

CAPITULO I

EL ESTILO 9.1.

Obediencia a la autoridad. La eficiencia en las operaciones se logra al estructurar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran lo menos posible.

La producción es el medio por el cual un directivo es 9,1 llega al éxito, ve a las personas como obstáculos a no ser que se sometan a él.

Una persona 9,1 valora altamente el poder de tomar decisiones que se mantengan y el poder de hacer las cosas a su modo, porqué 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 aún cuando otros se resistan y defiendan las suyas contra las de ella. 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. Se inclina más a mal interpretar opiniones para así imponer las suyas, que a modificar sus decisiones basado en la situación objetiva. Su genio estalla cuando las cosas no se realizan según sus deseos.

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. Para la persona que dirige de esta forma, puede tener como consecuencia fatiga, depresión, recelo, desconfianza, sadismo, migraña, e infartos cardiacos.

EL ESTILO 1,9.

ADMINISTRACION DEL COUNTRY CLUB. Si se presta considerable atención a las necesidades del personal para lograr relaciones satisfactorias, se crea una atmosfera agradable y amistosa y un ritmo adecuado de trabajo.

El directivo 1,9 dá mucha importancia a las relaciones abiertas y amistosas. Se siente seguro cuando está rodeado de personas que le dan su apoyo y su afecto. Es amable y le gusta complacer. El acepta las opiniones, actitudes e ideas de otros, en lugar de presionar para que los demás acepten las suyas.

Casi nunca será causa de conflictos pero cuando aparezca uno, o se encuentre envuelto en él personalmente o no, siempre hará todo lo posible para poner fin a este y para eliminar sentimientos adversos. Un directivo 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 más corriente en empresas con un alto margen de beneficios ó situaciones de casi - monopolio.

EL ESTILO 1,1.

ADMINISTRACION EMPOBRECIDA. Conviene realizar el mínimo esfuerzo para lograr que el trabajo se realice y sostener al personal de la organización.

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 afecto 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.

Cuando surge un conflicto, nunca toma partido, casi nunca expone opiniones que no se basen en las de otros. Cuando surge inevitablemente el conflicto, permanece neutral, casi nunca se emociona.

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

EL ESTILO 5,5

ADMINISTRACION CENTRADA EN LA ORGANIZACION PERSONAL. Un desempeño adecuado de la organización se consigue al equilibrar la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio.

La labor principal del directivo consistirá en perseguir soluciones que sean aceptables y que complazcan a la mayoría a la vez que apaciguen a la minoría. En lugar de ejercer su iniciativa, este tipo de directivo preferirá remontarse a las tradiciones y a los antecedentes ó consultar con los demás. El directivo 5,5 intentará complacer a todas las partes, procurando llegar a un compromiso que suponga la aceptación de una postura intermedia. "Intentó mantener un ritmo uniforme y bueno de Trabajo".