

Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES A.C.

E.E. Díaz López^{1}, J.A. Bañuelos Arcos², E.R. Poblano Ojinaga³, R. Reyes Valenzuela⁴, J. Alanís Villaseñor⁵.*

*Tecnológico Nacional de México, Universidad 1200, Col. Xoco. Del. Benito Juárez. CP. 03330
Cd. de México^{1,3,4,5} Mercadeo en Empresa Líder Nacional en Tiendas de Conveniencia, Thomas
Alva Edison N. 1235, Col Industrial, C.P. 64480, Nuevo León, Monterrey²
psic.erandy@hotmail.com*

Área de Participación: Ingeniería Administrativa

Resumen

El presente trabajo consiste en un diagnóstico con perspectiva psicosocial del Clima Organizacional, bajo el Modelo Litwin y Stringer en una Institución Educativa de Posgrado, se desarrolla una síntesis de los enfoques del concepto de C.O., así como algunos factores. Mediante la aplicación de una encuesta tipo Likert a los colaboradores, se obtiene información que cumple con el objetivo de retroalimentar a la dirección, permitiéndoles conocer la percepción que los individuos tienen de lo que "Se es", "Se hace" y "Se espera" en la institución, identificando un alto sentido de pertenencia y cooperación entre los miembros del equipo, se recomienda: Implementar la formación y el desarrollo profesional mediante un programa de capacitación; una metodología de reuniones efectivas para fortalecer la comunicación asertiva y disminuir la burocracia, así como un programa de incentivos que incluya motivación intrínseca y extrínseca, finalmente fomentar una cultura de la evaluación sobre su desempeño.

Palabras clave: Clima Laboral, Modelo Litwin y Stringer, Psicosocial.

Abstract

The present work consists of a diagnosis with a psychosocial perspective of the Organizational Climate, under the Litwin and Stringer Model in a Graduate Educational Institution, a synthesis of the approaches to the concept of OC is developed, as well as some factors. Through the application of a Likert-type survey to employees, information is obtained that meets the objective of providing feedback to management, allowing them to know the perception that individuals have of what "It is", "It is done" and "It is expected." In the institution, identifying a high sense of belonging and cooperation among team members, it is recommended: Implement training and professional development through a training program; an effective meeting methodology to strengthen assertive communication and reduce bureaucracy, as well as an incentive program that provide intrinsic and extrinsic motivation, finally fostering a culture of performance evaluation.

Key words: Work Climate, Litwin and Stringer Model, Psychosocial.

Introducción

El artículo inicia con un bosquejo sobre el desarrollo, los factores que influyen, así como características del concepto de clima organizacional, y las aportaciones a las organizaciones hoy en día. Hace hincapié en el Modelo de Litwin y Stringer, considerando los factores tangibles de las organizaciones como su estructura y administración; además de los factores intangibles como el desarrollo de la personalidad e identidad de los individuos, la motivación, los estilos de liderazgo, etcétera.

La percepción es un concepto clave para comprender la medición del clima laboral, está relacionada con lo que un individuo piensa, siente y cómo se comporta en función a una situación, persona, objeto, símbolo o institución. La percepción implica conocer los significados que las personas tienen sobre el mundo, por lo consiguiente, para medir la percepción se requiere cuantificar las conductas mediante técnicas, dispositivos grupales e instrumentos, los cuales permitan recolectar información cuantitativa y cualitativa sobre el fenómeno del clima organizacional.

El concepto es abordado inicialmente por la Sociología de las Organizaciones, teniendo como objeto de estudio la dinámica que se genera en la socialización del entorno; dicha dinámica genera condiciones y problemáticas recurrentes que se gestan en los grupos, como lo son: comunicación formal e informal, la integración, cohesión, capacidad adaptativa, resiliencia, las relaciones de poder, la formación del vínculo y las patologías.

Morgan [1] propone una matriz de lectura para comprender mejor las organizaciones mediante la utilización de metáforas. Es decir, la organización puede ser analizada como un: organismo, un cerebro, un sistema político, un instrumento o máquina, una cultura o una prisión.

Los primeros estudios se enfocaron en los tipos de industrias y en las burocracias, desde un enfoque legal e ingenieril, y surgieron en Alemania con los trabajos de Max Weber, con aportaciones mayormente teóricas sobre la burocracia de las organizaciones; en Estados Unidos, Frederick Taylor centra su estudio en la optimización y racionalización de la producción; y en Francia, Henri Fayol se interesa en los diferentes estilos de administración.

Otros enfoques fueron las contribuciones de la Psicología Social y Psicología Organizacional, las cuales se centraron en factores tanto psicológicos como contextuales. Gellerman [2] habla de los factores organizacionales y de los factores subjetivos en 1960; Robbin[3] en el año 1999, señala que el clima organizacional es en gran parte la suma del carácter en los individuos, el cual tiene un desarrollo basado en el aprendizaje y el comportamiento social; Ouchi [4] en 1986, afirma que las tradiciones se replican en diversos escenarios, y que dichas prácticas forman el clima laboral como elementos de la misma cultura. Finalmente están los enfoques Socio-Políticos, y los enfoques de Dirección de Empresas y Economía de las Organizaciones [5].

Al analizar los antecedentes del concepto se identifica que las aportaciones se centran más en aspectos metodológicos que en su conceptualización, permitiendo su comprensión como un concepto multisémico que comparte tres características: la percepción social del individuo, el impacto de la dinámica geogrupal, y factores físicos e intangibles del contexto organizacional. Para García [6] esa percepción afecta las relaciones del comportamiento de los empleados, en su personalidad, y por tanto, en el desempeño.

Llanet en [5] concluye que “el clima laboral es la percepción y valoración en un momento dado por parte de los trabajadores de determinados elementos de la cultura de una empresa. El comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de la percepción que tenga el trabajador de estos factores, y está relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales”.

Para cumplir con una retroalimentación asertiva a la hora de medir el clima laboral, y presentar un diagnóstico, es necesario la selección estratégica de las dimensiones a medir, de forma que eso le sea útil a la empresa para gestionar el cambio organizacional.

En la revisión se encuentran tres estrategias aplicadas para la medición: la observación, los dispositivos grupales para recabar información cualitativa, y la aplicación de encuestas, escalas y cuestionarios para los datos cuantitativos.

La información obtenida de las estrategias antes mencionadas debe ser de calidad, tener experiencia en la aplicación, y ocupar instrumentos confiables y validados, así como dimensiones importantes y pertinentes a la organización.

El modelo implementado en esta investigación parte de la teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer [7], que identifican como objeto de estudio la percepción social de los trabajadores, “el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que interactúan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación”.

Litwin y Stringer utilizan conceptos como motivación y clima, describiendo el ambiente y las situaciones que más influyen en la percepción y conducta del individuo, dicha descripción es única en cada organización, lo que permite el entendimiento del clima organizacional. En relación a la productividad, conectan con las investigaciones de McClelland, quien propuso un modelo de motivación basado en el poder, la afiliación, y el logro. Dan McAdams, en el prólogo al libro de McClelland, [8] indica que la obra se caracteriza por los intereses en los factores psíquicos inconscientes y la medición de estos expresados en la conducta, las historias de las personas sobre su entorno organizacional, además del enriquecimiento de los grupos en la sumatoria de las individualidades, la adaptación y bienestar social.

El Modelo Litwin y Stringer postula la existencia de nueve dimensiones que ayudarán a indagar el tipo de clima existente en una organización determinada, las cuales interactúan con los elementos de la organización ([9], [10]):

ESTRUCTURA	Representa la percepción al respecto de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y estructurado.
RESPONSABILIDAD	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
RECOMPENSA	Refiere la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
DESAFÍO	Consiste en el sentimiento de los individuos acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
RELACIONES	Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
COOPERACIÓN	Es el sentir de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

ESTÁNDARES	Se orienta en la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
CONFLICTO	La percepción de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.
IDENTIDAD	En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Tabla 1. Dimensiones del Clima organizacional de Litwin y Stinger.

La investigación se desarrollará en el Colegio Interdisciplinario de Especialización A.C. (CIES), que se fundó en la ciudad de Puebla en el 2008, cuatro años más tarde, en el 2012, se genera el plantel en la ciudad de Orizaba, Veracruz. Para fines de esta investigación nos enfocaremos en la población de base del CIES campus Orizaba, la cual cuenta con una trayectoria de ocho años y con una estructura organizacional de 16 colaboradores, con tres niveles: Dirección, Jefatura y Administrativo. Cabe mencionar que paralelamente se encuentra el personal de interinato, que fluctúa entre 62 a 117 docentes, dependiendo de las necesidades académicas de cada año.

Metodología

Diseño

La investigación se aplica en campo, ya que consiste en medir las dimensiones de la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer mediante la aplicación de una escala tipo Likert a los trabajadores del Colegio de Especialización A.C. (CIES), campus Orizaba. Al respecto del nivel de conocimientos, es descriptiva y transversal.

Muestra

Con enfoque regional en Orizaba, Veracruz, es una muestra estratificada, la población se divide en 2 grupos, la variable elegida para formar los estratos es Personal de Base; el marco de muestreo consiste en una población de 16 trabajadores, las mujeres representan el 62.5% y los hombres un 37.5%, distribuidos estructuralmente de la siguiente manera: 1 Rector, 1 Directora de Sede, 5 Jefes que representan el 31.25%, y 9 Administrativos con un 56.25% de representación.

Criterios de selección

Se encuestaron a 16 trabajadores, y se entrevistó a la Directora, por ser de tipo censal ya que son el 100% de la población base.

Instrumento

Se utilizó el Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer, modificado y ampliado por Echezuria y Rivas [11], se cambiaron algunas palabras y categorías como cohesión por calor, riesgo por desafío, etcétera, con el fin de facilitar su comprensión. En cuanto al análisis estadístico, se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.83 considerada una buena confiabilidad; con 3 ítems más al instrumento original, sumando 53 ítems. Su estructura es una escala tipo Likert de cuatro respuestas, forzando a contestar, polarizando las respuestas; 19 se redactaron como ítems negativos y 34 como positivos.

Procedimientos:

- Se entrevistó a la Directora del plantel, posteriormente se aplicó la escala a 16 trabajadores vía google Forms, enviado a sus celulares con la petición que fueran honestos, ya que dicha escala no requiere nombres, con el fin de no sesgar la información.

- Posteriormente, se procesa la base de datos en el programa Excel y se aplica el Alpha de Cronbach, que arroja que el instrumento tiene un valor de .71, siendo el rango de .7 a .8 una buena confiabilidad del instrumento.
- Finalmente, se integraron los datos de la entrevista y la base de datos para su interpretación.

Resultados

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta se desarrollan con los datos socio-demográficos y, finalmente, por dimensión.

La población de la muestra consta de 16 personas, de los cuales el 50% son mujeres, todos con un rango de edad de 20 a 50 años, el 60% son solteros, el 87% cuenta con estudios profesionales de nivel posgrado, con un conocimiento del idioma inglés estimado entre medio y alto, todos con una movilidad de 3 a 9 empleos anteriores. Actualmente cuentan con un rango de antigüedad de 6 meses a 7 años.

Estructura

En esta dimensión se observa si las tareas se encuentran bien definidas, y lógicamente estructuradas. Se identificó que el personal conoce las políticas y estructura organizativa en un 76% en promedio, y un 24% no percibe claridad en el control, reglas, procedimientos, estatutos y políticas. La planificación y organización también son áreas de oportunidad para trabajar, ya que el 50% de los encuestados manifestaron percibir muchos papeleos para hacer las cosas, enfatizando la burocracia percibida que afecta la productividad; el 50% no tiene identificado a quien reportar algunas tareas. A continuación se presenta el ítem 6 del instrumento y las respuestas obtenidas.

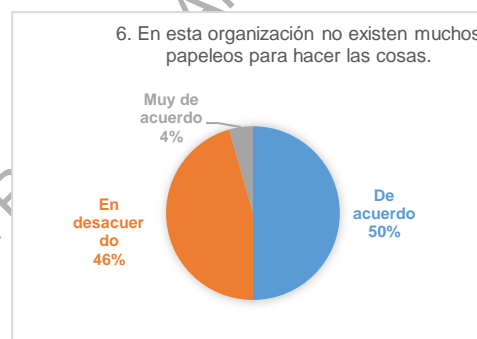


Tabla 2. Percepción de la burocracia en el trabajo.

Responsabilidad

El 70% de la muestra tiene la percepción que el equipo asume la responsabilidad que le toca a cada uno. A continuación se grafica el grado de autonomía que perciben los trabajadores correspondiente al ítem 12.

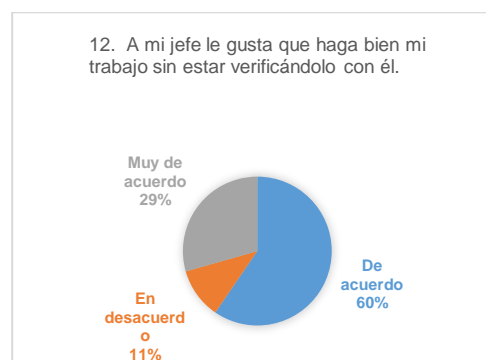


Tabla 3. Percepción sobre la supervisión del jefe.

Desafío:

Dentro de esta dimensión se puede observar que se apuesta por la toma de decisiones en momentos correctos, sin arriesgar el capital social. Se analizan las opciones de manera estratégica para lograr

crecimiento y rentabilidad; solo el 2% los encuestados no se encuentran de acuerdo en este punto. La empresa está abierta a reconocer y a implementar una buena idea.

Recompensa:

El 70% de los empleados considera que la crítica es sana y retroalimenta.

Relaciones:

Dentro de la organización existe una buena relación, el 92% considera que dentro del área de trabajo prevalece un clima amistoso, agradable y sin tensiones, se observa un liderazgo en el cual la comunicación con el jefe se desarrolla fácilmente, es un ambiente agradable. Consecutivamente se presenta la Tabla 4. con el Item 31 de la encuesta.



Tabla 4. Conocimiento entre las personas de la organización

Cooperación:

En la organización se exigen estándares muy altos, de tal forma que el rendimiento del personal debe ser óptimo, el 100% de los encuestados consideran que su trabajo se puede mejorar en base a retroalimentaciones objetivas. El 94% considera que tiene un buen desempeño en su trabajo. Se presenta la Tabla 5 con el Ítem 43 del Instrumento.

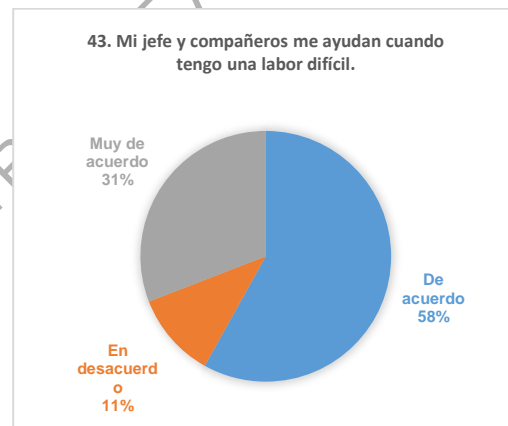


Tabla 5. Colaboración entre miembros del grupo.

Estándares:

Existe comprensión por parte de los supervisores, el 93 % considera que cuando existen labores que son difíciles de cumplir siente el respaldo de sus superiores, los cuales tienen una visión humanista sobre el trato del personal. A continuación se grafica el Item 38.

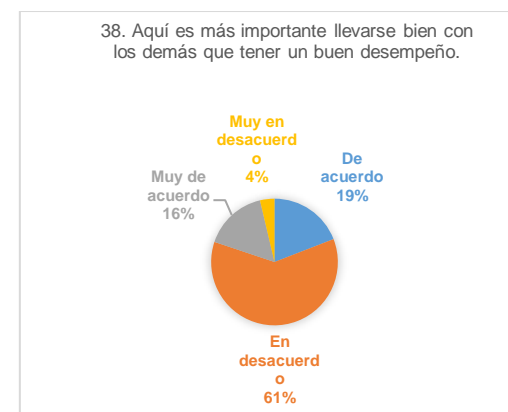


Tabla 6. Importancia entre socialización y desempeño.

Conflicto:

El manejo de los conflictos se realiza a través del diálogo, aún cuando no se esté completamente de acuerdo con el líder, el 80% considera que pueden expresar de manera libre sus puntos de vista. Los canales de comunicación son buenos, el líder genera la apertura al diálogo entre los colaboradores. El 60% percibe en desacuerdo que en esta organización deban quedarse callados para evitar discordancia, el 66.6% percibe que la dirección se muestra abierta ante discusiones o dificultades enfrentadas en el entorno laboral.

Identidad:

Se define como el sentimiento de pertenencia a la organización. Es la sincronía que se produce entre las metas individuales con las de la organización, el 50% de los encuestados perciben sentirse orgullosos de trabajar en la institución. Se observa una mística general, con lealtad de más del 70% de los encuestados.

Conclusiones:

A través del análisis realizado podemos conocer el clima laboral del CIES Orizaba, por lo que la Alta Dirección podrá tomar datos de esta investigación para implementar acciones que promuevan una mejora continua. Por lo que se recomienda lo siguiente:

Implementar la formación y el desarrollo profesional mediante un programa de capacitación permanente que fortalezca el conocimiento sobre los objetivos y las políticas institucionales, ya que un 24% de la población las desconoce. Así mismo un proceso de inducción que facilite el conocimiento y la inserción del trabajador a la organización, disminuyendo las confusiones que manifiestan los colaboradores tener al respecto de a quien tener que reportar sus tareas,

Desarrollar una metodología de reuniones efectivas para fortalecer la comunicación asertiva y disminuir la burocracia, ya que el 50% de la muestra percibe mucho papeleo en el desarrollo de sus procesos

Se recomienda un programa de incentivos que incluya motivación intrínseca y extrínseca, como por ejemplo: reconocimientos de logros, reuniones de integración, fomentar la responsabilidad social, premios de desempeño, caja de ahorro, bonos de puntualidad, etc. reforzando con esto la identidad y el sentido de pertenencia en la organización,

Fomentar una cultura de la evaluación sobre el desempeño de sus funciones por periodos de 4 meses, dicha actividad se facilitará, ya que el 77% de la población está abierta a recibir retroalimentación, también implementar estrategias como: un buzón de quejas y sugerencias así como aplicación periódica de encuestas de este tipo de forma anónima para conocer la percepción interna y externa de la institución así como su trayectoria.

En general el clima organizacional de esta institución es favorable ya que el 89% de los trabajadores perciben al equipo responsable y autónomo, el 93% se siente comprometido y priorizan los objetivos a la socialización.

Agradecimientos:

Un especial agradecimiento a la Maestra Luz del Carmen Hernández Casco, Directora del Colegio Interdisciplinario de Especialización A.C. (CIES), al Maestro Rigoberto Reyes Valenzuela, Director del Tecnológico de Orizaba, al Ing. Jaime Ortiz Chávez, Gerente de Mercadeo Región Veracruz por su visión y liderazgo en la realización de esta investigación.

Referencias:

- [1] M. Gareth, «Images of Organization, Sage» San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1998, p. 349.
- [2] S. W. GELLERMAN, «People, Problems and Profits: The Use of Psychology in Management», Nueva York.: McGraw-Hill Book Company, 1960.
- [3] S. P. Robbins, «Comportamiento Organizacional», Pearson Educación, 1999.
- [4] N. H. Martínez, «Postura Ante la Practicidad de Cultura en la Organizaciones Latinas», Mexico, Editores Siglo XX, Editores de S.A. de C.V., 1999, p. 27.
- [5] F. J. Llaneza Álvarez, «Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la Formación del Especialista., España: Lex Nova, 2009.
- [6] M. Garcia Solarte, «Clima Organizacional y su Diagnostico: Una aproximacion Conceptual,» Cuadernos de Admnistracion/Universidad del Valle, nº 42, p. 19, 2009.
- [7] D. I. Díaz Gavidia, «Clima Laboral según el Modelo de Litwin y Stringer Aplicado a la Empresa Moliperú en la Ciudad de Chiclayo 2018» , Tesis de Licenciatura, Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2010.
- [8] D. C. Mc Clelland, «Estudio de la Motivación Humana», Madrid: Narcea S.A. de Ediciones Madrid, 1989].
- [9] A. Goncalvez, «l Clima Organizacional,» Revista Enfasis, Julio 1998. [En línea]. Available: <https://sites.google.com/site/nuevadmmon/desarrollo-organizacional-do/clima-organizacional/modelo-de-litwin-y-stinger-sobre-clima-organizacional>. [Último acceso: 19 Agosto 2020].
- [10] A. P. Goncalves, «Dimensiones del Clima Organizacional,» [En línea]. Available: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>. [Último acceso: 15 Junio 2020].
- [11] A. Y. Echezuria Gonzalez y A. L. Rivas López, «<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/>», 11 Diciembre 2001. [En línea]. Available: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3607.pdf>. [Último acceso: 4 Agosto 2020].
- [12] D. Díaz Gavidia, «Operacionalización de Variables de Clima Laboral segun el Modelo de Litwin y Striger aplicado a la empresa MOLIPERU», Chiclayo, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2018, p. 86.