert. (1994). "Case studies". pp 236-247 in Norman K. Denzin (1994). *Handbook of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: CA.

Zabalza, M. (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.