

CAPITULO VI

Aplicación práctica de la Enseñanza Programada en el campo del Grid Administrativo.

- 28 -

OBJETIVOS.

- 1.- Que los alumnos conozcan los diferentes estilos de administración.
- 2.- Que conozcan las posibilidades de cada estilo administrativo y sus interacciones.
- 3.- Que comparen los estilos administrativos; fallas y riquezas.
- 4.- Despertar en los alumnos para que perfeccionen su estilo administrativo.
- 5.- Preparar al alumno para conducir y utilizar mejor las cosas y las personas cuando asuma responsabilidades.

Hemos visto que una organización requiere objetivos, gente, y una jerarquía.

¿ Se ha puesto a pensar cómo las personas tienen comportamientos distintos para interrelacionar los objetivos de una empresa (producción), la gente, y la jerarquía.?

¿ Cree usted que el comportamiento de la persona administradora para interrelacionar los objetivos, la gente y la jerarquía es debido a:

a).-¿La personalidad del administrador? Ver página 140.

b).- ¿ El medio ambiente? Ver página 194.

c).- ¿ Que hay presiones dentro de él mismo, de la situación inmediata externa, y de las características del sistema organizativo, (tradiciones, prácticas y procedimientos establecidos)? Ver página - 149.

La interrelación posible entre objetivos (producción), gente, y jerarquía, a diferentes grados y niveles da por resultado varias teorías (Teorías del Grid Administrativo) que dan una serie de suposiciones respecto al comportamiento del individuo.

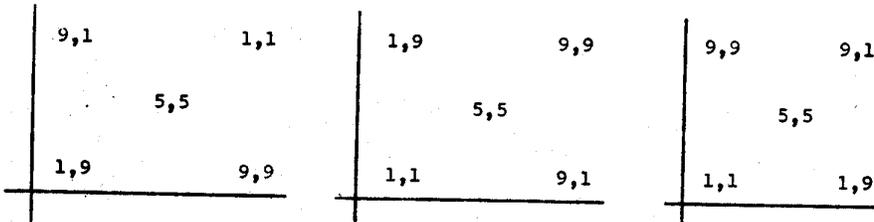
Al interrelacionar producción y gente, nos refleja como usa la jerarquía.

Las posibilidades de interrelacionar producción y gente son muy variadas. Así también, las suposiciones respecto al comportamiento de los individuos serán abundantes.

Dentro de los límites de interrelación entre producción y gente podemos señalar cinco posibilidades que son las más representativas; son los cuatro extremos y el centro. Esto da lo que los autores llaman las teorías puras del Grid.

Si en un plano de coordenadas representamos a producción por el eje de las abscisas y a Gente por el eje de las ordenadas y damos valores máximos a los ejes de 9 y mínimos de 1, encontramos que los puntos (1,1), (1,9), (9,1), (9,9), (5,5), nos dan una serie de suposiciones respecto al comportamiento que el individuo tiene al interrelacionar de esa forma producción y gente.

¿Entre las tres gráficas cuál sería la correcta?



Ver página 90

Ver página 123

Ver página 203

La interrelación que se haga entre gente y producción salvo (5,5) que darán desequilibradas, manifestándose una inclinación a cualquiera de las dos variables.

Por lo que debemos establecer bien claro qué debe entenderse cuando se dice que se tiene más preocupación por gente que por producción.

La expresión "preocupación por" no es cuantitativa (cantidad de producción o cantidad de satisfacción de la gente); más bien, es el cómo el individuo se preocupa por la producción, por la gente, y cómo relaciona entre sí estas preocupaciones.

Escoge de los siguientes incisos el que creas que es ejemplo de lo que arriba se explica.

a).- El número de ideas creativas que se transformen en producto, procedimientos, y procesos útiles; por el tipo de políticas que se establecen y por la manera en que se dirigen los problemas principales de la organización. Una responsabilidad basada más bien en confianza que en obediencia, en mantener una estructura de salarios equitativos, etc. Ver página 213.

b).- Por que el objetivo sea obtener una cantidad X de utilidades; por que se establezcan políticas de tener una planta de ejecutivos muy bien remunerados y en los niveles inferiores el sueldo mínimo. Ver página 96.

En el estudio del temperamento de los seres humanos vemos cómo no hay pureza de temperamento, sino más bien, hay un temperamento predominante y otro secundario.

Así, hablamos de personas apasionadas para sanguíneo

En el Grid Administrativo sucede una cosa similar.

El estilo de un individuo es un conjunto dominante de suposiciones. - Estas suposiciones le indican la manera de actuar hacia producción y gente. Más aún, el individuo puede estar consciente o no de las suposiciones que guardan sus acciones. Si se observa el comportamiento de un individuo en varias situaciones, es claro que la noción de un estilo administrativo pre dominante no es suficiente para comprender totalmente el estilo administrativo de una persona. Además de su estilo administrativo predominante, hay varios estilos que la persona usa de vez en cuando y es bueno comprender - estos estilos subyacentes.

Usted cree que el estilo subyacente lo usa un individuo:

- a).- Por que su teoría predominante falla y es al estilo que retrocede. Ver página 143.
- b).- Por una inestabilidad de carácter del individuo. Ver página 172.
- c).- Por las características del sistema organizativo, incluyendo -- prácticas y procedimientos establecidos. Ver página 206.

El tipo de estilo predominante en un individuo se determina por medio de una o varias condiciones:

a).- Organización: el comportamiento administrativo se determina frecuentemente tomando en cuenta tanto la situación particular como la organización dentro de la cual se trabaja.

Cuando la organización es tan rígida como para permitir solamente pequeñas variaciones en el comportamiento individual, el estilo administrativo puede reflejar poco el pensamiento personal del individuo y mucho de las creencias de su organización con respecto a la forma correcta de administrar.

b).- Situación: La situación en sí puede ser un factor que indique -- cuáles de las suposiciones administrativas se empleen.

c).- Valores: La selección de suposiciones administrativas está basada en escalas de valores y creencias que tiene el individuo acerca de la -- manera correcta de tratar gente, o la mejor forma de administrar para obtener los mejores resultados.

d).- Personalidad: El estilo administrativo predominante puede ser el resultado de la personalidad que predispone a un individuo a preferir un -- estilo a otro.

e).- Casualidad: Un conjunto de suposiciones administrativas guían el comportamiento de una persona por que ésta no ha descubierto otros conjuntos de suposiciones.

Así, cree usted que los estilos administrativos:

a).- Son fijos. Ver página 100

b).- Se les puede modificar por medio de instrucción formal o autoentrenamiento. Ver página 125.

c).- Se determinan por un solo factor. Ver página 176.

Cuando el estilo predominante es el (9,1) las suposiciones que tiene el individuo para su comportamiento, tienden a utilizar a la gente para obtener la producción necesaria. Se crea el conflicto entre las necesidades de producción de la organización y las necesidades personales de la gente.

Así las suposiciones que guían el comportamiento serán de que el elemento humano interfiera lo menos posible con la eficiencia y producción.

Se presta mayor atención a la organización del trabajo que a la organización de la gente para que trabajen con máxima productividad.

Las siguientes citas reflejan la orientación gerencial (9,1).

Planeación. "Planeo estableciendo las cuotas de producción y los programas que debe seguir cada subordinado. Luego desarrollo los procedimientos y los reglamentos de trabajo, y asigno tareas individuales. También establezco puntos de control para verificar que las acciones que autorice se realicen tal y como lo ordené"

Ejecución del trabajo: "Vigilo el trabajo de cerca. Critico cuando lo creo necesario y autorizo cambios cuando surge la necesidad."

De acuerdo a las citas arriba mencionadas, las suposiciones (9,1) -- que contienen se traducen en:

a).- Que las demandas organizativas por producción son duras, excesivamente exigentes, e innecesarias. Ver página 91.

b).- El éxito personal tiene como premio el logro de los objetivos de la producción. El éxito de la administración se mide en términos de producción y de ganancia. Ver página 151.

c).- Que la gente puede dar lo mejor de sí misma en vez de buscar lo mejor para sí misma. Ver página 202.

Estilo Administrativo (9,1)

En el estilo (9,1) la dirección y control son básicos para la producción.

Las suposiciones del estilo (9,1) predominante se reflejan en los siguientes principios tradicionales:

- 1.- La gente es naturalmente perezosa; prefiere no hacer nada.
- 2.- La gente trabaja principalmente por dinero y posición.
- 3.- La mayor fuerza que sostiene a la gente trabajando, es el temor de ser suspendido o despedido.
- 4.- La gente permanece inmadura. Es naturalmente dependiente de los líderes.
- 5.- La gente espera y depende de la dirección; no desea pensar por sí misma.
- 6.- La gente debe ser entusiasmada, motivada, empujada.
- 7.- La gente necesita supervisores que la vigilen de cerca y puedan recompensar el buen trabajo y castigar el mal trabajo.

Con las suposiciones anteriores señale usted de los incisos que se dan a continuación, cuál es la característica del estilo (9,1) respecto a la dirección y control.

- a).- Los subordinados siguen líneas de autoridad y obediencia. Ver página 92.
- b).- Los subordinados siguen líneas de autorealización, de independencia, y de responsabilidad. Ver página 154.
- c).- Los subordinados son más bien guiados que empujados. Ver página 164.

En el eslabón anterior, se menciona que la mayor fuerza que sostiene a la gente trabajando es el temor de ser suspendida, despedida o castigada.

La siguiente cita refleja la orientación (9,1) respecto al control. "Mi reacción inmediata es encontrar al responsable y aplicar el castigo - adecuado de manera definitiva y energética.

La gente mejora cuando sabe que los errores no se toleran. Si usted no corta la acción en su brote, se aprovecharán de usted."

Así, la actitud (9,1) hacia el control de errores será:

a).- Desviar la responsabilidad hacia el sistema, la organización, o la suerte. Ver página 93.

b).- Apeyar a la persona diciéndole que le hizo lo mejor que pudo. - Ver página 122.

c).- La uniformidad de la acción es el objetivo. Ver página 181.

El dilema administrativo básico en el estilo (9,1) es el de la relación entre el objetivo individual y el objetivo de la organización. El -- objetivo de la organización puede ser o no, el mismo que el objetivo de -- los individuos de la organización.

En el estilo (9,1) la preocupación por los objetivos de la organización tiende a ser alta, mientras que los objetivos de los subordinados -- son más o menos ignorados como factor posiblemente significativo.

Sin embargo, es probable encontrar el concepto objetivo en (9,1). Dentro del concepto de cuotas, existe un objetivo establecido por un nivel -- de la jerarquía, de acuerdo con los objetivos de la organización, para un nivel inferior. Aunque la cuota pueda ser clara y definida, los subordinados no participan en su fijación.

El objetivo de los subordinados es alcanzar la cuota por cualquier -- medio que fuese necesario.

Con lo anteriormente expuesto respecto a los objetivos del estilo -- (9,1) considera usted:

- a).- Que el establecimiento de cuotas puede transformarse en restricciones a la producción. Ver página 94.
- b).- Que el establecimiento de cuotas es el camino más adecuado para cumplir los objetivos. Ver página 132.
- c).- Que el establecimiento de cuotas sólo debe considerarse en los niveles más altos de la jerarquía. Ver página 183.

Las relaciones jefe-subordinado en el estilo (9,1) se manifiestan en la siguiente expresión: "Mis subordinados son un medio para el éxito de la organización, así como para el mío propio". Una suposición básica en (9,1) es que la "unidad humana" es el individuo, no el equipo. La mejor relación es entre el supervisor y el subordinado. Los supervisores toman decisiones, los subordinados las ejecutan. La supervisión es "uno-a-uno". No hay provisiones entre pares al mismo nivel, ni entre jefe y subordinados en una situación "uno-a-todos".

Las líneas de responsabilidad en la cadena de mando se desplazan verticalmente a través de la organización. Es imposible no notar cómo las posiciones están estructuradas una sobre la otra. Las líneas de responsabilidad son paralelas y están conectadas verticalmente.

Con lo anteriormente expuesto cree usted que una de las suposiciones del estilo (9,1) respecto a relaciones de jefe-subordinado sean así por:

- a).- Que la gente necesita estar unida para trabajar y esto se logra con relaciones uno-a-uno. Ver página 95.
- b).- Que cuando la gente está aislada entre sí hay menos probabilidades de interacciones sociales inútiles que son perjudiciales para el desempeño de la tarea. Ver página 163.
- c).- Que hay mayor facilidad en la relación uno-a-uno entre el jefe y los subordinados por lograrse más amistad y mayor flexibilidad. Ver página 193.

La forma en que se usan las juntas y la manera en que se producen las interacciones en ellas, puede ser una señal del estilo administrativo que usa.

Cree usted que un gerente con orientación (9,1) es probable que diga:

- a).- Uso las juntas para dar a la gente oportunidad de participar. -
Estoy siempre dispuesto a oír sugerencias. Mi grupo hace recomendaciones con frecuencia, que tomo en cuenta para mis decisiones. Ver página 97.
- b).- "Responsabilidad significa que yo soy responsable de tomar decisiones. Las juntas tienen por objeto comunicar información o cambios, o recibir informes de progreso para mantenerme al tanto del trabajo.". Ver página 165.
- c).- "Las juntas sirven para que la gente comparta ideas. Las buenas relaciones empiezan con la libre discusión.
Se producen, con frecuencia, decisiones fáciles y rápidas. Si surge desacuerdo o conflicto es mejor suspender la discusión - que forzar el tema.". Ver página 204.

¿ Qué actitudes habrá hacia el jefe en el estilo (9,1) ?.

Desea ser conocido por su trabajo y que lo evalúen de acuerdo a los resultados logrados !. El jefe controla los premios.

Por lo tanto, mostrar a su supervisor lo que uno puede hacer es el objetivo principal de los jefes cuyo estilo es (9,1).

Así como el gerente subordinado recompensa el mejor desempeño, así espera también que su jefe reconozca sus logros. La relación es de trabajo. No se pide tolerancia; no se otorga piedad. Resultados y solo resultados cuentan.

Un subordinado con actitudes (9,1) es probable que diga:

- a).- Cuanto menos vea al jefe más agusto me siento. Ver página 98.
- b).- Deseo probar mi utilidad por medio de cifras de producción y dominando los detalles. Ver página 162.
- c).- Tengo un buen jefe, me orienta bien en caso de necesidad. Ver página 243.

Dentro de las relaciones jefe subordinado se respira un ambiente de moral que refleja la importancia que se le da en función de que la producción no se afecta.

La actitud básica es: "Se emplea a la gente para que trabaje". Bien supervisados no debería producirse problema alguno de moral. Si surgiese un problema de moral es probable que la causa sea una dirección floja.

La manera de resolver problemas de moral es reforzar la producción.

¿Cuál de las citas que siguen refleja el aspecto de moral en el estilo (9,1) ?

- a).- "Si se toman las precauciones para que los subordinados tengan bastante que hacer, con instrucciones claras, no quedará tiempo ni ganas para quejas ni comentarios". Ver página 99.
- b).- Se mantiene la moral alta al lograr un equilibrio entre la producción y la gente en el trabajo. Ver página 166.
- c).- Trato de conversar mucho con mis empleados de manera informal y en juntas, en las cuales les aconsejo y aliento. (Ver página 270,

En el estilo (9,1) la comunicación administrativa es formal. La jerarquía tiene por objeto emitir órdenes hacia abajo y controlar la coordinación del esfuerzo.

La comunicación hacia arriba está limitada a informar sobre acciones cumplidas y desviaciones con respecto a los resultados esperados.

En el estilo (9,1) la comunicación es escribiendo información, órdenes y procedimientos que son más o menos significativos.

Visitas no anunciadas a través de la organización y preguntas exploratorias para descubrir problemas.

Tal acción es temida por los gerentes de niveles intermedios por -- que la aparición no esperada del superior en búsqueda de irregularidades puede exponer a un hombre sin defensas.

Los tableros de información del estilo (9,1) reflejan características comunes con los tableros de instituciones militares. Las comunicaciones son aprobadas y fechadas antes de ponerse en el tablero. No hay lugares para bromas, dibujos etc.

El estilo (9,1) usa el periódico o la revista de la empresa para hacer conocer la posición de la dirección superior con respecto a varios temas y problemas.

En el estilo (9,1) la comunicación administrativa es el medio para:

- a).- Hacer notar a la gente que se le comprende y se trata de resolver los objetivos personales y que hay orden dentro de la organización administrativa. Ver página 101.
- b).- Sancionar, castigar. Ver página 205.
- c).- Ejercer dirección, control, autoridad, obediencia. Ver página

En el estilo (9,1) los conflictos se presentan en varias formas: de sacuerdo ilógico, argumentos de ganar-perder, disputa abierta, etc. Cualquier desviación que pueda impedir la producción debe ser tratada con rapidez. Se emplea la autoridad para eliminar conflictos. El conflicto y de sacuerdo entre aquellos que son responsables de la producción pueden socar la estructura de autoridad. En consecuencia no se puede permitir que el conflicto con el estilo (9,1) puede ser examinado mejor dentro del marco de referencia de las suposiciones (9,1) con respecto a las relaciones-producción-gente.

Desde las perspectivas del jefe, donde exista una diferencia de opinión, como la que puede surgir entre jefe y subordinado, la regla fundamental (9,1) es la supresión; es decir, cortando el conflicto de raíz. -- Cualquier cosa que huelga a resistencia debería ser eliminada de manera - que no se repita.

Cuando el gerente (9,1) se enfrenta a un conflicto de intereses, se identificará con la posición de mayor autoridad y poder. Es por esto que los despidos o suspensiones tienen frecuentemente una calidad tan fría - y arbitraria.

¿Cuál de las siguientes citas identifica el estilo (9,1) en la solución de conflictos.?

- a).- Escuchar a los subordinados y discutir el problema. Ver página 102.
 - b).- Pocas veces es bueno enfrentarse al conflicto de frente, es me jor ceder, girar, ser flexible, para hallar el curso de acción que asegure un progreso uniforme. Ver página 173.
 - c).- "Esa es la decisión y no se hable más del asunto". Ver página 190.
-

Cuando el conflicto surge entre dos personas que tienen relaciones paralelas, es decir cuando ninguna de las dos tiene autoridad sobre la otra, el enfoque consiste en ganar probando que él está en lo correcto.

Cuando el conflicto es con el jefe, el subordinado (en el enfoque 9,1) tratará de probar lo correcto de su proposición. Sin embargo, el subordinado debido a su nivel inferior, puede rendirse. También, no es raro que el subordinado trate de reivindicar su posición atrayendo a otros subordinados hacia su lado, o simplemente con resistencia más pasiva hace que se produzcan hechos que hagan vacilar la línea de acción tomada por su jefe.

Otra forma de resolver el conflicto es apelar a un jefe común; es decir, a un tercero, que pueda juzgar y decidir quien es el ganador y quien es el perdedor.

Cree usted que el objetivo que tienen los subordinados al entrar en conflicto entre sí es:

- a).- No dejarse y demostrar que puede más. Ver página 103.
- b).- Hacer un buen papel que conduce a posiciones más elevadas. --
Ver página 171.
- c).- Hacer quedar mal a sus compañeros, aunque sintiéndose mal internamente. Ver página 232.

La creatividad (en el estilo 9,1) es decir encontrar nuevas o mejores formas de hacer las cosas o hallar nuevas se manifiesta muy diferente en los diferentes niveles de la organización.

A nivel de la gerencia, donde el énfasis reside en planificar y desarrollar nuevas maneras para alcanzar los objetivos fijados, es probable -- que el grado de creatividad demostrada sea más alto que en aquéllos niveles donde la responsabilidad está limitada a ejecutar planes desarrollados por otros. Sin embargo, es probable que la situación sea muy diferente y -- también menos creativa a medida que se desciende la pirámide de autoridad.

Un síntoma asociado con la dirección 9,1 especialmente a nivel de trabajador es la ausencia de ideas significativas de carácter creativo u organizativo.

La creatividad que puede desarrollar en los subordinados es de tipo -- negativo, pues se dirige hacia modos de vencer el sistema e impedir su funcionamiento correcto. Hay ejemplos en organizaciones (9,1) de creatividad anti-organizativa como lo son las causas no identificables e "inocentes" -- de destrucción de maquinaria y de equipo, pérdida de herramientas, defectos en las líneas de montaje, etc.

Cree usted que una explicación a la poca creatividad de los subordinados en el estilo (9,1) es:

- a).- Por lo general, su trabajo está definido en términos de hacer o ejecutar. Ver página 104.
- b).- En general, los subordinados tienen la tendencia, por facilidad, a obedecer siempre órdenes y ejecutarlas. Ver página 167.
- c).- Por lo general, los subordinados, por la poca preparación, no -- son creativos. Ver página 215.

La entrega bajo (9,1).

Un gerente con orientación (9,1) actúa basándose en la siguiente reflexión:

La organización tan sólo recompensa la producción; entonces, hay que lograrla por cualquier medio que sea factible. Cuentan los resultados; -- por lo que, mientras mayores sean, mejor.

Un gerente con orientación (9,1) tiene entrega completa, no siente -- tensión, está en armonía con la organización.

No así los subordinados; se sienten "usados"; son agentes de producción y nada más; por lo que puede a largo plazo generarse reacciones como: tomar la actitud de hacer sólo lo que se le manda; defenderse para no ser usados y agruparse en forma de sindicatos; defenderse, reaccionando en -- forma floja; estorbar las labores con daño a los equipos, etc.

El factor crítico en la respuesta (9,1) es la formación de hostili-- dad y resentimiento.

Es probable que la entrega de una persona en una organización (9,1)- varíe en función:

- a).- Del nivel de control que se ejerce en la organización. Ver página 105.
- b).- Del grado de organización que tenga la empresa. Ver página 168.
- c).- Del nivel de responsabilidad. Ver página 216.

El desarrollo administrativo bajo (9,1) contiene puntos de vista definitivos. Toma los siguientes aspectos:

Selección: "Obtenga buena gente primero". Busque gente con ambición que quiera llegar "hasta arriba" y que estén dispuestos a sacrificarse -- hasta llegar ahí.

Inducción: "La mejor manera de medir el calibre de un individuo es -- soltarlo a luchar y ver lo que hace".

"Realice un período de prueba donde usted no esté comprometido frente a un individuo antes de saber lo que vale. Así, si el resultado no fue el esperado, se le puede despedir sin romper ningún compromiso."

Enfrentamiento: Básicamente ve la habilidad de supervisar como algo que no se puede aprender.

Mejor es enseñar la política, objetivos, reglamento de la compañía -- con un poco de información acerca del sistema administrativo y promociones.

Evaluación: La obligación del supervisor es evaluar a sus subordinados e indicarle la manera de cómo mejorar. Se le dice al subordinado cuáles son sus fallas y cómo mejorarlas. "Es la obligación de la gente mejorarse o salirse".

Cuáles de las siguientes citas identifican al estilo (9,1) en el desarrollo administrativo:

- a).- "Hágale saber las cosas". Usted no puede pedir peras al olmo"
"Nade o ahóguese". Ver página 106.
 - b).- "Busque al individuo que se ajuste a la organización". Ayude a la gente a llevarse bien con otros y aconséjeles en asuntos personales. Ver página 169.
 - c).- "Que se oriente e informe a su propia manera". Ver página 217.
-

La adopción de cualquier orientación administrativa dominante por un individuo puede representar las inclinaciones básicas de su personalidad.

La persona orientada según (9,1) valora mucho tomar decisiones fijas o hacer las cosas a su propia manera porque es su manera. Está dispuesto a luchar por sus ideas, opiniones y actitudes, y luchar para que sean - - aceptadas, aún cuando otros están presionando para imponer las suyas en - contra de él.

Dada su tendencia a tener fuertes convicciones, es probable que tome la batuta, inicie la acción y la conduzca en su propia dirección, de acuerdo a su criterio.

No encuentra razones para temer al conflicto; le gusta la pelea, ya sea con su jefe o con sus colegas, y trata de ganarla si haciéndolo se -- prueba a sí mismo. Con el subordinado previene el desacuerdo, suprimiéndolo.

Se impacienta cuando las cosas no se presentan de acuerdo con sus deseos. Su humor es agresivo y punzante.

Cree usted que las características personales con orientación (9,1) sean:

- a).- Por que trabaja para lograr relaciones ideales con la gente. -
Ver página 107.
- b).- Por que reconoce que los humanos tienen destino común, donde el éxito proviene del cumplimiento de los propósitos de la organización, con la ayuda de otros. Ver página 174.
- c).- Por que tiende a la perfección y por su intención de probarse a través de su capacidad. Ver página 218.

La orientación (9,1) dura y agresiva hacia los problemas y hacia la gente, tiene sus orígenes en la infancia; o sea, las motivaciones subyacentes - (9,1) serían interpretadas en la actualidad de la siguiente manera:

Los padres pueden imponer en forma inconsciente, exigencias de conducta a sus niños. El niño aunque busque amor y aprobación, raramente lo halla. -- En realidad, encuentra que el castigo es la rápida consecuencia de la inactividad o de la mala conducta. Sabe que es imposible recibir amor y aprobación, y evita disgustos por medio de la obediencia, esfuerzo, y logro.

Como resultado, el niño puede llegar a preocuparse en exceso por la actividad por evitar la pérdida de tiempo y por dominarse y controlarse a sí mismo y a su ambiente.

Un adulto orientado según (9,1) puede pensar que los objetivos de "probarse a través del trabajo duro son los suyos propios; pero en realidad, los ha absorbido de sus padres. Desarrolla una preocupación por hacer cosas, producir y probarse a sí mismo, a través de competencia. Ganarles a otros prueba su fuerza.

Ser retado por sus subordinados es señal de debilidad.

Cuanto más intensas sean las inclinaciones (9,1) de los padres con respecto a la educación de sus niños, tanto mayor es la probabilidad de que, -- debido a sus propias necesidades, impulsan a los niños a trabajar, a ahorrar, a limpiar la casa, a estudiar, etc; es decir, a probarse.

Es la manera como los padres exigen, que produce los resultados que se describen. Lo que resulta en que los padres (9,1) quieren que el niño sea -- muy hombre y la niña muy femenina.

Cree usted que la orientación (9,1) de un individuo es el reflejo de:

a).- La gran tensión emotiva que le produjeron sus padres en la infancia.

Ver Página 108.

b).- El poco amor que los padres le proporcionaron. Ver Página 177.

c).- El abandono en que fué tenido en su infancia. Ver página 219.

Las condiciones y circunstancias que promueven en la organización el estilo (9,1) son suposiciones de nuestros antepasados; las actitudes culturales hacia el trabajo y la naturaleza del trabajo tipificadas a un extremo como amo-esclavo, noble-siervo, patrón-trabajador, etc.

No se ha realizado el cambio en estilo por que no ha habido un sistema que desafíe tener mejor producción y no tener los efectos secundarios propios del estilo (9,1).

Las condiciones que promueven y mantienen los conceptos administrativos (9,1) son:

La educación; gran parte de nuestro pueblo no ha obtenido la competencia que le permita enfrentarse a situaciones de trabajo con juicio y conocimientos técnicos. Trae como consecuencia que la administración -- planee, dirija y controle en forma especial a los niveles inferiores.

También relacionado con la educación, al tener pocos conocimientos y situaciones económicas apretadas, gran número de la gente se ven forzados a aceptar organizaciones con estilo (9,1).

Además, si se quiere alcanzar la efectividad en producción en masa, es necesario que la administración simplifique labores y las haga rutinarias y por partes simples.

Otro factor que promueve (9,1) es la competencia entre organizaciones industriales.

Actualmente, los aspectos que condicionan a las organizaciones al estilo (9,1) son:

a).- El temperamento de los mejicanos, la autoridad y obediencia. Ver -- página 109.

b).- La competencia entre organizaciones industriales, la educación actual, situaciones económicas de nuestra gente. Ver página 178.

c).- El control, el deseo de demostrar lo que vale la gente. Ver página -- 220.

Consecuencias a largo plazo de la administración (9,1).

La más notable es el sindicalismo.

Otra consecuencia es inhabilidad administrativa de enfrentar efectivamente sus propios problemas de competencia y los problemas económicos del país. Esto promueve más y más control e intervención gubernamental.

Los conocimientos y destrezas de la gente no se usan al límite bajo (9,1) a largo plazo. Esto resulta en que la competencia administrativa no se aproveche.

El impacto más general y el de mayores consecuencias, es el cambio gradual de mucho personal obrero administrativo hacia una dirección (1,1), acomodándose al trabajo de la organización.

Cree usted que las luchas de ganar-perder entre el sindicato y la administración frecuentemente se centran:

- a).- En políticas administrativas (9,1) que son resentidas por los asalariados. Ver Página 111.
- b).- En la forma de llegar a mejorar el entendimiento y las relaciones. Ver Página 221.
- c).- En el control tan estricto que se ejerce hacia los asalariados. Ver Página 161.

Estilo Administrativo (1,9)

En el ángulo superior izquierdo de la matriz del Grid Gerencial, está la orientación (1,9) Allí, una preocupación reducida por producción (1), - está aunada a una alta preocupación por gente (9).

Para un gerente (1,9) las actitudes y sentimientos son importantes.

El objetivo de un gerente es evitar ejercer una presión por producción mayor que la que podría ganar aceptación de los miembros de la organización. Una actitud (1,9) se ve en el sentimiento. Usted no puede empujar gente por razones de producción, porque si usted lo hace, ellos se rebelan y resisten.

Las siguientes citas reflejan la orientación gerencial (1,9):

Planeación: "Doy indicaciones generales a mis subordinados y transmito mi confianza, diciendo que estoy seguro que usted sabe cómo hacer esto, que usted lo hará bien."

Ejecución del Trabajo: "Veo frecuentemente a mi gente y los estímulo -- a visitarme tanto como su tiempo lo permite".

Seguimiento: "No diga nada si usted no puede decir nada agradable".

De acuerdo a las citas arriba mencionadas las suposiciones (1,9) que -- contienen se traducen en:

a).- Proveer condiciones de trabajo que permitan a la gente adaptarse - a las mismas con confort, facilidad, seguridad. Ver Página 122.

b).- El éxito personal tiene como premio el logro de los objetivos de - la producción. Ver Página 182.

c).- Que la gente pueda dar lo mejor de sí misma en vez de buscar lo -- mejor para sí misma. Ver Página 201.

En el estilo (1,9) un gerente que dirige con este enfoque, adopta frecuentemente uno de dos medios.

"Más bien guío que empujo". El gerente da aprecio, aceptación, y comprensión, a sus subordinados. Su carácter es ayudar. En pago, espera recibir lealtad; y por lo tanto, evita dificultades producidas por falta de responsabilidad. Creyendo que la gente hará lo que se debe -- hacer por que quiere hacerlo, y sin requerir dirección, se inclina a sentir que hay razón para preocuparse por rendición de cuentas y responsabilidades.

Otra manera de tratar a los subordinados es por medio de persuasión delicada. Uná orden inflexible se transforma en una petición.

Con las suposiciones anteriores, señale usted de los incisos que se dan a continuación, cuál es la característica del estilo (1,9) respecto a la dirección y control.

- a).- Mostrar las cosas a la gente más que mandar. Ver Página 113.
- b).- Los subordinados siguen líneas de autoridad. Ver página 185.
- c).- Cada subordinado hace lo que según su criterio es mejor. Ver página 207.

En el eslabón anterior se menciona "es mejor guiar que mandar".

Se supone que la persecución, presión, disciplina, sólo perturbaban al subordinado. El supervisor cree que si no se provoca el enojo del personal, se corregirán por sí mismos los errores, por lo que es mejor dejarlos que llamarles la atención. Desvía el tema de lo desagradable hacia lo más agradable.

En consecuencia, un gerente (1,9) podría decir "mi enfoque hacia los errores es evitar culpas o imponer responsabilidad."

En (1,9) políticas y procedimientos no son reglas rígidas dentro de las cuales se debe forzar a la gente. Son, más bien, visitas como líneas para orientar acciones, que como requisitos definidos.

El gerente (1,9) quiere ser simpático con la gente.

Si toma una decisión y ordena algo que no le guste a su gente, es probable que trate de retirar la orden, o convencerlos haciéndoles ver el problema.

Así, la actitud (1,9) hacia el control de errores será:

- a).- Todos deben trabajar en la misma forma para evitar errores.
Ver página 114.
- b).- Aplicarle sanciones leves para que no se le olvide. Ver página 142.
- c).- "Puede ser que tenga más suerte la próxima vez. No se preocupe. ¿ Va a ir al cine esta noche? ". Ver página 244.

Imponer cuotas o metas a otros es objetable desde el punto de vista (1,9). Sin embargo, "dirigir por objetivos" es atractivo por que no se necesita supervisión cercana y detallada. Lo ideal es hacer que la gente fije objetivos generales que sean apoyados por todos.

La discusión libre y sin guías en todos los niveles administrativos, es el método preferido para lograr resultados.

Los objetivos tienden a ser bastantes generales para que todos puedan ayudarlos,

Con lo anteriormente expuesto respecto a los objetivos del estilo -- (1,9), considera usted:

- a).- Se produce una atmósfera con carácter pseudodemocrático. Ver --
Página 115.
- b).- Que el establecimiento de cuotas es el camino más adecuado para cumplir objetivos. Ver Página 170.
- c).- Que el establecimiento de cuotas solo debe considerarse al nivel más alto de la jerarquía para su fijación. Ver Página 212.

Las relaciones jefe-subordinados en estilo (1,9) se manifiesta en esta cita. "todos para uno y uno para todos". Es probable que la persona que opera con estilo (1,9) considere a sus compañeros de trabajo como familiares.

En el estilo (1,9) la interrupción para tomar café es una base -- amistosa y social para que la gente se reúna y deje a un lado las tensiones de trabajo. Es frecuente encontrar en (1,9) la hora de café -- prolongada, cenas sociales, reuniones y días de campo; actividades que también contribuyen al "esprit de corps".

La decoración de las oficinas es excelente, no hay separaciones -- entre los departamentos, oficinas privadas ni cubículos, hay flores -- sobre los escritorios, hay radio para escuchar eventos especiales, -- pues "ayuda a la gente a no pensar en su trabajo".

Con lo anteriormente expuesto cree usted que una de las suposiciones del estilo (1,9) respecto a relaciones de jefe-subordinado sea así por:

- a).- Que hay mayor facilidad en la relación uno-a-uno entre el -- jefe y los subordinados para lograrse más amistad y mayor -- flexibilidad. Ver Página 116.
- b).- Que el jefe considera a los subordinados como su producto -- más importante. Ver Página 160.
- c).- Que el jefe prefiere aislar a los subordinados entre sí para controlar mejor la situación. Ver Página 214.

La forma en que se usan las juntas y la manera en que se producen las interacciones en ellas puede ser señal del estilo administrativo - que usa.

Un gerente con orientación (1,9) es probable que diga:

- a).- Uso las juntas para dar a la gente oportunidad de participar. Estoy siempre dispuesto a oír sugerencias, que tomo en cuenta para mis decisiones. Ver página 117.
- b).- Las juntas sirven para que la gente comparta ideas. Las buenas relaciones empiezan con la libre discusión. Se producen, con frecuencia, decisiones fáciles y rápidas. Si surge desacuerdo o conflicto, es mejor suspender la discusión que forzar el tema. Ver página 186.
- c).- Me aseguro que los subordinados conozcan los límites de lo - - que es aceptable. Ver página 222.

¿ Qué actitudes habrá hacia el jefe en el estilo (1,9) ?

El objetivo (1,9) con respecto al jefe, es igual a la actitud del jefe con respecto a los subordinados. Un subordinado (1,9) es "complaciente" con su jefe. Nunca dice lo contrario, ni toma posiciones. ---
Desea hacer lo que se espera de él tan bien como pueda.

Se siente seguro si gana el apoyo y comprensión de su jefe. Cuida a su jefe de las malas noticias y tapa cualquier problema que surja ---
bajo el jefe.

Un subordinado con actitudes (1,9) es probable que diga:

- a).- Tengo un buen jefe; me orienta bien en caso de necesidad. ---
Ver Página 118.
- b).- Trato de mantener a mi jefe bien informado periódicamente....
Subrayo los esfuerzos cooperativos de mi grupo y no lo preocupo con pequeños problemas. Ver Página 191.
- c).- Cuanto menos vea el jefe, más agusto me siento. Ver Página ---
233.

El gerente (1,9) conoce "al dedillo" la moral de sus empleados en todo momento, por medio de conversaciones informales y juntas, en las cuales los aconseja. No tiene que preocuparse por la moral, pues es -- alta.

La alta moral es siempre el tema central del administrador (1,9).

Cuando se le presiona a que de más producción, primero piensa en la moral de la gente. Cuando no hay otro recurso y la producción trata de ser incrementada, trata de disminuir el impacto. Pero si tiene que escoger, la gente viene primero.

¿Cuál de las citas que siguen reflejan el aspecto de moral en el estilo (1,9)?

- a).- Se mantiene la moral alta al lograr un equilibrio entre la - producción y la gente en el trabajo. Ver Página 120.
- b).- Bien supervisados, no debería producirse problema alguno de moral. Ver Página 200.
- c).- Necesito más ayuda; o déme más tiempo si quieren que produzca más. Ver Página 245.

En el estilo administrativo (1,9) las comunicaciones son intensas, con mucha conversación informal. En el estilo (1,9) hay poca preocupación por producción, predomina en las juntas rumores y comentarios, -- temas sociales, política local, y temas personales, excluyendo la información de producción, o la orientada hacia el trabajo.

La comunicación que fluye hacia arriba, dentro de la jerarquía, -- espositiva. Es el concepto de la pantalla de radar; "evitar las tormentas vigilando las pequeñas perturbaciones". En otras palabras, se informa, si se puede, nada más de lo que va bien. El gerente (1,9) tiende a usar la revista de la compañía para destacar los acontecimientos sociales y otros elementos positivos de comunicación, que identifican a la gente con la organización. Da a conocer al lector el lado humano de la organización. Destaca temas deportivos, picnics, experiencias poco usuales durante las vacaciones, etc.

Los tableros de información contienen dibujos, bromas acerca del trabajo, fotografías tomadas por alguien en sus últimas vacaciones, -- etc.

En el estilo (1,9) la comunicación administrativa es el medio para:

- a).- Hacer notar a la gente que se le comprende y se trata de resolver los objetivos personales. Ver página 119.
- b).- Una salida importante para las emociones sociales. Ver página 152.
- c).- Sancionar, castigar. Ver página 225.

Desde el punto de vista (1,9), desacuerdos, emociones negativas, rechazos, y frustración, deben ser evitados.

El gerente (1,9) se preocupa porque lo acepten. porque es incapaz de usar métodos severos y estrictos para lograr que cumplan sus órdenes subordinados; usa el razonamiento y apela a los sentimientos. Pero es probable que aparezca la inseguridad detrás de su estilo.

El jefe con estilo (1,9) tiene como preocupación básica "suavizar el conflicto". Suavizar a la gente en un conflicto, es hablándole, persuadiéndola, o aplacándola de alguna manera.

Un gerente (1,9) corre el riesgo de que sus decisiones no sean bien recibidas por uno o todos los subordinados; cuando los subordinados desafían las decisiones, éstas deben presentar de nuevo. Si la gente sigue objetando, el gerente retira su propuesta para mantener armonía diciendo "Bueno, hágalo a su manera".

Hay varias maneras en que el gerente puede promover armonía. Una es hablar sobre las cosas en las que hay amplio acuerdo; otra, es echar aceite sobre las olas. El conflicto se suaviza, pero permanece bajo la superficie.

No se paralizan temas importantes; no se concentra la atención sobre ellos. Más bien, se plantean en forma tan abstracta que todos puedan estar de acuerdo.

El desacuerdo entre iguales (jefe-jefe) es probable no se manifieste abiertamente expresando actitudes negativas. Sin embargo, la tensión subsista.

Como resultado, en estilo (1,9) las relaciones entre la gente generan rumores; dan paso a chismes por la inhabilidad de enfrentar el conflicto directamente; deja tensiones residuales que al menor pueden ser ventiladas por el chisme.

La necesidad del chisme ocasional conduce a otra forma de alivio de emociones negativas.

En este estilo se da la oportunidad de ventilar sus sentimientos con un consejero profesional (psiquiatras, psicólogos, sacerdotes).

En esta forma se pueden descargar emociones y adquirir un enfoque nuevo frente al problema.

De lo anteriormente expuesto la consecuencia que puede tener el estilo 1,9 en relación al manejo de conflictos por un jefe es:

- a).- Restablecer un espíritu de relaciones amistosas, aunque a veces se pierden muchas de las contribuciones constructivas para el mejoramiento de la gerencia, al dejarla participar en los problemas que genera. Ver página 121.
- b).- Al permitir el chisme se crea una situación que destruye la organización. Ver página 187.
- c).- Es la forma adecuada para terminar con el problema de raíz. Ver página 211.

El subordinado permanece en contacto tan estrecho con lo que piensa el jefe que raras veces se expone. Así, es capaz de imitar el pensamiento de su jefe. Si lo hace eficazmente, las ocasiones para disputar son pocas.

Un segundo factor en el conflicto entre jefe y subordinado dentro del estilo (1,9) el que último evita dar malas noticias a su jefe para evitar la crítica, suaviza los hechos, haciendo aparecer las malas noticias como buenas. Más aún, ante la necesidad de explicar a su jefe algo que si fuese descrito con exactitud podrían promover críticas, tiende a omitir algunos datos.

La retención de información suavizando hechos y disminuyendo información negativa, puede degenerar en una situación explosiva.

Cree usted que es objetivo que tienen los subordinados en (1,9) -- cuando se sienten en conflicto es:

- a).- Salir del apuro lo mejor posible para conservar el puesto. Ver página 124.
- b).- Prefiere deformar la realidad con tal de no ser criticados. -- Ver página 188.
- c).- Prefiere ser regañado y castigado trabajando más, que perder sus relaciones sociales. Ver página 235.

En el estilo (1,9) el gerente en general le da poca importancia a la creatividad como para esforzarse en alcanzarla; por lo que sus aspiraciones creativas tienden a ser bajas.

Pensar en formar nuevas, escuchar sugerencias, o ideas de subordinados que puedan conducir a cambios inevitables, perturba a la gente que está habituada a un ritmo cómodo. Esto influye a que en el estilo (1,9) - la resistencia al cambio tienda a ser alta. La resistencia no toma un carácter activo, sino más bien una resistencia pasiva.

Si una persona que dirige con estilo (1,9) recibe una sugerencia de un subordinado, lo felicita para no disminuir su entusiasmo, y en vez de evaluarla por sí mismo, va con su jefe, sin tomar una posición al respecto, para recibir aprobación o desaprobación. Si su jefe está de acuerdo con la sugerencia, asume crédito por "llevarla adelante"; si no aprueba, está inclinado a decir "me gustó y probé aplicarla, pero el jefe no estuvo de acuerdo".

Cree usted que la persona con estilo (1,9) sea tan poco creativa - - por:

- a).- Que la creatividad es el producto de una fuerte independencia mental, de una disidencia intelectual, de los conflictos de opinión. Ver página 126.
- b).- Que lo único que les interesa en esta vida es su familia y su hogar. Ver página 208.
- c).- Que en esta vida hay que vivir bien sin preocupaciones. Ver - - página 246.

Las actitudes de los subordinados en (1,9) son de hacer lo que otra gente está haciendo o pensando, especialmente los jefes.

En otras palabras, (1,9) está anclado en el presente y en lo que -- otros piensan. Por lo que los individuos tienden a responder favorable-- mente a los cambios, a las modas, y a actitudes nuevas, una vez que otros hayan comenzado a hacerlo. O sea, seguir a modelos respetados, quienes -- son los responsables por las nuevas ideas, actitudes y modas. En otras -- palabras, el estilo (1,9) es imitar: Si se observa este comportamiento -- imitativo fuera de contexto, y como ejemplo individual, puede aparecer -- como innovación creatividad.

Cree usted que en el estilo (1,9) de los subordinados, la creativi-- dad tienda a ser una característica:

- a).- Esencial. Ver Página 127.
- b).- Que no se toma en cuenta. Ver página 189.
- c).- Falsa. Ver Página 226.

El desarrollo administrativo bajo (1,9) toma un carácter diferente a otros estilos.

Selección : El estilo administrativo (1,9) de selección de nuevos empleados, depende de los antecedentes del candidato que indique que éste se -- "ajustará a la organización existente".

Los cuestionarios y las entrevistas contienen preguntas sobre la -- personalidad, sociabilidad, vestimenta, y muchas otras variables sociales que puedan predecir la capacidad del candidato a aceptar valores y normas de la estructura existente.

La contratación descentralizada asegura que el jefe inmediato pueda -- examinar al candidato y juzgarlo con respecto a normas de aceptación o rechazo.

Entrenamiento: El nuevo personal recibe una introducción amistosa y tranquila a la nueva organización. El objetivo en (1,9) es asegurar que el nuevo funcionario o el nuevo empleado tenga la mejor opinión posible de la -- organización, antes del entrenamiento.

Durante los primeros años (1 ó 2) se realizan frecuentes actividades sociales donde se le da oportunidad de conocer o reunirse con el personal -- más antiguo de la empresa. De este modo, la cultura de la generación antigua pasa informalmente a la mente, actitudes, y emociones, de la nueva. --- Con este estilo, se reducen los problemas de ajuste y se incrementa la seguridad.

Cuál de las siguientes citas identifica al estilo 1,9 en el desarrollo administrativo?

- a).- Inmediatamente me señalaron mi oficina y me puse a trabajar. Ver --
Página 128.
- b).- Ya me enfadé; no me designan un puesto, y sólo me describen el --
trabajo de cada funcionario. Ver página 192.
- c).- Tuve que llevar a mi esposa de visita al lugar de trabajo. Ver --
Página 210.

El desarrollo administrativo (1,9) no tiene un concepto claro y definido de las metas de la organización desde el punto de vista de producción. El estilo (1,9) reconoce el valor personal del individuo.

Importa mucho el desarrollo individual y la dirección del crecimiento en la madurez del individuo. Así, las demandas que impiden la expresión -- libre, son en cierto sentido adversas al logro de la madurez individual.

En el desarrollo administrativo (1,9) prevalece la tendencia de la -- auto-actualización. Así, la gerencia debe orientarse para ayudar al individuo hacia la auto-actualización; o sea, hacia el logro de su completo -- "yo". La asistencia dentro del trabajo es buena técnica del desarrollo -- administrativo.

¿Cree usted que existe fuerte correlación entre el credimiento y desarrollo de la persona y la contribución que la persona hace a la organización en términos de producción?

a).- Sí. Ver Página 137.

b).- No. Ver página 209.

La persona orientada según (1,9) es tan sensible a lo que otros piensan, que desea ser estimado por ellos, y ganar su aprobación. La motivación de la persona (1,9) es ganar aceptación, a veces sin considerar el gasto personal. Da gran valor a las buenas relaciones, y a ser "buen tipo". Trata de evitar o rechazar a otros, para evitar ser rechazado.

Se orienta así, debido a que acepta opiniones, actitudes, e ideas de otros, antes que promover las propias. Cuando expresa convicciones, es probable sean las de su jefe o sus iguales, o los de sus subordinados, más que sus propias convicciones y deseos.

Es raro que asuma la iniciativa en asuntos que requieran dirección positiva. Cuando llega a tener conflictos con otros, trata de suavizar los malos sentimientos. Es paciente, y no se perturba fácilmente. La orientación (1,9) es amistosa y se hace querer.

En cuál de las siguientes citas se refleja la orientación (1,9) como característica personal?

- a).- "Me preocupa que los del departamento de crédito no me acepten."
Ver página 130.
- b).- "Mi guía de acción es lo que diga la mayoría". Ver página 223.
- c).- "Trato de hacer las cosas como deben de ser; si no le gusta a --
alguien, ni modo". Ver página 256.

Los padres que crían (1,9) están inseguros. No saben como debe desarrollarse el niño. Están inseguros en términos de control y de disciplina por un lado, y deseando evitar rechazo, aún por sus propios hijos, por el otro tales padres recurren a otros para que los aconsejen.

Independientemente de la dirección en que orientan esta búsqueda, - tales padres muestran a sus hijos lo ansiosos que están y lo poco que -- dependen de sí mismos, en términos de sus propias convicciones como fuentes de dirección. La situación familiar tiende entonces a ser tal, que - los padres están inseguros y ansiosos con respecto a qué hacer. Como -- desean que sus hijos sean queridos, es probable que los padres que actúan de acuerdo al estilo (1,9), den afecto como medio de moldear al niño. El niño, deseando ser querido a su vez, sólo adquiere seguridad cuando -- actúa de una manera tal que atrae el amor paterno.

Esto se produce dando amor a los padres. Entonces siente seguridad.

En tales condiciones, los niños aprenden que pelear es malo, pero -- actuar de manera satisfactoria para los padres y para otros es bueno.

Cree usted que el comportamiento personal con orientación (1,9) trae como consecuencia que:

- a).- El niño aprende a ser bueno si ve que sus padres son muy buenos entre ellos. Ver Página 131.
- b).- El niño es muy mimado y se convierte en un inútil. Ver Página - 195.
- c).- El niño aprende que para ser amado debe ser bueno. Ver Página - 227.

En el estilo (1,9) se presentan situaciones que se transforman en maneras de vivir.

Cuando una empresa opera sobre la base de más costo o de situaciones de tan alta demanda que las utilidades son inevitables, en tal caso, la competencia no fuerza a la empresa a operar con efectividad. En realidad la empresa puede tener utilidades sin preocuparse mucho por los costos de producción.

Una segunda situación en la que se presenta el estilo (1,9) es en empresas casi-monopolistas. En ellas no se necesita tomar medidas de eficiencia que requieren despidos, controles más estrechos, etc. que pueden perturbar los sentimientos de la gente.

Cree usted que las consecuencias acarreadas por imponer eficiencia en el estilo (1,9) sean:

- a).- Porque puede generar ansiedad entre los miembros de la organización y conducir a falta de satisfacción. Ver página 129.
- b).- Porque pueden evitar reuniones sociales que disminuirán las posibilidades de las relaciones informales. Ver página 196.
- c).- Porque pueden sentirse defraudados los empleados. Ver página 236.

La actitud de "ser bueno", ahogar el conflicto y tratar de evitar las condiciones que lo producen, conducen a buenas relaciones humanas. Sin embargo, sufre la producción. La empresa (1,9) dispuesta a mantener un grado cómodo de bienestar para sus administradores y trabajadores, - no es probable que logre la creatividad necesaria para lograr mejor - - producción.

Las decisiones en contra de medidas de eficiencia, motivadas por - el deseo de no perturbar gente para mantener la seguridad personal, son negativas. Estas decisiones parecen favorecer el desarrollo o el mantenimiento de las buenas relaciones, pero de ninguna manera son sanas.

Cree usted que a largo plazo el estilo (1,9) de la dirección no -- genere relaciones duraderas:

- a).- Por que los problemas se atacan de raíz. Ver página 133.
- b).- Porque el conflicto y la frustración no se enfrentan ni se alivian. Ver página 197.
- c).- Porque las relaciones son fingidas. Ver página 234.

Estilo Administrativo (1,1)

Poca preocupación por producción, 1, se junta con poca preocupación gente en la parte inferior izquierda del plano de coordenadas del Grid - Administrativo.

(1,1) no es frecuente como estilo de una organización donde cada si tuación representa un conjunto diferente de problemas a resolver. Es más común en operaciones de rutina y en varias funciones asesoras. El estilo (1,1) no es natural. Es asumido por los que han aceptado la derrota. Es un estilo que se caracteriza por un escaso interés por gente y por el es fuerzo mínimo contribuido hacia el objetivo organizativo.

El estilo (1,1) de supervisión bajo (1,1) es poner a trabajar a la gente y dejarla sola. Esto se hace dejando que la gente haga el trabajo como lo crea conveniente.

Las siguientes citas reflejan la orientación (1,1):

Planeación: " Se podría describir mi trabajo como mensajero.

Llevo los asuntos de un nivel superior al mío, a un nivel inferior.

Hago lo que dice mi descripción de trabajo".

Ejecución de trabajo: "Doy libertad a la gente para resolver sus -- problemas. A ellos les gusta, a mí también".

Continuidad: "Si el jefe me hace preguntas, hablo con él, y me indi ca cuál es la tarea siguiente, a la vez que como quiere que la haga y -- con quien quiere que la haga".

De acuerdo a las citas arriba mencionadas, las suposiciones (1,1) - que contienen se traducen en:

- a).- La persona asume responsabilidad por su posición, pero sólo en forma superficial. Ver página 134.
- b).- La persona reconoce como fuente de éxito la autoridad y es obe diente en forma ciega. Ver página 228.
- c).- La persona toma muy seriamente su puesto por que la tiene un - amor grande a la organización. Ver página 237.

El siguiente relato es verídico y puede servir para describir el estilo de dirección y control (1,1).

"El supervisor acaba de regresar de la junta donde se discuten cambios de procedimientos y políticas para que cada subordinado pueda iniciar los cambios que le corresponden dentro de su área de responsabilidad. El supervisor llamó a sus cinco subordinados a su oficina, tal como era su costumbre. Cuando estuvieron todos sentados leyó mecánicamente una copia de un memorándum de la junta con sus supervisores. Verificó con todo cuidado cada tema a medida que lo leía para que nadie pudiera decir después que él no lo comunicó.

Cuando terminó de leer el memorándum, lo archivó en el cajón de su escritorio.

Sin levantar la mirada dijo, "voy al taller", ¿quién tiene las llaves del automóvil? Le entregaron las llaves. Se dio vuelta, para irse y un subordinado se aventuró a preguntar cómo y cuándo se aplicaría un cambio dado. "No lo dijeron", fué la respuesta del supervisor.

Otro planteó un problema con respecto a quince grandes cajones de materiales que había en la bodega. Ellos dijeron tan sólo que los ordenáramos. No dijeron que hacer con los cajones al recibirlos. Déjenlos ahí. Alguien va a venir a buscarlos cuando los necesiten". Con esto se fué.

Cree usted que la dirección y el control que ejerce el gerente (1,1) es con el objeto de:

- a).- "Desarrollar perfectamente lo indicado para hacer todo a la perfección." Ver página 135.
- b).- "De sentir que él domina la situación." Ver página 198.
- c).- "Se atiene a las reglas para que no se le note entre la multitud". Ver página 224.

En el estilo (1,1) el gerente toma en cuenta los errores cuando son tan grandes que él mismo pueda quedar comprometido.

Sin embargo, errores de rutina se esperan y se ignoran. ¿A quién le importan?. Cuando los subordinados cometen errores, el supervisor los -- culpa para librarse de responsabilidad.

Cuando un subordinado comete un error, el supervisor (1,1) dirá:-- "Son un problema, pero que puedo hacer yo".

Esta falta de responsabilidad por los errores es una característica del gerente (1,1). Cuando se trata de hacerlo responsable, es resbaladizo, siempre logra desviar la responsabilidad hacia el sistema, la organización, o la suerte.

Cuando otros violan políticas y procedimientos, es probable que diga "es mejor voltear la cabeza que hacer escándalo, a menos que la situación sea peligrosa o que lo comprometa a uno."

Así la actitud (1,1) hacia el control de errores será:

- a).- Suavizarlos. Ver página 138.
- b).- Ignorarlos. Ver página 199.
- c).- Esconderlos. Ver página 238.

El propósito del estilo (1,1) es la supervivencia personal dentro del sistema para recibir el pago y eventualmente los beneficios de la jubilación. En otras palabras, el logro de los objetivos es personal.

Tiende a mantenerse como miembro de la organización y asegurar la supervivencia.

La organización en el sentido (1,1) resulta ser el medio para mantener el rol socialmente aceptable del ciudadano. La jerarquía y rango pierden sentido pero se busca el pago dentro de la organización.

Así la persona con orientación (1,1) logra permanecer invisible; tiene probabilidades de ser pasada por alto y conservar su trabajo, en el caso de una reducción de personal.

Con lo anteriormente expuesto respecto a los objetivos del estilo (1,1) considera usted:

- a).- Que no existen como se entiende normalmente. Ver página 139.
- b).- Que únicamente interesan los objetivos de la organización. Ver página 179.
- c).- Que únicamente interesan los objetivos de la gente dentro de la organización. Ver página 257.

Los siguientes comentarios manifiestan las relaciones entre jefe- subordinado, que existe en el estilo (1,1).

"Mi meta es no meterme en líos. La mejor manera es no llamar la atención. Cuando no me puedo zafar hago lo indispensable para que me dejen -- tranquilo.".

"Los subordinados pueden ser una fuente de problemas. Si las descripciones de trabajo definiesen las responsabilidades individuales con más -- claridad, no habría tanta conmoción."

Cree usted que el objetivo del gerente (1,1) respecto a las relaciones con sus subordinados sea:

- a).- Estimular el conjunto, aunque cada uno haga lo que quiera. Ver - página 144.
- b).- Forzar aislamiento entre sus subordinados. Ver página 180.
- c).- Aislarse, tanto de sus jefes como de sus subordinados. Ver página 263.

En las juntas, la orientación (1,1) consiste en "tener juntas programadas siguiendo la política de la compañía." En estas reuniones no se toman decisiones, sino que éstas se comunican verbalmente de arriba a abajo.

La nota más característica en el estilo (1,1) es el interés y preocupación por sí mismo. Tan sólo se mantienen los contratos de producción o sociales que, si fuesen ignorados, podrían poner en peligro su posición. - Lo demás ni se toma en cuenta.

En casos extremos el individuo es capaz de encontrar razones para no participar en juntas informales o aún en juntas de trabajo programadas.

Cuando no puede evitar participar en un grupo de dos o más, rara vez toma parte de la decisión.

Cree usted que al individuo (1,1) que lo hacen estar en juntas toma la actitud de:

- a).- Mostrar interés por lo que se dice aunque no hable pero su expresión así lo demuestra. Ver página 141.
- b).- Ni sus palabras ni su expresión revelan lo que piensa de lo que se dice. Ver página 220.
- c).- Aceptar la parte de quien va ganando en la discusión. Ver página 266.

El gerente con inclinación (1,1) prefiere que lo dejen sólo y por lo tanto deja que la gente cree sus propias condiciones de moral.

Aparecen varias reacciones de moral frente a esta actitud.

Una es la de los subordinados que quieren avanzar. Para ellos el jefe es perfecto. El subordinado nota únicamente delegación.

Una segunda reacción a (1,1) es encontrar la manera de librarse del jefe (1,1), ya sea dejando la organización u obteniendo un cambio a otro departamento.

Una tercera reacción a la supervisión (1,1) es el departamento de -- los subordinados hacia el mismo estilo (1,1). Hay dos razones: Una proviene del jefe, lo que conduce a abandonar el entusiasmo propio. La otra es que núcleos (1,1) tienden a formarse al entrar en la organización otra -- gente que va a ser supervisada por un gerente (1,1).

¿Cree usted fácil predecir las reacciones al estilo (1,1)?

a).- Sí. Ver página 150

b).- No, imposible. Ver página 239

c).- Es más fácil en los demás estilos. Ver página 268.

Las comunicaciones son mínimas.

Como regla general, las comunicaciones tienden a involucrar a la persona en el contenido del mensaje; excepto en (1,1) por su calidad de mensajero. El objetivo (1,1) no incluye generar interés en el contenido del mensaje por parte de la persona que lo recibe.

Sería contradictorio que un gerente (1,1) promueva o utilice medios-mecánicos de noticias como los que comúnmente se encuentran en las organizaciones. Si existen, es gracias a los esfuerzos y contribución de otros.

Cree usted que en el estilo (1,1) la comunicación cuando debe llevarse a cabo y pasar por las manos de un individuo con estas orientaciones, se hará:

a).- ¿Para salir del paso? Ver página 145.

b).- ¿Lo transmitirá con alta fidelidad y preocupación? Ver página -

231

c).-¿Hará una comunicación inadecuada? Ver página 267.

Enfoque (1,1) para el manejo de conflictos.

El individuo con orientación (1,1) trata de abandonar las situaciones de conflicto cuando la huida física es factible.

Así como ejemplo, cuando le llega un memorándum perturbador, trata de diferir la respuesta o archivarlo y olvidar donde fué archivado. A una pregunta, la respuesta sería "lo lamento, no lo recibí".

Una alternativa disponible con frecuencia, cuando la retirada física no es posible, es mantener estricta neutralidad sin ofrecer ninguna opinión personal. Es fácil mantener el aislamiento y neutralidad, cuando el interés en producción y gente es escaso.

Otra manera de protegerse es la de hablar con expresiones de doble sentido o divagar para dar una respuesta que no comprometa.

Cree usted que el gerente (1,1) soluciona el conflicto:

- a).- Negándolo. Ver página 146.
- b).- Previéndolo. Ver página 229.
- c).- Cerrando los ojos cuando está en él. Ver página 255.

Un gerente subordinado (1,1) evita el conflicto con su jefe e iguales no manifestando su desacuerdo.

Al menos parece complaciente con su jefe y poco pide de sus iguales.

El gerente (1,1) subordinado, trata de permanecer neutral aún cuando es necesario darse a conocer.

Bajo controversia, si su jefe le pide su opinión, desvía con excusas como: "no he tenido tiempo de estudiar el problema" o "necesitaría más datos antes de comprometerme". Si se le insiste, un recurso final es: "Tal vez la mejor manera es hacer lo que usted crea mejor". Si se le insiste - aún más, es probable que diga: "Lo mejor es hacerlo como, lo hemos hecho siempre."

Cree usted que un Gerente subordinado (1,1) si no se cumplen los objetivos y se le piden cuentas, es probable que diga:

a).- "Yo les dije, pero ellos no lo hicieron bien." Ver página 147.

b).- "No volverá a suceder, pondré más empeño." Ver página 240.

c).- "Si resultó, solo que no tan bien como se esperaba." Ver página

265.

La creatividad de la que (1,1) es ciertamente capaz se dirige hacia la auto-preservación. Las acciones (1,1) están basadas en la necesidad de supervivencia.

En bastantes individuos, que actúan con estilo (1,1) en la organización, se interesan en la comunidad, en su familia y en su hogar; esto supone que una persona (1,1) no ha perdido todo su empuje.

El jefe: Su reacción al cambio, sugerido por subordinado, es en general negativa. Si los subordinados hacen sugerencia, o las entierra o las pasa a un nivel superior. Raras veces atiende un problema, a menos que sea más fácil reaccionar en vez de no hacer nada.

A los subordinados se les presenta un problema cuando es administrado por un (1,1), pues está generalmente frenado o reducido por falta de dirección y entusiasmo del superior.

Cree usted que el estilo (1,1) manifieste sobre la creatividad:

- a).- Inseguridad. Ver página 148.
- b).- Carencia. Ver página 247
- c).- Existencia. Ver página 269.

Con los eslabones estudiados anteriormente, cree usted que la entrega bajo (1,1) muestre:

- a).- Una apariencia suficiente respecto a gente para conservar el -- puesto. Ver página 155.
- b).- Una apariencia por gente y producción con el deseo de mantenerse en la organización. Ver página 241.
- c).- Una entrega máxima con respecto a sí mismo. Ver página 264.

Desarrollo gerencia bajo (1,1).

Selección: Quien está a cargo de realizar esta operación se limitará a dar informes acerca de la compañía y de las oportunidades disponibles - en forma desinteresada. Si los antecedentes de la persona entrevistada co rresponden a la descripción de tareas, se les invita a visitar la fábr-- ca, si esto fuese autorizado, o se informaría de acuerdo a los papeles, - es un buen candidato.

Entrenamiento: Le da libertad al nuevo empleado para explorar y visi tar a quien quiera y así orientar a su propia manera.

Evaluación de trabajo: Se cumple como rutina. El supervisor piensa - poco en las calificaciones, no califica ni demasiado alto ni demasiado ba jo, mantendrá un promedio.

Cuales de las siguientes citas identifican al estilo (1,1) en el de- sarrollo administrativo.

- a).- Usted solo se entrenará o "nada, o se ahoga". Ver página 156.
- b).- Exagerando sería "vuelva cuando usted termine de entrenarse". - Ver página 242.
- c).- "Me preocupa en la evaluación del subordinado pues así ascende- rán y aceptarán que yo les ayude". Ver página 262.

La persona que adopta la orientación (1,1) se mueve en forma pasiva.

El estilo (1,1) es realizar los movimientos que se esperan.

Cuando hay conflicto permanece neutral y en lo posible permanece ais lado. Debido a su neutralidad raras veces se emociona. Si participa con humor es probable que lo vean sin sentido.

La mejor descripción del estilo (1,1) sobre sus características personales, es:

- a).- Es una medusa que flota sin dirección, respondiendo solo al movimiento de las olas. Ver página 157.
- b).- Evita tomar partido por su agudeza intelectual. Ver página 248.
- c).- Evita tomar partido abiertamente, pero internamente es de recias convicciones. Ver página 260.

Algunos adultos se ajustan al fracaso aceptándolo resignadamente en forma pasiva y autoprotectora.

Hay factores infantiles que predisponen a esta forma de reacción.

Si de niño resolvió sus problemas frente a la autoridad paterna poniéndose de mal humor o escapando, y se le permitió hacerlo, se estableció la base para un ajuste (1,1) como adulto.

Para algunos padres la mejor manera de tratar al niño que ha sido castigado es "dejarlo con su mal humor", "dejarlo solo o aún ponerlo incomunicado". Si el niño continúa llorando, se le castiga físicamente -- aparte de la aislación.

Si los padres insisten en educar al niño de esta manera, es posible que las características del mal humor y escapismo, sean la base del niño.

Cree usted que los factores infantiles predisponen hacia una reacción adulta como:

- a).- Aislarse para pensar como salir de los problemas. Ver página - 158.
- b).- Poner cara de mal humor cuando se ve en peligro. Ver página - 249.
- c).- Mantiene el decoro de la vida institucional, y está en el trabajo mientras está ausente de las demandas y actividades del mismo. Ver página 259.

¿ Cree usted que el individuo (1,1) se ha retirado de la participación activa ?

Con los elaborones que preceden a éste, estará en condiciones para indicar si el retiro que hace el individuo (1,1) es:

- a).- Interno. Ver página 153.
- b).- Externo. Ver página 250.
- c).- Interno-Externo. Ver página 258.

Dentro de una organización hay circunstancias que probablemente induzcan a un individuo al estilo (1,1).

Así, una persona que ha sido pasada por alto varias veces en las -- promociones, en vez de dirigirse hacia otras actividades se ajusta al -- trabajo haciendo lo menos posible, tratando de obtener satisfacción en -- otros lados.

Se encuentra una ~~reacción~~ (1,1) en varias fases del trabajo cuando la simplificación de ~~tareas~~ y la división del trabajo han sido llevados al extremo y cuando los ~~objetivos~~ no se conocen ni son considerados.

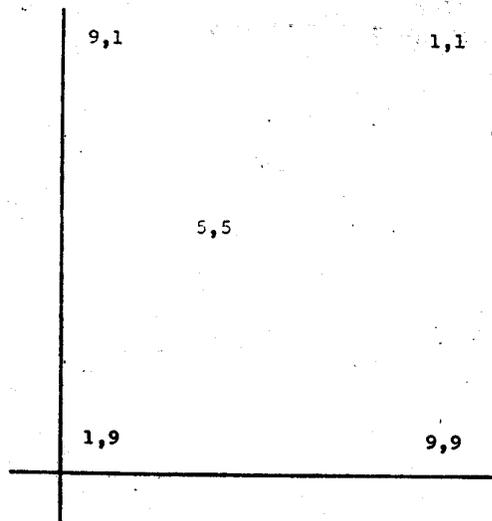
Cree usted que al individuo lo pueden condicionar al estilo (1,1) -- por:

- a).- Trabajos monótonos, rutinarios, no estimulantes. Ver página -- 159.
- b).- Cambio constante en el tipo de trabajo donde cada día requiere atención. Ver página 175.
- c).- Dándole al trabajador la seguridad de respetar el escalafón pa ra ascender. Ver página 251.

El estilo (1,1) no es natural. Es una situación de derrota personal a la que el individuo llega, en vez de ser un estilo con el que se comienza. El estilo (1,1) es realmente una indicación de fracaso para el individuo y para la organización. Es el fracaso individual por que se acepta la derrota y deja de participar a tal grado que aún la crítica carece de significado. El fracaso de la organización reside en que el esfuerzo individual no está integrado con relaciones humanas cabales. El ajuste organizativo - -- (1,1) también fracasa al desperdiciar la contribución potencial productiva.

Cree usted que un negocio que opere bajo conceptos (1,1):

- a).- Logre navegar sin dificultad. Ver página 252.
- b).- Logre ser de los competitivos en su categoría genérica. Ver página 253.
- c).- Tenga dificultades en poco tiempo. Ver página 254.



Esta posición es incorrecta, pues no corresponden los puntos con lo mencionado para el eje de las abscisas y para el eje de las ordenadas, salvo el punto (5,5) es correcto.

Vuelva a la página 31.

Las citas mencionadas con suposiciones (9,1) no implican que las demandas organizativas por producción sean duras, excesivamente exigentes e innecesarias.

Vuelva a la página 35.

Efectivamente con las suposiciones señaladas en la página 36, comprendemos perfectamente que los subordinados en el estilo (9,1) siguen líneas - de autoridad y obediencia.

Pase a la página 37

Al establecer políticas que rijan la acción de los subordinados (9,1) cada individuo tiene en forma precisa sus responsabilidades de manera que en ningún momento puede responsabilizar a la organización o a la suerte.

Vuelva a la página 37.

Si, las cuotas pueden transformarse en restricciones a la producción.

Considérese la siguiente situación.

Se establece una cuota basada en mano de obra disponible, máquinas y materiales, análisis de mercado y otras variables significativas. Una vez fijada en la mente, una cuota asume la calidad de un "techo" o límite, a diferencia de objetivos genuinos. Con frecuencia se producen cambios no anticipados en los factores que intervinieron en el establecimiento de la cuota. El mercado puede ser mejor que lo anticipado. El costo de los materiales puede bajar y por lo tanto se puede obtener una ventaja competitiva en exceder la cuota, pero las cuotas han sido asignadas y se han congelado. En estas circunstancias los esfuerzos por elevar la cuota, son vistos como una estrategia de explotación y generalmente los obreros los resisten. Si las cuotas son incrementadas y se alcanzan, la calidad puede sufrir. Las esperanzas de los subordinados han sido violadas.

Pase a la página 39.

Cuando la gerencia (9,1) se preocupa porque las relaciones sean uno-a-uno, está tratando principalmente de centrar la atención en producción, mostrando nulo interés el que la gente este unida para trabajar. Cada - - quien debe cumplir su trabajo, eso es lo que importa.

Vuelva a la página 39.

Cuando el objetivo es obtener una cantidad X de utilidad, no nos refleja una actitud de preocupación por gente o por producción, pues no nos señala el cómo se preocupa el individuo al administrar.

Vuelva a la página 32.

Definitivamente no cumple la respuesta, a) con el espíritu del estilo administrativo (9,1).

En realidad, no se reúne información desde los niveles inferiores, para permitir la mejor decisión individual. (Jefe).

Vuelva a la página 40.

El jefe controla los premios. Yo dirijo mi trabajo con mínima interferencia.

Así piensan los subordinados en el estilo (9,1), por lo que no huyen de la mirada de su jefe.

Vuelva a la página 41.

Efectivamente, la manera de resolver los problemas de moral en el estilo (9,1) es reforzando la producción. Si se fracasa en ésto, implica que los problemas de la gente pueden destruir la eficiencia de una organización.

Pase a la página 43.

Los estilos administrativos no pueden ser fijos.

El administrador puede encontrar otros conjuntos de suposiciones por medio del estudio.

Vuelva a la página 34.

No precisamente; en el estilo (9,1) el jefe no considera del todo importante el que la gente tenga presente que todo queda escrito. Tenemos pruebas de que cuando el jefe ve que algo anda mal, en vez de preguntar o investigar, siguiendo las líneas de organización, prefiere hacerlo personalmente.

Vuelva a la página 43.

En el estilo (9,1) se escucha a los subordinados para información pero no para discutir con ellos, éste es síntoma de debilidad o simplemente no necesita tolerar desacuerdos ya que tiene autoridad para tratarlo en la manera que prefiera.

Vuelva a la página 44.

El conflicto entre dos personas que tienen el mismo nivel de autoridad, consiste en ganar en función de la posición que puede lograr al vencer a su contrario, pero no es definitivo que lo haga por mera satisfacción. Para ganar posición, si es necesario destruir a la otra persona lo hará, pues su objetivo principal será hacer un buen papel.

Vuelva a la página 45.

Así es, no se considera que el personal pueda contribuir intelectualmente a su tarea, sino que contribuyen produciendo resultados. Por esto el trabajo de los subordinados, está definido en términos de hacer o ejecutar.

Pase a la página 47.

Sí hay una alta centralización de la administración y del control en el estilo (9,1), pero la entrega del subordinado dentro de una organización (9,1) no varía en función del control que se ejerza sobre él.

Vuelva a la página 47.

La orientación administrativa (9,1), contiene puntos de vista definitivos acerca del desarrollo administrativo.

Así dice: obtenga buena gente primero y no tendrá que entrenarlos - porque ya saben su trabajo. Debido a esto, el "hágale saber las cosas" y el "nade o ahoguese" son clásicas manifestaciones del estilo (9,1) respecto al desarrollo administrativo.

Pase a la página 49.

Lo fundamental de las características personales en el estilo (9,1) no es lograr relaciones ideales con la gente.

Vuelva a leer atentamente la página 49.

Vuelva a la página 49.

El estilo (9,1) de un individuo es el reflejo de la gran tensión emotiva que le produjeron sus padres en la infancia.

Esto no proviene de la consideración y preocupación paterna con respecto a lo que es mejor para el desarrollo de sus hijos, sino que surgen de tensiones y ansiedades de los padres por el logro, y por el trabajo duro, como medio para probarse a sí mismo.

Así, un individuo puede evitar la ansiedad que produce el disgusto del padre ocupándose en algo.

Pase a la página 51.

El temperamento del mejicano, la autoridad y obediencia, no son los aspectos que condicionan a las organizaciones al estflo (9,1).

Vuelva a la página 51.

Las características esenciales de una organización efectivamente es que tenga objetivos, no se puede imaginar una organización sin metas u objetivos; analiza organizaciones educativas, gubernamentales, hospitalarias, militares, políticas, religiosas etc. y veras que tienen un por -- qué, buscan algo es decir tienen objetivos.

Puede decirse que el dinero no es una característica esencial de -- una organización, pues en organizaciones religiosas, políticas etc. no es fundamental.

Estamos de acuerdo en que una característica esencial de una organi zación es que haya gente.

Una organización existe sólo cuando varias personas se juntan y ac túan en conjunto para alcanzar un objetivo.

Vuelva a la Página 29.

Efectivamente, en la lucha de ganar-perder entre el sindicato y la administración frecuentemente se entran sobre políticas administrativas (9,1) que son resentidas por los asalariados.

Ejemplo: Aumento de cuotas de producción.

Pase a la página 53.

En el estilo (1,9) se piensa así: "Usted puede llevar un caballo hasta el agua, pero no lo puede obligar a beber".

Así, el estilo (1,9) se centra en como proveer condiciones de trabajo, que permitan a la gente adaptarse a las mismas con confort, facilidad y seguridad.

Pase a la página 54.

Efectivamente una de las suposiciones del estilo (1,9) respecto a la dirección y control es la de mostrar las cosas a la gente más que mandar.

Pase a la página 55.

En el estilo (1,9) se supone que el guiar y orientar a la gente, el darle flexibilidad a las indicaciones, es precisamente con el objeto de permitir actuar en forma personal, por lo que no se exige trabajen uniformemente y menos con el espíritu de evitar errores.

Vuelva a la página 55.

La fijación de metas y objetivos en (1,9) toma un aspecto interesante. Se produce una atmósfera con carácter pseudo-democrático.

Es atractiva la fijación de metas y objetivos porque no se necesita su pervisión cercana y detallada. Así la gente no considera un fuerte compromiso por el éxito de la organización y "como lograr que ello ocurra".

Pase a la página 57.

Esto en el estilo (1,9) no cabe, pues no acepta las relaciones uno -a- uno.

Acepta el todos para uno y uno para todos.

Vuelva a la página 57.

Si observamos esta cita no se relaciona con el estilo (1,9).

"El estar dispuesto a oír sugerencia que toma en cuenta para sus decisiones" manifiesta que no cede autoridad.

Vuelva a la página 58.

En el estilo (1,9) el subordinado no tiene esa idea respecto de su jefe.

Vuelva a la página 59.

En el estilo (1,9) la comunicación no se utiliza para pregonarle a la gente que se le comprende y que se trata de resolver los objetivos personales.

Lea atentamente la página 61.

Vuelva a la página 61.

"Se mantiene la moral alta al lograr un equilibrio entre la producción y la gente en el trabajo".

La moral alta está relacionada con el trabajo; refleja también que satisfacer al personal no es un objetivo por sí mismo como ocurre en (1,9).

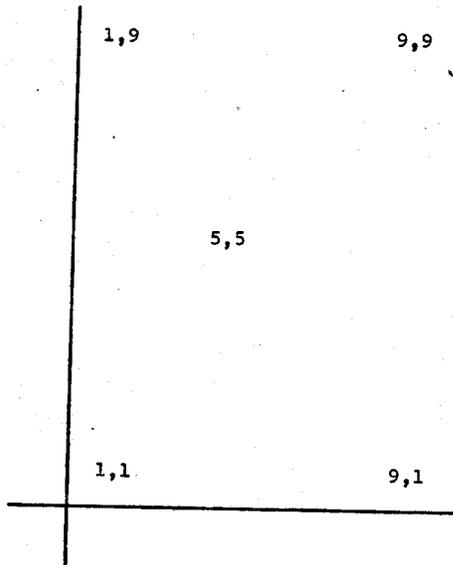
Vuelva a la página 60

En mucho de los casos, las causas que generan el conflicto no se examinan, no se aclaran, no se remueven del camino. En realidad, lo que se elimina es el manejo del problema por el jefe, ya que se transfiere a un especialista. Así una consecuencia de esto es que en (1,9) se pierden automáticamente muchas de las contribuciones constructivas para el mejoramiento de la gerencia, al no dejarla participar en los problemas que genera.

Pase a la página 63.

La gente mejora cuando sabe que los errores no se toleran. Clásico en el estilo (9,1), de manera que ni siquiera sospechar un rasgo de compensación, como lo menciona la respuesta b): ("apoyar a la persona diciéndole que lo hizo lo mejor que pudo").

Vuelva a la página 37.



Esta posición es correcta, pues los puntos mencionados tienen los valores exactos para el eje de las abscisas y para el eje de las ordenadas.

Pase a la página 32.

No propiamente el objetivo que tienen los subordinados es evitar el conflicto para conservar el puesto.

Lea atentamente la página 63.

Vuelva a la página 63.

Efectivamente, los estilos administrativos pueden ser modificados por medio de la instrucción formal o el autoentrenamiento.

Pase a la página 35.

En el estilo (1,9) hay poca creatividad, efectivamente, porque la creatividad es el producto de una fuerte independencia mental, de una desidencia intelectual, de los conflictos de opinión.

Como habrá creatividad en el estilo (1,9) cuando el subordinado - trata de pensar como su jefe para evitar conflictos.

Pase a la página 65.

No. Vuelva a leer atentamente la página 65.

Vuelva a la página 65.

La cita "inmediatamente me señalaron mi oficina y me puse a trabajar" no tiene el espíritu del estilo (1,9).

Vuelva a la página 66.

Es más fácil dejar las cosas como están. Así sostienen sentimientos de seguridad personal.

Pase a la página 71.

La base de la personalidad (1,9) refleja la preocupación del individuo por la manera como es aceptado o rechazado por los demás. Da gran valor a las buenas relaciones y a ser "un buen tipo".

La cita: "me preocupa que los del departamento de crédito no me acepten", sí refleja la orientación personal en el estilo (1,9).

Pase a la página 69.

No, el niño tiene la preocupación de la relación de sus padres para con él y él para con ellos, pero no se preocupa en forma definitiva si sus padres son buenos entre ellos.

Vuelva a la página 69.

En el estilo (9,1) las cuotas imponen el límite del esfuerzo, no se deja el camino libre para desplazarse tan lejos como sea posible en la dirección establecida. (objetivos genuinos).

Las cuotas, usadas como en el estilo (9,1), son parciales a los plazos de tiempo y se usan para ejercer presión sobre la producción. Al establecer una fecha límite o plazo, el Gerente (9,1) puede forzar los resultados.

Vuelva a la página 35.

Con lo que se ha visto sobre el estilo (1,9) podemos concluir que los problemas no se atacan de raíz.

Vuelva a la página 71.

Efectivamente, notamos que las suposiciones que contiene el estilo (1,1), son; que las personas asumen responsabilidades por su posición, pero sólo en forma superficial.

Pase a la página 73.

La dirección y control que ejerce el gerente (1,1) no tiene el objeto de desarrollar perfectamente lo indicado para hacer todo a la perfección.

Vuelva a la página 73.

Así es, la comunicación en el estilo (9,1) es el medio para ejercer dirección, control, autoridad y obediencia.

Pase a la página 44.

Está equivocado, vuelva a leer la página 67.

Vuelva a la página 67.

La actitud (1,1) sobre el control de los errores no será suavizarlos.

Vuelva a leer la página 74.

Vuelva a la página 74.

El logro de los objetivos es personal. En realidad, en el estilo (1,1) no existen los objetivos como se entiende normalmente.

Pase a la página 76.

Efectivamente, la personalidad del administrador es importante, pero no el determinante absoluto, pues sobre el individuo que subjetivamente - valoriza, existen realidades externas que influyen en la interrelación -- que haga de los objetivos, la gente y la jerarquía.

Vuelva a la página 30.

El estado de ánimo, y las actitudes del individuo con estilo (1,1) no son la de mostrar interés aunque sea con su expresión.

Vuelva a la página 77.

En el estilo (1,9) se supone que la gente desea, naturalmente, hacer lo correcto y en este caso destacar el error tan solo perturba y pueden ser estimulados antagonismos personales al censurar o rechazar. En general es mejor acentuar lo positivo y eliminar lo negativo.

Vuelva a la página 55.

Precisamente el individuo usa el estilo subyacente, cuando su teoría predominante falla y es al estilo que retrocede.

Así cualquier estilo puede ser complementario o subyacente frente a cualquier teoría predominante.

Pase a la página 34.

- 144 -

Este inciso no manifiesta ninguna relación del Jefe con sus subordinados respecto al estilo (1,1) más bien refleja el espíritu del estilo (1,9).

Vuelva a la página 76.

- 145 -

No es propiamente para salir del paso, recuerde que la característica fundamental del estilo (1,1) es "aislamiento"

Vuelva a la página 79

- 146 -

No lo niega pero toma actitudes especiales. Vuelva a la página 80.

Vuelva a la página 80.

Cuando el está de por medio y no se han cumplido los objetivos y le piden cuentas, culpa siempre a sus subordinados diciendo "yo les dije, - pero ellos no lo hicieron bien".

Pase a la página 82.

No. El individuo de estilo (1,1) no manifiesta inseguridad respecto a la creatividad.

Vuelva a la página 82.

Definitivamente lo que hace al administrador interrelacionar los objetivos, la gente y la jerarquía, son las presiones dentro de él -- mismo (producto de la personalidad), la situación inmediata externa - (medio ambiente), y las características del sistema organizativo (tradiciones, prácticas y procedimientos establecidos).

Pase a la página 31.

No, no es fácil predecir las reacciones al estilo (1,1).

Vuelva a la página 78.

El éxito de la administración (9,1) se mide sólomente en términos de producción y de ganancia.

El éxito personal en este contexto tiene como premio el logro de los objetivos de producción.

Esta es la respuesta correcta.

Pase a la página 36.

Efectivamente, las comunicaciones en el estilo (1,9) son una solida importante para las emociones sociales.

Toda la página 61 nos lo revela.

Pase a la página 62.

Así es, el retiro en (1,1) de la participación activa es de carácter interno; pero al hacerlo ha mantenido sin embargo la forma y la apariencia de comportamiento aceptable. Así su retirada es interna y las formas exteriores permanecen como siempre. Este individuo no se permite así mismo aparecer sucio o despeinado. Mantiene las apariencias físicas y funcionales que guían su comportamiento en concordancia con el de muchos otros con los que sigue relacionado.

Pase a la página 88.

De acuerdo a las suposiciones señaladas en la página 36, no podemos pensar que el subordinado siga líneas de autorealización, independencia y de responsabilidad, pues más bien es empujados a cumplir sus tareas.

Vuelva a la página 36.

El individuo con estilo (1,1) no muestra una apariencia suficiente respecto a gente. Es decir, no se entrega a la gente, es huidizo.

Vuelva a la página 83.

Esta cita refleja al estilo (9,1).

Vuelva a la página 84.

Así es, la mejor descripción del estilo (1,1) en términos de sus relaciones dentro de la organización, es la de no dirección.

Desde un punto de vista externo es no dirección porque se nota poca acción o interés en algo dentro del trabajo.

Por eso se dice que el estilo (1,1) se parece al de una medusa que flota sin dirección, respondiendo al movimiento de las olas.

Pase a la página 86.

Los factores infantiles que predisponen hacia el estilo (1,1) dan como resultado en el adulto aislamiento pero no con el fin de ponerse a pensar cómo salir del problema.

Vuelva a la página 86.

Se ha estimado que en los trabajos monótonos, repetitivos, no estimulantes, aproximadamente un tercio de la gente es apática, aburrida, de sinteresada, distraída y sin entrega al trabajo. En otras palabras, se produjo un ajuste (1,1).

Pase a la página 89.

Así es, el jefe (1,9) considera a los subordinados como su producto más importante. Se esforzará para que estén satisfechos con las condicio nes de trabajo y con él.

Pase a la página 58.

Los asalariados si resienten el control tan estricto que se ejerce sobre ellos, pero las luchas de ganar-perder entre el sindicato y la administración, no van encaminados a sacudirse ese control ni en busca a que se les de más libertad de acción.

Vuelva a la página 52.

Así es, un Gerente con orientación (9,1) desea ser conocido por su trabajo y que lo evalúen de acuerdo a los resultados logrados.

Mostrar a su supervisor lo que uno puede hacer es el objetivo principal de los subordinados cuyo estilo es (9,1).

Pase a la página 42.

En realidad la estrategia es la de mantener separados a los subordinados. De acuerdo al estilo (9,1) cuando la gente está aislada entre sí - hay menos probabilidades de interacciones sociales inútiles que son perjudiciales para el desempeño de la tarea. Así mismo, cuando se forman grupos informales en el trabajo, el resultado es, frecuentemente restricciones a la producción. Así en este estilo (9,1) se toman precauciones para que esto no suceda.

Pase a la página 40.

Con esta filosofía expuesta en la página 36 referente al estilo (9,1) notamos que las condiciones de trabajo son tales que debe hacerse lo que se ordena, en otras palabras, los subordinados son empujados.

Vuelva a la página 36.

Efectivamente, la respuesta b) es la verdadera.

Así en la gran mayoría de los casos, la toma de decisiones es vista como la responsabilidad personal del individuo con más autoridad.

Pase a la página 41.

En el estilo (9,1) es difícil lograr un equilibrio entre la producción y la gente en el trabajo.

Mientras se piense vigilar la moral porque si se pierde control de la misma, podría afectar la producción; es dar la posibilidad que la gente piense que no es ella la que interesa y que sólo es usada en función de la producción.

Vuelva a la página 42.

- 167 -

Ne es la respuesta correcta, vuelva a leer con detenimiento la página 46.

Vuelva a la página 46.

- 168 -

Podrá haber una organización perfecta en el estilo (9,1), pero la entrega de los subordinados no estará en función de dicha organización, mientras ésta les haga sentirse usados y la consideren como arbitraria y desconsiderada.

Vuelva a la página 47.

Con el estudio anterior que se ha realizado del estilo (9,1) vemos que las citas mencionadas en el inciso b) no son correctas.

Vuelva a la página 48.

Que el establecimiento de cuotas es el camino más adecuado para cumplir objetivos, se identifican con el estilo (9,1) y no con el que estamos estudiando.

En el estilo (1,9) es objetable imponer cuotas.

Vuelva a la página 56.

La razón es que cada uno compite con el otro para hacer un "buen papel" que conduce a posiciones más elevadas.

La competencia estilo "ganar -o- perder" entre funcionarios al mismo nivel, tiene probabilidades de aparecer en el estilo (9,1) debido al énfasis en la evaluación comparativa entre unidades dentro de la organización en términos de resultados de producción.

Las suposiciones que orientan a un individuo en forma normal en sus actividades de administrador son a las que les llamamos predominantes.

La inestabilidad de carácter podría afectar algo para el cambio de un estilo subyacente, pero no se puede afirmar como causa principal y --
única.

Vuelva a la página 33.

El ceder, girar, ser flexible para el jefe con estilo (9,1) sería de debilidad.

El, al tener instrucciones, las cumple al pie de la letra caiga quien caiga.

Vuelva a la página 44.

El individuo en el estilo (9,1) nunca espera el éxito, más que en sus logros, lo que él puede hacer y demostrar en el trabajo eso será - lo que lo hará valer.

Así es imposible que en el estilo (9,1) se piense que el éxito -- provenga del cumplimiento de los propósitos de la organización, con la ayuda de otros.

Vuelva a la página 49.

No. El cambio constante en el tipo de trabajo donde cada día requiere atención; difícilmente conduce a estilo (1,1).

Vuelve a la página 88.

Los estilos administrativos se determinan por varios factores.

Vuelva a la página 34.

Los padres si tienen amor hacia el hijo, se preocupan de hacerlo hombre, pero no tienen manifestaciones externas de ese amor.

Vuelva a la página 50.

Los aspectos que condicionan a las organizaciones al estilo (9,1), son: respecto a la educación, pues una gran parte del pueblo no ha obtenido la - competencia que les permita enfrentarse a situaciones de trabajo con juicio y conocimientos técnicos.

Las condiciones económicas actuales aún son tales que gran número de - gente dependen totalmente para sostenerse, de su trabajo.

Otro factor que promueve (9,1) es la competencia entre organizaciones- industriales. El resultado es aún más presión por tener controles más efi- cientes y estrictos sobre el desempeño de una organización.

Pase a la página 52.

Para el estilo (1,1) no interesan los objetivos de la organización.

Lea atentamente la página 75.

Vuelva a la página 75.

El objetivo del Gerente (1,1) respecto a las relaciones con sus subordinados, no es forzar aislamiento entre ellos.

Vuelva a la página 76.

Efectivamente la uniformidad en la acción es el medio para lograr un comportamiento ordenado.

Así un Gerente con orientación (9,1) podría decir: "Las políticas uniformes son indispensables para la producción ordenada.

Las normas o políticas se diseñan para dejar poco margen al pensamiento o a la casualidad.

Pase a la página 38.

- 182 -

No, ya vimos que el éxito personal tiene como premio el logro de los objetivos de la producción en el estilo (9,1).

Vuelva a la página 53.

- 183 -

El establecimiento de cuotas en el estilo (9,1) podríamos señalar, sirve más bien para los niveles bajos, en donde se ejerce presión para lograr la producción.

Vuelva a la página 38.

Has escogido la respuesta correcta: efectivamente, las características esenciales de una organización son: objetivos, gente y jerarquía.

Objetivos: Es imposible imaginarse una organización sin objetivos o metas. Lo ideal es encontrar que coinciden los objetivos de la gente que trabaja y los de la organización que los agrupa. En una empresa, uno de los objetivos principales es la producción.

Gente: No existe una organización sin ella. Es decir, si para producir algo se necesita más de una persona, este conjunto se llama "organización".

Jerarquía: Unos dirigen, otros son dirigidos. Cuando varios individuos se juntan para lograr el objetivo de producción, es indispensable -- que algunos de ellos adquieran cierta autoridad para supervisar a otros.

Desde el momento en que haya diferentes responsabilidades, habrá jerarquía.

Pase a la página 30

Respecto a las características del estilo (1,9) en relación a dirección y control no podemos decir que los subordinados siguen líneas de autoridad. (esto lo vimos relacionado al estilo (9,1).

Vuelva a la página 54.

Las personas con inclinación (1,9) tiende a extra-limitarse en la actividad de grupo, no tanto para lograr objetivos de trabajo, sino -- por razones de sociabilidad. El Grupo se une con el objeto de compartir ideas.

Pase a la página 59.

El permitir el chisme dentro del estilo (1,9) no crea una situación que distriya a la organización. Los chismes no ayudan a sentirse bien, - pero frecuentemente ayudan a sentirse mejor. Es un alivio para las emociones negativas.

Vuelva a la página 62.

Efectivamente el subordinado evita el conflicto lo más que puede con el objetivo de no ser criticado.

Pase a la página 64.

No. Vuelva a leer atentamente la página 65.

Vuelva a la página 65.

Cuando la decisión de un jefe, es desafiada por sus subordinados, es probable que sienta que las preguntas y dudas de sus subordinados impliquen insubordinación. Su reacción más usual es, "esa es la decisión y no se hable más del asunto".....

Pase a la página 45.

Efectivamente esta es la actitud de un subordinado respecto a su jefe en el estilo (1,9).

Pase a la página 60.

La cita "ya me enfadé no me designan un puesto y sólo me describen el trabajo de cada funcionario" no encaja con el espíritu del estilo -- (1,9).

Vuelva a la página 66.

En el estilo (9,1) las relaciones de trabajo son las que importan de manera que no se toman en cuenta las relaciones que pueden lograrse o formarse respecto a la amistad; antes al contrario, este tipo de relaciones son perjudiciales pues distraen la atención para producción.

Vuelva a la página 39.

El medio ambiente es una envolvente parcial de las personas, pero definitivamente no es el factor absoluto que haga el administrador a interrelacionar en forma determinante los objetivos, la gente y la jerarquía.

Repetimos sí influye pero no es el definitivo.

Vuelva a la página 30.

No, en este estilo (1,9) el niño se preocupa por tener seguridad y para esto hace méritos.

Vuelva a la página 69.

No, la gente en el estilo (1,9) se preocupa más por su seguridad personal, de manera que no sería una consecuencia al imponer la eficiencia, el temor de evitar reuniones sociales que disminuyan las posibilidades de las relaciones informales.

Vuelva a la página 70.

Así es, a largo plazo el estilo (1,9) de la dirección no enfrenta los conflictos, así como la frustración tampoco se alivia en forma definitiva; - de manera que no genera relaciones duraderas.

Pase a la página 72.

"De sentir que él domina la situación", no es el objeto de la dirección y el control del gerente con el estilo (1,1).

Vuelva a la página 73.

La actitud (1,1) sobre el control de errores será efectivamente ignorarlos.

Pase a la página 75

- 200 -

En el estilo (9,1) encontraremos este tipo de frases. En el estilo (1,9) hay otras orientaciones.

Vuelva a la página 60.

- 201 -

En el estilo (1,9) no se le pide a la gente que de lo mejor de sí misma, en vez de buscar lo mejor para sí misma.

Lea atentamente la página 53.

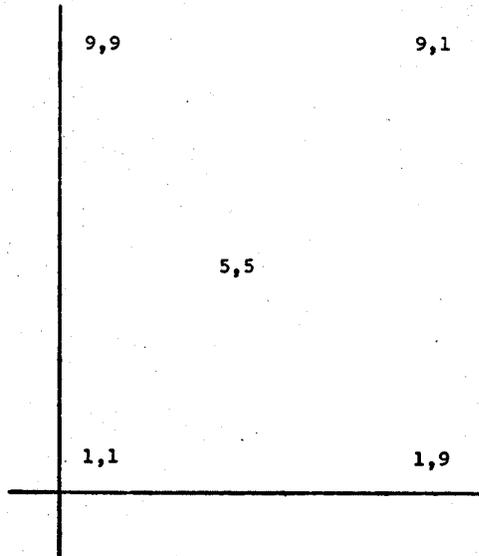
Vuelva a la página 53.

- 202 -

En el estilo (9,1) la gente se siente usada. Los programas deben ser cumplidos. Se espera de la gente lo que se le pide hacer ni más ni menos.

En estas condiciones la gente no da lo mejor de sí misma, pues muchas veces vive en conflicto por sentirse usada.

Vuelva a la página 35.



Esta posición es incorrecta, pues no corresponden los puntos con lo mencionado para el eje de las abscisas y ordenadas, salvo en los casos, (1,1) y (5,5).

Vuelva a la página 31.

Definitivamente, la respuesta c) no cumple con el espíritu del estilo administrativo (9,1).

Las juntas en el estilo (9,1) se llevan por lo general hablando uno a uno, es decir, el jefe habla a cada subordinado por turno, hay poca interacción entre los subordinados.

Vuelva a la página 40.

En el estilo (9,1) la comunicación se limita a que en un extremo se ordena y en el otro se informa, no hace pensar que la comunicación sea el medio para sancionar y castigar.

Vuelva a la página 43.

Cuando las características del sistema organizativo y procedimientos establecidos son de rigidez como para permitir solamente pequeñas variaciones en el comportamiento individual del administrador, el estilo predominante puede reflejarse muy poco y mucho las creencias de la organización. Por lo que en realidad no es que se cambie a un estilo subyacente, sino que sólo las suposiciones que caben dentro de ese sistema organizativo se utilizan.

Vuelva a la página 33.

Aceptar el que cada subordinado hace lo que según su criterio es mejor, es salirnos del estilo (1,9), pues los subordinados son guiados, apoyados y ayudados en sus esfuerzos, pero no dejados a su absoluto criterio.

Vuelva a la página 54.

No es, únicamente que le interese la vida familiar y su hogar a la persona con estilo administrativo (1,9) por lo que es tan poco creativo.

Debes leer atentamente la página 64.

Vuelva a la página 64.

No. no hay una fuerte relación entre el crecimiento y desarrollo de la persona y la contribución que la persona hace a la organización en -- términos de producción.

Pase a la página 68.

Efectivamente, el objetivo en el estilo (1,9) es asegurar que el nuevo funcionario o el nuevo empleado tenga la mejor opinión posible de la organización antes del entrenamiento. Así es importante que lleve a mi esposa de visita al lugar de mi trabajo.

Pase a la página 67.

El estilo (1,9) no maneja los conflictos adecuadamente como para terminar con el problema de raíz. Más bien combate los efectos pero no ataca las causas del conflicto.

Vuelva a la página 62.

El establecimiento de cuotas solo debe considerarse al nivel más alto de la jerarquía para su fijación, es exactamente el espíritu del estilo (9,1). Ahora estamos en el estilo de (1,9).

Vuelva a la página 56.

Exactamente, se manifiesta el cómo el individuo se preocupa al administrar ya sea por producción o por gente, o por ambas en los siguientes ejemplos:

"El número de ideas creativas que se transformen en producto, procedimientos, y procesos útiles; por el tipo de políticas que se establecen y por la manera en que se dirigen los problemas principales de la organización. Una responsabilidad basada más bien en confianza que en obediencia; en mantener una estructura de salarios equitativos, etc.

Pase a la página 33.

Cuando el jefe prefiere aislar a los subordinados entre sí para controlar mejor la situación, debemos recordar que esto es propio en el estilo (9,1).

Vuelva a la página 57.

No, la gente aunque tenga poca preparación tiene algo de creativa.

Tenga cuidado al leer de nuevo la página 46.

Vuelva a la página 46.

Creemos que la entrega en una organización (9,1) varíe en función del nivel de responsabilidad que se tiene en los diferentes niveles de la organización.

El jefe que tiene entrega completa porque la organización tan sólo recompensa la producción y él se da todo por lograrla, diferirá con el subordinado que sólo se siente usado y que su responsabilidad es mínima.

Pase a la página 48.

De acuerdo a lo estudiado anteriormente sobre el estilo (9,1) la cita:

"Que se oriente e informe a su propia manera", no corresponde -- con este estilo, por lo que escoja otra respuesta después de leer -- atentamente la página 48.

vuelva a la página 48.

Precisamente la clave para poder entender al individuo con inclinación (9,1) es por su marcha a la perfección y por su intención de probarse a través de su capacidad.

Pase a la página 50.

- 219 -

Cuando los padres son de estilo (9,1), no se puede decir que tengan despreocupación o abandono por sus hijos, lea de nuevo la página 50.

Vuelva a la página 50.

- 220 -

En forma definitiva, no condicionan a las organizaciones al estilo (9,1) el deseo de demostrar lo que vale la gente.

Lea atentamente la página 51.

Vuelva a la página 51.

El sindicato, ni la administración buscan en forma principal el llegar a mejorar las relaciones.

La administración quiere que se haga como ella quiere, los asalariados toman una actitud de defensa, pero no con el objetivo de mejorar relaciones.

Vuelva a la página 52.

Esta cita refleja completamente el espíritu del jefe que tiene confianza en sus subordinados, cuando estos entienden la organización y su sistema, pero no es del estilo (1,9).

Vuelva a la página 58.

Si copia y toma muy en cuenta lo que digan los demás, pero más bien el inciso como características personales tiene otro enfoque.

Vuelva a leer atentamente la página 68.

Vuelva a la página 68.

La cita: "Se atiene a las reglas para que no se le note entre la multitud", refleja el sentir de un gerente con estilo (1,1).

Pase a la página 74.

Con lo que hemos visto del estilo (1,9) puede darse cuenta que la comunicación no es el medio para sancionar y castigar.

Vuelva a la página 61.

- 226 -

Efectivamente, la creatividad tiende a ser una falsedad en el estilo (1,9) pues una vil imitación lo que suele tomarse como creatividad.

Pase a la página 66.

- 227 -

El niño deseando ser querido, solo adquiere seguridad cuando actúa de una manera tal que atrae el amor paterno.

El niño da amor a sus padres, siendo bueno a la vez.

Pase a la página 70.

Las suposiciones del estilo (1,1) no son que las personas reconozcan como fuente de éxito la autoridad y la obediencia en forma ciega.

Vuelva a la página 72.

El jefe con inclinación (1,1) tratará de evitar los conflictos de muchas maneras, como se han mencionado en la página 80.

Lo que se pone como interrogante es cómo el Gerente (1,1) soluciona el conflicto cuando está en él.

Vuelva a la página 80.

Así es, ni sus palabras ni su expresión revelan lo que piensa de lo que se dice.

El grado hasta el cual puede permanecer pasivo, desinteresado y no-comprometido, le mide por lo que los otros pueden tolerar sin frustración.

Pase a la página 78.

Así es, transmitirá los mensajes con alta fidelidad y preocupación; es decir su meta en estas circunstancias es conocer el mensaje, que debe transmitir hacia abajo y hacerlo de tal manera de no ser criticado.

Pase a la página 80.

Si es necesario hacer quedar mal a sus contrarios lo hará, no le importará frustrarlos, degradarlos; esto para él no merece consideración, es más no sentirá sentimientos de culpa.

Vuelva a la página 45.

Esta actitud no es propia del estilo (1,9).

Vuelva a la página 59.

El estilo (1,9) hablando de dirección no genera relaciones duraderas pero no tiene esto como causa el que sean fingidas estas relaciones.

Vuelva a la página 71.

- 235 -

No, el subordinado en el estilo (9,1) no trata de evitar el conflicto, prefiriendo ser castigado y regañado.

Vuelva a la página 63.

- 236 -

Los empleados no se sentirán defraudados, en todo caso sentirán presión.

Vuelva a la página 70.

- 237 -

Las suposiciones del estilo (1,1) no se traducen en que la persona tenga un amor muy grande a la organización, ni el que tome muy seriamente su puesto.

Vuelva a la página 72.

Esconderlos no es la actitud normal en el estilo (1,1) respecto al control de los errores.

Vuelva a la página 74.

No es imposible, sí difícil.

Vuelva a la página 78.

No se comprometa por lo que es poco probable que diga: "no volverá a suceder, pondré más empeño".

Vuelva a la página 81.

La manifestación de entrega que tiene el individuo con estilo (1,1) es mínima respecto a gente y a producción.

Vuelva a la página 83.

Así es, llegando al extremo esta cita, refleja al estilo (1,1) en el desarrollo administrativo.

Lo normal sería orientar al empleado, dándole libertad de explorar y visitar a quien quisiera e informarse y orientarse "a su propia manera".

Pase a la página 85.

Por la presión que tiene el subordinado hacia producción, hace difícil que en el estilo (9,1) priven los sentimientos o admiración hacia el jefe.

Vuelva a la página 41.

Puede ser que tenga más suerte la próxima vez. No se preocupe. ¿ Va a ir al cine esta noche ? Se supone que la persecución, presión y disciplina sólo perturban al subordinado. Producen tensión y a la larga causan más errores.

Pase a la página 56.

Un gerente con fuerte inclinación (1,9) defenderá a sus subordinados si se pone difícil una situación. Es cuando dice necesito más ayuda, denme más tiempo si quieren que produzca más.

Pase a la página 61.

No es la causa fundamental de que sea tan poco creativo el individuo con estilo (1,9). Debes leer atentamente la página 64.

Vuelva a la página 64.

La persona con estilo (1,1) si manifiesta carencia de creatividad.

Sin embargo frecuentemente puede ser altamente creativa y lo demuestra en su habilidad creativa de camuflaje. Como un camaleón, desaparece en el ambiente que lo rodea.

Pase a la página 83.

- 248 -

El individuo con estilo (1,1) no tiene el comportamiento personal de evitar tomar partido por motivo de su agudeza intelectual. Podría suceder en algún caso, pero no es la regla.

Vuelva a la página 85.

- 249 -

El poner cara de mal humor cuando se ve en peligro, no es producto de la vida infantil que se traduzca en actitudes adultas.

Además no es una actitud del estilo (1,1) el poner cara de mal humor cuando se ve en peligro.

Vuelva a la página 86.

- 250 -

No. El estilo (1,1) que hemos estudiado, no se retira de la participación activa en forma externa. Es muy conveniente que vuelva a estudiar los eslabones relacionados con el estilo (1,1).

Vuelve a la página 87.

- 251 -

Difícilmente se ajustará un individuo al estilo (1,1) donde tiene la seguridad de que el escalafón para ascender es respetado.

Vuelve a la página 88.

- 252 -

Es una economía de competencia, navegar con estilo (1,1) acarrea muchísimas dificultades.

Vuelve a la página 89.

- 253 -

Un negocio con estilo (1,1) en una economía competitiva no tiene muchas posibilidades de ser importante en su categoría genérica.

Vuelve a la página 89.

En una economía competitiva un negocio que opera bajo conceptos (1,1) se vería en dificultades en poco tiempo.

El fracaso de la organización reside en que el esfuerzo personal no está integrado con relaciones humanas cabales. El ajuste organizativo (1,1) también fracasa al desperdiciar la contribución potencial productiva.

Respuesta correcta.

Así es, el gerente (1,1) soluciona los conflictos cuando está en ellos, tomando la dinámica del avestruz. Manteniendo los ojos cerrados el conflicto no se ve. Si se ignora una situación desagradable es probable que desaparezca con el tiempo.

Pase a la página 81.

Diametralmente opuesto al estilo (1,9).

Vuelva a la página 68.

En estilo (1,1) no interesan los objetivos de la gente dentro de la organización.

Lea atentamente la página 75.

Vuelva a la página 75.

El retiro interno-externo no corresponde al estilo (1,1).

El retirarse en forma interna-externa corresponde a individuar con anomía, es decir, una persona que no tiene identidad, que carece de raí ces y que simplemente flota a la deriva reflejando en su comportamiento la falta de dirección. El respeto por los otros está ausente. Lo mismo ocurre por el respeto así mismo.

Vuelva a la página 87.

Así es, si los padres insisten en educar al niño de esta manera, tendrá repercusiones en la vida adulta, acomodándose a las presiones organizativas y a las tensiones en forma similar a como lo hacía de chico. Es decir, cuando está frustrado se retira, sea físicamente, dejando el juego o sonando etc.

Por supuesto esto es más sofisticado porque debe mantener el decoro - de la vida institucional, es decir, estar en el trabajo mientras que ésta - ausente de las demandas y actividades del mismo.

Pase a la página 87.

No es una característica del individuo con estilo (1,1) el de ser de recias convicciones.

Vuelva a la página 85.

La respuesta que tu escogiste: "Que tenga una jerarquía, gente y máquinas suficientes para trabajar" es correcta parcialmente.

Que tenga una jerarquía es esencial pues siempre habrá dirigentes y dirigidos. La responsabilidad y autoridad está a diferentes niveles.

No sería posible hablar de una organización si no hubiera varias personas que se juntan y actúan unidas para alcanzar un objetivo.

No estamos de acuerdo en señalar como característica esencial de una organización las máquinas suficientes para trabajar.

En organizaciones religiosas, políticas etc. no es un requisito fundamental ~~para la existencia de una organización~~ las máquinas suficientes para trabajar.

Vuelva a la página 29

Definitivamente no identifica al estilo (1,1) en el desarrollo administrativo.

Vuelva a la página 84.

- 263 -

Así es, aislarse tanto de sus jefes como de sus subordinados, es el objetivo del Gerente (1,1).

Pase a la página 77.

- 264 -

El individuo con estilo (1,1) tiene una dimensión diferente de las dos ya presentadas. En (1,1) el compromiso del individuo con los objetivos de la organización es mínima tanto en lo que se refiere a producción como en lo que se refiere a gente. Pero busca una entrega máxima con -- respecto a sí mismo y a su supervivencia.

Pase a la página 84.

- 265 -

Como evita conflictos con su jefe o sus iguales es poco probable que salga con: "si resultó, sólo que no tan bien como se esperaba".

Vuelva a la página 81.

Manifiesta interés por mantener los contratos de producción o sociales, pues si fuesen ignorados podrían poner en peligro su posición.

Así, no es de los que se inclinan hacia el lado de quien va ganando una discusión, él si interesa por sí mismo.

Vuelva a la página 77.

No hará una comunicación inadecuada. Recuerde que tiene preocupación por salvar el puesto y no ser criticado. Lea de nuevo la página 79.

Vuelva a la página 79.

Con lo anteriormente expuesto podemos concluir que es más complejo predecir las reacciones al estilo (1,1) o la moral bajo el mismo, que predecir las reacciones cuando la supervisión sigue otro estilo administrativo.

Pase a la página 79.

La persona con estilo (1,1) no manfiesta existencia de creatividad.

Vuelva a la página 82.

En el estilo (9,1) se cree que es peligroso manifestar un interés solícito por el bienestar de los empleados, puede corroer la fibra moral de la gente.

Vuelva a la página 42.