

Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad

POR WILLIAM J. REDDIN

Este artículo le ayuda a decidir qué clima debería existir en su propia organización en beneficio de la efectividad, para ayudarle a planificar cómo moverse hacia él. Se describen ocho diferentes tipos de clima: cuatro más efectivos y cuatro menos efectivos. Los ocho tipos de clima organizacional pueden estar directamente relacionados con los ocho estilos gerenciales que propone la Teoría de Efectividad Gerencial del autor en su obra "The Output Oriented Organization."

El clima organizacional atrae mucho la atención en estos tiempos de cambio. Identificarlo y cultivarlo es vital para generar una gran influencia en la efectividad y en los resultados estratégicos. También es útil porque puede ayudar a gestionarlo. El principal objetivo que se puede tener en un cambio de clima organizacional es mejorar la efectividad. Este parece ser el camino corto para mejorar las cosas; si nosotros queremos tener una organización efectiva debemos desarrollar una cultura centrada en resultados.

Obviamente hay grandes diferencias entre los distintos climas organizacionales: Las organizaciones productivas tienden a tener una alta orientación a la tarea, siendo dirigidas por líderes fuertes, expertos en su especialidad y demandantes de un gran esfuerzo en todos los sentidos; las organizaciones educacionales tienden a tener una elevada orientación a las relaciones, siendo dirigidas por personas sensibles, participativas y propulsoras del crecimiento del factor humano; los bancos y

las instituciones administrativas, tales como compañías de seguros, instituciones gubernamentales o empresas de contabilidad tienden a estar orientadas a sistemas. El análisis debe iniciarse con la identificación del clima que

■ **Las organizaciones productivas tienden a tener una alta orientación a la tarea, siendo dirigidas por líderes fuertes y expertos en su especialidad**

se tiene hoy, y la pregunta más importante es: ¿Qué clima deberíamos tener para llegar a una clara orientación a resultados?

LA NATURALEZA Y ORÍGENES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización y que son comunes a puestos no necesariamente relacionados entre sí. En síntesis, éste describe cómo las organizaciones (tomadas como un todo) difieren una de otra en su desempeño típico. Dichas diferencias son influenciadas por, y expresadas a través de cosas tales como: procedimientos operativos, estructura organizacional y otros factores que aunque no estén escritos, son poderosos e influyen en el comportamiento.

Existen cuatro tipos básicos de clima organizacional: 1) Orientado al Control (basado en sistemas); 2) Orientado al Desarrollo de la Libertad Profesional (basado en la confianza a la gente); 3) Orientado a la Productividad y el Rendimiento (basado en la optimización continua de los procesos de producción), y 4) Orientado al Desafío (basado en la colaboración en equipo).

Los managers necesitan ser altamente sensibles para identificar el clima de su organización, ya que puede ser difícil cambiarlo, requiriéndose de destreza, estrategia y determinación. O bien corre el peligro de ser violentado en cualquier forma, llegando a producir un fuerte impacto en las expectativas de la gente.

FACTORES DE INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es conformado desde la cabeza de la organización y desde el pasado. Las influencias primarias son las siguientes, presentadas sin proponer un orden de importancia:

ESTILOS DE LOS MÁXIMOS DIRECTIVOS:

Esta es la forma en que la gente directiva piensa que la organización debería ser manejada, reflejada en la forma que ellos actúan con los miembros de su equipo.

ESTILO DEL FUNDADOR:

El impacto del fundador de la empresa puede persistir por largo tiempo o para siempre. Esto se hace evidente en las religiones, pero también puede presentarse en organizaciones seculares.

GRUPO DOMINANTE:

La alta administración de algunas organizaciones comprende el grupo dominante. Por ejemplo: tipo de marketing, actuarios, ingenieros, contadores, profesores, gentes del mismo estilo básico, etc. Una concentración de cualquier tipo de ellos en posiciones de poder puede influir en el clima organizacional.

FAMILIA DOMINANTE:

La familia, así como el fundador en forma individual, puede ejercer una profunda influencia en el clima, particularmente pero no necesariamente, si la empresa es pequeña.

TECNOLOGÍA:

En cierto grado, el clima organizacional depende de la tecnología pero en otro es independiente de ella. El grado preciso de influencia puede identificarse realizando una comparación con empresas del mismo sector o con otras que se encuentren en diferentes mercados.

OTRAS INFLUENCIAS IMPORTANTES:

Otros factores de influencia en el clima de una organización son:

- Tamaño de la organización.
- Relación de los directivos con los trabajadores.
- Objetivos y estrategia corporativa.
- Importancia regional o nacional y visibilidad.
- Control normativo.
- Grado de control externo.
- Localidad geográfica / aislacionismo.
- Estructura física de las instalaciones.

PERCIBIENDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional puede ser percibido muy rápidamente o deducido de las respuestas que se den a las siguientes preguntas:

- ¿Qué clase de gerentes tenemos?
- ¿Qué tipo de conducta es la más reconocida?
- ¿Qué se considera como recompensa?

- ¿Qué conducta es desmotivada aquí?
- ¿Qué se considera como castigo?
- ¿Qué tanta es la diferencia en status entre diferentes niveles de la organización?
- ¿Cómo son manejados los errores?
- ¿Cómo se maneja el conflicto?
- ¿Cómo se toman las decisiones?
- ¿Cuál es la red de comunicación?
- ¿Qué es un nivel aceptable de desempeño?
- ¿Existe confianza entre la gente?
- ¿Es fácil cambiar las cosas?

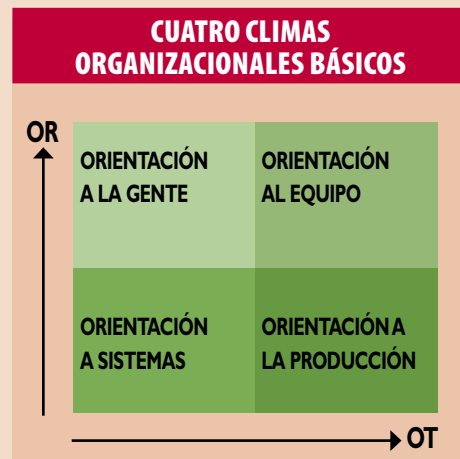
En algunas organizaciones es difícil despedir a la gente, en otras la pregunta más común es: ¿Y ahora quién es mi jefe? En algunas organizaciones cualquier innovación debe provenir de la dirección, en otras cada nivel tiene libertad para innovar. En algunas organizaciones un desempeño ejemplar es reconocido y en otras es ignorado. Los gerentes, particularmente aquellos de recién ingreso provenientes de otras organizaciones, tienen poca dificultad para diagnosticar las demandas de la organización en términos de su orientación a sistemas, orientación a la gente, orientación a la producción u orientación al trabajo en equipo.

Los cuatro climas organizacionales que se necesita conocer son derivados de dos dimensiones del clima. Estas dimensiones son: Orientación a la Tarea (OT) y Orientación a la Relación (OR).

Orientación a la Tarea (OT): La orientación a la tarea enfatiza la productividad, hace que el trabajo sea realizado, iniciando, organizando y dirigiendo.

Orientación a la Relación (OR). La orientación a la relación enfatiza a la gente y se evidencia por: escuchar, confiar y motivar.

■ **Es importante identificar y cultivar el clima organizacional para poder influir en la efectividad y en los resultados estratégicos**



Esas dos variables dan como origen a cuatro tipos básicos de clima organizacional, dependiendo el grado en el que están presentes.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CUATRO CLIMAS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Hay un total de 23 características que diferencian a los cuatro climas básicos de una organización. Por ejemplo:

El modo de interacción de un clima organizacional orientado a sistemas es corregir. El modo de interacción en medio de un clima organizacional orientado a la gente es aceptar. El clima orientado a la producción tiende a enfatizar el dominio y la dirección. El clima orientado al trabajo en equipo quiere unir a otros en el servicio del trabajo.

CÓMO IDENTIFICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA

Para esto se presenta la tabla que aparece a la derecha en la siguiente página (ver tabla)

Estos factores no miden el clima organizacional de la empresa, pero sí dan una pauta del tipo básico de clima.

¿QUÉ HAY ACERCA DE LA TERCERA DIMENSIÓN, LA EFECTIVIDAD?

Así como se tienen cuatro climas básicos de organización y éstos pueden ser apropiados o inapropiados a la tecnología o en forma más amplia al ambiente, es claro que hay realmente ocho climas organizacionales cuando la efectividad es considerada. Es decir, surgen cuatro tipos de clima más efectivos y cuatro tipos de clima menos efectivos.

CLIMAS DE IMPACTO FAVORABLE

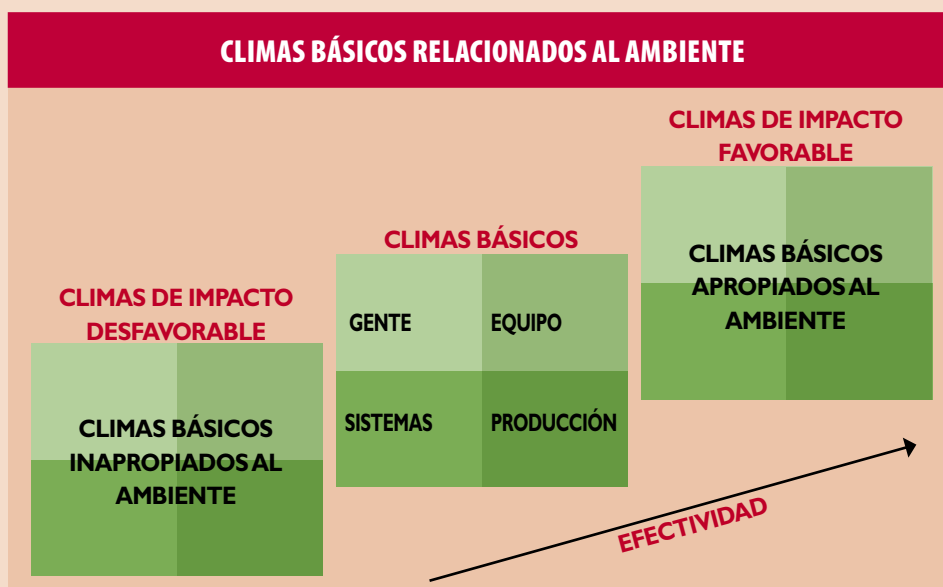
Cuando se mencionaron los cuatro climas básicos de la organización, no se hizo referencia al ambiente. Sin embargo, el clima organizacional real de una empresa debe relacionarse a este.

| Factor | Orientación a Sistemas | Orientación a la Gente | Orientación a la Producción | Orientación al Equipo |
|---|-------------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| 1. Modo de interacción | Corrigiendo | Aceptando | Dominando | Uniendo |
| 2. Principal modo de comunicación | Escrito | Conversación | Dirección verbal | Reuniones |
| 3. Dirección de la comunicación | Poca en cualquier dirección | Hacia arriba desde los subordinados | Hacia abajo a los subordinados | Multi - direcciones |
| 4. Perspectiva del tiempo | Pasado | Indiferente | Inmediato | Futuro |
| 5. Se identifica con: | Organización | Subordinados | Superior y tecnología | Colegas |
| 6. Énfasis de sistemas | Mantiene sistemas de procedimientos | Sistemas de soporte social | Sistemas de seguimiento tecnológico | Sistemas de integración socio-técnico |
| 7. Los subordinados se juzgan en | ¿Quién sigue las reglas? | ¿Quién entiende a la gente? | ¿Quién produce? | ¿Quién quiere unirse al equipo? |
| 8. Los superiores se juzgan por: | Cerebrales | Candorosos | Poderosos | Participativos |
| 9. Modo de equipo | Clasificar, guiar y canalizar | Apoyar, amonizar y aconsejar | Iniciar, evaluar y conducir | Fijar estándares, probar y motivar |
| 10. Situación de trabajo típica | Administración, Contabilidad | Manejo de profesionales, entrenamiento y coordinación | Administración de ventas y producción | Interacción de gerentes. |
| 11. Situaciones de trabajo inaceptables | No- rutinarias | Bajo contacto con personas | Bajo poder | Alta estructuración |
| 12. Orientación del empleado | Seguridad | Cooperación | Desempeño | Compromiso |
| 13. Reacción al error | Más controles | Ignorar | Castigos | Aprender de... |
| 14. Reacción al conflicto | Elimina | Suaviza | Suprime | Utiliza |
| 15. Reacción al stress | Ignora y fija reglas | Llega a ser dependiente y se deprime | Domina y explota | Elimina tomando decisiones |
| 16. Fuente positiva de control | Lógica | Elogia | Recompensa | Impulsa ideales |
| 17. Fuente negativa de control | Argumenta | Rechaza | Castiga | Transige |
| 18. Problemas característicos de los subordinados | Falta de reconocimiento | Falta de dirección | Falta de información | Falta de independencia |
| 19. Castigo usado | Pérdida de autoridad | Pérdida de interés por el gerente | Pérdida de posición | Pérdida del respeto por los subordinados |
| 20. Subvalía | Necesidades de innovación | Necesidades de organización y de tecnología | Expectativas de los subordinados | Necesidades de acciones independientes |
| 21. Principales debilidades | Esclavo de las reglas | Sentimentalismo | Lucha innecesaria | Uso indebido de la participación |
| 22. Temor en general | Emotividad, debilidad y dependencia | Rechazo | Pérdida de poder | Desinvolucramiento |
| 23. Temor acerca de otros | Desviación inacional | Conflicto | Baja producción | Insatisfacción |

El clima organizacional lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización

Cuando uno piensa en efectividad en el sentido amplio del término, lo que subyace es la realidad de que algunas condiciones climáticas se ajustan muy bien a las características del ambiente y sus actores derivándose un impacto favorable, ya que como consecuencia de la influencia de este, se estimula un desempeño de alta efectividad. De esta forma cuando un manager percibe el tipo de clima que es susceptible de estimular un alto desempeño y realiza un conjunto de influencias para producir ese clima, estará creando deliberadamente las condiciones para la efectividad. Si por el contrario, el manager no ha sido capaz de descifrar el clima susceptible de estimular un desempeño óptimo y se inclina por impulsar las condiciones que “le gustan” o que “ha aprendido” irrespectivamente de su impacto potencial, estará generando un clima que resultará desfavorable ya que no se ajusta en manera alguna a las características del ambiente y sus actores. En este último caso vemos con claridad como el manager se inclina por acciones específicas para la creación del clima, en vez de inclinarse por el impacto favorable de un clima en particular. Por ello, en el argot de la efectividad gerencial se distingue a los managers que están orientados a resultados como aquellos que inspiran sus acciones por el impacto que quieren provocar, y a los managers que están orientados a actividades como aquellos que inspiran sus acciones por la preferencia que manifiestan hacia alguna actividad climática en particular ignorando el impacto potencial. De acuerdo con lo anterior, se puede considerar que existen dos tipos de organización. Una de ellas puede ser considerada como “orientada a actividades”, la otra considerada como “orientada a resultados. La principal diferencia entre las dos, son las necesidades de la tecnología, los clientes y la amplitud del

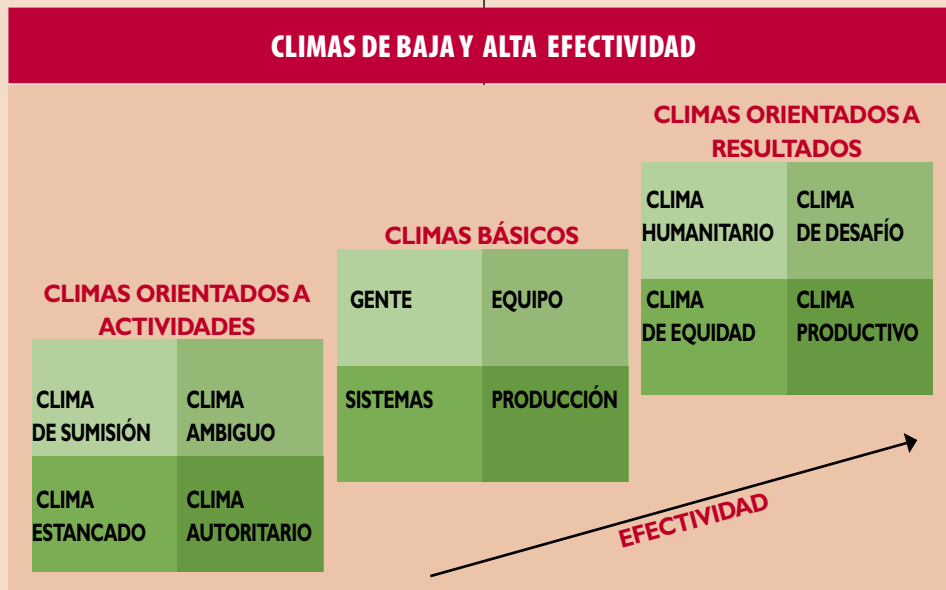
CLIMAS BÁSICOS RELACIONADOS AL AMBIENTE



ambiente. Las diferentes combinaciones de alta y baja de la orientación a la tarea, de la orientación a la relación y de la orientación a la efectividad, dan como resultado ocho tipos de clima, cuatro orientados a actividades, es decir a lo que se hace y cuatro orientados a resultados, es decir a lo que se logra.

altamente interesado en el apego a la forma, desestimando el valor del impacto. Separado, poco creativo y baja involucración; resistente al cambio, con una baja preocupación a errores excepto para cubrirse ante ellos, se trabaja bajo reglas, con muchas personas trabajando para hacer las cosas difíciles para otros.

El clima organizacional orientado a la producción tiende a enfatizar el dominio y la dirección



Estos cuatro climas orientados a actividades y los cuatro climas orientados a resultados, son derivados de los climas básicos. Cuando éstos son impulsados inapropiadamente, el clima básico con orientación a la producción recibe el nombre de clima autoritario, cuando el clima básico orientado a la producción es usado apropiadamente recibe el nombre de clima productivo. La figura anterior marca la posición de los ocho tipos de clima con relación a su uso en el ámbito de la empresa. En la siguiente tabla se designan los nombres a los ocho tipos de clima organizacional.

| Clima Básico | Clima centrado en actividades | Clima centrado en resultados |
|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Orientación a Sistemas | Clima Estancado | Clima de Equidad |
| Orientación a la Gente | Clima de Sumisión | Clima Humanitario |
| Orientación a la producción | Clima Autoritario | Clima Productivo |
| Orientación al equipo | Clima Ambiguo | Clima de Desafío |

INDICADORES DEL CLIMA ESTANCADO

- Trabajando bajo reglas estrictas a todos los niveles.
- Resultados aceptables muy escasos.
- Se evita en forma general el involucramiento y la responsabilidad.
- Pocas sugerencias u opiniones voluntarias.
- Demasiados gerentes poco creativos; poco originales; con mentalidad estrecha.
- Resistencia al cambio.
- Baja preocupación a los errores y a la calidad.
- El gerente típico se aprecia poco involucrado; Baja cooperación.

una alta dosis de pasividad. Hay en general pocas iniciativas, una dirección muy difusa y poco preocupada con los estándares de desempeño y resultados; proclive a acciones para minimizar los conflictos.

INDICADORES DEL CLIMA DE SUMISIÓN

- Se omiten o suavizan los desacuerdos.
- Atmósfera con un marcado tono amable, cálido, gentil.
- Demasiada importancia a las relaciones humanas.
- La preocupación de la organización se ve a lo fácil, no a lo difícil.
- Pocas iniciativas; pasividad.
- Poca dirección.
- Poco preocupación por resultados.
- Mucho interés en actividades sociales.
- El gerente típico de esta organización es visto como agradable, cálido, gentil.

CLIMA AUTORITARIO

El clima autoritario es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una atmósfera en la que predomina el autoritarismo sin que esta característica ayude a la alta efectividad.

El clima es apreciado como crítico y amenazante. Se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa; la gente actúa sin consultar; muchos gerentes son temibles y poco agradables, con alta exigencia por la productividad del día, más que la de largo plazo. Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas.

INDICADORES DEL CLIMA AUTORITARIO.

- Comunicación primordialmente hacia abajo.
- Más órdenes, menos consultas.
- Los superiores se ven como críticos y amenazantes.
- Énfasis en productividad de corto plazo, no de largo plazo.
- Supresión de desacuerdos.
- Acción inmediata; resultados requeridos.

CLIMA ESTANCADO

El clima estancado es aquél que resulta de una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una condición en la que el esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo ignorando el impacto de esto en la efectividad. El clima es percibido como

CLIMA DE SUMISIÓN

El clima de sumisión es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una orientación a acciones amigables que no favorecen a la efectividad. Este clima motiva que la organización sea percibida como agradable, cálida y amable; con



- El gerente típico toma decisiones rápidas; no hace consultas.

CLIMA AMBIGUO

El clima ambiguo es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde solo una de ellas es requerida, creando por lo tanto una atmósfera de ambigüedad en la que el interés en la participación de los actores no favorece a la efectividad. El manager que lo impulsa tal vez disfruta la participación o la tiene idealizada. Bajo este clima hay una aceptación automática de decisiones que no siendo las mejores, son aceptables, hay poco compromiso hacia las ideas y al alto desempeño; poco apoyo al personal y cierta indiferencia aún cuando el buen desempeño es alcanzado; existe sospechosa disposición a la presión.

INDICADORES DE CLIMA AMBIGUO:

- Ambivalencia sobre el propósito global.
- Esfuerzo aparentemente comprometido que se queda a medias.

- Poca claridad en la estrategia, en la estructura y en las políticas.
- Las decisiones por mayoría son una regla; se aceptan aunque no sean óptimas.
- Hay promoción de ideas pero con un seguimiento pobre.
- Poco monitoreo a planes; no hay evaluación ni seguimiento.
- El gerente típico es visto como un buen solucionador de problemas.

CLIMA DE EQUIDAD

El clima de equidad es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto una un impacto favorable a la efectividad por medio del orden, el control y la equidad. El clima es percibido como altamente preocupado con la aplicación oportuna de las reglas y los procedimientos; Respaldo por buenos sistemas, donde los detalles son observados y la comunicación escrita es preferida.

El clima organizacional orientado al trabajo en equipo quiere unir a otros en el servicio del trabajo

INDICADORES DEL CLIMA DE EQUIDAD:

- Mantenimiento a sistemas establecidos.
- Observación de detalles y ejecución eficiente de las tareas.
- Comunicación escrita prevalente para salvaguardar posiciones.
- Referencia a reglas constante.
- Confiabilidad por el funcionamiento metódico; poca creatividad.
- Énfasis en el orden, las reglas y los procedimientos.
- Grandes tomos de políticas y procedimientos.
- El gerente típico es visto como lógico, honesto, seguidor de las reglas, equitativo.

CLIMA HUMANITARIO

El clima humanitario es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos.

El clima es percibido por su elevado grado de comprensión compartida y de cooperación. Hay mucha confianza y apertura, un alto compromiso con la planeación y la productividad; el talento está razonablemente bien desarrollado, y existen canales abiertos para la comunicación.

INDICADORES DEL CLIMA HUMANITARIO:

- Énfasis en el desarrollo de talento.
- Apoyo tanto en experiencias de éxito como de fracaso..
- Alta cooperación.
- Se escucha a la gente y se le estimula.
- Decisiones en equipo.
- Alta comunicación en todas las direcciones.
- El gerente típico es visto como interesado en los individuos y sus motivaciones.

CLIMA PRODUCTIVO

El clima productivo es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orien-



tación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad por medio de una dirección puntual y vigorosa.

El clima es percibido por su alto nivel de iniciativas, energía y logro; comprometido en los resultados efectivos; altamente evaluativo en la cantidad, calidad y tiempo; orientado al beneficio y el rendimiento; las ideas que surgen tienden a ser implementadas, la eficiencia y la productividad son muy apreciadas.

INDICADORES DEL CLIMA PRODUCTIVO:

- Alto énfasis en la cantidad, la calidad y el tiempo.
- Alta conciencia del coste, las ventas y los beneficios.
- Orientado al logro.
- Alto nivel de energía.
- Intenso énfasis en la comunicación de arriba hacia abajo.
- Desarrollo de un máximo esfuerzo es la norma.
- El gerente típico es visto como un infatigable generador de la productividad.

CLIMA DE DESAFÍO

El clima de desafío es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en

donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad a base del esfuerzo comprometido más allá de los propios límites de capacidad, conocimiento y experiencia.

El clima es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos, y por la práctica sistemática de la motivación mutua para el logro de un alto desempeño; alto compromiso de la gente en el trabajo; toma de decisiones en equipo como recurso para elevar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas.

■ **No hay un clima más efectivo que otro. El clima organizacional debe ser apropiado a la situación en la que se opera**

INDICADORES DEL CLIMA DE DESAFÍO:

- Énfasis en el logro de objetivos y planes.
- Alta coordinación; esfuerzo comunitario.
- Compromiso a los propósitos de la organización.
- El alto desempeño es motivado en forma continua.
- Énfasis en el equilibrio gente – trabajo.
- Toma de decisiones balanceada entre el individuo y el equipo.
- El gerente típico se distingue por tener altos estándares para sí mismo y para otros y por la búsqueda incesante de nuevos desafíos.

¿EXISTE UN CLIMA ORGANIZACIONAL BÁSICO IDEAL?

El deseo de la organización de llegar a ser más orientada a resultados necesitará ser cuestionada más en detalle. ¿Es verdad o no que uno de los cuatro climas básicos es generalmente bueno para toda la organización?. Es muy fácil ser tentado para pensar de ésta manera, pero no deja de ser una trampa.

Los directivos que piensan de ésta manera están viviendo en un mundo ideal y de fantasía más que de realidad. Muchos teóricos han propuesto un clima ideal en particular y proponen que las organizaciones lo adopten; algunos de los más renombrados estudiosos del tema son: Weber (propuso que la orientación a sistemas es lo mejor); Douglas Mc Gregor (propuso que la orientación a la gente es lo mejor); George Odiorne (propuso que la orientación a la producción es lo mejor) y Blake and Mouton (propusieron que la orientación al equipo es lo mejor). Cada uno creyó que el clima ideal debía ser logrado con oportunidad. Siendo realistas, la mejor creencia es que cualquiera de éstos climas puede ser el correcto dependiendo del ambiente y de la tecnología (la forma en que están estructuradas las tareas).

Un gran logro en el estudio de la efectividad organizacional es la siguiente conclusión: Es evidente que no hay un clima más efectivo que otro. Claramente, el clima organizacional debe ser apropiado a la situación en la cuál se opera. Los elementos de la situación incluyen cosas tales como: la tecnología (el tipo de trabajo a ser realizado y las demandas del ambiente en el todo). Por ejemplo: Los clientes, las expectativas de la gente o de la comunidad; o dentro de la misma organización, los elementos de la situación pueden ser los diversos departamentos, en particular aquellos más relacionados entre sí. Obviamente la efectividad del clima también dependerá de la naturaleza de las expectativas de la fuerza laboral a todos los niveles. ■