

## "UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL: CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER"(\*)

Beatriz Contreras Chavarria(\*\*)

Patricia Matheson Vargas(\*\*)

*"EL CLIMA NO SE VE NI SE TOCA  
PERO TIENE UNA EXISTENCIA REAL".  
(Keith Davis)*

En cierta medida, el Asistente Social es al cuerpo comunitario lo que el médico es al cuerpo físico de cada individuo. Es decir, el Asistente Social debe velar porque el desenvolvimiento de la organización humana sea lo más sana posible.

Cuando algún tipo de organismo laboral se muestra enfermo, muchas veces el Asistente Social puede acudir a diversos recursos o instrumentos para sanear esa situación. Serán, diríamos, medidas de tipo medicamentoso. Y es probable que en esa forma se logre restablecer la dinámica armónica que el propósito productivo que esa comunidad exige. Sin embargo y de igual modo como actúan los medicamentos en el organismo humano, de esa manera sólo se está consiguiendo mitigar el problema o ponerle fin en una forma relativa. El agente o las condiciones ambientales que le dieron origen y que conocemos como CLIMA ORGANIZACIONAL, debería ser la preocupación especialísima y permanente de todo Asistente Social.

Conscientes, entonces, de la influencia de este factor en la motivación, el desempeño y la satisfacción de cada trabajador en su tarea, quisimos comprobar la consistencia interna en nuestro medio del Cuestionario de Litwin y Stringer, instrumento que permite medir este tipo de variable.

El resultado no pudo ser más alentador: la herramienta demostró ser consistente y eficaz.

Todo diagnóstico sobre una organización requiere conocer no sólo la estructura de ésta sino también las características de las personas que la componen y la percepción que ellas tienen de su organización; es decir, no puede haber diagnóstico

sin conocimiento cabal del CLIMA ORGANIZACIONAL. Es la observación científica de este fenómeno lo que permite - y ésta es su importancia - obtener una visión dinámica de ciertos procesos organizacionales. La percepción directa e indirecta que los individuos tienen de estos procesos influye en su comportamiento y, por ende, en una serie de factores tales como productividad, satisfacción, efectividad y otros.

Las primeras ideas en relación al concepto que hoy se conoce como CLIMA fueron desarrolladas por Kurt Lewin en la década del treinta, cuando trató de relacionar el comportamiento humano con el ambiente, bajo el concepto de atmósfera psicológica.

Recién en la década del sesenta, James y Jones, haciendo una revisión del concepto CLIMA en los diversos estudios realizados, distinguen dos perspectivas teóricas relativas a este concepto: Enfoque de Medidas Múltiples y Enfoque de Medidas Perceptuales.

El Enfoque de Medidas Múltiples ha sido poco estudiado y utilizado para medir CLIMA. Implica una evaluación de las propiedades organizacionales y es una medición externa al individuo en la organización; por lo tanto, utiliza medidas objetivas. Por su parte, el Enfoque de Medidas Perceptuales considera como elemento esencial la percepción del trabajador respecto de los estímulos relevantes. Entendida la percepción como un "proceso que media

(\*) Síntesis de la memoria "Clima Organizacional: Consistencia Interna de un Instrumento y Perfil de una Organización", aprobada como tesis de grado para optar al Título de Asistente Social, de la Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile, de las memoristas: Beatriz Contreras Ch.; Viviana Chamorro R.; Tatiana Guerrero C.; Patricia Matheson V. y Nancy Rubio A.

(\*\*) Asistentes Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile.

entre el conjunto de estímulos organizacionales y las respuestas de los individuos que trabajan en la organización". Esta percepción es influenciada por una variedad de factores, tales como procesos selectivos inherentes a la percepción, experiencias previas, disposición para responder del sujeto y otros(1).

Este Enfoque Perceptual es el que ha originado la mayor cantidad de investigaciones en torno al concepto CLIMA y contempla dos grandes aproximaciones: Clima Organizacional y Clima Psicológico.

### Clima Organizacional

Los autores más representativos de esta orientación son Litwin y Stringer (1968), Campbell y Beaty (1971), Pritchard y Karasich (1973) y Drexler (1977).

De las definiciones que han planteado estos autores, surgen los siguientes elementos en común:

- El CLIMA se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en ese medio ambiente.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- CLIMA es una variable interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, que determinan diferentes medidas de efectividad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la empresa.

Por otra parte, Rogelio Díaz et. al. (1979) agrega otro elemento:

- El CLIMA, junto con la estructura y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### Clima Psicológico

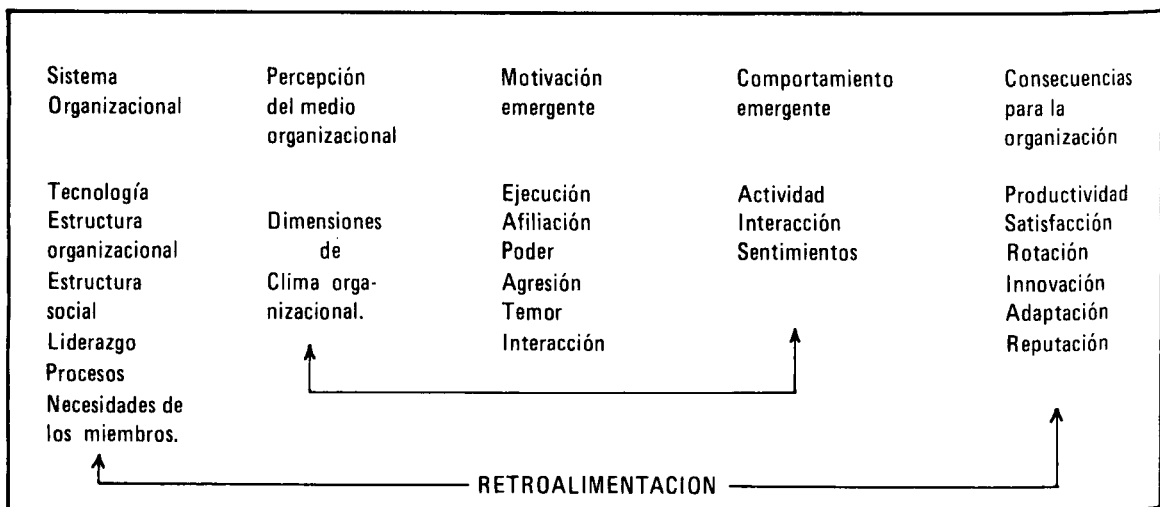
Un concepto posterior a CLIMA ORGANIZACIONAL es el Clima Psicológico, cuyos principales exponentes son James y Jones (1974), Schneider (1975).

El Clima Psicológico, al igual que el CLIMA ORGANIZACIONAL, utiliza la percepción en la medición de CLIMA. Se dedica a analizar el problema de la percepción, como se forma ésta y las variables que la están influyendo, mientras que el CLIMA ORGANIZACIONAL enfatiza la influencia situacional. Es decir, ambas orientaciones operan a distintos niveles de explicación.

Litwin y Stringer definen el concepto de CLIMA ORGANIZACIONAL como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento"(2).

Esta definición puede verse claramente representada en el siguiente esquema de CLIMA ORGANIZACIONAL: (abajo)

En este esquema puede verse la relación altamente dinámica que existe entre organización, CLIMA ORGANIZACIONAL y comportamiento. El



CLIMA pasa a ser la variable interviniente entre el sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento emergente, y va a tener gran variedad de consecuencias para la organización: productividad, rotación, satisfacción y otras. Es importante destacar la interacción y retroalimentación que se da en este proceso, para evitar la simplificación de los fenómenos en una relación causa-efecto.

### Cuestionario de Litwin y Stringer

Esta tesis no pretendió hacer un estudio teórico del concepto CLIMA, sino estudiar el Cuestionario de Litwin y Stringer, que es la herramienta que permite al Asistente Social conocer este aspecto dinámico de la realidad organizacional.

Este instrumento de medición está constituido por cincuenta items, apoyados en nueve dimensiones del concepto:

1. **Estructura.** El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
2. **Responsabilidad.** El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
3. **Recompensa.** El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
4. **Riesgo.** El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
5. **Calidez.** La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. **Apoyo.** La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
7. **Normas.** La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. **Conflicto.** El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
9. **Identidad.** El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

El cuestionario de Litwin y Stringer fue

estudiado en nuestra realidad organizacional por la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Chile. Específicamente, en el año 1976, Soledad Larraín H. (3) llevó a cabo un estudio exploratorio de este instrumento. Posteriormente, en el año 1981, la Escuela de Trabajo Social de esta misma Universidad realizó una investigación que formó parte del taller IV-A, con el objetivo de probar la consistencia interna de este instrumento.

De los resultados obtenidos de estas investigaciones, se concluyó que el instrumento construido por Litwin y Stringer probó ser consistente en nuestra realidad organizacional. No obstante, dicha herramienta requería un estudio del lenguaje en el que están expresados algunos items y que presentan problemas de comprensión y redacción, lo que dificultaría al sujeto dar su respuesta, restando agilidad al instrumento.

Surgió así en la Escuela de Trabajo Social la necesidad de probar el instrumento en muestras y contexto histórico diferentes a los que ya se había aplicado. Sólo así se podría reafirmar su confiabilidad para que pudiera ser utilizado en nuestro medio organizacional por el profesional que lo requiriera. Fue ésta, entonces, la finalidad que tuvo la tesis: entregar al Asistente Social una herramienta que le permita medir el CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para llevar a cabo ese propósito se plantearon dos objetivos generales. Por una parte, había que probar la consistencia interna del instrumento de CLIMA ORGANIZACIONAL de Litwin y Stringer y, por otra, se debía medir el CLIMA ORGANIZACIONAL en una institución de servicio.

Dichos objetivos se cumplieron en dos etapas. La primera consistió en reformular los items del instrumento que presentaban problemas de comprensión y redacción. Para ello se contó con la asesoría de un experto en comunicación escrita. Esta reformulación estuvo dirigida a modificar la redacción de los items y a adaptar el lenguaje a términos más utilizados en nuestro contexto organizacional, para luego proceder a comprobar su consistencia interna en dos instituciones de servicio, una del área bancaria y otra del área menores.

Si bien el instrumento reformulado no se alteró en esencia, se pasó a denominar convencionalmente Forma C (ver anexo), para diferenciarlo de la forma B, adaptada por Soledad Larraín H.

La segunda etapa persiguió la obtención del perfil de CLIMA ORGANIZACIONAL general y por grupos específicos de trabajo en una institución

Cuadro N°1

Resumen de las distintas aplicaciones del instrumento para medir clima organizacional de Litwin y Stringer efectuadas en Chile

	Estudio de Soledad Larraín	Investigación en Asistentes Sociales	Institución Área Bancaria	Institución Área Menores
Forma del Instrumento	B adaptado	B adaptado	C reformulado	C reformulado
Muestra (N° de Sujetos)	47	26	29	70
Nivel de Instrucción	5 Año Básico	Universitaria	4 Año medio	8 Año Básico
Forma de Administración	En grupos de 5 personas	Al grupo total	Al grupo total	En grupos de 5 personas
Porcentajes de ítems significativos.	74	82	80	92
Porcentaje de ítems no significativos.	26	18	20	8
Número de ítems no significativos.	13	9	10	4

de servicio del área menores, además de mostrar un procedimiento para obtener un perfil de CLIMA.

## Resultados

### a) Consistencia interna del instrumento

Este cuadro permite apreciar el comportamiento que ha tenido el instrumento en las distintas aplicaciones efectuadas en Chile

Luego de reformulado el instrumento en la aplicación a la institución de servicio del área menores, éste alcanzó su más alto nivel de consistencia, con un 92%. Se pensó que este aumento se debía a la revisión sintáctica de los ítems y a la forma de administración del instrumento.

Los factores que habrían influido en el nivel de consistencia interna del instrumento fueron: ni-

vel de instrucción de la muestra, forma de administración y grado de comprensión.

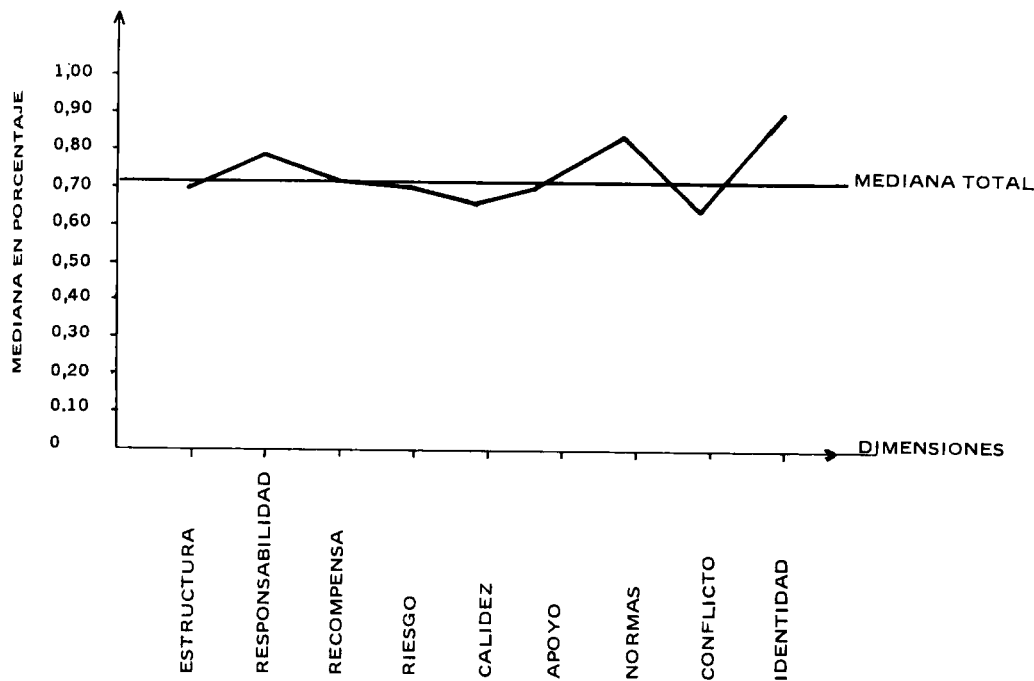
Cabe hacer notar que los ítems N°4, N°5, N°22, N°24 y N°41 aún presentan problemas de consistencia interna. Por ello se sugirió una revisión de éstos, para su posible sustitución o eliminación del instrumento.

Teniendo presente los factores mencionados se concluyó en que - luego de reformulado y probado su nivel de consistencia interna ítem-dimensión- el instrumento posee esta condición de confiabilidad.

### b) Perfil de clima organizacional.

De la aplicación del instrumento de CLIMA ORGANIZACIONAL Forma C en la institución de servicio del área menores, se obtuvo el siguiente perfil de CLIMA ORGANIZACIONAL:

Gráfico N°1  
 Perfil de clima organizacional de la institución de servicio  
 del área menores N°70



En la institución del área menores "el personal percibe un ambiente medianamente estructurado, donde la autoridad y la toma de decisiones está centralizada en quien dirige la institución. (Estructura moderada).

Por otra parte, los trabajadores perciben que cuentan con cierta autonomía para desarrollar su trabajo y que pueden contar en algunas ocasiones con su jefe y compañeros para resolver los problemas a que se ven enfrentados en el cumplimiento de sus funciones. Al mismo tiempo, perciben que el rendimiento exigido para el desempeño de la tarea es alto, mientras que el incentivo y el reconocimiento recibidos por ella son moderados. (Responsabilidad, Apoyo y Recompensa medianas, Normas altas).

El personal percibe que en la institución su trabajo se lleva a cabo en un ambiente que ofrece pocos riesgos y desafíos, de escaso compañerismo y buena convivencia, donde la administración les brinda la oportunidad para expresar sólo ocasionalmente sus opiniones. Sin embargo, los trabajadores se sienten partícipes y miembros valiosos en la tarea que la institución realiza. (Riesgo y Calidez moderadas, Conflicto bajo, e Identidad alta)".

También se obtuvieron perfiles de CLIMA ORGANIZACIONAL de cada grupo específico de trabajo que existía al interior de la organización (personal auxiliar, personal de servicio, personal administrativo, profesionales, voluntariado), lo que permitió concluir que es posible obtener diferentes percepciones del CLIMA en cada grupo de trabajo. De acuerdo a la teoría, esta situación se explica por la influencia de las variables de posición (grupo de trabajo y nivel jerárquico), las variables del ambiente organizacional interno (estructura, procesos y sistema de gestión) y las variables individuales (actitudes, sentimientos y expectativas laborales).

En resumen, el Asistente Social que lo requiera podría hacer uso del instrumento de CLIMA ORGANIZACIONAL de Litwin y Stringer Forma C, con el objetivo de enriquecer su conocimiento de la organización, obteniendo así una visión de conjunto de ciertos procesos organizacionales que influyen en el comportamiento del trabajador. En otros términos, esta herramienta permite conocer la percepción que tiene el trabajador de estos procesos, además de comprobar la relación que existe entre la estructura de la organización que se pretende desa-

rollar y cómo es percibida por los miembros de la organización. Este conocimiento podría ser utilizado por el Asistente Social de acuerdo a su cargo en la empresa y a los objetivos que persiga.

Sin embargo, es conveniente adecuar el instrumento cada vez que sea necesario, de acuerdo a los términos de uso más habitual en la realidad organizacional en que será aplicado, sin alterar en esencia el contenido de los ítems que lo componen. Por ejemplo: cambiar administración por dirección, empleado por trabajador, operario por funcionario, institución por empresa o fábrica, etc.

En organizaciones donde los trabajadores presenten un bajo nivel de instrucción, se recomienda administrar el instrumento en grupos pequeños de modo que la entrega de las instrucciones y la aclaración de las dudas se hagan en forma individual.

En la medida que el Asistente Social pueda contar con más y mejores instrumentos para mejorar

su capacidad de diagnóstico, podrá enriquecer su quehacer específico como el marco conceptual de su profesión. Y lo que es más importante, la comunidad podrá beneficiarse con un aporte objetivo, del más elevado nivel académico y profesional.

#### Bibliografía

CONTRERAS CH., Beatriz et. al. *Clima Organizacional: Consistencia Interna de un Instrumento y Perfil de una Organización* (Tesis). Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Trabajo Social, 1983.

#### NOTAS

(1) D. Anastassiou M. y A.M. Haz M., *Clima Organizacional y Clima Psicológico: Un intento por dirimir las diferencias*: (Tesis). Santiago, Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología 1980, pp. 15-16.

(2) S. Larraín H., *Estudio exploratorio de un instrumento para medir Clima Organizacional*: (Tesis). Santiago, Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología 1976, p. 64.

(3) Psicóloga, Universidad Católica de Chile.

### SEMINARIO

#### SUPERVISION EN TRABAJO SOCIAL

30 de Julio al 1o de Agosto de 1984

Profesora : Sister Vicentia Joseph  
Escuela de Trabajo Social  
Universidad Católica de América.- Washington D.C.  
E.E.U.U.

Valor: \$ 4.000.-

INSCRIPCIONES: ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

Av. Vicuña Mackenna 4860. (Campus San Joaquín)

Fono 555 0058.- Anexo 4663 y 4664

## ANEXO

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

(Autores: Litwin y Stringer)

## INSTRUCCIONES:

A continuación ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguiente: Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.				
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuales son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.				
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.				
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
9. En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
10. Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
11. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14. Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.				
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
17. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				



	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
20. En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21. En esta empresa los errores son sancionados.				
22. En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
23. Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fué necesario.				
24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.				
25. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				
26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
27. Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.				
28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29. En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30. En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
32. En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				
33. En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.				
34. En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.				
35. La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.				
36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.				
37. En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
38. Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.				
39. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.				
40. Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.				
41. En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.				
42. En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
43. En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.				
45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
46. En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.				
50. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.				