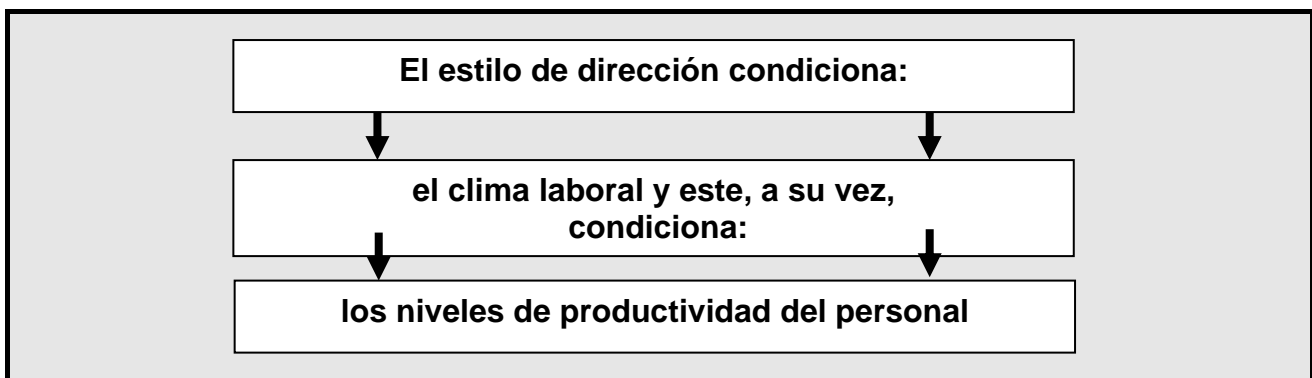


¿QUÉ PUEDE USTED HACER PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL?

Está demostrado que en las empresas existen dos relaciones de causa-efecto bien concretas, basadas en tres conceptos: **estilo de dirección, clima laboral y productividad**.

Primera relación causa-efecto	La productividad del personal de una empresa depende directamente del clima laboral existente en la organización.
Segunda relación causa-efecto	El clima laboral existente en una empresa depende fundamentalmente del estilo de dirección que se siga en la misma.

Expresado gráficamente:



En otras palabras:

- ➔ No se puede pretender tener un clima laboral positivo en la empresa cuando el estilo de dirección que se sigue es el incorrecto.
- ➔ No puede pretender que el personal de la empresa alcance altos niveles de productividad cuando el clima laboral existente en la organización no es el adecuado.

Para usted evaluar hasta qué punto el estilo de dirección que se aplica en su empresa (o en su área de responsabilidad) está reduciendo el potencial de productividad del personal, evalúe la situación actual de su organización o área de mando en función de **los cuatro sistema de gestión de Likert**. A partir de este concepto, Likert y Likert proponen una técnica denominada **Perfil Organizacional**, que funciona como un barómetro que indica si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o disminuir.

Basta con relacionar el estilo de dirección que se aplica en la empresa o área con el nivel de productividad que cada situación genera, tal y como mostramos en los siguientes esquemas. Veamos primeros los cuatro estilos de dirección o “sistemas de gestión”, según Likert.

Estilo de dirección	Descripción
1 Explotador-Autoritario	Los niveles de mando tienen poca confianza en los subordinados, rara vez los implican en el proceso de toma de decisiones. Los niveles de mando toman la gran mayoría de las decisiones y las pasan en línea descendente utilizando amenazas y coacción cuando es necesario para lograr que las cosas se hagan. Los mandos y los subordinados se tratan en una atmósfera de desconfianza. Se desarrolla una organización informal muy activa que, usualmente, se opone a las metas de la organización formal.
2 Benevolente-Autoritario	Los niveles de mando imparten órdenes, pero los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las mismas. También se les da a los subordinados alguna flexibilidad para realizar sus tareas, pero dentro de límites y procedimientos cuidadosamente descritos. Los subordinados que logran o superan las metas establecidas por los niveles de mando pueden ser recompensados. En general, los niveles de mando tienen una actitud condescendiente con los empleados y estos con cautelosos al tratar con sus superiores jerárquicos.
3 Consultivo	Los niveles de mando fijan metas y dan órdenes generales después de discutirlos con los subordinados, a quienes se permite tomar sus propias decisiones sobre cómo realizar sus tareas, ya que sólo las decisiones fundamentales y más amplias son tomadas por los niveles de mando. Se utilizan recompensas en lugar de amenazas y castigos, para motivar al personal. Los subordinados se sienten en libertad para discutir con sus superiores jerárquicos la mayoría de los asuntos relacionados con el trabajo que realiza cada uno de ellos. Los niveles de mando, a su vez, se muestran dispuestos a confiar en que los subordinados realizarán correctamente sus tareas sin necesidad de supervisión constante.
4 Participativo	Los niveles de mando tienen confianza plena en los subordinados. La toma de decisiones está ampliamente descentralizada. La comunicación fluye sin trabas en todos los sentidos: vertical y horizontal. La interacción mando-subordinado se produce en un ambiente amigable que se caracteriza por la confianza mutua. Con frecuencia, las organizaciones formales e informales son una misma cosa.

Veamos, ahora, el resultado de cada uno de estos estilos de dirección en términos de clima laboral que generan y nivel de productividad que inducen.

	Estilo de dirección	Clima laboral que produce	Nivel de productividad
1	Explotador-Autoritario	Este tipo de estilo de dirección crea un clima laboral aparentemente estable, pero muy dependiente de como “sople el viento en las alturas”. La comunicación entre los niveles de mando y los subordinados no existe, salvo en forma de directrices e instrucciones específicas.	MUY BAJO. El clima es muy poco estimulante y motivador. El personal teme dar de sí más de lo estricto necesario para mantener el puesto.
2	Benevolente-Autoritario	La dirección juega con las necesidades sociales de los empleados que, a su vez, tienden a tener la impresión de que trabajan en un ambiente estable y muy bien estructurado. Fácilmente se cae en el paternalismo: las ocasionales recompensas se otorgan por “benevolencia” de la empresa, no por los méritos acumulados por los empleados.	MEDIO BAJO. La productividad mejora si se implantan sistemas de motivación bien diseñados, que estimulen al personal a recorrer la “milla extra” en sus puestos; es decir, a realizar esfuerzos discrecionales.
3	Consultivo	Este estilo de dirección genera un clima laboral bastante dinámico en el que los niveles de mando gestionan la empresa bajo la forma de objetivos por alcanzar.	MEDIO ALTO. El personal se siente motivado por los objetivos que ellos mismos han fijado de común acuerdo con los niveles de mando.
4	Participativo	Cuanto más cerca esté el sistema de gestión de una empresa o área al estilo Participativo, mejores serán las relaciones entre los niveles de mando y los subordinados, ya que genera un mejor clima organizacional y produce mejores resultados debido a que existen amplias y numerosas vías de comunicación interna (verticales, hacia arriba-hacia abajo, horizontales). Igualmente,	ALTO. Los resultados mejoran en términos de productividad, ausencias y rotación del personal.

Las preguntas finales son:

- **¿Qué estilo de dirección impera en su empresa o en su área de responsabilidad?**
- **En caso necesario, ¿qué puede usted hacer para modificar dicho estilo y llevarlo lo más cerca posible del estilo Participativo?**