

CAPITULO III

MARCO TEORICO

La importancia del concepto del estilo administrativo, esta dada por la relación de interdependencia entre “jefes” y “subordinados”. En la actualidad, “no son solo los subordinados quienes dependen de sus superiores en la empresa para satisfacer sus propias necesidades y lograr sus objetivos personales, sino que también los ejecutivos de todos los niveles dependen de los subordinados para conseguir sus objetivos personales y los de la organización”. Siendo la situación de la empresa de esta manera, el gerente puede adoptar una de dos actitudes primarias. Olvidar la interdependencia a que se hace mención y “tomar las cosas por su cuenta”, o aceptar esta realidad y, dentro de este marco de referencia, tratar de adoptar el comportamiento más provechoso.

Si suponemos por el momento una racionalidad absoluta en la selección del estilo gerencial, es lógico suponer que, ante una gran cantidad de alternativas en cada ocasión. El gerente tendera a escoger aquellas que maximicen su logro mínimo. Es decir es decir, tomará aquel estilo que, suponiendo lo peor, le dará el mejor resultado. Sin embargo la realidad es que el gerente no conoce todas las alternativas, y aunque las conociera, no seria capaz de adoptarlas. Esto resulta obvio si se piensa que los distintos comportamientos alternativos requieren del gerente diferentes características individuales y, puesto que la personalidad del gerente es un elemento dado del sistema no modificable a corto plazo, la probabilidad de que el ejecutivo logra comportarse de la manera conveniente, es menor aun que la de simplemente elegir el comportamiento que aparece como correcto en las circunstancias especificas del caso.

Ahora bien, para llegar a las conclusiones anteriores, ha sido necesario pasar por una gran cantidad de experiencias, esquematizadas en un numero menor de teorías representativas de las corrientes del pensamiento en este campo, de las cuales analizaremos un grupo que puede considerarse como él más importante y que esta formado por.

- 1) Los estudios de la Universidad de Ohio: Con los factores independientes denominados estructura y consideración
- 2) Los estudios de la Universidad de Michigan: y su continuo entre “centrado en el personal y centrado en producción”.
- 3) Los estudios de la Universidad de Harvard: R.F. Bales y los lideres socio-emotivos y de tarea
- 4) Douglas McGregor: Teorías X eY

- 5) Rensis Likert: Los cuatro sistemas de administración.
- 6) Robert Tannenbaun & Warren Schmidt: El continuo del comportamiento gerencial
- 7) R.r. Blake & Mouton: El grid gerencial
- 8) W.J. Reddin: El sistema tridimensional.

El comportamiento gerencial y el liderazgo, como podrá suponerse, están íntimamente relacionados. No tanto porque los gerentes sean líderes, sino porque se considera que deberían serlo. Además, los estudios que se han realizado han sido normalmente desarrollados en organizaciones tales como el ejército, la iglesia, empresas industriales y comerciales de mediana o gran magnitud. En los cuales se ha designado arbitrariamente como líderes a los individuos que ocupan altos cargos; sin afirmar por ello, que funcionen realmente como líderes de acuerdo a la definición dada.

También podemos afirmar que el comportamiento gerencial y el liderazgo están relacionados, puesto que al definir al líder se menciona como factor determinante la influencia, y el gerente no desea otra cosa que lo mismo: influir en el comportamiento de otros. Desde luego, esta afirmación no quiere decir que todos los líderes son gerentes y menos lo contrario. Más aun, ni siquiera quisieran ser líderes. Únicamente señala que la influencia es un elemento decisivo para el triunfo del primero y la existencia del segundo.

Podemos decir que la posición gerencial brinda la oportunidad de ejercer el liderazgo, pero que el ejercicio o no, depende de la capacidad del gerente con relación al grupo a que se enfrenta: si el gerente logra modificar el comportamiento de sus subordinados en el sentido deseado, se diría que está influyendo en ellos y, por tanto, ejerciendo el liderazgo. La definición de líder no asume que el liderazgo deba ser democrático, autocrático o cualquier otro. Simplemente, habla de una influencia que pueda afectar tanto en la definición de los objetivos como en los medios para alcanzarlos.

Durante la exposición sobre comportamiento gerencial, se hablará sobre la actividad gerencial, no sobre el liderazgo. Para llegar a las conclusiones que se comentará, los analistas han estudiado a los gerentes no a los líderes. Esto, insistimos, sin eliminar la posibilidad de que muchos de los gerentes en los que se fundamentaron los estudios, hayan ejercido, al mismo tiempo el liderazgo.

3.1 MARCO DE REFERENCIA

3.1.1 Estudios de la Universidad de Ohio.

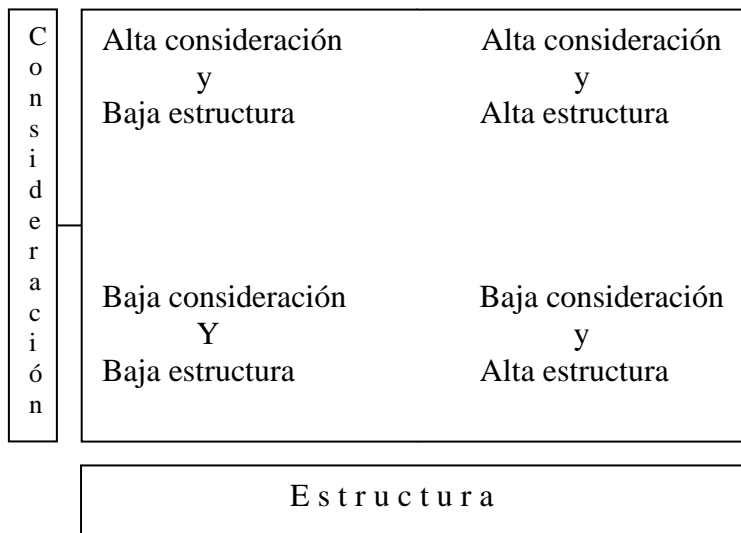
El modelo resultante de la labor de la investigación de la Universidad de Ohio fue fruto de uno de los estudios más amplios y rigurosos que se han realizado en el mundo. La dirección corrió a cargo de Carrol L. L. Shartle, y los hallazgos fueron publicados por el Bureau of Business Research, aunque posteriormente Shartle publicó un libro en el cual resumió lo más importante bajo el título "Executive Performance and Leadership".

La conclusión más sobresaliente de los estudios fue la determinación de dos factores independientes que fueron denominados "iniciación de estructura" y "consideración". La independencia se refiere a que la existencia de uno de ellos, en cualquier grado, de ninguna manera afecta la existencia del otro. Es decir, que se puede dar el caso de que el gerente haga uso amplio de uno y restringido del otro, o viceversa; igual de ambos o cualquier relación entre ellos.

Gracias a esa independencia, los factores pueden ser representados en una especie de ejes coordenados únicamente la parte positiva de ambos, sin que ello implique, obviamente, que la consideración es función de la estructura que es el caso cuando $y = f(x)$, en el sistema cartesiano.

En el modelo de Ohio, "el factor de consideración está asociado con formas de conducta que indican amistad, confianza mutua, respeto y cierta calidez en la relación entre".... jefe y subordinado. Por otro lado, el factor "iniciación de estructura" se refiere a que el jefe organiza y define la relación entre el mismo y los miembros.... tiene pautas bien definidas de organización, canales de comunicación y modo de ejecutar las tareas". Puede resumirse lo anterior diciendo que la consideración tiene que ver con las relaciones humanas y la estructura con la planeación, organización y realización de las tareas.

Andrew. W. Halpin, en su artículo "Conducta del Liderazgo y Desempeño en Combate de los Comandantes Aéreos", originalmente publicado por el Journal of Abnormal and Social Psychology en 1954, narra como en un estudio de los comandantes de 52 bombarderos B-29, los factores consideración estructura explican el 84 % de las diferencias observadas en el comportamiento de los líderes



El análisis de Halpin fue realizado tomando la opinión de los superiores y subordinados de cada uno de los comandantes, al respecto de su actuación, tomando como base que la evaluación del líder por los subordinados esta relacionada positivamente con la consideración mientras que la de los superiores lo esta con la estructura.

La conclusión más significativa del estudio, fue que “se observo una tendencia a la aparición de correlaciones negativas entre las calificaciones de los superiores y las puntuaciones de consideración, y de correlaciones positivas entre estas calificaciones y las puntuaciones de iniciación de estructura, inversamente, las correlaciones entre el índice de satisfacción y las puntuaciones de dimensión (estructura), exhibieron una tendencia en sentido contrario. Así los superiores y los subordinados se inclinan a evaluar de manera opuesta la contribución de estas dimensiones en la eficacia del liderazgo. Esta diferencia de evaluación, enfrenta al líder con expectativas antagónicas del papel desempeñado. Se sugiere que el conflicto de papeles así inducido, constituye el núcleo del dilema del liderazgo”. Dilema que de alguna manera debe resolver el ejecutivo, sobre la marcha, a fin de alcanzar tanto los objetivos de la organización como los propios, y ayudar, además a que sus subordinados logren los suyos.

Mas aun cuando se hable del dilema del liderazgo, se puede ver que en este modelo realmente no existe tal, ya que al ser independientes de los factores, el jefe puede tener aquel tipo de actuación en la cual obtenga una alta calificación de ambos; logrando así mantener una imagen sana y positiva frente a ambos criterios de evaluación. Es decir, desarrollando una actitud abierta, tanto hacia las labores relacionadas con la estructura, como a las relaciones con los subordinados, en una conjunción empatica. Además, en caso de no ser esto posible dadas las características de su

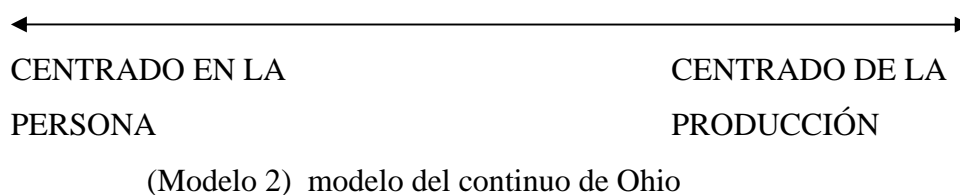
personalidad, el dirigente tiene todavía la alternativa de buscar la complementariedad con otra persona que tenga la característica contraria.

Por ejemplo, un director con alta consideración y baja estructura, puede contratar a un subdirector con alta estructura y baja consideración, o viceversa, y de esta manera lograr, en cualquier caso, una situación más equilibrada. A esto Shartle lo llama “desempeño complementario” y lo anota en su libro como una alternativa viable, en caso de rigidez en el comportamiento directivo.

3.1.2. LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN:

Los estudios realizados en la Universidad de Michigan a través del Survey Research Center (SRC), a partir de de 1947, llevaron a conclusiones similares a las de Ohio; solamente que, en principio, consideraron las variables como dependientes.

El SRC concluyo con la existencia de dos posiciones extremas dentro de un continuo que va desde la actividad “centrada en la persona”, hasta la “centrada en la producción” (ver modelo 2). De hecho pueden hacerse equivalentes los términos con los de consideración y estructura de Ohio, solamente que en el caso de Michigan originalmente se asentó que, en la medida en que se aumente la tendencia a uno se disminuye el acercamiento al otro, mientras que el modelo de Ohio, como ya se comento, considera que ambas variables son independientes.



De acuerdo con este modelo, podría pensarse que la posición o situación óptima es la intermedia, en la cual se lograría el equilibrio. De hecho, esta consideración coincide con la investigación de Halpin, en cuanto a la evaluación conflictiva del liderazgo entre subordinados y jefes del líder en cuestión: en la medida en que el líder se acerca al extremo “centrado en la persona”, la evaluación de los subordinados será más halagüeña; pero la de sus jefes disminuirá en su positividad, y viceversa.

Ahora bien, es conveniente mencionar que la Universidad de Michigan ha modificado su criterio en cuanto a la dependencia de los factores del liderazgo, por lo que actualmente su posición

es más similar a la de Ohio. De hecho, puede decirse que en su situación original, esta y la de Ohio eran contrapuestas, aun cuando tomaron en cuenta los mismos factores, ya que la dependencia o independencia resulta de importancia capital para su conceptualización como modelos “prácticamente iguales” o, por el contrario “prácticamente antagónicos”.

Quizá lo más importante que destacar, en cuanto a la diferencia entre estos modelos, es que el de Ohio deja abierta la posibilidad del manejo de estrategias para alcanzar la satisfacción de las expectativas, tanto de los jefes como de los subordinados, al abrir las alternativas a alguna posición de liderazgo en la cual se ejerza tanto una lata consideración como una alta estructura. Michigan, a la inversa, no deja posibilidad alguna al jefe en su posición original, ya que la única asequible es la intermedia, que le garantiza quedar “medio bien” con ambos; aunque, desde luego, el jefe puede jugar dentro del continuo, acercándose a uno u otro extremo, según las circunstancias se presentan, a fin de, a pesar de todo, lograr sus objetivos personales.

3.1.3 EL MODELO DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD

Sobre el modelo de Harvard se hablo en el tema enfocado sobre liderazgo, al mencionar los estudios y aportaciones de R.F. Bales y su concepción de líderes socio-emotivos y líderes de tareas.

Encauzados a establecer relaciones de este modelo con los anteriores diremos que Bales lo que señala son los extremos del continuo de Michigan o, lo que es lo mismo, los extremos de cada uno de los ejes del modelo de Ohio.

Bales, como seguramente recordara el lector, nos indica que, dentro de los grupos, el líder requiere realizar dos tareas fundamentales, a saber: mantenimiento del grupo y alcance de las metas comunes.

Estas dos funciones son llevadas a cabo a través de la actuación en tres dimensiones, en las cuales la realización de los individuos varia, y que llama actividad, habilidad (referida a la tarea) y carisma (activity, task ability and likeability).

La actividad se mide en, por ejemplo, cuanto hablan las personas y el grado de interacción que cada una inicia. La habilidad esta referida, mas bien, al numero de intentos de resolución de problemas que cada uno realiza dentro de las labores grupales. Y, finalmente, el carisma es apreciado por la opinión de los miembros y, en la interacción, por la frecuencia con que cada individuo reacciona positivamente a la contribución de otros. Cuando la actividad del individuo se enfoca a la tarea, es decir, hacia la habilidad, aquel se convierte en líder de tarea. Cuando, por el contrario, la actividad tiende a las relaciones (carisma), el individuo resulta un líder social o socioemotivo.

Bales afirma que ambos tipos de liderazgo son necesarios en cualquier grupo. Son líderes ambos, en cuanto que los dos influyen en el comportamiento de los miembros. Así, podemos encontrar que en un grupo de trabajo el jefe actúa como líder de tarea, con poca atención hacia las relaciones; mientras que el subjefe, o cualquier otro dotado miembro, funciona como líder social o socioemotivo.

Debido a una deformación por falta de conocimiento sobre el fenómeno del liderazgo, en muchas ocasiones se afirma que el líder es solo el socioemotivo y, claro está, ello se basa en la calificación que hacen los miembros subordinados. Sin embargo, si se tomara la de los superiores, el líder sería el jefe.

Aunque parezca redundante, es necesario que recordemos que ambos son líderes, puesto que los dos, a través de su comportamiento, modifican el de los demás miembros del grupo y por tanto merecen esa definición. La única manera en que el jefe no puede ser considerado como líder sería, si no tuviera poder y entonces, algún otro haría las funciones del líder de tarea.

3.1.4 TEORÍA X y TEORÍA Y DE DOUGLAS MACGREGOR

Sin lugar a dudas, las teorías X y Y de Douglas McGregor constituyen uno de los dos enfoques del comportamiento gerencial más conocido en todo el mundo, y particularmente en México que, en general, lo mismo que el resto de países latinoamericanos, camina siempre a la zaga en cuestiones administrativas.

La obra más conocida del fallecido McGregor es, precisamente, aquella en que popularizó su enfoque, y fue publicada originalmente en los Estados Unidos de Norteamérica bajo el título de “The Human Side Of Enterprise”; Posteriormente fue producida y publicada en español como “El Aspecto Humano de las Empresas”. De hecho este fue el único libro del autor, ya que los dos posteriores, “El Administrador Profesional” y “Mando y Motivación”, son solo recopilaciones de sus escritos y artículos en diferentes publicaciones.

El planteamiento de McGregor es relativamente sencillo, aunque no por ello poco profundo. Parte de que “en la mayor parte de las obras que se han escrito sobre organización y en muchas prácticas y orientaciones administrativas corrientes”, se acepta, implícita o explícitamente, los siguientes postulados:

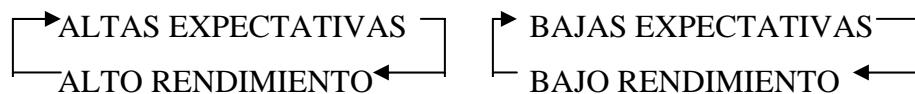
1. El trabajo resulta desagradable para la gran mayoría de la gente

2. La ambición no es común entre los individuos. Generalmente las personas, debido a ello, desean tener poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas, en vez de usar su propia iniciativa.
3. La creatividad, en cuanto a la solución de problemas dentro de las organizaciones, es bastante escasa en la inmensa mayoría de las personas.
4. A los individuos es necesario controlarlos estrechamente, a fin de que cumplan con sus obligaciones laborales.
5. la motivación ocurre solo en los primeros niveles de necesidades es decir, las fisiológicas y de seguridad

A la labor de jefatura bajo estos principios la llama “teoría X”, y afirma que es la que comúnmente se desarrolla en las empresas a cualquier nivel jerárquico, con los resultados consabidos.

Uno de los expedientes que nos puede explicar claramente él porque, es el ciclo de expectativas. Este nos dice, que en la medida en que los resultados esperados de la acción de los individuos sean positivos o negativos, habrá una tendencia a la obtención de los mismos. El asunto es bastante claro: la actitud que refleja el gerente, en todas sus actividades con respecto a sus subordinados, esta directamente influida por las expectativas sobre el comportamiento de los mismos. De tal manera, si el jefe espera que los empleados a su cargo sean flojos, irresponsables y poco ambiciosos y cooperativos, a través de su forma de actuar, el jefe les transmitirá su sentimiento pesimista, influyendo en tal sentido sobre el comportamiento de sus subordinados. Si, por el contrario, el gerente espera de sus colaboradores una actitud positiva, por medio de su propia conducta influirá sobre el comportamiento de estos en el mismo sentido positivo.

Desde luego, el lector podrá mencionar algunos casos en que los resultados no hayan sido los previstos; pero esos ejemplos son mas la excepción que la regla. Puede decirse que en la totalidad moral de los casos (mas del 70%) los resultados coinciden con las expectativas.



Ahora bien, esto no quiere decir, de ninguna manera, que lo único que tiene que hacerse es variar la posición. El ciclo de las expectativas funciona cuando existen bases de sustentación que lo refuerzan. Con esto queremos decir que no porque un individuo piense que una analfabeta puede escribir como Cervantes, este lo va a lograr. No, pero si un gerente ha seleccionado adecuadamente

a una persona para desarrollar una actividad, el hecho de que aquel que lo comanda crea o no y espere o no buenos resultados, afectara a los mismos en el 70 % o más de las ocasiones.

¿Cómo se percata el subordinado de las expectativas del jefe? Se puede enterar, claro esta, por la comunicación directa y personalizada de las mismas. Sin embargo, no solamente este es el canal, ya que, si así fuera, sería relativamente sencillo lograr un alto rendimiento mintiendo. Afortunadamente para unos y desafortunadamente para otros, las palabras expresan solo un pequeño porcentaje de lo que se comunica, todo lo demás influyen también, y no solamente aquello que el jefe controla, sino también lo que no controla o no conoce (la parte ciega de la personalidad), pero que el empleado si percibe.

Para cambiar de actitud, el gerente necesita atravesar por un proceso que va del conocimiento a la adopción, pasando por la práctica y la adopción. Es decir, primero necesita saber que hay otras actitudes que, según dicen algunos, dan mejores resultados; después, necesita aceptar la posibilidad y practicar esas otras actitudes. Pero practicarlas no significa cambiar la cara al siguiente día y depuse volver a las andadas, sino manejarlas consistentemente. Obviamente, las otras actitudes no pueden ser interiorizadas en su totalidad; por lo que será necesaria una serie de adaptaciones en función de la personalidad del individuo. Finalmente, si los resultados son de acuerdo a las expectativas, se adoptaran las nuevas actitudes.

Reléase el último párrafo: “si los resultados son de acuerdo a las expectativas” Esto quiere decir que nuevamente de acuerdo al ciclo de expectativas, si el jefe espera que no resulten, los subordinados se percataran de que lo que el jefe ha utilizado durante unos cuantos días es solamente una nueva mascara y obviamente, como a tal responderán a la inversa, si el gerente espera que las expectativas si resulten, los empleados se percataran del cambio de actitud y como tal responderán; las expectativas afectan en todas los resultados.

¿A que se refiere el cambio de actitud?

La nueva posición queda definida por lo que McGregor llamó teoría Y, que engloba los siguientes puntos principales:

- 1.- El trabajo, en la edad adulta, es tan natural como el juego en la infancia y, por tanto no resulta desagradable, sino que por el contrario, puede ser una fuente de satisfacción para los individuos.
- 2.- Las personas son perfectamente capaces de realizar labores de autocontrol; por lo que no necesitan un control ajeno, excesivo o amenazante.

3.- Tanto la creatividad como la imaginación, son atributos ampliamente distribuidos en la población y pueden ser usados en la solución de problemas de la organización, si se les da oportunidad para expresarse y ejercitarse.

4.- La motivación ocurre, también, en los niveles medios y altos de necesidades; es decir, en los de afiliación, estima y autorrealización,

5.- El ser humano no solo evita, sino que busca nuevas y mayores responsabilidades, si se le facilitan las circunstancias.

McGregor señala que cuando se presentan las situaciones de acuerdo a la teoría X, no son los individuos –empleados o subordinados- los culpables, como generalmente se afirma, sino que los resultados se deben a fallos de la organización y de los jefes en forma concomitante.

En la teoría Y, uno de los principios más importantes es la integración, en el cual se “exige que se tomen en cuenta no solo las necesidades de la organización, son también las del individuo”. Así, “la integración significa que debe trabajarse colectivamente por el buen éxito de la empresa para que todos puedan participar de los beneficios”. Pero, desafortunadamente la interpretación por la gerencia, del principio de integración, es que el trabajo colectivo “significa someterse a las necesidades de la organización, tal como las ve la gerencia”.

Desde luego, la integración perfecta de los objetivos de la organización con las aspiraciones y necesidades individuales, no es una finalidad realista. Al adoptar este principio, tratamos de llegar a un grado de integración en que el individuo pueda conseguir sus metas con mayor eficacia, orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la organización.

¿Cómo se trabaja hacia la integración?

McGregor propone una estrategia formada por cuatro fases, similares en mucho al sistema de administración por objetivos, tan popular en nuestros días y tan incorrectamente aplicado, tal como lo menciona Harry Levinson en su artículo “Management by Whose Objectives?”.

La estrategia que propone McGregor comprende las siguientes cuatro fases:

- 1.- “Esclarecimiento de los requisitos generales del trabajo.
- 2.- Fijación de metas concretas para un período limitado.
- 3.- El desarrollo administrativo durante ese periodo.
- 4.- Valoración de los resultados.”

Esclarecimiento de los requisitos generales del trabajo. Se supone que la persona contratada para desarrollar un puesto, una vez en el debe saber mas que su jefe al respecto. Este es el caso de un director financiero, de mercadotecnia o producción; es lógico pensar que conoce tan bien el área en la cual se ha especializado, que por ello fue escogido para llevarla a cabo. Sin embargo, es el jefe quien tiene una visión más general de los objetivos de la organización y, por tanto, una mayor capacidad para encuadrar las actividades de sus subordinados dentro del conjunto general. Así, uno, aportando su conocimiento especializado, y otro, su capacidad conceptual, pueden colaborar en la definición de las obligaciones principales que impone el puesto concreto al individuo específico.

Durante esta primera fase del proceso, debe quedar perfectamente claro que la definición es sobre el puesto del subordinado y que es él y no el jefe, quien debe discernir los puntos principales, tratando, eso sí, de situarlo en el contorno, en función de objetivos organizacionales de mayor envergadura.

Fijación de metas concretas, para un periodo limitado. Una vez que se cuenta con una declaración conjunta, es necesario que se determine como se puede medir si se está, o no, realizando las labores especificadas. La fijación de metas incluye la delimitación y señalamiento del atributo por medir, la escala en que se va a medir y la meta en sí que se desea alcanzar.

McGregor sugiere que esta tarea debe ser realizada por él subordinad, ya que, en la medida en que las metas hayan sido fijadas por él, mayor Serra el grado de compromiso que establecerá y sentirá. Es común que los individuos tiendan a fijar metas demasiado elevadas, mas bajas, sobre todo si es la primera vez que lo hace y, por tanto, lo normal será que el gerente deba atemperar, más que inflar las metas fijadas.

El desarrollo administrativo durante ese período. Lo que sucede entre la fecha de fijación de las metas y la de valoración de los resultados finales, es de capital importancia. El individuo debe sentir el apoyo, control e interés del jefe; sin que ello quiera decir que sea este quien dirija el trabajo. El gerente debe comportarse de tal manera que se perfeccione la actuación de los subordinados, desarrollando su capacidad y su aceptación de las responsabilidades inherentes s a su puesto e integrando las labores que le exige su colaboración en la organización con sus objetivos personales.

Valoración de resultados. Este último lo es en orden didáctico pero no de realización dentro de la estrategia de integración. Si únicamente existe una valoración al finalizar las labores planeadas, se corre el riesgo de haber aceptado desviaciones de pequeña o gran magnitud. Por esto, se recomienda una serie de puntos de revisión en los cuales se analiza tanto los medios como los métodos y resultados, a fin de rectificar, según el caso, cualquiera de ellos; inclusive los objetivos mismos.

¿Garantizar el seguimiento de estos pasos, el triunfo en la integración?

Desgraciadamente, no. Los resultados positivos de la estrategia no están solo en el qué hacer, sino también en el cómo. Para que realmente el esfuerzo sea fructuoso, es necesario el compromiso del jefe en cuanto al respecto de la individualidad del subordinado; individualidad que se refleja en lo que hace, como lo hace, de que medios se vale, etc.

¿Por Qué debe fijar las metas el empleado?

Podemos encontrar y enlistar parqués tanto a favor como en contra. A favor el de más trascendencia es el que afirma que solo así habrá un verdadero compromiso para cumplirlo. En contra también el de mayor fuerza es el que asienta que solo la alta dirección tiene la capacidad para plasmar el futuro de la organización y que todas las realizaciones, ya sean estratégicas, administrativas u operativas, deberán estar enfocadas hacia objetivos empresariales generales que no siempre son ni deben ser del dominio y a veces ni siquiera del conocimiento de los empleados.

En el artículo de Harry Levinson, mencionado al principio, se comenta precisamente cómo, siguiendo el segundo criterio de los anteriores, los objetivos son impuestos por los niveles jerárquicos superiores. Desde luego, no se trata de que cada quien haga lo que desee, pero si que, al fijarse las metas por lograr, se tome en cuenta los intereses personales. Hay mas, como seguramente recordará el lector de los capítulos de motivación, “el empuje más poderoso de un hombre, esta integrado por sus necesidades, deseos y aspiraciones personales, combinados con el deseo de aparecer bien ante sus propios ojos..., entonces la administración por objetivos debería comenzar con los objetivos de él”. Es necesario considerar las expectativas y aspiraciones del individuo y concluir si realmente podrían cumplirse a través del logro de los objetivos del puesto que ocupa. Pensemos, por ejemplo, en un vendedor local a quien se le ofrece la oportunidad de ser supervisor. Aparentemente, el ascenso es una ventaja, ya que le representa mejores ingresos y una posición de mayor consideración dentro del grupo de ventas. Sin embargo, la labor de ventas que realiza es local- en la misma ciudad donde radica- y la de supervisión le exigiría tres de cada cuatro semanas. ¿Estará dispuesto a ese sacrificio? O, por el contrario, ¿Será para el una desventaja? En ocasiones la empresa no solo compra el esfuerzo de sus empleados, sino que pretende acaparar, y a veces así lo hace, la vida entera de ellos, sus esposas y sus hijos. “Si, por ejemplo, un empleado se muda de casa y otra vez, para mejor servir a su empresa, ello revela que él y su familia se están adaptando reiteradamente a exigencias externas”.

Este tipo de actitudes, tanto de empresa o jefe a empleados, al imponer, como de empleados a empresa al adaptarse, genera un deterioro en las relaciones con la empresa y los superiores que aumentan las diferencias y provoca distanciamientos.

Desafortunadamente, la practica mas común es precisamente la imposición. En ocasiones es una imposición no solo autoritaria en sí misma, sino agravada por falta de bases de la fijación de las metas. Se anota lo que la administración desea, sin tomar en cuenta si es factible o no, y las consecuencias que traerá, no solo al empleado sino a la empresa misma como un total. En otros casos , los menos, la imposición lo es mas por una falta de tacto de la administración para explicar lo como y parqués- que han sido perfectamente estudiados y analizados para no solo lograr los objetivos empresariales, sino coadyuvar con el empleado en el alcance de los propios-, que por un proceso de imposición en sí. Es decir, habiéndose tomado en cuenta al empleado, éste realmente no se entera, puesto que no ha sido participe explícito en el sistema. Aunque puede parecer fuera de lugar, aquí encaja perfectamente al dicho popular que reza: “no hagas cosas malas que parezcan buenas, ni buenas que parezcan malas”. El empleado no solo debe participar, sino saberse y sentirse participe.

McGregor señala que existe una relación muy estrecha –en las primeras- tres cuartas partes es prácticamente directa –entre rendimiento y dedicación, tal como se puede apreciar en la figura anterior. En ella se puede observar que la no aceptación baja o moderada; y, finalmente, el rendimiento excelente solo es resultado de una entusiasta dedicación a las labores requeridas.

¿Cómo se puede lograr dedicación entusiasta?

La respuesta se dio en párrafos anteriores: alcanzando un alto grado de integración de objetivos. Nunca, nadie se ha dedicado en forma entusiasta a algo que no desea, no le interesa y no está dentro de sus aspiraciones. La integración es clave de McGregor.

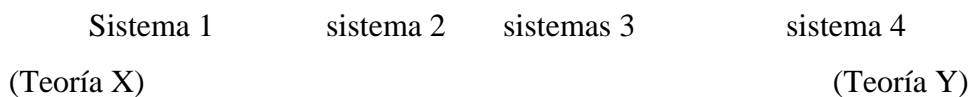
3.1.5 LOS CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN, DE RENSIS LIKERT

El modelo de Likert, en realidad, es un continuo en el cual los extremos están representados por sistemas de administración prácticamente idénticos a los de McGregor como X e Y. Generalizando, puede afirmarse que Likert sitúa en el extremo izquierdo el sistema de administración 1, que resulta muy similar a la teoría X, y en el derecho al sistema 4, que viene siendo prácticamente la teoría Y. Entre ellos, para ejemplificar situaciones intermedias, sitúa los sistemas 2 y 3.

Las verificaciones en los sistemas de administración de Likert, no están señalados sobre aspectos contables, financieros, mercadotécnicos o de producción, sino sobre todos ellos al mismo tiempo en relación al los aspectos humanos. Incluye, como puntos principales: flujo de información, comunicación interpersonal y organizacional, interacción e influencia, cooperación, toma de

decisiones y involucramiento de los niveles jerárquicos en la misma forma de fijación de objetivos y carácter de los procesos de control. El interés no está puesto tanto en lo que se hace, como en la forma en que se realiza; caracterizándose cada uno de los sistemas por la forma en que se manejan todos los asuntos. En el 1, solo es de arriba hacia abajo, refiriéndose, desde luego, a la pirámide jerárquica; en el 2, principalmente hacia abajo; en el 3, tanto hacia arriba como hacia abajo; y, finalmente, en el 4, hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados –con los iguales–.

Likert, a fin de comprobar su punto de vista, elaboró un cuestionario en el cual se pide a los ejecutivos anotar, sobre las características que en él se comentan, su apreciación de dos empresas, departamentos o secciones que hayan conocido bien y que conceptúen, una como altamente productiva y otra como improductiva. El ejercicio fue seguido por “muchos y distintos grupos de dirigentes que abarcan cientos de personas,...han variado en sus descripciones de los departamentos más productivos; algunos estaban bastante a la derecha, que dando englobadas...bajo el sistema 4. Para otros, la unidad más productiva se encuadra ampliamente en el sistema 3. Ahora bien, el hecho notable es que,...las... de baja productividad se sitúan siempre a la izquierda...” del modelo en cuestión y, obviamente, a la izquierda también de la posición de las empresas o departamentos de alta productividad.



Los cuatro sistemas de administración, de Rensis Likert

Lo que hace tan interesante los estudios y conclusiones de Likert, es que en su cuestionario no se obtiene como resultado “lo que debería de ser, sino lo que es”. Es decir, el futuro de sus investigaciones es enteramente descriptivo, en vez de prescriptivo.

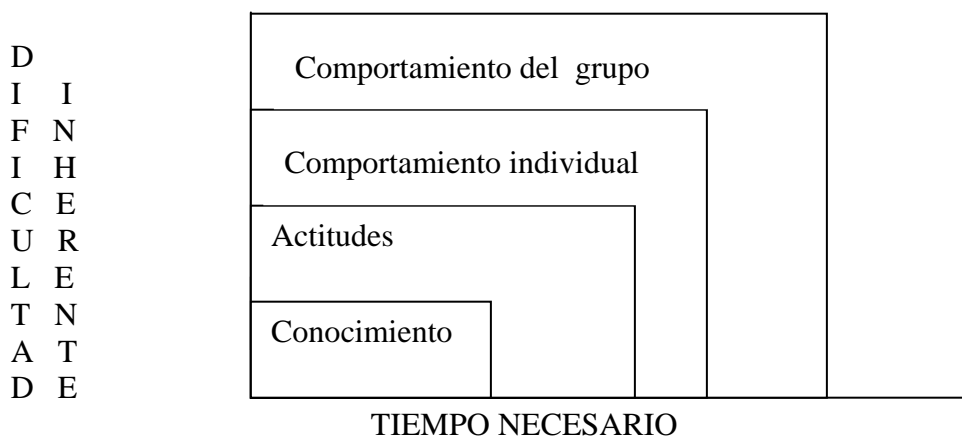
Durante sus estudios, Likert percibió que el cuestionario “podía ser usado, no solo para descubrir lo que una persona, un individuo solo, por separado, cree que son las características presentes de su organización; sino, también, para averiguar lo que el querría (que) fuesen”. La tabla se dejó exactamente igual, solamente se cambió las instrucciones. Se aplicó, de esta manera concebida, a ejecutivos de niveles medios y superiores, en empresas medianas y grandes, entre las que se encontraban General Eléctrica, Unión Críbe, IBM, y otras muchas más. El resultado fue, simplemente, asombroso: ¡todas las puntuaciones cayeron en el sistema 4!

La pregunta que surge inmediatamente es: ¿cómo, sabiendo los ejecutivos cuál es el mejor sistema y, lo que es más, conociendo de hecho todas sus características, aplican otro? ¿Por qué las

empresas que se encuentran en situación difícil y necesitan aumentar el rendimiento y la productividad, en vez de acercarse hacia el sistema 4, lo hacen hacia el 1?

Quizás, y fíjese el lector en que decimos quizás, el elemento discordante sea la prisa. El ejecutivo que recientemente toma un cargo, se ve en la necesidad de mostrar resultados prácticamente de inmediato. Del gerente de ventas se espera un notorio aumento de ventas; del de producción una mejoría en la eficiencia; del director financiero un menor costo de capital; y del director general todo, junto y al mismo tiempo.

La variación en un sistema administrativo no se logra con solo girar instrucciones al respecto. Es necesario pasar por un proceso de educación, aprendizaje y adiestramiento, que no se da en un seminario de tres días; ni siquiera en uno de tres meses. Posteriormente, después de que se tiene el conocimiento, se necesita generar un cambio de actitudes en los individuos. La modificación en las actitudes llevará a una variación del comportamiento individual y, finalmente, a través del cambio individual, y gracias a la suma de esos mismos cambios, se alcanzara la modificación en el comportamiento del grupo como un todo.



Tiempo y Dificultad de los Cambios de Comportamiento

Para reforzar lo anterior, citaremos el ejemplo de la planta Weldon, que Likert, en uno de sus libros, comenta. En el se menciona que se elevó la productividad en un 30% por arriba de la mejor de las empresas competidoras existentes entonces, en esfuerzo de modificación de conducta de grupo que duró 27 meses a partir de enero de 1962. En el mismo libro se refiere, también, a “unos experimentos en gran escala, conducidos por: 1)Mann; 2)Katz, Kahan & Morse; 3)Norman, (donde se) ha demostrado cuan difícil es efectuar cambios sustanciales en el sistema de gestión de una planta determinada, departamento o compañía, y cuan largo periodo de tiempo se requiere. A la luz de esas experiencias –nos dice Likert- la magnitud de los cambios en el sistema de dirección y

gestión en la planta Weldon, y el tiempo relativamente corto que costó llevar a cabo las modificaciones en cuestión, resultan particularmente interesantes”.

Posiblemente estas afirmaciones de Likert- 27 meses es, para él, poco tiempo- puedan desalentar a la gran mayoría de los lectores; pero si toma en cuenta que el comportamiento individual es, entre otras causas, reflejo de la experiencia vivencial total de la persona; y refiriéndonos a la empresa, el estilo gerencial organizacional aceptado es no solo fruto de la experiencia de la compañía en sí, sino también de todos y cada uno de los que ostentan algún grado de autoridad en ella, se podrá ver entonces que el esfuerzo necesario para modificar algo tan profundamente enraizado, no puede ser escaso ni durante poco tiempo.

Sin embargo, es factible que lo erróneo, hasta la fecha, hayan sido las técnicas utilizadas para llevar a cabo las modificaciones y que, en un futuro no lejano, a través de la utilización de los grupos de encuentro y demás procedimientos similares y complementarios, estos cambios pueden realizarse en la mitad, la tercera o la cuarta parte del tiempo actualmente necesario.

Por lo pronto, las técnicas a la mano hacen que este tipo de procedimientos de gestión administrativa solo estén al alcance de las grandes corporaciones, que pueden “darse el lujo” (?) de erogar en proyectos no rentables a corto plazo y que, además, se encuentran en posición competitiva no indeseable. Las pequeñas empresas, lo mismo que aquellas en situación crítica, en donde la supervivencia es algo por decidir a corto plazo no tienen esta alternativa.

Sin embargo, lo anterior, lejos de desalentar, debe reforzar la importancia de los descubrimientos de Likert para la empresa moderna; la cual debe pensar en implantar mecanismos como el antes descrito, cuando aparentemente no se necesita y que es cuando aún hay tiempo. Cuando el buen éxito es visible y todo por delante parece fácil, es entonces el momento de instrumentar todos aquellos programas que lo garanticen así. Este- el cambio de comportamiento de grupo- es uno de ellos.

3.1.5 EL CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO GERENCIAL, DE R. TANNENBAUM Y W. SCHMIDT

Aparentemente, la primera publicación para divulgación del modelo de Tannenbaum y Schmidt (T-S), fue en la Harvard Business Review, de marzo – abril de 1958, y se convirtió en un “HBR Classic” (artículo clásico de la colección), con gran número de solicitudes de represión.

Los autores (Tannenbaum y Schmidt) toman, como base de clasificación de los estilos gerenciales, la forma y “cantidad” de autoridad que utiliza el gerente en la toma de decisiones.

Como extremos del continuo anotaron, al margen izquierdo, el liderazgo centrado en el jefe o superior, y, en el derecho, el centrado en los subordinados. Tannenbaum supone, implícitamente, “al gerente como principal y prácticamente unilateral actuante”, ya que es el quien decide el tipo de estilo que utilizar. Los estilos van desde aquel donde el gerente toma la decisión y la anuncia a sus subordinados – centrado en el jefe-, hasta donde el permite a los subordinados que actúen dentro de ciertos límites, definidos por la autoridad superior –centrado en el subordinado-.

¿Qué factores debe tomar en cuenta el gerente en la elección del estilo de liderazgo que utilizar?

Tannenbaum-Schmidt mencionan tres fundamentales: el gerente en si mismo. Las diferencias individuales entre los gerentes hacen que ante la misma situación, los distintos ejecutivos reaccionen en diversas formas. Esto se debe a varios factores que actúan en y sobre ellos, entre los que se encuentran; el sistema de valores del gerente, la confianza que ha generado en sus subordinados, sus personales inclinaciones en la actuación como líder y sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

Dado que los primeros tres factores se explican por sí solos, nos concentraremos en el cuarto: sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas. Dijimos anteriormente, cuando hablábamos de la admisión de riesgos moderados por los gerentes, que normalmente éstos tienden a sobre valorar las probabilidades subjetivas de buen éxito, cuando éste depende en forma importante de su actuación personal y, por tanto, esto hace que, en principio, su sentimiento de seguridad en situaciones inciertas aumente. Sin embargo, esto no quiere decir que su acción deje de contar; lo que sucede es que de directa – toma de decisiones- pasa a ser indirecta- desarrollo de personal-. Aunque bien es cierto que el triunfo depende menos de su actuación personal “en el momento”, si se relaciona con su actuación anterior, en cuanto a la labor de integración realizada. Aquel que ha mantenido una conducta coherente, enfocada a elevar el grado de motivación y moral en sus colaboradores, mayor aceptación del cambio, desarrollo de equipo y de las capacidades individuales, tendrá una mayor seguridad sobre las decisiones de sus subordinados y, por ello, las situaciones inciertas ya no lo serán tanto. A la inversa, aquellos que han actuado inconsistentemente con estos objetivos, no pueden esperar algo de sus subordinados que ellos mismos no ayudaron a crear: su seguridad se verá disminuida y no estarán, por tanto, dispuestos a delegar.

Es necesario tomar en cuenta que la delegación, tal como la sugiere el modelo de Tannenbaum-Schmidt, no implica, en manera alguna, abdicación. El dirigente sigue siendo total y absolutamente responsable de las decisiones que se tome en el grupo, se cual sea su grado de interacción con las mismas.

Los subordinados y sus características. Al igual que la del gerente, la personalidad de los subordinados interviene en las expectativas de conducta, del dirigente en este caso. Y es obvio que

el líder deberá tomar en cuenta estos y otros rasgos, a fin de elegir el estilo que brindará mejores resultados. Entre éstos destacan, desde luego, la necesidad de independencia y la tolerancia a ambigüedades: no puede darse el mismo tratamiento a un grupo de científicos que a un “pool” de mecanógrafas, no sólo por su preparación – que es ya una gran diferencia-, sino por el tipo de situaciones a las que cada persona, dentro de cada grupo, está preparada a enfrentar. La mecanógrafa recibe órdenes, el científico sólo señalamientos. La mecanógrafa trabaja dentro de un ambiente de gran certidumbre. Los científicos, por el contrario, trabajan en la incertidumbre constantemente.

Otros aspectos importantes son la capacidad y la experiencia en relación al asunto concreto, la capacidad de responsabilidad y el interés de los subordinados en el problema. Todos éstos, interrelacionados, afectan definitivamente al juicio del dirigente, sobre todo en lo referente a su confianza en los subordinados. Y, finalmente, el grado de identificación que el gerente haya percibido y provocado, entre los objetivos organizacionales y personales de sus subalternos, así como el entrenamiento o experiencia de los mismos para trabajar en grupo, influirán en su decisión.

Este último que normalmente se olvida, es una de las múltiples limitaciones para lograr cambios contractuales inmediatos. A través de estudios profundos, se ha llegado a la conclusión de que:

- 1.- Los individuos muy brillantes toman mejores decisiones que los grupos:
tanto en lo que se refiere a la velocidad, como a la eficacia y aciertos.
- 2.- Los individuos promedio son más rápidos que los grupos, pero cometen más errores.
- 3.- Los grupos son más acertados, pero también más lentos que la mayoría de las personas aisladas.

Pensando que los hombres muy brillantes son escasos, la toma de decisiones en grupo es el medio más adecuado, aunque lento, para llegar a mejores soluciones. Sin embargo, parece que todos los dirigentes se consideran dentro del grupo de los muy brillantes, ya que el equipo de trabajo, para la toma de decisiones, es poco frecuente.

La situación en particular de que se trate. Este factor también será formado por varios elementos que Tannenbaum y Schimdt consideran esenciales. El tipo de organización es uno de ellos, en tanto que, por sus características peculiares, acepta o rechaza determinados estilos gerenciales dentro de su seno. Además, el hecho de que la firma sea local, nacional o internacional, por la distribución geográfica de las subsidiarias o sucursales, puede facilitar o impedir, según el caso, la toma de decisiones en equipo. Asimismo, el tiempo es uno de los elementos de este factor

que más presionan al dirigente, ya que, como fue mencionado, los grupo, aunque más acertados, son más lentos.

Para finalizar, mencionaremos “el problema en sí mismo” en relación a la especialidad que abarque, Es muy factible que el gerente sea una persona muy brillante en cierto campo, por lo que sus decisiones serán generalmente, más acertadas que las de cualquier grupo que pueda formar con sus subordinados; en cuyo caso la decisión queda, prácticamente, en manos de éste, más que en las del dirigente.

Un chascarrillo común sobre los equipos de trabajo dice que “las decisiones en grupo, generalmente, toman un tiempo inversamente proporcional a la importancia de las mismas”. Esto se refiere a que, si se está argumentando sobre el nuevo equipo de fabricación que habrá de adquirirse, lo normal es que, al respecto, sólo una o dos personas sepan realmente lo bastante para realizar una evaluación realista y, por tanto, los demás del equipo: la decisión viene sola. Por el contrario, si lo que discute es la marca del automóvil mas apropiada para los vendedores, como cada persona tiene un auto- aunque solo sepan manejarlo-.

3.1.6 EL GRID ADMINISTRATIVO DE R. BLAKE Y J. S. MOUTON.

Este sistema de conceptualización del comportamiento gerencial es, sin lugar a dudas, uno de los más conocidos y explotados comercialmente a través de libro y seminarios, no sólo en los Estados Unidos sino en todo el mundo. Sus autores partieron, para el planteamiento del modelo, de la misma estructura que concluyó Carrol Shartle durante los estudios de la Universidad de Ohio. Quizá el mayor valor del Grid no fue tanto su desarrollo, que no aportó realmente novedad alguna, como su presentación y adaptación, que pudiéramos llamar incluso comercial. Esto no es, en manera alguna, reprobatorio, sino encomiástico, por el contrario, ya que de nada sirve un gran hallazgo si nadie se entera de él.

El Grid de Blake y Mouton facilita, por su diseño, la posibilidad de representar 81 combinaciones entre las tendencias a la consideración y a la estructura, a las cuales rebautizan los autores como “interés por las personas” e “interés por la producción” en su modelo. Ahora bien, como las diferencias entre dos muy cercanas posiciones dentro del diagrama serían poco menos que imposibles de identificar, Blake y Mouton presentan cinco grupos, que funcionan como casos típicos extremos y a los cuales denominan: empobrecido, club campestre, tarea, posición intermedia y equipo; tal como se observa en la que sigue.

El nombre de “Grid” se le dio precisamente porque la base del modelo tiene el aspecto de una parrilla o emparrillado, al cual se le agregó el apellido de “ administrativo”, por el uso que se le da como medio para situar las alternativas del comportamiento a que se enfrenta el dirigente.

Los cinco casos “típicos “que señala en el modelo pueden ser definidos de la siguiente forma:

Empobrecido: “el gerente que actúa bajo esta teoría toma la actitud de una avestruz...”. En ella, el dirigente prácticamente no desarrolla actividad alguna y el resultado es que se hace solo “ el trabajo necesario para sostener la cohesión de la organización “.

club campestre: el objetivo de este tipo de comportamiento por parte del gerente es lograr armonía entre sus subalternos. Ello, aun cuando se pase a segundo término las labores eminentemente productivas. La base de esta actitud es la idea de que la gente producirá más cuando este satisfecha.

Tarea Administrativa: de hecho, viene a serla posición contraria a la del club campestre. En la tarea administrativa se considera como su primera importancia la producción, dejando las relaciones interpersonales en segundo término. La gente, aquí es considerada únicamente en función de su aporte a la producción.

Posición Intermedia: el ejecutivo que usa este estilo, supone que “el rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y, al mismo tiempo, mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio”. Es una situación que, aunque no satisfactoria, no llega a ser una posición que eleve ni la moral ni la productividad.

Equipo de Trabajo: en esta se supone que las labores son realizadas por personas que están comprometidas con el buen éxito de las mismas; ello, gracias a haber desarrollado una interdependencia de metas con la organización en si y entre ellos mismos.

Blake y Mouton recomiendan el estilo o “equipo de trabajo” como el más adecuado ya que, afirman, generalmente la mas alta producción, a largo plazo, es lograda y sostenida cuando la producción y las necesidades de la gente se integran en equipo directivo, independientemente de las condiciones económicas. Hay más, tan convencidos parecen estar de que ese es el comportamiento directivo apropiado, que durante varios años se han dedicado, entre otras cosas, a dar seminarios, combinados con programas de entrenamiento, para ser que los directivos asistentes adopten un estilo administrativo tipo (9.9), con resultados que, hasta la fecha, no se ha resumido para poder obtener conclusiones sobre el grado de efectividad del sistema tanto educacional como de gestión administrativa que pretende promover.

Al parecer, una de las partes más importantes de ese tipo de seminarios es la que pudiéramos llamar “enseñar a trabajar en equipo”, partiendo de la suposición de que los ejecutivos normalmente están más inclinados a una actitud de tipo de “tarea administrativa”, que de “club campestre”. De esta manera, los seminarios y sus libros en sí, hacen hincapié en algunos de los aspectos que hemos comentado en otro momento.

Para nuestros países subdesarrollados del continente americano, el modelo Grid puede ser considerado generalmente aplicable a niveles jerárquicos altos y medios en la organización, en los cuales los individuos cuentan con una preparación académica profesional o subprofesional. En cuenta a niveles inferiores, el funcionamiento del Grid ya no puede ser de aplicabilidad general, ya que la influencia académica existe en menor proporción y, por tanto, los individuos están más condicionados por los patrones de comportamiento histórico-culturales en los que domina la tendencia a la sumisión, improductividad y receptividad.

Es necesario tomar en cuenta que en su gran mayoría, los estudios en que se sustenta toda la ciencia del comportamiento humano, y muy particularmente aquellos que se refieren al que se genera en las organizaciones, han sido elaborados en y por los países desarrollados, que son los que realizan los mayores gastos de investigación científica y tecnológica. Obviamente el campo de pruebas normalmente se refiere a sus propios países y, por tanto, las conclusiones a las que llegan, con frecuencia no son de aplicabilidad general a los países subdesarrollados, únicamente a ciertos estratos minoritarios que por muy similares en actitudes, comportamiento, educación, nivel económico, etc., a los países desarrollados en los cuales se llevó a cabo los estudios.

3.1.8 EL MODELO TRIDIMENSIONAL (3D) DE W. J. REDDIN

El libro en el que Reddin explica el funcionamiento total de su modelo se llama “Efectividad Gerencial”. Partiendo de que es acerca de ello sobre lo que realmente versa su trabajo, inicia indicando tres formas de ver la efectividad aparente, efectividad personal y efectividad gerencial. La primera se refiere a una serie de “atributos” del dirigente, que hacen que a los ojos de los demás parezca efectivo. Entre estos se señala: “por lo general es puntual, contesta rápidamente, tiene una mesa ordenada, toma decisiones rápidas, es bueno en relaciones públicas”, etc. Podemos identificar normalmente a los ejecutivos de este tipo en su postura: caminan siempre inclinados hacia delante y moviéndose de prisa, como si tuvieran una cita muy importante –aun cuando se dirijan a la cafetería-. La efectividad personal, por otro lado, se presenta cuando el individuo tiene ese tipo de comportamiento que lo lleva a la “satisfacción de los objetivos personales, más que a la de los objetivos de la organización”. Finalmente, la efectividad gerencial “es el grado en que un gerente

logra los requisitos de producto de su posición”. Es decir, que sus acciones están enfocadas a la consecución de los resultados que se espera de un hombre en su situación organizacional.

Como ejemplo de efectividad personal se puede citar el caso bastante frecuente de los gerentes de ventas. Los autores hemos visto gran cantidad de estos ejecutivos en los que su actuación es aparentemente prospera, logrando incrementos de ventas notables pero haciendo girar toda la actividad alrededor de su persona, aspirando a hacerse indispensables. Cuando llegan a tener algún tipo de conflicto en la organización y la abandonan, y aun cambien de empresa simplemente por mejorar sin que haya existido conflicto alguno, se llevan consigo información valiosa que solo ellos conocían y sabían que existía, y, lo que es mas grave, se llevan también a buena parte de sus colaboradores. Si salieron de la empresa por algún problema, gozan viendo la confusión y la incapacidad de su sucesor, quien, al encontrarse sin material de trabajo y, además, sin colaboradores, difícilmente puede mantener el ritmo que se llevaba anteriormente. Si salieron solo en busca de una mejor oportunidad, el contar con compañeros de trabajo perfectamente conocidos les permite mantener su aureola de efectividad personal en la siguiente empresa a la que van.

Lo curioso de lo anterior, es que muy pocos son los miembros de la alta dirección que se percatan del tipo de individuo que están contratando y, lejos de mostrar perspicacia, se sienten muy satisfechos de que el nuevo ejecutivo llega a la empresa con todo un equipo de trabajo, sin darse cuenta de que cuando salga, si sale, se llevara a todo su grupo y seguramente a otros individuos mas: de los de la misma empresa.

El gerente autentico, por el contrario, es aquel que logra crear una organización tal, que prácticamente no se le necesite para el desarrollo de las operaciones diarias; dejando para si el tiempo necesario para las decisiones que afectaran a la empresa en el futuro. Así, cuando él abandona la organización por cualquier motivo, las operaciones diarias no sufren en absoluto; lo único que cambia será la visión del futuro, puesto que los individuos que la definen ya no son los mismos.

El dirigente que opera con efectividad gerencial es un individuo que tiene seguridad en sí mismo, porque sabe que es lo que resulta necesario y conveniente hacer. Es una persona que vive de acuerdo a la frase atribuida a Bocaccio: “es mejor actuar y arrepentirse, que no hacer nada y arrepentirse”; es un hombre que no solo acepta el cambio, sino que lo busca ansiosamente, a fin de lograr la tan deseada diferenciación de empresa en productos, mercados, presentaciones, procesos, sistemas, etc.

¿Existe el estilo óptimo de comportamiento, que garantice la efectividad gerencial?

Aunque ha habido una serie de estudios que parecen comprobar que sí, otros han llegado a la conclusión contraria al aplicar el mismo análisis a distintos grupos socioculturales. Reddin afirma

que “toda investigación tratada en forma conjunta sugiere fuertemente que la noción de existencia de un estilo ideal único no es sensata y por lo tanto no es útil, no existe evidencia consistente de que un estilo sea generalmente mas efectivo que otro”. Debido a esto, puede considerarse que el entrenamiento gerencial debe ir más enfocado hacia la flexibilidad que hacia la rigidez en el comportamiento del dirigente de tal manera que el gerente sea capaz de adaptarse a las necesidades que impongan las circunstancias particulares a que se enfrente.

¿Quiere esto decir que son ocho los estilos Gerenciales?

No, de ninguna manera. Los estilos gerenciales de Reddin son 4 básicos pero, según como sean utilizados, la percepción que se tiene de ellos será distinta. Así, si un dirigente adopta el estilo “relacionado” (inclinado hacia las relaciones) en el momento correcto, los individuos a su alrededor lo percibirán como un “promotor”, si el mismo estilo es adoptado en una situación donde no es el adecuado, se le percibirá como “misionario”. El estilo es el mismo, la situación es la que lo hace distinto.

¿Cuáles son las características de cada estilo?

A fin de no crear confusiones se anotan los cuatro estilos básicos así como las dos variantes de cada uno de ellos en función de la efectividad.

Aunque cualquiera de los estilos es utilizable prácticamente en cualquier posición en la que se tenga concedida una cierta autoridad, cada uno se identifica con cierto tipo de puestos en los cuales se requiere para desarrollarlos adecuadamente y tener un estilo principal. Por ejemplo, el estilo separado, nos dice Reddin, “a menudo se le encuentra en finanzas, contabilidad, personal, procesamiento de datos, investigación y desarrollo en el gobierno y en los departamentos de control de oficinas de alto nivel”. El estilo dedicado, “se encuentra a menudo en trabajos de producción, en la cima de empresas construidas por ellos mismos y en cargos operativos de línea o superiores”.

A las personas con estilo principal relacionado, se les localiza frecuentemente “en la dirección de personal, capacitación o investigación y, a veces en la dirección de grandes oficinas administrativas. A veces puede ser el superior en una división o compañía, acompañado por un subordinado inmediato clave con un estilo dedicado”. Finalmente, los integrados “se encuentran supervisando a otros gerentes que deben interactuar para la toma de decisiones”.

Perceptividad de Situación. Si todos los estilos pueden ser apropiados variando en función de la situación concreta de que se trate, ¿Cómo puede el ejecutivo decidirse por el correcto?

Antes de definirse el estilo gerencial que se va a utilizar, el dirigente debe tomar en cuenta cinco factores a saber: la tecnología, la filosofía de la organización y las expectativas de jefes, subalternos y pares. A la capacidad para juzgar la situación en función de estos elementos, la llama “perceptividad de situación”, y afirma Reddin que puede ser muy limitada, moderada, grande o muy

grande. Ahora bien, la perceptividad no indica, en manera alguna, efectividad gerencial, sino únicamente destreza de diagnóstico. El gerente puede ser capaz de diagnosticar y, no obstante, no saber generar y mantener el estilo conveniente.

¿Es la perceptividad de situación un elemento dado en el gerente o puede modificarse? ¿Qué puede hacer un dirigente para mejorar la perceptividad de situación?

Reddin sostiene que la perceptividad de situación es susceptible de mejorarse a través de tres medios: la experiencia, el entrenamiento y la adquisición de conocimientos sobre comportamiento humano. Si solo se tuviera como medio la experiencia, se supondría que la perceptividad de situación, al igual que la vejez es algo que se adquiere con el tiempo y que, en principio, los hombres maduros tienen mejor perceptividad que los jóvenes. Esto aunque cierto en algunos casos, no es cierto en general, debido a los otros medios (el entrenamiento y los conocimientos) que entran en juego.

Al entrenamiento lo definiremos como experiencia condensada. En vez de estar a la espera de la llegada aleatoria de sucesos que puedan aumentar la experiencia, los sucesos son programados para que el individuo que los afronte en forma continua y en las áreas deseadas, controlando el grado de dificultad inherente a cada suceso y finalmente, la adquisición de conocimientos sobre comportamiento humano es, precisamente, lo que está haciendo el lector en este momento al revisar estos datos y lo que los autores hicieron para redactarlos.

¿A que se refieren los cinco elementos que debe analizar el dirigente? Cuando hablamos de filosofía de la organización, nos referimos “a todos aquellos factores que influyen en el comportamiento dentro de un sistema social y que son comunes a posiciones esencialmente no relacionadas entre sí. Se le denomina a veces: factores extrínsecos a la tarea, cultura, clima, valores o, simplemente, la manera en que hacemos las cosas aquí”

“Tecnología, tal como se usa en la teoría tridimensional, se refiere al modelo en que se puede realizar una tarea para lograr efectividad gerencial. Hacer dispositivos, tomar decisiones o inspeccionar, son formas de tareas que se pueden llevar a cabo de modo diferente, ya que su tecnología es diferente”.

Tomando en cuenta a estos elementos, el gerente desarrolla en cada ocasión un “ciclo de perceptividad” al cual Reddin le adjudica seis pasos: 1) diagnóstico, 2) decisión de adaptación o cambio, 3) acción en cualquiera de los dos sentidos, 4) obtención de retroalimentación, 5) evaluación de la decisión tomada y 6) ratificación o rectificación de lo decidido.

En cualquiera de los sentidos (adaptación o cambio) a que dirija la acción el dirigente, se generará una modificación; de la realidad, en el primer caso, y en el segundo de la situación. Cuando el dirigente es capaz de adaptarse a la situación, se dice que tiene flexibilidad de estilo. Es decir, que

tiene la capacidad de modificar su comportamiento en forma acorde a las circunstancias, a fin de lograr siempre actuar con efectividad gerencial. Si el gerente, en lugar de adaptarse, decide modificar la situación, a fin de que los estilos que manejan sean adaptables a la misma, se dice que tiene destreza de gestión de situación. “La destreza de gestión de situación no es otra cosa que la habilidad de modificar las demandas de los elementos de situación, de modo que aumente la efectividad gerencial”.

Cuando se habla de flexibilidad y rigidez de estilos, normalmente surge una serie de preguntas: ¿Cómo, si no es a través de ser solamente de una manera, los demás sabrán que es lo que pueden esperar? La flexibilidad, el cambio frecuente de estilo, no causara una imagen de inconsistencia?

A ambas preguntas se puede contestar que la flexibilidad y la consistencia no están reñidas ni son variables inversamente relacionadas (a mayor flexibilidad menor consistencia y viceversa), sino que son variables independientes, que nos ínter-influyen; Además, flexibilidad de estilo se refiere a las variaciones dentro del comportamiento gerencial que buscan y logran mayor efectividad. Cuando las variaciones solo buscan y no logran es porque ha fallado la perceptividad de situación, o porque el gerente no la tiene. En este caso se habla de deriva de estilos, lo que implica cambios incoherentes en el comportamiento gerencial, que sólo logran crear confusión entre el personal.

Ahora bien, el gerente puede tener un elevado grado de perceptividad de situación, así como de destreza de gestión, y usarlas en beneficio propio en ves de el organizacional; en cuyo caso estará actuando para lograr efectividad personal. A la destreza de gestión, utilizada en beneficio persona, se le llama entonces “manipulación de gestión”, a fin de diferenciarla de la acción legítima que hemos llamado destreza de gestión.

Reddin comenta, que la destreza de gestión de situación, al igual que la manipulación de gestión (que en ultima instancia son la misma cualidad pero utilizada con diferentes objetivos), se puede medir en una escala de aceptación del cambio, que abarca nueve grados y que son: sabotaje, demoras, protestas, apatía, indiferencia, aceptación, apoyo, cooperación, y compromiso. Los primeros cuatro escalones significan escasa habilidad; el central una habilidad baja y, a partir del sexto en forma ascendente, una mayor habilidad.

A continuación se nos muestra la escala de aceptación del cambio:

3.1.9 ESCALA DE ACEPTACIÓN DEL CAMBIO



Es necesario considerar que todo cambio genera resistencia y que, en términos generales, el dirigente puede enfocar el problema de maneras distintas: disminuyendo la resistencia, reforzando la aceptación o actuando en ambas direcciones al mismo tiempo.

La resistencia se genera en los individuos debido a la incertidumbre sobre el futuro, en relación con el cambio; incertidumbre que afecta dos áreas específicas y una general: su situación personal, su trabajo y otros factores,. En cuanto a el mismo, el cambio según el lo siente, puede afectar su posición jerárquica, salario, posibilidad de ascenso, autoridad, “status”, etc.

En relación al trabajo, le puede afectar su cantidad, calidad, interés, horario y demás. Y, finalmente, en cuanto al grupo de “otros” se refiere; están sus relaciones con los pares, subordinados y jefes, las relaciones familiares y, muy particularmente, el juicio que todos y cada uno de ellos puede hacer sobre él. Sin embargo, el cambio también le puede traer algo mejor en cuanto a las tres áreas, aunque por desconocido, esto resulta incierto. La actitud general en estas circunstancias es mas de conservación que de crecimiento.

Las tácticas que tiene a la mano el dirigente, cuando van enfocadas a disminuir la resistencia, se concentran en aclarar aquellos puntos que se pudieran considerar inciertos. Cuando se decide, mas bien, a reforzar la aceptación, la acción se concentra en destacar las ventajas que se obtendrá con el cambio –ventajas para el subordinado, principalmente-. Obviamente, en la medida en que se pueda llevar a cabo ambas tácticas al mismo tiempo los resultados serán mejores. Sin embargo, no siempre es factible esto, ya que también para el dirigente hay desconocimiento e incertidumbre, y es

indispensable que no se ofrezca algo que no se sabe si realmente va a ser obtenido, o que no se ofrezca algo que no se sabe si realmente va a ser obtenido, o que no se prepare el individuo a enfrentarse a algo con que no se va a encontrar. Es mejor abstenerse de dar información, que darla incorrectamente.

3.1.10 EL GRID ADMINISTRATIVO

El Grid administrativo resulta útil para ayudar a la gente a identificar las presuposiciones que formulan mientras trabajan con y a través de otros. Al utilizar las teorías administrativas para identificar sus presuposiciones, una persona llega a ser capaz de verse así misma y a los demás de manera mas objetiva, comunicarse con ella mas claramente, comprender d donde proceden sus diferencias, ver como puede cambiarse ella misma y ayudar a otros hacia experiencias mas productivas y positivas. Cuanto mas experta sea una persona es el uso de una teoría idónea, mas será capaz de reducir la frustración, el resentimiento, el antagonismo, la ira, el miedo, el daño, la apatía, la indiferencia, la ansiedad e incertidumbre, y será menos probable que tome represalias, que humille, sea cruel o mienta en su esfuerzo por dirigir a otros. Puede descartar estas tristes emociones y llegar al entusiasmo, la dedicación y la responsabilidad madura, y puede disfrutar de un sentido de aportación personal y gozar de la satisfacción que supone la realización personal, todo lo cual resulta posible a través de la realización de una administración excelente.

El estudio del método de administración Grid no solo hace conscientes a las personas de las presuposiciones bajo las cuales operan, sino que les ayuda a conocer y a aceptar principios probados científicamente sobre la efectividad en el rendimiento bajo circunstancias que fomentan un comportamiento mentalmente sano.

La manera en que se entrelazan estas tres condiciones o características universales, esta representada gráficamente en el Grid. Una de sus preocupaciones fundamentales será obtener resultados positivos en producción.

Otra se referirá a las relaciones que usted puede tener con colegas y subordinados. Una tercera preocupación será sobre la manipulación correcta de la escala jerárquica existente en su empresa, para el mejor logro de una producción a través de y junto con los restantes miembros de la empresa. Cuando hablamos de preocupación por alguno de estos tres factores, no nos estamos refiriendo a su nivel de producción real o a su comportamiento real para con los demás. Nos referimos mas bien al carácter y a la fuerza de las presuposiciones que influyen en cualquier sistema de ejercicio del poder de mando.

Preocupación o interés por la producción

La preocupación o interés por la producción, los resultados, los beneficios obtenidos, etc, puede representarse por el descubrimiento por un ejecutivo, de nuevas vías para la expansión y desarrollo de la empresa a través, por ejemplo: de nuevas adquisiciones, o de la instauración o ampliación de métodos de investigación innovadora. Este interés por la producción puede notarse también en la extensión y calidad de las decisiones de política de la empresa, en el número de ideas originales que se van convirtiendo a través del proceso de producción en productos reales capaces de competir en el mercado, en el estado de las cuentas al cerrar el balance anual, en la calidad y eficiencia, para precisar el rendimiento mínimo, el número de piezas que deben producirse, el margen de tiempo concedido para alcanzar un nivel de producción o un volumen determinado de ventas.

Preocupación o interés por las personas

Puesto que los jefes ejercen su función de mando junto con y a través de otras personas, las ideas o presuposiciones que van formando sobre las personas son importantes a la hora de determinar su capacidad de mando. Hay que tener en cuenta que las personas siguen siendo personas, independientemente del tipo de trabajo que realicen, ya trabajen en la industria, en centros estatales, de enseñanza, sanitarios o incluso en su propio hogar.

La preocupación por el elemento humano se puede exteriorizar de las más diversas formas. El interés de algunos gerentes se puede hacer patente a través de sus esfuerzos por conseguir que sus subordinados los estimen. Otros se preocupan principalmente porque los empleados cumplan con su trabajo. La responsabilidad por resultados obtenidos con base en la confianza y al obediencia, o en la simpatía, la comprensión y la ayuda prestada también un interés por las personas. Las condiciones de trabajo, etc, constituyen también medios a través de los cuales se puede hacer patente el interés por el elemento humano. La reacción de los empleados se acoplara al grado de interés que se demuestre tener en ellos, y estos, según el caso, responderán con entusiasmo o resentimiento, serán entusiastas o apáticos, tendrán ideas originales o tópicas, se sentirán identificados con, o indiferentes ante la empresa, y aceptaran con gusto o se resistirán al cambio.

Cómo estos intereses se relacionan entre sí

Estas dos dimensiones, producción y gente, son entrelazados por un gerente de empresa determinado, define su estilo personal de desarrollar la facultad de mando.

Hay que tener en cuenta que el carácter del interés por, difiere según las diferentes posiciones del Grid, aún cuando el grado de interés sea el mismo. Por ejemplo, cuando el grado de interés hacia las personas es alto y va unido a un interés bajo en cuanto a la producción, el carácter del interés por las personas expresado, es el de que la gente sea “feliz”, y es muy diferente del que se

da cuando el interés de producción: en este segundo caso, lo que interesa es que la gente se identifique con la empresa y se esfuerce con entusiasmo a contribuir al fin propio de ésta.

Cada teoría se puede entender como un conglomerado de suposiciones referentes al uso del poder de mando para impulsar a las personas hacia la producción. Cada una de estas teorías se encuentra en alguna medida, en toda clase de empresas. Las varias clases de suposiciones son universales y comunes en todas las diferentes culturas.

Lo importante es que cuando un directivo se enfrenta a una situación en la cual el trabajo ha de realizarse por medio de personas, dispondrá de una gama de formas alternativas para desarrollar su función de mando. Para aumentar su competencia como tal, el directivo necesitará conocerlas lo mejor posible, y elegir la que mejor se adapte a cada situación.

9.1 En la parte inferior de la derecha del Grid, un máximo interés (9) en la producción se combina con un mínimo de interés (1) en las personas. Un directivo que actúa bajo estas presuposiciones, se concentra en elevar al máximo la producción, ejerciendo su autoridad y poder y consiguiendo el control sobre sus subordinados a través de la obediencia. Esta sería una orientación

1.9 En la parte superior, a la izquierda, está el estilo de mando 1.9. Aquí un mínimo de interés (1) en la producción se une al máximo interés (9) por la gente. Se da una importancia primordial al fomento de las buenas relaciones con colegas y subordinados.

1.1 Se da a ambos un mínimo de interés: producción y gente, en el 1.1. que aparece en la parte inferior de la izquierda. El directivo que sigue la orientación 1.1. está haciendo el mínimo necesario para poder continuar dentro de la empresa.

5.5 Se encuentra en el centro. Esta es la llamada teoría “del medio camino”. Las suposiciones funcionan aquí bajo el lema: “Doy algo para obtener algo” que revelan la conformidad del *statu quo*.

9.9 El interés tanto en la producción como en las personas se integra en un alto nivel en el 9.9., representado en la parte superior de la derecha. Aquí se tiende hacia la labor en equipo. El trabajo se orienta hacia una meta y se busca alcanzar resultados importantes en calidad y cantidad a través de la participación, la compenetración, el compromiso y la solución de conflictos.

Otros estilos del Grid

Estas cinco teorías encierran las diferencias mayores entre los diversos tipos de directivos. Un número adicional de teorías de mando, como el paternalismo, la táctica de los dos sombreros, etc., se pueden considerar como grandes intermedios, tales como el 9.5 o 5.9, 8.3 o 4.4. La mayoría de los beneficios que se podrían obtener de teorías en posiciones intermedias no merecen las dificultades que supone especificar sus características, medias no merecen las dificultades que

supone especificar sus características. Sin embargo, mas tarde se tratará sobre las posibles combinaciones de las teorías básicas.

Factores que determinan el estilo Grid de mando dominante

El estilo de mando dominante en una persona determinada ante una situación dada, suele estar influido por uno o varios grupos de condiciones.

La organización.- Frecuentemente el estilo de mando se determina por la empresa en al cual la persona esta empleada. Cuando las normas de la empresa en esta materia son tan fijas o rígidas que permiten únicamente la posibilidad de producir pequeños cambios a los directivos, el estilo general de mando reflejará muy poco las presuposiciones personales de cada directivo; sin embargo, permitirá conocer muchas de las creencias de la empresa sobre “la forma correcta de mandar”.

Situación.- La situación puede ser, en sí, el factor determinado que dicte cual de los grupos de presuposiciones habrá de emplearse. El mando bajo una crisis suele ser diferente el mando bajo circunstancias rutinarias.

Valores.- La elección de suposiciones de mando se puede basar en valores o creencias que el directivo mantiene con referencia a la forma de tratar a la gente o a la forma de conseguir resultados. A cualquier grupo dado de presuposiciones se puede añadir un valor personal que represente la convicción privada de un individuo acerca de la conveniencia de establecer un determinado estilo de mando como dominante.

Personalidad.- el estilo de mando dominante puede en gran medida ser el resultado de las características mas arraigadas en la personalidad de un individuo para preferir un enfoque a otro.

Oportunidad.- un grupo de presupuestaciones de mando puede dirigir el comportamiento de una persona al no haber ésta descubierto, a través de otros o por propia experiencia, que existen mas grupos de presupuestaciones referentes al estilo de mando. La “oportunidad” no le ha ayudado a aprender.

No seria razonable esperar que un estilo de Grid pueda predecir cada uno de los rasgos del comportamiento de un individuo determinado. Los individuos, por lo general, se dan cuenta de su propio estilo Grid dominante; pero también son capaces de notar en él inconsistencias que no encajan precisamente con las suposiciones básicas de éste. Lo que si se puede esperar del Grid son patrones explícitos de comportamientos típicos para cuya descripción el método Grid resulta especialmente apto.

Estilo dominante y suplente.

Partiendo de la base de que el estilo Grid de un directivo es consecuente con un número mayoritario de situaciones, también es cierto que los directivos pasan de un estilo Grid a otro, algunas veces cambiando y adaptando los estilos Grid según aprecian las situaciones. ¿Como podrá el concepto

dominante de un grupo de presuposiciones reconciliarse con estilos de mando que cambian y se desvían? una posibilidad se encuentra en la idea de estilo dominante y suplente. La mayoría de los directivos no solamente tienen un estilo dominante Grid sino que también tienen un estilo suplente incluso a veces existe un tercer y hasta un cuarto estilo. El estilo suplente de un directivo aparece cuando le es difícil o imposible aplicar su propio estilo dominante Grid. En otras palabras, un estilo suplente o de apoyo es aquel al que un directivo recurre principalmente cuando se encuentra bajo presión, tensión, frustración, esfuerzo, o ante situaciones conflictivas que no pueden resolverse en forma que le es característica.

Las relaciones entre los estilos dominantes y los suplentes pueden verse fácilmente a través del siguiente ejemplo que se refiere al trato de algunos padres con sus hijos. Primero intentan utilizar la lógica y la razón (estilo 9,9); pero si no da resultado pasan a ponerse rudos, incluso llegando al borde de lo ridículo (estilo 9,1); ambas formas son formas de conseguir la atención del niño. Habiendo provocado resentimientos de rechazo se vuelven hacia el cariño y la bondad, esperando que esta actitud 1,9 atraiga al niño. Finalmente, y no habiendo conseguido la cooperación del hijo, deciden volver a la forma 9,1 amenazas, castigos, o llevan las manos a la cabeza en forma 1,1 y dicen “vete a paseo”.

Cualquier estilo Grid puede ser suplente de otro. Por ejemplo, un directivo cuyo estilo dominante es el 1,9 prefiere ceder o defender cuando le contradicen; pero puede volverse y testarudo y exigente cuando la presión es intolerable, llegando al 9,1. Un directivo que busca controlar y dominar en manera del 9,1 y se encuentra con la resistencia de los subordinados, al no poder controlarlos, puede cambiar al estilo 9,9 de cooperación de equipos para resolver problemas. Esta oscilación también puede observarse en aquellos casos en que un directivo trabaja habitualmente con sus subordinados de acuerdo con el estilo 9,9 pero que cambia a la forma 9,1 cuando surge una crisis, cogiendo todo el mando y no utilizando los recursos de las personas que probablemente contribuirán mejor a la solución del problema en cuestión.

Parece que no existen vínculos a priori entre un estilo Grid dominante, y cualquier otro suplente. Este gran surtido de combinaciones, dominante y cualquier otro suplente, es lo que convierte a cada directivo en un individuo único. Por lo tanto, hay que insistir en que los estilos de mando no son fijos e inmutables, sino que se prestan a la modificación y al cambio a través del estudio y el auto-entrenamiento.

Fachadas en los estudios de mando.

También hay que tener en cuenta que las teorías puras, 9,1, 1,9, 5,5, 1,1 y 9,9, comparten una característica común y básica: todas son auténticas. En cambio, algunos comportamientos de mando se caracterizan por la hipocresía. En éstos existe, inconscientemente, la fachada de mando que

constituye una cubierta para la decepción, la intriga, la trampa o incluso para evitar el descubrimiento de auténticas presuposiciones. Existen fachadas que pretenden reflejar cada uno de los principales estilos del Grid. Estas fachadas se identificarán y se describirán sus usos conforme se vayan explicando los estilos Grid en cada capítulo.

El Grid proporciona un marco de referencia para comprender las suposiciones que formulan los directivos mientras compiten o cooperan entre sí.

EL ESTILO 9,1

Un directivo orientado hacia el 9,1 se esfuerza por adquirir poder, por controlar y por dominar. Se ve impulsado a competir y a ganar, a demostrar que es capaz de dominar todo y a todos, y a no someterse a nada ni a nadie. Da una importancia primaria a la fuerza de voluntad. Esta puede llegar a constituir una resolución inmovible de llegar a la cumbre, de triunfar. Cuando la producción es elevada, este tipo de directivo se siente fuerte y responsable, sin apreciar para nada lo que otros han contribuido para el éxito. Su lema es: “cuando tengo suficiente fuerza puedo imponer mi voluntad a pesar de resistencia u oposición”.

Algunas veces, un directivo orientado al 9,1 no consigue los resultados esperados por él. Su mayor temor es el de dudar, el ser vencido, el perder control y el ser derrotado. Cuando ocurre el fracaso, culpara a los demás. El directivo 9,1 decide así: “La siguiente vez tendré mas cuidado”. La conclusión general de la presuposición: “yo mismo soy la causa de mi éxito, el fracaso viene de las acciones de otros”, puede resultar en: “Nunca se debe depender de nadie”. Esto, a su vez, resultara en un desperdicio hacia los consejos de otros, por que el cree que el aceptar consejos, ayuda o incluso simples sugerencias, indica que no se vale por si mismo.

La ira será su reacción típica ante la frustración de su voluntad. Se concentra en eliminar la causa exterior que desato su ira, negándose a reconocer y corregir lo que origino su falta de serenidad ante el problema.

La desaparición de la causa original que motivo su ira no siempre supone la desaparición de la ira en si. Esta puede persistir e incluso volverse mas intensa. Entonces esta sobrecargarla. A los que padecen este tipo de ira incontrolada se les describe como “ gente que estalla por nada “

Comportamiento del jefe.

Cuando la empresa recompensa únicamente la producción, demostrando poco interés en los empleados, un directivo con orientación 9,1 se siente a gusto por que su actitud esta a tono con el

propósito de la empresa. Es libre para dirigir a otros y así mismo en concordancia con la ética de “son los resultados los que importan”. En cuanto existe un conflicto entre los empleados y la producción, se resuelve a expensas de aquellos. Este tipo de directivo piensa constantemente en su trabajo y en los problemas que necesita resolver para mantener el nivel de producción, y generalmente, se despierta por las mañanas con esta obsesión. ¿si no te cuidas, ¿quien lo hará por ti?

La ley de la selva prevalece en esta lucha por la supervivencia en la empresa. Todo depende de la “ley del más fuerte”. Su determinación de sobreponerse a las más serias oposiciones y obstáculos puede interpretarse como una autentica testarudez; sin embargo, los resultados de su trabajo, muy probablemente, serán positivos, en particular en las operaciones a corto plazo.

La relación de este tipo de jefe con sus subordinados se basa en la autoridad y en la obediencia. El directivo puede ejercer su autoridad sobre cualquier pequeño detalle referente a las actividades de sus subordinados, los cuales se ven obligados a complacer. La existencia de un poder jerárquico no puede ser discutida. Hay que adherirse a las formas de responsabilidad y de obligación.

Si un subordinado preguntase a un jefe 9,1 en que forma debe realizar su trabajo, la contestación seria: “Estas son sus instrucciones, las cuales le explicaran quien, que, donde, cuando y como. Sígalas y no venga con cuentos. Si hay algo que me moleste mas que todo, es la insubordinación.

La presuposición subyacente será la de una necesidad de dirección y de control, impuesta por fuentes exteriores, a través de la organización jerárquica. ¿Por que? En primer lugar, por que se piensa que a la gente le molesta trabajar. Por lo tanto, tienen que ser forzados. En segundo lugar, es posible que se les mire como incapaces de organizar sus esfuerzos de forma positiva según su nivel de trabajo. Mientras que se hace responsables a los directivos que ocupan posiciones mas bajas en la escala jerárquica de la empresa de los resultados del trabajo, por o general, se suele encomendar a los de esferas superiores el planeamiento y la organización del trabajo en si, por considerarse que en estas esferas existe una perspectiva, habilidad, y conocimientos superiores. En tercer lugar, operar de manera distinta podría animar a subordinados maldispuestos a disminuir su rendimiento.

Un directivo 9,1 entiende sus responsabilidades de forma peculiar a esa orientación. Planeamiento. “Preparo la planificación fijando cuotas de producción y detallando planes para conseguirlas”.

Organización. “Asigno los diversos trabajos y explico a mis subordinados que hacer, como hacerlo, cuando, y con quien hacerlo”.

Dirección: “estoy al tanto de lo que ocurre para estar seguro que lo que he ordenado se cumpla”.

Control: “me aseguro que el trabajo se realice dentro del plazo fijado, y apuro a mis subordinados siempre que el progreso lo permita. Critico, pido responsabilidades e impongo medidas correctivas y asigno culpabilidad por las desviaciones”.

Personal: “escojo el personal fuerte y rechazo empleados débiles. Puede que sea útil el estudio del desarrollo de la función de mando en relación con asuntos de personal pero la práctica y el aprender de la experiencia es lo que realmente cuenta”.

Cuando un jefe dirige de acuerdo con la forma expuesta anteriormente, una reacción hostil es casi inevitable. Hasta se llegara a esperarla. Concibe la idea de que para conseguir la producción, tiene que supervisar muy de cerca con precaución. Como resultado de esto, los empleados empezaran a criticar.

La crítica se puede ignorar si se tiene a los subordinados bien controlados, lo cual es importante para el directivo orientado hacia el 9,1. Es más fácil controlar a los subordinados cuando se les hace responsables a cada uno, exclusivamente de su trabajo. La suposición del directivo será la de que los individuos y no los grupos, son los cimientos de la productividad.

La distribución de una oficina refleja esta estructura de relación uno a uno entre los diversos tipos de trabajo. Supongamos, por ejemplo, el caso de una gran oficina que acomoda dentro de una sección las unidades de pago y recibo. Hay seis contable sen cada unidad, y un supervisor para cada una de estas. El supervisor será quien eleve los informes al directivo de la sección.

La oficina esta distribuida de forma que cada contable trabaje en un cuartito cerrado, con cristales y una única puerta. Un pasillo de unos cinco pies separa los 6 cuartitos, pertenecientes a una unidad, de los otros seis. Al frente de cada uno de estos grupos de cuartos se encuentra otra oficina que pertenece al supervisor de la unidad,. La oficina del supervisor esta cerrada solamente por dos lados; los otros dos están abiertos. Dividiendo el pasillo y en el extremo opuesto se encuentra la oficina del director de sección. El director puede ver a través de los cuartos de los dos supervisores. Los supervisores, a su vez, pueden mirar “hacia arriba” a su jefe, o hacia abajo, a sus subordinados.

La información y la dirección del trabajo pasan del director hacia abajo a cada uno de los dos supervisores individualmente. Desde aquí, los dos supervisores llevan el trabajo a sus subordinados por separado. Desde el punto estratégico que ocupan en la oficina, el director y cada uno de los supervisores son capaces de vigilar el trabajo de los que están bajo su responsabilidad. Los supervisores y los contables, no saben ni se espera que sepan, lo que ocurre a su derecha e izquierda. Las decisiones o los juicios que afectan a ambas secciones se hacen a nivel de la dirección. Estas decisiones se van transmitiendo de arriba abajo, escalón por escalón.

Un directivo con orientación 9,1 generalmente se interesa por la forma de realizar el trabajo y por otros arreglos que existan en niveles más bajos que el suyo. Los empleos se conciben en términos de requisitos operacionales. No se espera que la gente contribuya con ideas al trabajo; su función es solamente conseguir resultados. La ventaja primordial de simplificar el trabajo y de la división de actividades, es que la formulación, decisiones y juicios que suponen algo más que simple procedimientos, se reducen a un mínimo. Los empleados no necesitan pensar. El trabajo se convierte en una simple operación mecánica.

En niveles superiores es posible una división semejante por medio de la conducción de la dirección y del acceso a la información. Pongamos como ejemplo una empresa en la que el presidente se entrevista con cada uno de los vicepresidentes individualmente, y se molesta si estos se entrevistan entre sí. El es el centro de la empresa, el que todo lo sabe. El presidente puede reaccionar así por varias razones. Una de ellas es que tiene completo y último control sobre todas las decisiones, y no está sujeto a la crítica de ningún subordinado, porque ninguno tiene suficiente amplitud de perspectiva como para conocer las situaciones que afectan al resultado final. Otra razón es la que evita la formación de expertos que entienden de todo y que pueden competir con él. Ni que decir tiene que no existe quien sustituya a este tipo de presidente y, por lo tanto, no se ve amenazado con esa dimensión. Cuando este tenga que abandonar el puesto, por cualquier razón, salud u otras, la empresa posiblemente sufrirá un descenso, si no se derrumba por completo.

GERENCIA POR OBJETIVOS

La llamada dirección por objetivos también se conoce por el nombre de dirección a través de cuotas. Esta última denominación parece describir con mayor precisión este instrumento primordial para el control de la producción. Las cuotas de producción normalmente se fijan en una cifra superior a la de la producción más reciente. La cuota fijada puede alcanzarse o no. La cuota viene a ser una especie de “techo”; se harán esfuerzos para alcanzarla, pero no necesariamente para sobrepasarla. Si no se cubre la cuota, se tomarán medidas para evitar que un segundo intento redunde también en el fracaso. La cuota es otro instrumento para aumentar la producción.

La cuota tiene el mismo efecto que se usa a veces con el mismo propósito de presionar y aumentar la producción. A través de la fijación de plazos cortos e improrrogables, el directivo 9,1 ejerce su poder para conseguir resultados. Puede decir a un subordinado: “este mismo trabajo hace un mes se hizo en dos días. Hágalo ahora en día y medio”. También puede presionar a los

empleados reduciendo el número de los que deberán trabajar en su supuesto concreto: “El último informe del comité se hizo en cuatro días con diez hombres; hágalo en cuatro días con siete hombres esta vez”.

Las cuotas y los plazos son técnicas más o menos utilizadas por el directivo 9,1, que presiona no solo para conseguir mejorar la eficiencia y la organización sino también para obtener una satisfacción personal con base en el control que ejerce sobre los demás. Cuando se han conseguido resultados satisfactorios se recurre a medidas opresivas que suponen varias formas de castigo y se aplican a quienes no hayan logrado cumplir con lo dispuesto.

Bajo el sistema de dirección por objetivos, el directivo 9,1 evalúa el trabajo rendido, del siguiente modo: “Le explicas a un hombre claramente y sin rodeos, cual es y cual deberá ser su rendimiento con relación a las cuotas fijadas”. En otras palabras, la obligación del jefe es valorar íntegramente las facultades y el comportamiento de quienes trabajan bajo él, y comunicarles las razones por las cuales no rinden lo exigido. Esto quiere decir que el jefe se ocupara de comunicar a sus subordinados cuales son sus debilidades y lo que deben hacer para corregirlas. Después de esto se entiende que el resultado dependerá del empleado que responderá por él.

Control, maestría y dominación caracterizan, la motivación positiva del directivo 9,1. En su aspecto negativo, la motivación se concreta en el temor al riesgo del fracaso, y este directivo está preparado para tomar cualquier iniciativa requerida para evitarlo. La producción es el medio por el cual un directivo 9,1 llega al éxito. Ve a las personas como obstáculos a no ser que se sometan a él. El fin principal del 9,1 consiste en ejercer el mando de forma que elimina el objeto contraproducente que la mayor parte de la gente pueda tener sobre la producción.

Una persona 9,1 valora altamente el poder de tomar decisiones que se mantengan y el poder de hacer las cosas a su modo, porque esta es su forma de ser. Esta persona está siempre dispuesta a defender sus ideas, opiniones y actitudes, así como a presionar para obligar a que estas sean aceptadas aun cuando otros se resistan y defiendan las suyas contra las de ella. Una vez que hace suyo un criterio, opinión o actitud, se aferra tenazmente a ello. Tiene fuertes convicciones y por esto es probable que sea él quien inicie la acción, coja el mando y obligue a los demás a seguirle. Frecuentemente, su obsesión llega a tal punto que es casi imposible detenerle. Su actitud principal es la de que aunque no siempre esté en lo cierto, raramente tiene dudas. Se inclina más a malinterpretar opiniones para así imponer las suyas, que a modificar sus decisiones basado en la situación objetiva. Se auto-dirige de la manera más subjetiva.

Desde la perspectiva de sus propias convicciones, no encuentra razón alguna para retirarse del conflicto. La imposición de su opinión le produce problemas y le obliga a andar con precaución y esto es preferible para él a la posibilidad de admitir su equivocación. La reacción principal frente a los conflictos es la supresión del desacuerdo. La resistencia le provoca ira y hostilidad. Su genio estalla cuando las cosas no se realizan según sus deseos. Su reacción entonces, como su acercamiento a los problemas, es agresiva. Lleva consigo un aguijón.

Bajo un directivo 9,1 se puede alcanzar en un término corto una alta productividad. La práctica, sin embargo, demuestra que, con el tiempo, las consecuencias llevan abajo la producción. Una exagerada orientación 9,1 puede tener consecuencias psíquicas y físicas adversas para la persona que dirige de esta forma, incluyéndose aquí la fatiga, la depresión, el recelo, la desconfianza, el sadismo, la migraña y los infartos cardiacos.

Existen por lo menos cuatro estilos de educación infantil que pueden producir adultos orientados hacia el 9,1: padres orientados hacia el 9,1, paternalismo, demostraciones de afecto incompleto y negligencia.

EL ESTILO 1,9

Un directivo orientado hacia el estilo 1,9 considera que los sentimientos y el bienestar de sus subordinados tienen la mayor importancia. Cuando sus relaciones con estos resultan agradables, se siente seguro emocionalmente. Debido a su deseo de agradar a todos y de ser aceptado por todos, es posible que este demasiado pendiente de lo que sus subordinados, colegas y jefes piensen. Buscan su aprobación procurando mostrar interés en ellos, siendo lo mas agradable y considerable posible y, sobre todo, procurando ceder a sus deseos. Cuando los demás están contentos y lo reflejan en expresiones de amistad, él se siente unido a ellos. Por estas razones, cultiva un ambiente de calor familiar.

La diferencia entre una necesidad sana de afecto y la necesidad del 1,9, es la siguiente: una persona que tiene una necesidad sana de afecto, siente aprecio por la persona cuyo afecto busca. La reciprocidad es una característica del autentico afecto. Por lo contrario, la persona 1,9 desea el aprecio y la admiración de todos, sin que necesariamente sienta él consideración o un verdadero afecto hacia los demás.

El otro lado de la motivación es el temor a la desaprobación. El miedo supone una intensa reacción emocional, y el miedo a ser rechazado personalmente es una de las más frecuentes reacciones. El directivo 1,9 reacciona en cada situación no con base en las características objetivas de esta sino de acuerdo con su falta de seguridad y sus sentimientos de incertidumbre interior. En su

esfuerzo por evitar ser rechazado es posible que se muestre solícito, condescendiente, indulgente y maleable.

La primera reacción provocada por el miedo, opera sobre un instinto de evasión: pero para el jefe 1,9 es imposible evitar el rechazo y la desaprobación mediante la evasión, porque este paso supondría una separación de aquellas personas cuya adaptación y aprobación se desea. De esta forma, para conseguir la aceptación solo le queda la posibilidad de ceder ante los deseos de los demás. Utiliza una conducta agradable para conquistar el favor de los demás y para disminuir el riesgo de rechazo. La palabra “deferencia” describe un aspecto muy significativo de la actitud básica de 1,9

El gerente que teme que lo rechacen, piensa que es mejor “no pecar que arrepentirse”. Por estos motivos se dice en el lenguaje corriente de algunas personas que “tiene miedo a su propia sombra” o que “siempre están en tensión”. La forma de pensar del 1,9 es la siguiente: “si soy amable con la gente no me harán daño”.

Evita imponer su voluntad; por lo general dice que “prefiere guiar que empujar”. En verdad, lo que realmente quiere decir es “averiguo lo que los demás desean y les ayudo a conseguirlo”. Este es el estilo de dirección 1,9. Una persona 1,9 puede trabajar mucho; pero lo hará solo para ganar la aprobación de los demás, en lugar de hacerlo porque le interesa su trabajo o porque quiere que se realicen los fines de aumento de producción y de obtención de beneficios que caracterizan a la empresa.

Una orientación 1,9 proyectada a través de la estructura de una empresa, produce un ambiente tranquilo y agradable, en el que la gente hace lo que quiere a su manera y con la ayuda de quienes ellos alijan. La directiva puede hasta fomentar este tipo de ambiente, porque el jefe entiende que el elemento humano es lo más importante de la empresa.

El directivo 1,9 piensa que las personas se adaptan mejor a las distintas situaciones cuando existe un ambiente de amabilidad, comodidad y seguridad. Se puede decir que los motivos que impulsan al directivo 1,9 intentan prevenir la insatisfacción y la aparición de actitudes negativas en el personal.

COMPORTAMIENTO DEL JEFE

Cuando se le pide que describa su trabajo. Un jefe orientado hacia el 1,9 puede utilizar los mismos términos que otro directivo que opera bajo estilo distinto: planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar al personal. Pero la forma en que desempeña estas actividades es distinta.

Planificación. “sugiero los trabajos que debería realizar cada subordinado y expreso mi confianza en ellos diciendo: “estoy seguro de que sabe como hacer esto y que todo irá bien”.

Organización. “los subordinados saben lo que tienen que hacer y como cooperar con los demás. Si necesitan consejos estoy dispuesto a escucharlos y a ofrecerles mi ayuda”.

Dirección. “veo a mis subordinados con frecuencia y los animo para que vengan a verme. Mi puerta siempre esta abierta. Deseo darles lo que necesitan sin que me lo tengan que pedir. Esta es la forma de animar a la gente”.

Control. “Rara vez necesita comprobar como van las cosas, ya que mis subordinados se esfuerzan por hacerlas lo mejor posible. Siempre felicito a cada individuo cuando veo que se esfuerza por obtener resultados. Nuestras conversaciones casi siempre acaban con una referencia a por que nos han salido las cosas tan bien y como podemos conseguir que nos salgan mejor en el futuro”.

Supervisión del personal. “Aunque no sea posible agradar a todos , trato de asegurarme que mis subordinados se ocupen del trabajo que mas les interesa y de que estén a gusto con sus compañeros de trabajo”.

La confraternidad es un concepto clave para el directivo que quiere ver en su equipo de trabajo “una familia unida y bienvenida”. Es probable que se esfuerce por conseguir esta “unión”, mas por motivos sociales que por necesidades de trabajo. Opina que en este tipo de ambiente se evitará la reducción de productividad, puesto que todos cooperan y un empleado ayudará a otro que se haya atrasado en el trabajo o que no esta bien.

Las reuniones o juntas, también son ocasiones de fomentar la unión, y no comenzaran hasta que “absolutamente todos estén presentes”, con lo que quiere destacar la importancia social de todos. Cuando se evitan temas que se pueden producir una tensión laboral o que conduzcan a críticas de otras personas, las juntas no contribuirán a remediar los problemas de la empresa. En estas condiciones los empleados pueden adoptar una actitud antiprodutiva, no en el sentido de resistencia activa, sino porque la falta de interés del directivo los irá apartando del trabajo.

El directivo 1,9 da mucha importancia a las relaciones abiertas y amistosas. Se siente seguro cuando esta rodeado de personas que le dan su apoyo y afecto. Tiende por naturaleza, a anticipar los deseos y las necesidades de los demás y a hacer lo que puede por ellos. Es amable y le gusta complacer.

Para evitar que le rechacen, el 1,9 evita rechazar a los demás, enfrentarse con ellos o provocarles. Consigue esto aceptando las opiniones, actitudes e ideas de otros, en lugar de presionar para que los demás acepten las suyas. Consecuentemente, casi nunca inicia una actividad de mando directa, aunque se esfuerza para establecer lazos emocionales de armonía y de unión.

Casi nunca será causa de conflictos pero cuando aparezca uno, o se encuentre envuelto en el personalmente o no, siempre hará todo lo posible para poner fin a este y para eliminar sentimientos adversos. Cuando las personas que le rodean no reacciona como el 1,9 espera y necesita que lo hagan, ve en su resistencia una especie de repudio personal hacia el e intenta cambiar estas reacciones a través de cualquiera formas de que vuelvan a restablecer la paz y la tranquilidad. Esto supone en la mayoría de los casos la aquiescencia del directivo que deberá pensar en los demás, antes que en sí mismo. Por esto, un directivo orientado hacia el estilo 1,9 aparenta tener muchos amigos y prácticamente ningún enemigo; pero en realidad, su forma de actuar perturba, en lugar de contribuir a la productividad.

El nivel de producción muy probablemente no será alto ni a largo ni a corto plazo; es por esto, que la orientación 1,9 casi nunca se encuentra en compañías altamente competitivas, siendo mas corriente en empresas con un alto margen de beneficios o situaciones de casi-monopolio.

Las consecuencias físicas y psíquicas de una exagerada orientación 1,9 son el masoquismo, la hipocondría, enfermedades del intestino, asma, diabetes y alta tensión. Los padres que adoptan una actitud paternalista hacen que el niño sienta la importancia de depender de ellos. Consejos y directrices acerca de formas de pensar y sentir que se consideran adecuadas, son proporcionados al niño y a cambio de su obediencia se le dará amor y aprobación. Aprende a apoyarse en los mayores (más tarde en sus jefes), en lugar de valerse por sí mismo.

EL ESTILO 1,1

Aunque emocionalmente, el 1,1 se ha resignado y retirado hacia la indiferencia, este directivo quiere permanecer en la empresa. Esto significa que deberá hacer lo suficiente para

conservar su empleo y adquirir todos los privilegios que una larga estancia en la empresa acarrear, pero sin hacer una autentica contribución personal que beneficie a sus colegas o a la organización. Espera poco y a cambio de poco. Aunque aparente estar aburrido, abatido e indiferente, si esto no descubre sus propósitos reales esta preparado aguantar la situación mientras desempeña con desgano su papel de director. Visto desde su lado mas oscuro el propósito de este directivo es “aguantar” para evitar hundirse en un abismo de la mas profunda desesperación.

Permaneciendo siempre a la vista pero procurando no llamar la atención consigue evitar el convertirse en un foco de controversias, el hacer enemigos o el ser despedido. Por lo general, da la impresión de parecer preocupado hasta el cual permanece pasivo, insensible y la margen de su trabajo, dependerá del mínimo aceptable que los demás estén dispuestos a tolerar.

Al no comprometerse emocionalmente con personas o actividades, evita enfrentarse con sus deficiencias e inhabilidades. Esta combinación de neutralidad y presencia física le permite evitar provocar resentimientos injustificados por su falta de interés. Su lema es: “No veas nada malo, no digas nada malo no escuches nada malo y estarás protegido, porque nadie se fijara en ti”.

¿cómo es posible que una empresa persista en ignorar la existencia de un empleado inútil? La respuesta está en que la mayoría de las empresas se espera obtener cierta seguridad en cuanto al empleo transcurridos unos cuantos años, de forma que cualquier director puede sentirse a salvo hasta que le llegue la hora de retirarse. Si el nivel de producción es bajo se tolera o ignora. Un ejemplo es el de un gerente que en algún tiempo fue presidente de una empresa subsidiaria y que fue ascendido al departamento legal de la empresa principal. La razón que se dio para esto era que los asuntos jurídicos de la empresa cada vez se volvían más complejos y se necesitaba imperiosamente un ejecutivo con mucha experiencia comercial y jurídica para resolverlos. Durante 12 años antes de su retiro este ejecutivo casi nunca a parecía por ninguna parte, delegaba sus problemas técnicos a sus subordinados, estudiaba sus conclusiones y daba el visto bueno a sus estudios aprobándolos, generalmente dejaba que fuesen solos a las reuniones que tuviesen algo que ver con los asuntos que estaban llevando. Iba y venía trabajo, exceptuando pasar a maquina unas pocas cartas, le veía con poca frecuencia.

Las llamadas y la correspondencia que ya desde un principio eran pocas, cada vez eran menos porque los ejecutivos que necesitaban asistencia legal se ponían en contacto directo con sus subordinados. Iba siempre a todas las reuniones pero iba a escuchar y no a participar. Se le había apartado del trabajo que le interesaba y su respuesta a este tratamiento consistía en una reacción 1,1. La empresa cargó con el durante años.

Cuando el individuo orientado hacia el 1,1 delibera acerca de porque el es menos productivo que los demás, generalmente echara la culpa de esta situación a alguien o algo que nos sea el. Por ejemplo dirá: “El tamaño de las grandes empresas ha causado que se desmanden y no se puede hacer nada para controlarlas”. Puede culpar “al exagerado desarrollo de la tecnología que ha producido una nueva forma de vida totalmente deshumanizada”, añadiendo que “no quiero tener nada que ver con ello”.

Puede acusar al apetito de dinero voraz e insaciable de las empresas en las que obtener beneficios es el único fin o la viciosa y desalmada carrera por competir y triunfar, que acaba por degradar a la gente. Estas deliberaciones son formas de justificar la indiferencia y la pasividad, de disimular un espíritu de fracaso y de permitirle evitar admitirse a sí mismo que le falta interés. Cuando los demás le dejan en paz, el directivo 1,1 se conforma con proceder de manera rutinaria durante el tiempo que le quede en su trabajo. No vive su vida, la contempla desde fuera.

El propósito del individuo con orientación 1,1 consiste en mantener su posición en la empresa y poder continuar en ella por su propio interés. A pesar de esto, el director lleva a cabo una estrategia de retiro que pondrá fin a cualquier participación activa. Por la forma en que ha hecho esto ha conseguido mantener el molde y la apariencia de una conducta aceptable. Su status, su posición y su dinero, proceden de la empresa a cambio del mínimo esfuerzo. La diferencia entre la anomia y la orientación 1,1 acaba en este punto, porque el carácter emocional de resignación parece ser más o menos al mismo en ambas situaciones.

COMPORTAMIENTO DEL JEFE

Un jefe 1,1 asigna a cada subordinado el trabajo que debe hacer y le permite que lo realice a su discreción. Que se trata más de una abdicación que de una delegación es evidente en la forma en que contempla sus responsabilidades.

Planificación. “Asigno trabajos amplios evitando especificar metas o plazos siempre que sea posible. Cada subordinado deberá cuidar de sí mismo”.

Organización. “si les dejo en paz realizaran su trabajo mejor, puesto que ellos conocen su trabajo y su capacidad mejor que nadie”.

Dirección. “Transmito las ordenes que me dan desde arriba directamente a los subordinados. Me limito a repetir lo que se me ha dicho con la mayor exactitud posible, sin añadir nada y sin hacer una interpretación personal”.

Control. “Hago lo que tengo que hacer; pero procuro no indagar demasiado, si puedo evitarlo. Ellos lo prefieren así y yo también”.

Personal. “Aceptas a quien te mandan”.

El jefe procura no intervenir, no porque piense que otros necesitan la oportunidad de actuar autónomamente y de aprender de su propia experiencia, sino porque se siente indiferente. Un comentario tal como: “Yo no tomo decisiones, solamente trabajo aquí”, denota la existencia de un rechazo de responsabilidad típico del 1,1.

De esta manera un directivo 1,1 ocupa su empleo solo de forma superficial. Su actividad consiste en hacer lo que resulte necesario para evitar perder su posición. Flota como una especie de sombra que no deja ninguna marca permanente en la empresa a la cual pertenece. La empresa tampoco dejará su marca en él.

La mejor descripción de la orientación 1,1 es que se trata de un estado de falta de dirección. El directivo que ha adoptado esta orientación no se compromete a perfeccionar el sistema de trabajo y a elevar la producción ni tampoco a lograr el efecto y el apoyo de la gente que trabaja en la empresa. Su motivación consiste en retirarse y resignarse pero siempre dentro del sistema. Hace lo que se espera de él, siguiendo las normas de conducta típicas al igual que pudiera seguir cualquier otra. Pero no lo hace como lo haría el conformista; no responde ni positiva ni negativamente: su único propósito es evitar llamar la atención y asegurarse de que no se fijen en él. Cuando surge un conflicto, nunca toma partido, casi nunca expone opiniones que no se basen en las de otros. La mayoría de la gente le considerara “un soso”. Mientras que los demás no sepan lo que piensan no le importa lo que ellos piensen de él. Cuando surge inevitablemente el conflicto, permanece neutral, casi nunca se emociona. Si alguna vez exterioriza alguna emoción los demás no lo entenderán.

La productividad probablemente decaerá hasta llegar al mínimo aceptable, y si resulta necesario elevarla, la solución consistirá en emplear a más gente o adquirir más materiales, incrementando de esta forma los gastos de la empresa, sin resolver el problema básico.

Las consecuencias de este estilo para la salud mental y física apuntan hacia enfermedades que implican un grado máximo de resignación emocional: muerte prematura, tuberculosis, cáncer.

Existen varias causas u orígenes de una orientación 1,1 relacionadas con la niñez. Padres muy dominantes que coaccionan demasiado al niño pueden quebrar su voluntad hasta que se refugie en la indiferencia como único medio de adaptación. Por otra parte, la negligencia excesiva o la

conducta impredecible de los padres puede resultar también en una orientación 1,1 puesto que el niño queda paralizado y no puede reaccionar ante este tipo de comportamiento.

EL ESTILO 5,5

La motivación positiva del directivo orientado hacia el 5,5 es pertenecer, “Quiero quedar siempre bien. Quiero ser popular entre mis colegas”. Lo logra actuando con lo que el ha descubierto que la mayoría desea o hace. Ser popular significa amontonar un paquete de cualidades que estén de moda en el mercado humano. Esto significa que vestirá a la moda, vivirá en los barrios que estén de moda y participará en todas las otras actividades sociales que contribuyan a su popularidad. Probablemente cuidará sus modales y sabrá hacerse agradable, haciendo lo posible por resultar interesante. Su meta es conocer a mucha gente y tener muchas amistades, aunque no sean amigos de verdad.

Un directivo impulsado por el ansia de participar tiende a ser muy superficial, tendrá pocas opiniones y convicciones. Tiene mucho cuidado con lo que dice. Generalmente espera hasta que los demás le den alguna pista de cómo piensan. Las opiniones generales y mayoritarias son sus opiniones, el rechaza lo que los demás rechazan. Consecuentemente, no es probable que contraiga profundos compromisos ideológicos, ya sean políticos, religiosos, literarios, sociales, industriales, etc.

En ocasiones, el directivo 5,5 no logra el éxito, siente que no es popular, que no está en tono con los demás, que se encuentran al margen del grupo. En estas ocasiones se siente avergonzado. El no estar a tono puede conducir al ostracismo, puede hacer que deje de ser uno más. Visto desde el lado negativo de su motivación, el 5,5 consiste en evitar quedar mal, en no engendrar resentimientos, en procurar no ser una “minoría de uno”, o convertirse en objeto de burla aunque la postura que defiende sea de hecho una postura válida. Arriesgarse a ser expulsado del grupo social puede conducir a la ansiedad que puede ir amontonándose en su interior. Aunque esta ansiedad puede ser notada por otros, el individuo en sí puede no darse cuenta de su existencia. Una señal clave de la existencia de esta ansiedad, es la de que este tipo de individuo no sabe que postura tomar, incluso en situaciones en las cuales la mayoría de la gente no tendría ninguna dificultad en tomar una decisión.

COMPORTAMIENTO DEL JEFE

El estilo de mando 5,5 es un estilo “Sensible”. El directivo 5,5 avanza junto a los demás, nunca va por delante, permanece dentro del ámbito que ocupan los demás convirtiéndolo en el criterio último para decidir lo apropiado y lo pertinente. Su filosofía equivale a una especie de gradualismo en la que el cambio ocurre por improvisación o por casualidad, y no porque resulte conveniente de acuerdo con los propósitos de la empresa o con criterios cuidadosamente estudiados. El resultado no es caótico, pero tampoco es coherente. Mas bien, será provisional, chapucero y conformista.

De acuerdo con esta forma de actuar, un directivo no da órdenes ni dirige el trabajo en realidad; más bien estimula a los demás y les comunica lo que hay que hacer. Evita ejercer autoridad formal. Prefiere pedir y vender la idea a los demás para conseguir que trabajen.

Planificación. “Hago mis planos de acuerdo con lo que sé que aceptaran y podrán tolerar mis subordinados en general. Entonces hago planes para cada subordinado de acuerdo con lo que yo pienso que el estará dispuesto a hacer”.

Organización. “Una vez que ha explicado los fines y los plazos en los que deberán lograrse, asigno trabajos individuales. Me aseguro de que mis subordinados piensan que lo que yo les pido es razonable. Les animo a que vuelvan a consultarme si no acaban de entender lo que se espera de ellos”.

Dirección. “Mantengo contacto con lo que cada persona está haciendo y de cuando en cuando me intereso por ver como va progresando. Si un subordinado tiene dificultades, intento ayudarlo reduciendo la presión que se ejerce sobre él variando las condiciones de trabajo para que le sean mas favorables, cuando esto resulte posible”.

Control. “me reúno casualmente con mis subordinados para discutir acerca de cómo marchan las cosas. Tiendo a poner énfasis en lo bueno y evito criticar, aunque animo a mis subordinados a identificar sus propios puntos débiles. Mis subordinados saben que yo tomo en consideración su forma de pensar y sentir cuando planifico el trabajo”.

Personal. “Busco a gente que encaje en la empresa”

El directivo piensa que es importante comunicar, aceptar sugerencias de los subordinados y tener en cuenta sus opiniones. Su meta esta en evitar “Fortalezas” mas aya de lo que realmente estén dispuestos a hacer. Como la gente probablemente te hará mas caso si les dejas hablar y hasta quejarse un poco”.

Esto nos sirve de muestra de cómo un directivo 5,5 trata lo que el considera una contradicción inherente entre las necesidades de la producción y del personal. No se ignora a ninguna de las dos necesidades. Reduce el nivel de producción hasta donde piensa que la gente podrá llegar voluntariamente. Les anima a ofrecer sugerencias que utiliza para obtener el esfuerzo necesario para llegar a un determinado resultado para reducir la presión y eliminar frustraciones y para demostrar que escucha a los demás. Esta manera de comprometer la producción para evitar sacrificar a los empleados, es una especie de acto de equilibrio en el que se pierde algo para ganar algo. Al reducir la presión para obtener producción y al tener en cuenta las ideas y sentimientos de los empleados, estos aceptaran más o menos satisfechos. Es posible obtener un nivel aceptable de producción sin estorbar innecesariamente a los empleados. Esta orientación presupone que las personas en general piensan de forma práctica y que se darán cuenta de que algún esfuerzo se tiene que realizar cuando se trabaja. Este es el estilo 5,5 que presumirá que no es necesario buscar el mejor equilibrio entre la producción y las personas (“eso seria demasiado idealista”), sino encontrar una posición que este mas o menos en el centro.

Estos valores pueden expresarse a través de la distribución de una oficina, como: Distribuir la oficina en una sola habitación amplia y cómoda, en donde se eliminan las oficinas privadas y se hace que todo el mundo trabaje democráticamente

La motivación 5,5 se redicen al deseo de obtener la popularidad de participar y ser un miembro bien considerado de la empresa y evitar aparentar ser una minoría de uno, encontrarse fuera de tono o ser marginado. La iniciativa y la energía se centran en el intento de obtener la popularidad. Una persona aprenderá a estudiar a los demás, a comprender lo que le dicen y a medir sus éxitos por el apoyo de aquellos. Este juego de popularidad carece de un sentido profundo, porque en realidad no contribuye a satisfacer necesidades humanas. Pero cuando el trabajo en sí carece de interés y de sentido, puede ser reemplazado por esta actividad que al menos servirá para generar entusiasmo.

La labor principal del directivo consistirá en perseguir soluciones que sean aceptables y que complazcan a la mayoría, a la vez que apacigüen a la minoría. El ceder ante los deseos de los demás puede contribuir a los sentimientos de participación de un individuo; pero esta clase de seguridad no es del todo compatible con un autentico equilibrio mental. Este tipo de seguridad procede de la fuerza que supone el actuar en masa, no procede de firmes convicciones y de la capacidad de

predecir consecuencias partiendo de juicios propios. No es la clase de seguridad que le da a uno la confianza suficiente para poder correr riesgos, luchar para conseguir resultados, o inspirar a los demás.

En lugar de ejercer su iniciativa, este tipo de directivo preferirá remontarse a las tradiciones y a los antecedentes o consultar con los demás. Casi nunca actúa hasta que los demás no han señalado una nueva dirección o le han indicado el camino más prudente. Cuando no existe una opinión mayoritaria, ni antecedentes, ni tradiciones que pueden aplicarse a un determinado supuesto o cuando las distintas opiniones acerca de un problema pueden generar un conflicto, el directivo 5,5 intentará complacer a todas las partes, procurando llegar a un compromiso que suponga la aceptación de una postura intermedia. Sabe que este tipo de compromiso, una vez que sean aceptados, le acarrearán la aceptación social que busca.

Las consecuencias físicas y psíquicas incluyendo un nuevo tipo de enfermedad mental, el síndrome “quien soy”, que consiste en una verdadera crisis de identidad. Otra consecuencia sería el temor constante e insistente de inferioridad, de incapacidad para participar en el juego de acuerdo con las reglas prefijadas.

EL ESTILO 9,9

La teoría de dirección de empresas 9,9 presupone la existencia de una correlación inherente entre las necesidades de producción de la empresa y la necesidad de las personas de un trabajo pleno e interesante que contribuya a su desarrollo personal. La motivación 9,9 supone una participación activa que conduce al compromiso y a la dedicación plena para el logro de los más altos objetivos. Se trata de conseguir la producción a través de la integración de las personas en el esfuerzo de realización del trabajo y se requiere a este fin que participen a través de sus emociones e ideas en la solución conjunta de problemas. El esfuerzo común hace posible consecuencias sinérgicas. El directivo orientado hacia el estilo 9,9 desea hacer una contribución personal al éxito de la empresa. Se esfuerza por conseguir el compromiso y la dedicación de aquellos con quienes y a través de los cuales, trabaja. Estos valores fomentan el voluntarismo, la espontaneidad, la franqueza, la sinceridad y la responsabilidad; todos estos valores deberán ser compartidos por aquellos que trabajan para la realización de fines comunes. Se ha dicho que esta combinación de contribución personal y de interés por los demás reúne las mejores cualidades de la “razón y del corazón”.

La motivación 9,9 surge del desarrollo de la competencia necesaria para poder realizar una aportación positiva y para poder buscar y perseguir fines de objetivos que son simultáneamente personales y de la empresa. Se siente toda la gratificación, entusiasmo e interés que acompaña el haber realizado una importante contribución. Cuando mas se acerque uno al éxito, mayor será la recompensa emocional.

Cuando un esfuerzo resulta en algo más que un fracaso provisional, el directivo 9,9 probablemente se sentirá abatido y desilusionado. Puede encontrarse aturdido o preocupado, lleno de dudas acerca de su capacidad para resolver futuros problemas con éxito. Los contratiempos se producirán pero una buena perspectiva proveerá los cimientos de la persistencia. El fracaso a corto plazo no es el fin del mundo. El lema de la orientación es: “Con interés, dedicación y versatilidad, podemos resolver los problemas mas difíciles. Ese es el significado de la función de dirección”:

COMPORTAMIENTO DEL JEFE

El directivo orientado hacia el 9,9 piensa: “Mi trabajo consiste en tomar decisiones: pero también es importante que las decisiones tomadas sean buenas”. Este estilo se da en las siguientes actitudes:

Planificación. “consigo que todas aquellas personas que dispongan de datos o que tengan algún interés en el resultado, se reúnan para conocer la totalidad del problema. Preparamos un modelo básico que nos servirá como esquema para desarrollar un proyecto entero. Yo estudio sus reacciones e ideas y junto con ellos fijo metas y plazos flexibles”.

Organización. “Dentro de las estructuras que hemos preparado, determinamos cuales han de ser las responsabilidades individuales, las formas de proceder, y las reglas generales”.

Dirección. “Me mantengo al corriente de la situación e influyo en la labor de los subordinados, ayudándolos a identificar problemas y reviso sus metas junto con ellos. Colaboro siempre que sea necesario, ayudando a eliminar obstáculos”.

Control. “Además de la revisión y criticas que realizo durante el desarrollo del trabajo, sobre todo para procurar que los proyectos se lleven a cabo dentro de los plazos fijados, convoco reuniones para discutir acerca de los resultados con los responsables .estudiamos y evaluamos la manera, en que se desarrollaron las cosas y procuramos aprender de nuestras experiencias y determinar como podremos usar estos conocimientos en el futuro. Reconozco y felicito ala gente por sus esfuerzos en equipo, al igual que por sus contribuciones individuales sobresalientes”.

Personal.”Procuro que el trabajo se completamente con las capacidades de los empleados o con las necesidades del desarrollo personal de estos a la hora de tomar decisiones a cerca de quien va a hacer que”.

Como se puede ver en cada una de estas manifestaciones, el directivo crea condiciones que le ayudan a el y a sus subordinados a comprender mejor el problema que provoca su interés en el resultado. Los resultados del gran numero de experimentos de la ciencia del comportamiento, de grandes estudios realizados dentro de sistemas empresariales y la observación del comportamiento en las distintas culturas y civilizaciones, nos indican que cuando se orientan las personas hacia la consecución de fines concretos y específicos que comprenden y aceptan, su comportamiento se convierte en mas ordenado, significativo y adecuado al caso.

La idea es que cuando aquellos individuos que deben coordinar sus actividades se dan cuenta del propósito de la empresa y de su verdadero papel en la producción, entonces resulta posible depender de su autocontrol y auto dirección. Bajo un mando efectivo los individuos pueden entrelazar sus esfuerzos de forma interdependiente.

La dirección y el control se consiguen a través de la comprensión y el acuerdo sobre el propósito de la empresa y la forma de contribuir a el. Una verdadera comprensión del estado económico de la empresa, de los fines del trabajo de la unidad del esfuerzo y de la dedicación, surge de la discusión, deliberación y debate, acerca de los temas clave del a organización empresarial y de la identificación mutua de objetivos validos. En otras palabras, quienes se encuentran comprometidos en este esfuerzo general participan en la creación de las condiciones bajo las cuales podrá lograr la conducción plena. Este tipo de acción puede resulta el autocontrol dirigido ala mejor consecución de los fines del a empresa, y en la regulación autónoma de la acción.

Se ha conseguido un sentido de interés y de comprensión, de los fines de la empresa en las situaciones en las que métodos como el grid organization development (método grid para el desarrollo empresarial) y el Scanlon plans, han sido utilizados. Bajo estas condiciones cada miembro de la empresa siente agudamente los intereses que el y los demás comparten en la producción. La comprensión de los fines de la empresa es posible por que las personas influyen directamente o a través de sus representantes, en las decisiones y en la dirección de la empresa. Es necesario conocer el interés propio y el propósito común para llegan a un control y una dirección auto impuestos.

Bajo este fondo de dedicación a los fines de la empresa y de conciencia del estado económico de esta, los directivos 9,9 consiguen hacer un uso importante del trabajo en equipo. Los

elementos necesarios para llegar a una buena decisión están presentes cuando todos los datos y perspectivas relacionadas con un problema pueden y son utilizadas. Cuando quienes comparten la responsabilidad por soluciones específicas reúnan toda la información de la que disponen y exponen claramente sus opiniones, es más probable que se llegue a entender el alcance y la significación de la situación. De esta forma se pueden evaluar las implicaciones que resultarían de las soluciones alternativas a través de la discusión común y la probabilidad de llegar a decisiones de alta calidad será mayor.

Otra razón a favor del trabajo en equipo es la necesidad de quienes han cargado con la responsabilidad de llevar a su fin una decisión, de poner todo su ahínco y dedicarse plenamente a la realización de esta. Este es el resultado de aceptar una decisión. Habiendo participado en la discusión sobre los pros y los contras que hacen que una solución sea superior a las demás, adquieren una visión que pueden servir de mucho a la hora de convertir en realidad esa decisión. Puesto que cualquier tipo de resistencia normalmente se habrá suprimido en el proceso de discusión, ya no está presente a la hora de implantar la decisión. Este estilo de dirección evita la lentitud y los demás efectos que surgen en estilos de mando menos afortunados.

La aportación personal a través de la dedicación y el interés, caracterizan a las motivaciones 9,9 desde su perspectiva positiva, mientras que la desilusión y el desánimo son los factores que un directivo 9,9 procurará a toda costa evitar. La dedicación y la participación de quienes son responsables de tomar decisiones y de resolver problemas forman la base del trabajo en equipo.

La persona predispuesta a este estilo valora altamente las decisiones originales, útiles y creativas. No está interesada en tomar una decisión basada solamente en sus propias convicciones. Escucha y busca otras ideas, opiniones y actitudes distintas a las suyas. Pone énfasis en la calidad de las ideas y en su validez esencial, ya representen el punto de vista suyo o el de otras personas, ya surjan de la discusión abierta y sincera. Se interesa por llegar a las mejores soluciones. Tiene iniciativa pero también sabe seguir a los demás. Los demás se contagian fácilmente de su sentido de seguridad.

El directivo orientado hacia el 9,9 probablemente tendrá sus propias convicciones y principios, pero sabe responder ante las ideas acertadas de los demás, aceptándolas y cambiando de parecer cuando sea necesario. Cuando surge algún conflicto, intenta averiguar sus causas subyacentes definitivamente. Casi nunca se pone de mal humor, incluso cuando se le provoca. Su estado de ánimo suele corresponder a la situación. Los sentimientos y las actitudes nunca se consideran como barreras, sino como instrumentos. Son elementos significativos de trabajo y se pueden manejar.

Se describe el carácter de esta persona como “un carácter equilibrado y firme” ya que se puede depender de que ella haga siempre lo correcto y adecuado bajo condiciones de seguridad, tensión o crisis. El directivo 9,9 es capaz de actuar como sentido común para conseguir resultados efectivos, actuando siempre de manera consistente pero sabiendo aprovechar soluciones originales que resuelven problemas originales bajo circunstancias poco corrientes. La flexibilidad y versatilidad al estilo grid revelan la capacidad de l directivo de mantener una orientación de resolución de problemas 9,9 bajo tensión. Los directivos de este tipo son descritos de la siguiente manera: “es un hombre de principios”, “es integro”.

La salud física y mental autentica parece estar relacionada con la orientación 9,9 pero la investigación de esta premisa acaba de comenzar. Personas que destacan por su creatividad y productividad parecen realizar sus relaciones interpersonales de acuerdo con orientación 9,9. Desde el punto de vista de la biología medica, la persona físicamente sana responde favorablemente a un grado adecuado de tensión, buscando el éxito a través de métodos altruistas.

Los orígenes del 9,9 en la niñez se remontaban a los padres que trabajaron con base en un modelo sistemático, estableciendo condiciones bajo las cuales el niño podía desarrollar su autonomía, aprendiendo a depender de su propio juicio. Los padres también participan con el niño de manera cooperativa para que las habilidades y técnicas de interdependencia y las actitudes de respeto mutuo se desarrollen.

3.1.11 COMBINACIONES DE TEORÍAS GRID

Aparte de los cinco estilos básicos ya descritos, pueden encontrarse orientaciones de dirección adicionales. Estas teorías bien a ser combinaciones o cúmulo de los estilos básicos o puros. Envuelven dos o más estilos básicos ya estudiados. -9,9; 5,5; 9,1 o 1,1 – simultanea o sucesivamente.

PATERNALISMO

El paternalismo supone una relación entre el directivo y sus subordinados basada en una dirección 9,1 con una aprobación 1,9 es decir, una relación semejante ala que existe entre un padre y sus hijos bajo ciertas circunstancias. El jefe paternalista tiende a retener un control autentico en todo aquello que se refiera al trabajo. Es generoso y amable y se interesa por los demás, cuando los

subordinados hacen los que se les dice. El espíritu de paternalismo se hace evidente cuando un jefe llama aunó de sus empleados y le dice, 20 minutos antes de que acabe la jornada de trabajo:”Juan, has trabajado mucho hoy, y has terminado todo lo que tenias que hacer vamos a fumar un cigarrillo”.

El directivo paternalista trata a sus subordinados como si fuera parte de su familia, diciéndoles que es lo que deben de hacer, con quien, donde y cuando. Por un lado les anima a hacer responsables pero, por otro, estos nunca ejercitaran su iniciativa por que saben que el no es capaz de delegar en los demás y constantemente esta vigilando para ver si alguien tiene un problema que no ha sido discutido previamente. Los subordinados pronto aprenden que nunca esta contento con lo que hacen a no ser que lo hagan exactamente como el les ha dicho que lo hiciesen si lo hubieran consultado desde un principio. Frecuentemente se le oye describiendo a sus subordinados de la siguiente manera: “mi ayudante se niega a aceptar responsabilidad. Es inteligente y esta muy capacitado; pero antes de hacer algo siempre me consulta. Nunca quiere arriesgarse. No se como llegara a tener iniciativa propia”.