

**La Cultura de la Organización y el Desarrollo  
Organizacional del Grid**

**ESTE LIBRO FUE DONADO A LA  
BIBLIOTECA POR:**

Julian Magregor

FECHA: Mayo 2001

**T E S I S**

Q u e p r e s e n t a

**MA. DEL ROCIO ANTONIA CARRETERO POLO**

para optar por el grado de

**P S I C O L O G O**

1971/060





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



M-158789

tps 213

A mis padres

A Mario, Macarena y Lourdes

Mi más sincero agradecimiento al Dr. D.  
Alberto Castaño Asmitia, por su valiosa  
ayuda en la realización de este trabajo

I N D I C E

INTRODUCCION . . . . .	1
1.- Las Nuevas Corrientes en el estudio de la Gerencia . . . . .	4
2.- La contribución de las Ciencias del Comportamiento en el Análisis y Desarrollo de la Organización . . . . .	7
3.- El Cambio Social y la Empresa . . . . .	16
4.- El Grid Administrativo como teoría y técnica del Desarrollo de la Organización . . . . .	24
CAPITULO I . . . . .	30
1.- El Grid: sus antecedentes más importantes	31
2.- Los fundamentos teóricos del Grid . . . . .	41
3.- La teoría de los Estilos Gerenciales . . . . .	47
4.- La teoría del Cambio Sistemático . . . . .	63
5.- Estrategias de acción: el Plan de seis Fases para el Desarrollo de la Organización	66
CAPITULO II . . . . .	76
1.- La Primera Fase del Grid, Teoría y Técnica	77
2.- La Cultura de la Organización y el medio ambiente . . . . .	87
CAPITULO III . . . . .	100
1.- Evaluación de la Cultura de la Organización según el Grid . . . . .	101
2.- Resultados obtenidos a través del Seminario Grid, en el análisis y evaluación de los Valores Administrativos y de la Cultura de la Organización en una Empresa en México . . . . .	156
3.- Conclusiones del Estudio Comparativo de Valores Administrativos y de la Evaluación de la Cultura Ideal y la Cultura Actual de la Organización . . . . .	166

SUMARIO . . . . .	169
CITAS BIBLIOGRAFICAS . . . . .	173
BIBLIOGRAFIA . . . . .	184

I N T R O D U C C I O N

Uno de los retos mas importantes en las diversas organizaciones de trabajo, ha sido el de lograr los máximos resultados a través de la utilización productiva del potencial humano. El gran desarrollo de las ciencias sociales en los últimos 25 años, expresa el interés y la necesidad de conocer y comprender a las gentes y sus agrupaciones, en una sociedad cada vez más compleja.

Las investigaciones que se han venido realizando en múltiples organizaciones y campos, han puesto de manifiesto que las prácticas administrativas básicamente orientadas hacia los aspectos de producción desde un punto de vista mecánico, sin tomar en cuenta el factor humano ó por el contrario, una administración orientada hacia los problemas de la gente, sin el debido cuidado por la producción, son puntos de vista parciales que dificultan el desarrollo integral de empresa y trabajadores. Pero, el hecho de establecer y mantener las condiciones que permitan a los miembros de la organización, la integración de sus aspiraciones y esfuerzos con los objetivos de la empresa, no es asunto sencillo.

Una de las contribuciones más valiosas que se han realizado en éste sentido es la del Grid Administrativo de Robert Blake y Jane Mouton, la cual constituye un marco de referencia para la comprensión concreta de situaciones de comportamiento y para la construcción de un programa de desarrollo sistemático, capaz de promover las condiciones de trabajo que movilicen el esfuerzo humano hacia el logro de los objetivos de la organización y que al mismo tiempo hagan el trabajo su-

ficientemente significativo e interesante, de tal forma que los trabajadores quieran producir y reciban satisfacción personal por sus esfuerzos.

Es esencial entonces, la comprensión y análisis - del complejo de fuerzas culturales, sociales y psicológicas que constituyen el ambiente que facilita u obstaculiza a los individuos y a los grupos a lograr sus objetivos, contribuyendo con los de la propia empresa, - como primer paso en el desarrollo de la organización.

De aquí que el objetivo de éste trabajo es presentar al Sistema del Grid Administrativo de Blake, llevado a la práctica en su primera fase en una empresa mexicana, como un sistema útil para analizar los problemas que surgen entre el factor humano y la producción, como un complejo de fuerzas que constituyen la cultura o condiciones de trabajo dentro de una organización industrial y al mismo tiempo proponer las posibles soluciones y cambios para alcanzar la excelencia administrativa, capaz de permitir a los miembros de la organización, la integración de sus aspiraciones y esfuerzos con los objetivos de la empresa.

I LAS NUEVAS CORRIENTES EN EL ESTUDIO DE LA GERENCIA.

1.- La Teoría de la Administración Científica.

De 1910 a 1935 imperaba la teoría del Sociólogo - alemán Max Weber quien acuñó el término "Burocracia" - como una etiqueta para un tipo de organización formal en el cual se desarrollarían en grado máximo la impersonalidad y la racionalidad como la forma más eficiente de organización social, precisamente por ser fría-mente lógica, por no hacer intervenir las relaciones - personales o consideraciones emocionales. La burocracia, un sistema legal, mas que humano, cubre todas las con--tingencias a través de la regla y asegura la obediencia a través de la elección de supervisores técnicamente ex--pertos, quienes administran la ley con precisión y fría imparcialidad (1).

El modelo weberiano de la burocracia motivó un gran interés en los científicos administrativos encargados de estudiar los problemas de organizar el esfuerzo humano - en la forma más eficiente posible. Entre éstos F. Taylor, quien de acuerdo con el espíritu de las teorías burocrá--ticas, quería crear una organización racional, sistemati--zando las operaciones del trabajo. Taylor enfatiza las - siguientes características en una organización formal:

- a) eficiencia que en términos simples era "evitar - holgazanería".
- b) estandarización y uniformidad en la ejecución -- del trabajo.
- c) disciplina y autoridad jerárquica.

Su interés principal se centraba en 2 aspectos:

- a) utilizar la energía de los trabajadores de la manera más eficiente, preocupándose por el estudio de "tiempos y movimientos" que permitieran la mejor forma de ejecutar un trabajo, así como aspectos de iluminación, diseño de herramientas, sillas de trabajo, etc.
- b) motivar a los trabajadores a producir rápidamente, proponiendo como incentivo un sistema de pago a destajo (2).

No obstante que la administración científica fué adoptada en círculos industriales de todo el mundo, - era lógico esperar que tuviera opositores, quienes -- energicamente sostenían que las necesidades personales de la gente podían reconciliarse con los propósitos de la organización, si se atendían también los problemas de relaciones humanas.

## 2.- El Movimiento de las Relaciones Humanas.

La investigación llevada a cabo en la planta de Hawthorne se ha convertido en una de las piedras angulares de éste movimiento que abarca de los años 1930 a 1950. Elton Mayo, profesor de la Escuela de Administración en Harvard, encontró después de un año y medio de experimentación con un grupo de muchachas que armaban relés telefónicas, que el aumento en la productividad de las empleadas no se relacionaba con los diversos -- cambios en las condiciones físicas de la planta o del trabajo, sino con los aspectos humanos; las empleadas como resultado de la atención que les prodigaban los -- investigadores, se habían convertido en miembros participantes de un grupo de trabajo cohesivo y agradable, - las relaciones despertaron sentimientos de afiliación, competencia y logro.

Las implicaciones más importantes de los estudios de Hawthorne señalaron que la administración necesitaba estudiar y entender las relaciones entre las personas, así como involucrar a los trabajadores en la planeación, organización y control de su trabajo, para -- obtener su cooperación positiva. Mayo descubrió el valor de los grupos informales, cuando éstos se identifican con los objetivos de la empresa (3).

Dicho autor llamó "Hipótesis de la Chusma" a ciertos supuestos negativos sobre la naturaleza humana que daban por sentado que las personas estaban primordialmente dominadas por necesidades fisiológicas y de seguridad, deseando ganar tanto dinero como pudieran, con el menor trabajo posible. Contra esto, resaltó la importancia de la satisfacción, a través del trabajo, de necesidades como la autorrealización y estima, hasta -- entonces negadas al trabajador, dados los sistemas administrativos autoritarios imperantes (4).

### 3.- El Movimiento Revisionista.

Desde 1950 un buen número de investigadores en -- las ciencias del comportamiento humano, vienen intentando reconciliar las opuestas tendencias de las teorías científica y de Relaciones Humanas. Por ésta razón, Bennis les llama Revisionistas, ya que se interesan por los factores externos y económicos, por la productividad, posición formal etc., sin excluir a los elementos humanos. El péndulo, de su posición en un tiempo extrema, oscila hacia el centro para balancear y modular -- las exigencias de la organización (5).

## II LA CONTRIBUCION DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO EN EL ANALISIS Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

1.- Likert y sus colegas de Investigación Social en la Universidad de Michigan encontraron en sus estudios en diversas empresas, que en algunas de éstas -- existían relaciones humanas y estado afectivo inmejorables y no obstante esto, una productividad bajísima. De aquí que la interdependencia entre el estado afectivo de los empleados y la productividad, quedó en duda y los llevó a subrayar la necesidad de considerar que tanto los recursos humanos como los de capital son activos y requieren una administración adecuada.

Likert hace un programa de análisis de los sistemas administrativos y sus consecuencias en cuanto a -- la integración u oposición con las metas de la organización. Propone un estilo administrativo que se interresa primordialmente en las relaciones y se basa en -- el trabajo en equipo y la confianza mutua entre el -- personal y la administración, motivando a las organizaciones a un cambio, a una reeducación de todas las personas implicadas en la organización (6).

2.- Chris Argyris de la Universidad de Yale, también ha examinado organizaciones industriales para determinar qué efecto han tenido las prácticas administrativas sobre la conducta humana y el desarrollo personal dentro del ambiente de trabajo.

Argyris afirma que hay siete cambios que deben -- ocurrir en un continuo de la inmadurez a la madurez -- desde que se es niño hasta llegar a adulto y los plantea como sigue:

INMADUREZMADUREZ

1 pasividad	mayor actividad
2 dependencia	independencia
3 pocas manera de comportarse	capacidad para comportamiento variables.
4 intereses erráticos, superficiales	intereses profundos y fuertes
5 perspectiva temporal corta	perspectiva temporal larga.
6 posición subordinada	posición de igualdad o superioridad
7 falta de conciencia de uno mismo	autocontrol, conciencia de uno mismo

} pasado  
} futuro

Argyris encuentra que las prácticas administrativas usadas en las organizaciones, impiden la maduración de la gente, pues al ser creadas para alcanzar sus objetivos colectivamente, la organización se diseña en 4 -- conceptos de la administración científica: especialización de labores, cadena de mando, unidad de dirección y apertura de control. Se trata de aumentar la eficiencia y productividad organizativas y administrativas haciendo de los trabajadores "piezas intercambiables", todo lo cual limita la iniciativa, creatividad y maduración de la personalidad, pues crea papeles infantiles en los trabajadores.

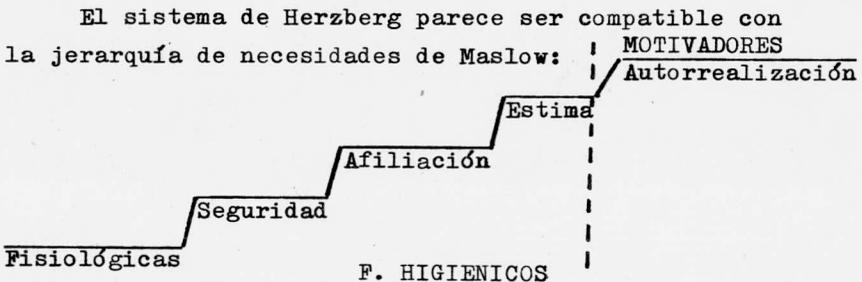
Argyris afirma que el número de empleados cuya motivación puede mejorarse elevando sus responsabilidades, es mayor de lo que sospechan la mayoría de los administradores. Desafía a la administración a que proporcione un clima de trabajo en el que cada quien tenga la oportunidad de desarrollarse y madurar como individuo, como miembro de un grupo, satisfaciendo sus necesidades personales a la vez que trabajando por el éxito de la organización. Cree que si la administración propicia el

clima adecuado, el hombre puede ser fundamentalmente autodirigido y creativo, más fructífero para si mismo y para la organización (7).

3.- F. Herzberg y sus colegas del Servicio de - Psicología de Pittsburgh, desarrollan su teoría de - Motivación - Higiene con amplias implicaciones para la administración. Consideran que el hombre tiene 2 categorías diferentes de necesidades, independientes una de otra puesto que influyen en la conducta de manera distinta:

a) **Factores Higiénicos:** son aquellos que no provocan aumento en la productividad, unicamente evitan pérdidas en el rendimiento del trabajador debidas a restricciones del trabajo. Aquí se incluyen las políticas de la administración, las condiciones de trabajo, la seguridad, el dinero, etc.

b) **Factores Motivadores:** son todos aquellos que implican los sentimientos de realización, desarrollo profesional, reconocimiento y desafío, los cuales sí incrementan la capacidad productiva total de la persona.



Ambos autores coinciden en que cuando las necesidades higiénicas están satisfechas, tienden a eliminar la insatisfacción y la restricción al trabajo pero que hacen poco para motivar al individuo a un rendimiento superior. Son los factores motivadores los que permiten que la persona progrese y se desarrolle de una manera madura, aumentando su capacidad.

Herzberg incita a la administración a crear un ambiente para satisfacer los factores motivadores, insistiendo en que la gente es capaz de responsabilizarse en un ambiente de productividad, pues empieza a satisfacer sus necesidades de estima y autorrealización al participar en la planeación, organización, motivación y control de sus propias labores (8).

4.- Kurt Lewin, quien abre nuevos surcos especialmente en el campo de la motivación, ha sido uno de los principales influyentes. En su Teoría del Campo, Lewin piensa en un campo psicológico como un espacio en el que la persona se mueve y lo percibe desde su propio punto de vista. Incluye todo objeto, persona o idea -- con los que se tiene que ver y corresponde al mundo que nos rodea. Interactuamos en el mundo real, efectuando cambios todo el tiempo en nuestros respectivos mundos psicológicos. La locomoción en el espacio vital es delimitada por una representación geométrica de la selección de alternativas, el examen de las posibilidades, el enderezamiento hacia metas, la experiencia de la frustración, etc., que puede o no implicar una locomoción en el mundo real.

La persona es representada como un punto que se mueve en su espacio vital afectada por empujones y tirones o también se le representa como una región dife-

renciada que tiene una estructura propia.

La persona es atraída o repelida en su espacio vital por metas con valencia positiva o negativa. Se entra en conflicto cuando el espacio vital contiene al mismo tiempo varias regiones con valencias simultáneamente activas.

Pese a su preferencia por tratar con causas presentes, Lewin por supuesto no se olvidó de la dimensión del tiempo, diciendo que cuanto más macroscópica sea la situación que tenga que ser descrita, más largo será el período que deba observarse para determinar la dirección y velocidad de la conducta en un tiempo dado.

Mientras más se aprende, se posee un espacio vital más diferenciado, en el cual existen subregiones conectadas por caminos definidos. Los cambios en la estructura cognitiva, mas deseables, son los que se dirigen a los intereses o valores del aprendiz, es decir que implican un cambio en la atracción de una meta sobre otra y así la estructura cognitiva es activada y cambiada por las necesidades o tensiones surgidas.

Sus investigaciones sobre la dinámica del grupo como un factor de influencia sobre el aprendizaje del individuo, a través de la investigación de la acción como una técnica para conseguir que se hicieran las cosas, mientras al mismo tiempo se criticaba el proceso en su curso, ha sido otra de sus aportaciones básicas (9).

5.- J. L. Moreno quien a través de la sociometría cristaliza la forma más avanzada y ordenada de la tendencia a describir y a medir la dinámica de los grupos, importante preocupación de las ciencias sociales en las dos últimas décadas.

La sociometría de Moreno tiene tres puntos de referencia: socius - el compañero, metrum - la medida y drama - la acción; de aquí resultan tres -- campos de investigación, uno sobre los grupos otro sobre la medición y el último sobre la acción. La sociometría es una ciencia de la acción.

El psicodrama conduce a técnicas de juego escénico, merced a las cuales la acción puede desarrollarse hasta su término, permitiendo así, elaborar una teoría de la acción. El sociograma ha llevado -- al estudio sistemático de los grupos pequeños.

La sociometría ha tenido gran influencia sobre la sociología, la psicología, la educación, etc., y ha contribuido en mucho a la comprensión de la dinámica de grupos (10).

6.- Hasta hace apenas 10 años Douglas Mc Gregor establece su teoría de Gerencia por Integración y - Autocontrol, basada en su gran fé en las ilimitadas potencialidades del ser humano y su confianza en -- que el trabajo es algo que dignifica al hombre. Con sidera que si la gente se comporta tratando de evitar trabajo, responsabilidades etc., es por el trato que se les dá en la relación laboral, entendida como un acuerdo en el cual, a cambio de recompensas

basicamente económicas, el individuo acepta dirección y control. Piensa que las instituciones industriales actuales dan primordial importancia a los requisitos y objetivos de la empresa, sobre las necesidades de los miembros (11).

El considera que de las conjeturas de la gerencia sobre la naturaleza humana, se derivan estrategias gerenciales que a su vez provocan una respuesta de comportamiento en la gente. Así es como diseña su teoría X-Y, basándose mucho en la jerarquía de necesidades de Maslow, pues considera que la administración ejercida por dirección y control no tiene éxito pues intenta motivar a personas cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfechas y no así sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización, las cuales se están convirtiendo en predominantes. McGregor opina que la Administración necesita prácticas basadas en una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y la motivación humana.

Las conjeturas tradicionales sobre el comportamiento de la gente (teoría X) se podrían resumir así:

- a) el trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.
- b) la mayoría de las personas no son ambiciosas, - desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.
- c) la mayoría de las personas son poco creativas - para solucionar los problemas de la organización.
- d) la motivación ocurre solo a niveles fisiológicos y de seguridad.
- e) la mayoría de las personas deben ser muy controladas y a menudo coaccionadas al logro de los -- objetivos de la organización.

Las conjeturas sobre el comportamiento potencial de la gente (teoría Y), son:

- a) si las condiciones son favorables, trabajar - es tan natural como jugar.
- b) el autocontrol es indispensable para lograr - las metas de la organización.
- c) la capacidad de creatividad en la solución de los problemas de la organización está amplia- mente distribuida entre la población.
- d) la motivación ocurre en los niveles de afilia- ción, estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológico y de seguridad.
- e) las personas pueden autodirigirse y ser crea- tivas en el trabajo si se les motiva convenientemente (12).

De acuerdo con lo anterior, Mc Gregor considera que si las conjeturas de la teoría X no son aceptables pues no se justifican, están llamadas a desaparecer. - Es necesario entonces crear un tipo de organización di ferente con políticas gerenciales y estrategias distin- tas, que sean consistentes a las nuevas hipótesis (teo- ría Y). Su respuesta es una gerencia por integración y autocontrol:

Integración, en el sentido de que es necesario conside- rar tanto los objetivos de la organización, como las ne cesidades de sus miembros, para lograr una mejor utili- zación del potencial humano y la función gerencial sería entonces, la de crear las condiciones que permitan que los individuos puedan cumplir de la mejor manera sus - metas, dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la - empresa.

Auto-control en el sentido de que si existe una situa- ción de integración de objetivos, los fines de la em--

presa tenderán a ser cumplidos de manera natural, sin énfasis en controles externos y coacción. Tanto mayor será el grado de auto-control, cuanto más completa sea la integración de las metas de la empresa con las necesidades del hombre (13).

Hasta aquí hemos visto que los estudios de Likert, Argyris, Huzberg, Maslow y Mc Gregor, conducen a la hipótesis del hombre autorrealizado, es decir que el hombre bajo ciertas condiciones favorables, buscará su --superación, desarrollo y una valoración cada vez más --alta ante los demás y ante sí mismo. Ambos también --coinciden con el planteamiento de Mc Gregor en el sentido de que existe una relación directa entre la con--jetura o teoría que se tenga acerca del comportamiento de los subordinados y la manera como éstos se desempeñan en su vida laboral, ¿cómo vamos a lograr un cambio y un desarrollo en las estrategias administrativas y --organizativas?.

III EL CAMBIO SOCIAL Y LA EMPRESA

Bennis nos dice que nuestras estructuras sociales actuales son todavía un modelo de sociedad imperial de mazas que ha destruido el fundamento de una vida comunal; es una época de ansiedad, de alienación, de temor anticipado al castigo, de rechazo y aislamiento. Es una época de variables galopantes en donde la sobrevivencia individual u organizacional, depende de la capacidad de adaptación e integración social (14).

Algunas sociedades en el mundo y especialmente la norteamericana, ha sufrido una transformación impresionante; de ser fundamentalmente agraria, se ha convertido en una sociedad industrial y dinámica, -- con un nivel de educación y de vida, mas altos que lo que nunca se pensó posible. Nuestros avances científicos y técnicos hacen vacilar nuestra imaginación. Sin embargo nos estamos viendo enfrascados en conflictos: conflictos entre naciones, entre razas, entre administradores y trabajadores. Estos problemas no pueden -- resolverse exclusivamente por medios científicos y -- técnicos, sino que exigen la aplicación de conocimientos sociales. Nuestros problemas más críticos no pertenecen al mundo de las cosas, sino al mundo de las -- personas y es aquí en donde nos hemos detenido: en el logro de la cooperación y el entendimiento con otros (15).

Las organizaciones industriales modernas son un vasto complejo de relaciones de interdependencia hacia arriba, hacia abajo, lateralmente y hasta en diagonal. Esta interdependencia es tan grande que solo --

con los esfuerzos en colaboración de un equipo, puede funcionar perfectamente el sistema. Es probable, - dice Mc Gregor, que un día comencemos a diseñar las gráficas de la empresa en forma de serie de grupos - vinculados y eslabonados, mas bien que como una estructura jerárquica de relaciones individuales, en - que hay que dar cuenta de las propias actividades -- (16).

La reunión de cientos de personas en relaciones formales e informales en los ambientes de trabajo, - propicia el nacimiento de múltiples problemas humanos que es necesario prevenir y solucionar, no porque esto implique tan solo el crecimiento del individuo, -- sino también el de la propia organización. Por ello - el énfasis de los estudios administrativos en la conducta humana dentro de la empresa (17).

En las dos últimas décadas es relevante la preocupación de la administración por modificar el punto de vista clásico en la organización, para tomar más - en cuenta el factor humano, la adquisición de nuevas conjeturas sobre la gente y nuevas habilidades de interacción social.

Estos intentos tienen fundamentalmente 2 enfoques:

- a) aquellos que se dirigen hacia la comprensión - de los conflictos personales, tensiones y frustraciones de los miembros y su objetivo es ayudar a la gente a adaptarse a sus condiciones de trabajo. Estas son basicamente psicológicas.
- b) las otras, de aplicación más amplia en cuanto a su carácter social o estructural, enfocan - su interés en la organización como sistema y sus posibilidades de crecimiento y mejoría, -

más allá de lo individual.

La evolución del pensamiento y de la práctica referente a las relaciones humanas en las organizaciones ha seguido entonces, un curso de expansión a través de los años, pues a partir de un énfasis casi exclusivo en las técnicas psicológicas, ha ido en un continuo de aplicación hasta aspectos de tipo estructural.

Tenemos por ejemplo que la Consultoría de Personal fué el método originalmente propuesto por los investigadores de Hawthorne, en sus intentos por mejorar el estado de ánimo de los trabajadores y ayudarlos a adaptarse a sus condiciones de trabajo. La mecánica es sencilla, el consultor busca problemas de relaciones humanas dentro del trabajo y está disponible a cualquiera en el momento que lo necesite. Sin embargo, no todos los problemas de relaciones humanas están relacionados con inadaptaciones personales. Es un hecho que factores en la organización tales como la política administrativa y la estructura básica de la organización, pueden ser la causa de la dificultad en los empleados, lo cual queda fuera del alcance de éste método.

Las investigaciones a través de Encuestas han sido utilizadas para valuar y mejorar las políticas administrativas, de tal manera que éstas pueden ayudar a hacer más eficiente a la administración, pero bajo una consideración a corto plazo, porque no representan una contribución más constructiva a la efectividad organizacional a largo plazo.

Otro método, cuyo enfoque es también psicológico es el de Rotación de Puestos y Ampliación de Puestos, cuyo objetivo es ensanchar la amplitud de un trabajo, implicando mayor variedad, flexibilidad y habilidad - en su ejecución, lo que consecuentemente puede darle más sentido en su realización. El objetivo de la rotación y la ampliación del trabajo es también, establecer unidades sociales coherentes de trabajadores y supervisores que correspondan a unidades tecnológicas - que tengan sentido en su responsabilidad y autonomía como grupos, en relación al trabajo total. De ésta manera, se busca reducir la frustración que ocurre en la producción en masa (18).

Sin embargo éstos métodos y otros de enseñanza - tradicional como los que se imparten en el salón de - clase en la escuela, cursos, conferencias, etc., no - llevan a la adquisición de nuevas conjeturas y nuevas habilidades de interacción social, lo cual no es algo sencillo de lograr, pues algo que se ha aprendido por experiencia, sólo puede ser desaprendido por el mismo método (19).

Uno de los métodos para mejorar las habilidades de interacción social, que ultimamente ha despertado más interés, es el de "entrenamiento en laboratorio", desarrollado recientemente por un grupo de científicos sociales afiliados a los National Training Laboratory de Washington.

Este método difiere de los tradicionales en los siguientes puntos básicos:

a) intentan trabajar en el nivel emocional, así como en el intelectual. Se orientan hacia el cambio en el comportamiento, a través de afectar sus actitudes básicas hacia ellos mismos y hacia los demás. -- Psicológicamente ésta es una experiencia de entrenamiento más profunda e intensiva, que el de otros métodos antiguos.

b) éstos métodos se orientan hacia el grupo.

c) el entrenamiento no se dirige tanto a cambiar los rasgos específicos, como a cambiar las orientaciones y valores generales. Intenta hacer a las personas más orientadas y sensibles hacia las relaciones humanas; trata de edificar el entendimiento y la competencia general interpersonal.

d) éstos programas de entrenamiento pueden ser parte de un esfuerzo concertado para cambiar los valores del comportamiento en una forma coordinada a través de importantes sectores de la organización y no solo a nivel supervisorial. Puede ser extensivo desde el punto de vista organizacional e intensivo desde el punto de vista personal, de tal manera que una vez creado un ambiente favorable, los subordinados tenderán a desarrollarse a sí mismos. Este enfoque coincide con el de Mc Gregor en cuanto a que el desarrollo debe ser de "agricultura", en vez de "manufactura" y la gerencia debe ser un agente de cambio y control - del clima y medio ambiente de la organización.

El meollo del laboratorio de entrenamiento es el Grupo T, el cual se compone de aproximadamente 10 personas, las cuales pueden ser o nó, compañeros de trabajo. Las características del grupo T serían las siguientes: carece de lider y de estructura pues aunque un entrenador profesional está presente, es nó directivo, ésto es, dice en forma mínima como deben proce-

der y ayuda a aclarar lo que está pasando en el grupo, únicamente. La atmósfera en el grupo es permisiva y -- los miembros pueden experimentar, pues en la estructura social del grupo, las reglas ordinarias de propiedad se dejan en suspenso y los participantes pueden definir sus propios límites. El grupo es autoanalítico, los miembros hablan de sus sentimientos y motivaciones, de sus reacciones en relación con el comportamiento de otros y viceversa. Esta retroalimentación les ayuda a aprender de los demás, qué efectos puede tener su comportamiento, así como los fenómenos de actividad que ocurren en el grupo y su importancia.

La ambigüedad, tensión y emociones, contribuyen al aprendizaje y al análisis de sus valores y motivos; los miembros se sienten atraídos y dependientes entre sí, -- se dirigen uno al otro en busca de apoyo y afecto. El grupo se convierte en un marco de referencia; los miembros son sensibles y se sienten afectados por él, en -- consecuencia, el grupo es importante para hacer que los miembros cambien y "crezcan", en términos de la teoría de Grupo T, entre otras cosas porque el ambiente de flexibilidad permite a los individuos, probar nuevas normas de conducta.

Probablemente el éxito del método de laboratorio, requiera de la participación de todos los niveles de la administración, para que los cambios en actitudes de -- comportamiento sean inducidos ampliamente. La gerencia debe apoyar los cambios y debe estar deseosa de estructurar su organización sobre una base más participativa.

Una de las aplicaciones comunes del Grupo T es cuando éste usa en combinación con la introducción sistemática de grupos de discusión o comités departamentales, a --

través de los cuales los empleados pueden participar en la solución de problemas o proyectos de trabajo - (20).

Al igual que el laboratorio de entrenamiento, - la ENCUESTA DE RETROALIMENTACION, está diseñada para producir cambios en las organizaciones, al cambiar - las actitudes personales y el comportamiento, al esta- - blecer un nuevo arreglo de grupos y de relaciones de trabajo que conduzcan a niveles más altos de partici- - pación en toda la organización.

Este método de retroalimentación incluye algunas fases. lo. se hace una encuesta diseñada para medir - actitudes y percepciones de todos los miembros de la organización en relación con su trabajo, sus superio- - res, sus compañeros, las promociones y otros aspectos. Luego se forman grupos de discusión que se llaman Fa- - milias Organizacionales pues consisten de jefe y subor- - dinados inmediatos, siempre que jueguen uno u otro pa- - pel, es decir que cada miembro formará parte de 2 fami- - lias, en una como jefe y en otra como subordinado. Es- - tos grupos se entrecruzan y forman las unidades básicas del proceso de retroalimentación. Los datos de la en- - cuesta son "alimentados retroactivamente", empezando - de los grupos más altos a los niveles inferiores y a - través de éstas reuniones, los miembros de la organiza- - ción en diferentes niveles, llegan a influir en la com- - prensión de cada uno de los demás, en lo que se refiere a los problemas sociales y psicológicos de la organiza- - ción. Por último, los grupos deciden los cursos de acci- - ón para resolver éstos problemas. El proceso total de retroalimentación parece ayudar al desarrollo de habi- - lidades colectivas e interpersonales entre los miembros

de los equipos de trabajo, de tal manera que estén mejor equipados para trabajar en conjunto, en los problemas que surjan en el futuro (21).

La empresa industrial es entonces, un microcosmos dentro del cual se inventan, prueban y perfeccionan los cambios sociales básicos, sin embargo ya está anticuada. En su forma actual no constituye un medio adecuado para satisfacer las futuras necesidades económicas de la sociedad. La principal dificultad es que aún no hemos aprendido lo suficiente -- respecto a la organización y administración de los recursos humanos de la empresa. Para obtener mejoras totales administrativas es necesario tomar medidas educativas para toda la organización, es decir, para el desarrollo de la organización.

IV EL GRID ADMINISTRATIVO COMO TEORIA Y TECNICA  
DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

El concepto de Desarrollo Organizacional constituye la más reciente innovación en el esfuerzo del hombre por definir sus relaciones con las organizaciones en las cuales trabaja R. Bekhard, director de Bekhard Associates, considera que son 3 las más importantes condiciones de nuestro tiempo, las responsables del creciente interés que existe por el área del desarrollo organizacional:

a) en la sociedad en que vivimos con crecientes oportunidades y rápidos cambios tecnológicos, es más factible que antes, que un individuo escoja el sitio de su trabajo en razón a sus necesidades personales y objetivos.

b) actualmente se da más importancia en nuestra sociedad a la dignidad humana. Como consecuencia se reconoce que el trabajo debe ser organizado de tal manera que tome en consideración a la persona humana.

c) descubrimientos en las ciencias del comportamiento indican que cuando el trabajo es organizado para que lleve las necesidades de la gente, lo mismo que para cumplir los requerimientos de la organización, se tiende a lograr la más alta producción y la mejor calidad.

De aquí el dilema para los líderes de las organizaciones en cuanto a cómo crear las condiciones que - movilizan el esfuerzo humano hacia el logro de objetivos de la organización y al mismo tiempo hagan el trabajo suficientemente significativo e interesante, de tal forma que los trabajadores quieran producir y reciban satisfacción personal por sus esfuerzos.

Una de las contribuciones más interesantes en éste aspecto es la formulada por Robert Blake, antiguo profesor de la Universidad de Texas y actual presidente de la firma de consultores Scientific Methods, Inc. Este enfoque recibe el nombre de Grid Administrativo (22).

Blake considera que una administración madura - exige una percepción aguda y una capacidad poco común para tratar con el total del complejo de fuerzas que constituyen la cultura de trabajo dentro de una organización industrial. En el análisis final, la cultura de una organización determina el grado de efectividad realmente logrado, de tal manera que la tarea de un administrador es perfeccionar una cultura que:

- a) promueva y sostenga trabajos eficientes de la más alta calidad y cantidad.
- b) consolide y utilice la creatividad
- c) estimule entusiasmo por esfuerzo, experimentación y cambios
- d) aproveche, para fines educacionales, situaciones de interacción
- e) busque y encuentre nuevos desafíos.

La propuesta de Blake para el desarrollo organizativo se dirige a obtener mejoras totales administrativas a través de tomar medidas educativas para toda la organización.

En su consideración, los principales objetivos del desarrollo de una organización serían:

- a) eliminar una administración basada en sentido común, reemplazándola por conceptos sistemáticos de administración que incrementen la entrega individual y

la creatividad para resolver problemas y producción.

b) modificar las actitudes individuales que estorban la productividad y crear actitudes mentales que resulten en una mejor identificación de problemas y en soluciones novedosas.

c) los estorbos en la comunicación entre personas y entre equipos reemplazarlos por comunicaciones sinceras y francas que aseguren una solución efectiva a los problemas entre individuos y equipos.

d) las tradiciones, precedentes y prácticas anticuadas que ahogan el esfuerzo productivo y la creatividad, reemplazarlas por normas y valores que promuevan la excelencia e innovación.

e) eliminar los problemas no resueltos que impiden el desarrollo organizativo, definiendo qué son, resolviéndolos y asegurando su eliminación mediante la ejecución de los planes propuestos para su solución.

Las estrategias educativas del desarrollo en la organización son complicadas en su ejecución, pues es hacer que toda la organización se estudie a sí misma y el funcionamiento de sus varias partes. El diagnóstico de todas las áreas principales, forman parte del desarrollo. Los cambios y arreglos acordados siguen un cuidadoso plan y el desarrollo lo administran miembros de la misma organización, en cuanto a sus estrategias y tácticas.

El desarrollo organizacional comienza cuando existe la noción de que algunas de las circunstancias presentes no son aceptables y utilizando un enfoque efectivo, pueden corregirse pues la autoridad, energía y habilidad necesarias, están disponibles entre los miembros de la organización. El diagnóstico, no

intuitivo, sino sistemático de lo que se intenta corregir, es el primer paso. Enseguida viene la identificación de la dirección del cambio, eligiendo entre varias alternativas, la apropiada a seguir.

Blake encuentra que la unidad de comportamiento para el cambio en la organización no es simplemente el individuo, puesto que éste no está aislado sino en interdependencia con su ambiente y su comportamiento es una función de la situación total. La condición para el desarrollo de una organización depende de la situación total, es decir, de la cultura de la organización, que incluye todas las variantes, tales como políticas, reglas, regulaciones, sistemas de sugerencias, control de producción, sistemas sociales informales, etc. La organización es el ambiente dentro del cual los individuos y los grupos actúan por cumplir los objetivos de la organización, por tanto, es la organización la unidad crítica de comportamiento del desarrollo.

Ahora bien, ¿hacia dónde se dirige el objetivo de cambio en las organizaciones?. El objetivo de las organizaciones industriales es lograr una utilidad - aceptable fabricando un producto necesario o dando - un servicio deseado, pues sólo con una utilidad adecuada se asegura la continuidad.

La producción y la gente son las 2 variables importantes e interdependientes en una organización -- industrial. La producción que implica esfuerzo mental, y es suficientemente significativa para que los miembros se entreguen a ella y además el trabajo está basado en confianza, apoyo mutuo, entrega y un sentido

del valor personal, estaría significando que la gente se identifica y se esfuerza por el éxito de la -- organización, que trabaja con ella.

De aquí que una teoría de desarrollo organiza-- cional deba tomar en cuenta la interacción de éstas dos variables.

Blake propone un enfoque de seis fases para el desarrollo de la organización que toma en cuenta el logro de producción a través de relaciones interpersonales maduras e integradas a los objetivos de la -- organización.

La primera parte del enfoque se dirige hacia el desarrollo administrativo es decir, el desarrollo de la capacidad y contribución de cada individuo dentro de la organización. Incluye 2 fases:

Fase I de entrenamiento por medio del Seminario del Grid.

Fase II dirigida al desarrollo del equipo.

La segunda parte se enfoca hacia el desarrollo de la organización y de la eficiencia de la operación. Incluye 4 fases:

Fase III que lleva al enlace horizontal y vertical de los diferentes grupos.

Fase IV se refiere al establecimiento de metas -- para el mejoramiento de la organización.

Fase V es la implementación del cambio planeado, al lograr las metas establecidas.

Fase VI de estabilización

El esfuerzo íntegro del desarrollo es administra-- do por los miembros del grupo. La auto-administración

es un elemento clave pues la organización retiene la plena responsabilidad por la planeación, diseño y -- ejecución del esfuerzo y de ésta manera se elimina -- mucha resistencia y se incrementa la motivación.

El lapso de tiempo para llevar a efecto el sistema depende en mucho, de la intensidad del esfuerzo, de lo serio de los problemas que enfrente la organización y del monto de desarrollo buscado.

El Grid Administrativo ha sido aplicado en variedad de estructuras organizativas en E. U., Canadá, -- América del Sur, Europa, Asia y empieza a aplicarse en México. Parece ser que su aplicación es posible donde quiera que labore un grupo de gentes, es decir, que -- la administración de producción por medio de gente -- trasciende las barreras políticas y culturales (23).

C A P I T U L O

I

## I EL GRID: SUS ANTECEDENTES MAS IMPORTANTES

Blake nos dice que la versión generalizada del Grid ha sido influenciada y respaldada principalmente por los siguientes autores: (1)

Douglas Mc Gregor. El significado de la contribución de D. Mc Gregor, puede decirse en el mejor sentido de la frase, que ha sido un "agente de cambio", capaz de modificar un concepto completo del hombre organizacional y de reemplazarlo con una teoría que hace énfasis en las potencialidades del ser humano, en su permanente desarrollo y que eleva el papel del hombre en la sociedad industrial.

A través de su análisis sobre las conjeturas X-Y y las estrategias administrativas derivadas de las mismas, intenta crear conciencia de un tipo de organización diferente, políticas gerenciales y estrategias distintas que a través de la integración, consideren las necesidades de los individuos para que estas marchen en la misma dirección que los objetivos de la empresa y por medio del auto-control, los fines de la empresa sean cumplidos de manera natural, sin énfasis en la coacción y en controles externos al individuo.

Sus estudios conducen a la hipótesis del hombre autorrealizado, que bajo ciertas condiciones favorables buscará su superación y desarrollo por beneficio propio y de su organización laboral (2).

Mc Gregor considera que la adquisición de conjeturas y estrategias que permitan un ambiente favorable para el desarrollo de los individuos y la em-

presa no es asunto sencillo, pues implica la adquisición de talentos de interacción social o cambios profundos en las habilidades de interacción social. Piensa que a través de un concepto "industrial" de docencia tradicional en el aula o clase no se provocan cambios, pues éstas situaciones no estimulan el tanteo y reforzamiento de formas de conducta más adecuadas de interacción con otros. Encuentra en el Entrenamiento de Laboratorio, a través de los Grupos T, un medio útil para ampliar la comprensión sobre la influencia de la conducta de cada individuo sobre los demás; de su forma de reaccionar frente al comportamiento de otros y de los fenómenos de actividad del grupo y su importancia. El experimentar y recibir retrocomunicación (feedback) constante, es la base del aprendizaje en una atmósfera de libertad y colaboración.

Esta forma de educación "agrícola", tiende a crear las condiciones que permiten el aprendizaje y desarrollo más constantes ( 3 ).

Blake encuentra como aportaciones básicas en D. Mc Gregor, su énfasis en la integración de las necesidades de producción con las necesidades de la gente. En la discutida Teoría X le provee del análisis fundamental de las suposiciones 9.1 ( 4 ). Reconoce, en la obra de Argyris y Mc Gregor, la cristalización de las necesidades de la gente en la situación de trabajo ( 5 ).

Kurt Lewin. En 1938 en la Universidad de Iowa - una serie de experimentos dirigidos por Lewin, Lippit y White sobre el liderazgo democrático y autocrático en grupos de juegos infantiles, cuyos resultados han

sido un modelo para una gran cantidad de estudios - subsecuentes, algunos de ellos que llegan hasta las organizaciones de trabajo. En éstos estudios básicamente se encontró que si bien la productividad en los grupos con un tratamiento autocrático, era mayor mientras el líder estaba presente, el nivel de esfuerzo constructivo disminuía cuando el líder, quien a través de órdenes frecuentes controlaba la actividad, se ausentaba. Los resultados del grupo bajo una dirección autocrática, eran a corto plazo. Se vio -- que en los grupos con un tratamiento democrático, en los que se permitía a los miembros participar en la determinación de las tareas, comprometerse en la fijación de las metas y en la forma de realizar el trabajo, se mantenían constructivos por sí mismos aún - la ausencia del líder.

Una de las aportaciones trascendentales de Lewin se refiere al poder del grupo cara a cara. El sostenía contra la creencia común, que las personas aisladas no son más flexibles que los grupos. Consideraba que era más fácil cambiar la ideología y prácticas sociales - de un grupo pequeño manejado en conjunto, pues los -- cambios aprobados por el grupo se efectúan más rápidamente ya que los individuos no están dispuestos a alejarse demasiado de las normas del grupo, a menos que el grupo cambie. Si las normas del grupo cambian, se elimina la resistencia que se debe a las relaciones - entre persona y norma de grupo. De aquí que los intentos para cambiar los hábitos y actitudes, deben orientarse hacia los grupos (6).

Blake considera que la aportación de Lewin en -- sus trabajos se refiere especialmente a sus conceptos sobre la participación, compromiso y relaciones entre personas y estrategias para cambios en la empresa (7).

Chris Argyris de la Universidad de Yale, quien de acuerdo con su teoría del cambio continuo de "Inmadurez-madurez", al examinar las consabidas y apatía y falta de esfuerzo del trabajador en la industria, encuentra que cuando la gente se incorpora a la fuerza de trabajo, las prácticas administrativas usadas en sus organizaciones le impiden madurar pues se les dá un control mínimo sobre su medio, se les estimula a ser pasivos y subordinados, por tanto, se les conduce inmaduramente. El vé clara incongruencia entre las necesidades de una personalidad madura y las organizaciones formales, tal como existen actualmente e insiste en la creencia fundamental de que el hombre puede autodirigirse y ser creativo en el trabajo si la administración tiene como base los supuestos de la teoría Y (8).

Rensis Likert y sus colegas del Instituto de Investigación Social de Michigan, quienes como resultado de estudios de investigación del comportamiento realizado en numerosas organizaciones, han implantado programas de cambios de organización en diversos medios industriales enfatizando como propósito, el ayudar a las organizaciones a avanzar de los supuestos de la teoría X a los de la teoría Y; del fomento de una conducta inmadura al estímulo y desarrollo de una conducta madura; de subrayar solamente los factores higiénicos, a reconocer los factores motivadores de los trabajadores y ayudarles a satisfacerlos.

En sus estudios Likert encontró que los estilos administrativos que prevalecen en las organizaciones pueden representarse como un continuo del Sistema I al Sistema 4 y los describe como sigue (9):

Sistema 1. La administración no tiene confianza en los subordinados y éstos rara vez participan en los procesos de toma de decisiones. Los subordinados son obligados a trabajar con temor, amenazas etc., y la satisfacción es a niveles fisiológicos y de seguridad. Existe un alto control concentrado en la administración superior y la organización informal se opondrá a las metas de la organización.

Sistema 2. La administración tiene una confianza condescendiente en los subordinados igual que la del amo por el sirviente. Las decisiones y la fijación de objetivos se hacen en la cumbre aunque algunas decisiones se toman en un marco preestablecido en niveles inferiores. La motivación es a través de recompensas y en algunos casos, castigos. Aunque el control sigue concentrado en la cumbre de la organización, parte es delegado a niveles medios e inferiores. Los grupos informales no siempre oponen resistencia a los objetivos de la organización formal.

Sistema 3. La administración tiene una confianza sustancial pero no completa en los subordinados. Si bien la política y las decisiones generales se conservan en la cumbre, se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. Hay comunicación de los niveles altos a los bajos. La motivación es a través de recompensas, castigos y cierta participación. Aspectos importantes del control son delegados hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Puede existir una organización informal y ésta puede apoyar u oponer una resistencia parcial a los objetivos de la organización.

Sistema 4. La administración tiene una confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones -

está ampliamente extendida, aunque bien integrada, en toda la organización. La comunicación fluye hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente. Los trabajadores son motivados por la contribución y participan en la fijación de recompensas económicas, determinación de objetivos, mejoramiento de métodos y evaluación del progreso realizado en la consecución de objetivos. Existe una interacción amistosa y el control se extiende a todas las unidades inferiores, las cuales participan en él. Las organizaciones formal e informal son frecuentemente la misma y todas las fuerzas sociales se esfuerzan por alcanzar los objetivos de la organización.

Es obvio que el Sistema 4 es considerado el más adecuado y gracias a los esfuerzos e influencia de Likert muchas organizaciones han hecho intentos por reestructurar su sistema administrativo de modo que se aproxime al Sistema 4, suponiendo que ésto exige una reeducación masiva de todas las personas implicadas.

F. Herzberg quien de acuerdo con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow dice, que al madurar las personas, las necesidades de estima y autorrealización parecen ser las más importantes y desarrolla su teoría Motivación-Higiene en la que nos dice que cuando las necesidades higiénicas están satisfechas, eliminan la insatisfacción en el trabajo, pero hacen poco en cuanto a motivar a un individuo para que su rendimiento sea superior. La satisfacción de los factores motivadores (responsabilidad, desafío, desarrollo, reconocimiento, etc.), permitirán que la gente se desarrolle de una manera madura, obteniendo un

aumento de capacidades. Hace énfasis en que el conocimiento de la naturaleza del hombre, sus motivos y necesidades, es de un valor inestimable para las organizaciones (10).

D. Mc Clelland y sus compañeros de la Universidad de Harvard, quienes por más de 20 años han estudiado el impulso de obtener logros, como una intensa necesidad personal, un tanto separada de las recompensas del éxito. Mc Clelland de acuerdo con sus investigaciones sobre la necesidad de logro ha preparado programas de entrenamiento para hombres de negocios, concebidos para fomentar entre ellos el logro como motivo y la implicación de éstos programas puede ser enorme para el entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos en las empresas (11).

William F. Whyte quien a través de una extensa investigación sobre sistemas de salarios incentivos descubrió, que el dinero, instrumento motivacional -- tradicionalmente digno de confianza, no es tan "todo poderoso" como se supone. El encontró que si bien el trabajador está interesado en mejorar su posición económica, hay muchas otras consideraciones, como las -- opiniones de sus compañeros, la comodidad y el placer en su empleo, su seguridad a largo plazo etc., que le impiden dar una respuesta directa, automática y positiva, al dinero como incentivo. De acuerdo con Gellerman, concluyen que la característica más importante del dinero, es su valor simbólico, es decir, lo que a través de él se puede adquirir y no el dinero mismo (12).

Robert W. White quien en relación con la necesidad de autorrealización encuentra que uno de los im--

portantes móviles del ser humano, es el deseo de ser competente, de ser capaz de manejar su medio y hacer que las cosas sucedan. Según White, la competencia - como motivo se revela en los adultos como un deseo de perfeccionamiento en el trabajo y de mejoramiento profesional. El trabajo de un individuo es un campo de actividad en el que puede competir con su capacidad y cualidades contra su medio en un combate desafiante, mas nó abrumador. En el medio adecuado, la competencia como motivo, puede acarrear recompensas personales de importancia. En puestos rutinarios o bajo estrecha supervisión se hace que el trabajador dependa del sistema y ésta necesidad motivacional se frustra (13).

Bales y colaboradores, a través de sus estudios ya habían identificado dos actuaciones o roles entre los miembros de equipos: "actuación de trabajo" y -- "actuación social". Ambas raras en un sólo individuo, es decir, que los individuos tienden a preocuparse por producción o por gentes, pero rara vez por las dos cosas. A su vez Moment y Zalesnik además de actuaciones de trabajo y sociales, encuentran una "actuación pasiva", a veces hóstil y competitiva y una "actuación Estrella" de fusión, la cual tiene alto grado de social y de trabajo, encontrando que el acoplamiento de las actuaciones balancea el progreso del mejoramiento. Ambas preocupaciones por gente y por producción se asumen en el concepto 5.5 y se integran en el 9.9, de la teoría de Blake (14).

Eisenberg, Lewin, Lippit y otros más, en estudios experimentales en niños y adultos han encontrado que las reacciones y comportamiento comodino y pasivo,

parecido al estilo 1.1 de Blake, es resultado del enfrentamiento prolongado a situaciones de frustración (15).

Blake cita las obras de Asch y Sherif como una ayuda para la comprensión de la participación, actuación y propiedades de las normas y funciones del equipo (16). Sherif en 1947 interesado por la convergencia de opiniones en los grupos, encontró después de haber colocado a los sujetos en una situación individual, que al emitir sus juicios en grupo llegaron a una determinación unánime, generalmente alrededor de una tendencia central del grupo, aunque, dice el autor, a veces puede ser dirigida a los juicios máximos o mínimos del grupo (17).

W. Bennis y R. Chin quienes a través de sus investigaciones han hecho hincapié en que las estructuras burocráticas tradicionales deben modificarse hacia sistemas adaptativos más abiertos y participativos. Ellos consideran que el cambio planeado debe tratar con los siguientes problemas:

- a) una identificación de la misión y los valores del cambio
- b) con la colaboración y el manejo del conflicto
- c) con los sistemas de control y liderazgo
- d) con la resistencia y la adaptación al cambio
- e) con la utilización de las capacidades humanas
- f) con la comunicación
- g) con el desarrollo de la gerencia.

Estos autores indican que la adopción del cambio requiere que éste sea de una calidad probada, demostrable en sus efectos y fácil de ser informado y comprendido. Su costo y control por el cliente deben

ser también cuidadosamente considerados.

Ellos consideran que la aceptación del cambio planeado depende basicamente de la relación que se establezca entre el agente o estrategia del cambio y el sistema del cliente, es decir, que mientras mas ansiedad produzca el cambio, más colaborativa y cercana deberá ser la relación entre ambos.

Consideran que los elementos necesarios para el cambio serían:

a) un entendimiento muy claro por parte del cliente, sobre la situación del cambio y sus consecuencias. Debe ser bien comprendida su influencia en el desarrollo y control del grado de cambio.

b) el esfuerzo de cambio debe ser percibido por los miembros de la organización como voluntario y como una motivación de ellos mismos.

c) el programa de cambio debe incluir elementos emocionales y valoraciones, así como aspectos cognoscitivos e informativos, para que se tenga éxito. La persuasión racional no es suficiente

d) es crucial que la relación entre el cliente que está efectuando el cambio y el agente de cambio, provea el soporte psicológico tan necesario en las primeras fases riesgosas del proceso, para que el cliente pueda, mientras tanto, ir probando la competencia y los motivos del programa de cambio.

Así es como Bennis y Chin resumen los requisitos básicos con que debe contar una teoría efectiva de cambio (18). Muchas otras investigaciones sociales y estudios sobre el comportamiento son consideradas por Blake como aportaciones valiosas a su sistema. Hasta aquí hemos destacado algunas importantes.

## II LOS FUNDAMENTOS TEORICOS DEL GRID

Blake nos dice que toda organización tiene varias características que son universales, sin importar su - función productiva. La administración efectiva de éstas características universales, es una condición para una producción eficiente.

### OBJETIVO(S).

Es imposible imaginar una organización sin objetivos o metas. En una organización industrial el objetivo directo sería la utilidad o ganancia; en instituciones gubernamentales sería proveer servicios con el mínimo de gastos posible.

La utilidad, o sea la producción de cosas o servicios, será interpretada como el objetivo tanto de organizaciones industriales como gubernamentales. Por tanto, LA PRODUCCION es universal para cualquier organización.

### GENTE

Una organización existe sólo cuando varias personas se reúnen y actúan en conjunto para alcanzar un -- objetivo. Sin gente, no se utilizaría el término organización para describirla. Otro lenguaje ya ha sido desarrollado para describir operaciones mecanizadas o automáticas. La frase "fábrica automatizada", describe -- operaciones sin gente, donde la organización tal como - la conocemos ha sido eliminada.

Si para producir algo se necesita mas de una persona, éste conjunto se llama organización.

### JERARQUIA

La jerarquía es un tercer atributo. Unos dirigen

y otros son dirigidos; unos son mas responsables que otros para resolver ciertos problemas. Esta es la dimensión de jerarquía.

Cuando varios individuos se juntan para lograr el objetivo de una organización (producción), es indispensable que algunos adquieran cierta autoridad para supervisar a otros, que ejerzan su responsabilidad y control sobre planificación y dirección de otros individuos.

El problema de la relación jefe-subordinado es muy complejo, las acciones del jefe dependen de ciertas posiciones que tiene acerca de cómo supervisar y en ocasiones ésto se aplica dramáticamente. Sin embargo, - sin importar cómo se utilice, la jerarquía es siempre una condición esencial de la organización

#### EL SISTEMA ADMINISTRATIVO

Existen muchas teorías con respecto al comportamiento gerencial. Estas teorías o conjunto de suposiciones, se basan en la manera en que se interrelacionan los tres universales de la organización:

- a) el primero es la preocupación por producción y el grado de énfasis que la supervisión pone en lograr producción
- b) el segundo es la preocupación por la gente o - sea, la unidad productiva de la organización
- c) el tercero es la jerarquía, el aspecto de jefatura.

Cuando un hombre actúa como gerente es responsable de resolver problemas o lograr el objetivo de la organización por medio de gente.

### Preocupación por Producción.

El término producción como lo usa Blake no está limitado a las cosas, su significado cubre todo aquello para lo cual las organizaciones agrupan gente y se puede observar en las decisiones y políticas, en el número de ideas creativas que se transforman en -- productos, procedimientos y procesos útiles; en la calidad de servicio que se presta; en las medidas de -- distribución de trabajo y deficiencias; en el volumen de ventas o unidades de producción física.

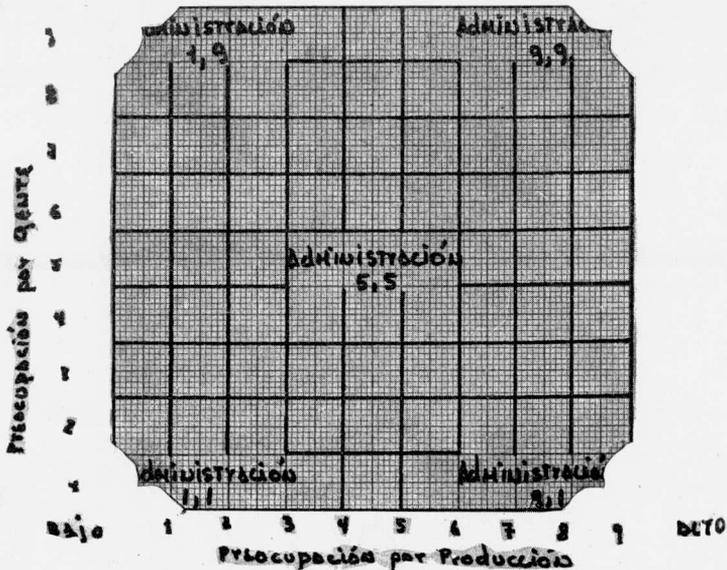
### Preocupación por Gente

La preocupación por gente también se puede expresar en una variedad de formas. Seincluyen el grado de preocupación por el compromiso personal al terminar un trabajo del cual uno es responsable; responsabilidad basada en confianza mas que en obediencia; la autoestimación o valor personal del individuo; establecer y mantener buenas condiciones de trabajo; mantener una estructura de salarios equitativa; deseo de seguridad por el trabajo; relaciones sociales y amistades, etc.

### Las Teorías "Puras".

En la figura 1 se muestran las 2 preocupaciones y el rango de posibles interacciones entre ellas. El eje horizontal indica preocupación por producción y el vertical preocupación por gente. Son nueve los puntos de -- preocupación. El número 1 es la mínima preocupación y el 9, la máxima.

En la parte izquierda inferior del Grid, está el estilo administrativo 1.1 que refleja un mínimo de -- ambas preocupaciones. En el ángulo superior izquierdo se encuentra el estilo administrativo 1.9 en donde --



existe un mínimo de preocupación por producción y un máximo de preocupación por gente. En el ángulo derecho inferior se encuentra el estilo 9.1 el cual refleja una máxima preocupación por producción y una mínima por las relaciones humanas. El ángulo derecho superior es el estilo administrativo 9.9 donde la preocupación por gente y por producción alcanza su máxima manifestación. En el centro se halla el estilo 5.5 que representa una posición intermedia entre ambos tipos de preocupación.

La manera en que un gerente integra estas dos preocupaciones, define cómo usa la jerarquía.

Existen una cantidad de teorías administrativas adicionales, ya que el sistema de 9 puntos permite combinaciones (19).

Cada una de estas teorías se puede aplicar para analizar como se administra una situación y Blake señala como importante que cuando un gerente enfrenta una situación en el trabajo existen varias formas para realizar la supervisión. Su competencia administra

tiva depende de su conocimiento de las diversas posibilidades y de su elección de la mejor acción entre ellas, Entonces la manera de encontrar la mejor teoría, depende del conocimiento de las circunstancias mas no de una selección arbitraria, al azar. Los resultados que se obtengan, reflejarán el tipo de suposiciones - que se aplicaron a la situación (20).

Las 5 teorías puras del Grid constituyen puntos de referencia para actividades administrativas; describen sistemas que actúan sobre un individuo para - que administre en cierta manera y las presiones pueden surgir de:

- a) dentro de él mismo
- b) de la situación externa
- c) de las características del sistema organizativo, incluyendo tradiciones, prácticas y procedimientos establecidos.

Las posiciones del sistema no deben interpretarse como tipos de personalidades que separan el comportamiento de un individuo; el comportamiento es más flexible. El Grid tiene un número de diferentes suposiciones que indican como un individuo puede administrar y si éste cambia sus suposiciones administrativas subyacentes, sus prácticas también cambiarán.

El estilo de un individuo es un conjunto dominante de suposiciones, las cuales le indican cómo actuar hacia producción y gente. El individuo puede ser consciente o no de tales suposiciones. Gran parte del entrenamiento administrativo es ayudar al individuo a conocer mejor sus suposiciones acerca de cómo administrar.

Además de su "estilo administrativo dominante", hay

otros estilos que la persona usa cuando su estilo dominante falla y a éste se le llama "estilo subyacente". Cualquier estilo puede ser subyacente frente a cualquier teoría dominante.

El estilo administrativo dominante en un individuo, se determina por medio de una o varias condiciones:

a) Organización. El comportamiento administrativo se determina tomando en cuenta la situación particular de la organización dentro de la que se trabaja. Cuando las prácticas de la organización son muy rígidas, el estilo administrativo refleja poco del pensamiento personal del individuo y mucho de las creencias de la organización sobre la forma de administrar.

b) Situación. Este es un factor importante que indica cuál suposición administrativa emplear de acuerdo con lo que las circunstancias requieren.

c) Valores. La selección de suposiciones administrativas también se basa en escalas de valores y creencias que tiene el individuo sobre la mejor manera de tratar a la gente o de obtener los mejores resultados. Cualquier conjunto de suposiciones tiene un valor personal que representa las creencias del individuo acerca del estilo administrativo que predomina en él.

d) Personalidad. El estilo administrativo de un individuo puede ser el resultado de la personalidad, que lo predispone a preferir un estilo u otro.

e) Casualidad. Un conjunto de suposiciones guían el comportamiento de una persona, porque ésta no ha descubierto otras suposiciones distintas (21).

### III LA TEORIA DE LOS ESTILOS GERENCIALES

#### El Estilo 9.1

En este estilo se parte del supuesto de que existe una contradicción inevitable entre los objetivos de producción de la organización y las necesidades de los empleados. Si uno se cumple, el otro resulta sacrificado. Antes que nada hay que cumplir con la producción. Se dá mucha más importancia a cómo organizar el trabajo que a cómo organizar a la gente y a cómo crear un clima que les permita trabajar con máxima productividad.

**La Gerencia:** bajo ésta teoría el gerente tiene una posición de autoridad y jerarquía. Se siente responsable de planear, dirigir y controlar las actividades de sus subordinados para que se alcancen los objetivos de producción de la empresa. El jefe planea y el subordinado ejecuta. Se espera que la gente haga lo que se le ordena, ni más ni menos.

**Dirección y control:** se considera que a la gente básicamente le disgusta trabajar y por tanto, se piensa que dirección y control extremos son necesarios para obtener resultados. Se vé a los subordinados como individuos inmaduros y es natural que se les vigile cuidadosamente. Esto se compensa pagando bien a la gente.

**Errores y faltas:** se considera que todos los errores son atribuibles a las personas. Cuando se descubre un error, se localiza al responsable y se le aplica su respectiva sanción de una manera drástica. Las políticas sobre sanciones son uniformes, previamente definidas y existe gran formalidad en su aplicación.

**Comunicaciones:** en éste sistema las comunicaciones tienen un carácter formal. Se supone que ocurren a través de los canales establecidos y de acuerdo con los organigramas. Existe énfasis en que sean por escrito para evitar desórdenes. El mayor flujo de comunicación ocurre de arriba hacia abajo y las comunicaciones hacia arriba son bastante limitadas. La supervisión es uno - a - uno y se considera que si la gente está aislada entre sí, hay menos probabilidades de interacciones sociales inútiles y perjudiciales para el desempeño de la tarea.

**Resolución de conflictos:** como existe una situación de competencia entre individuo y grupos, las tensiones son comunes. Dado que la producción está antes que nada, cualquier situación que la demore se toma como barrera. Por ésta razón, se busca resolver cualquier conflicto interpersonal en forma rápida y haciendo uso de la autoridad. La meta es ganar o perder y se tiende a suprimir el conflicto; no se tolera la emotividad.

Dada la forma en que se ejerce supervisión, no sólo se ahoga la creatividad de los subordinados sino que en muchas ocasiones la creatividad se dirige hacia modos de vencer el sistema e impedir su funcionamiento correcto. Este tipo de administración fomenta también sindicatos, como una forma de unión contra la organización o actitudes 1.1 de pasividad y aislamiento en donde los subordinados sólo ejecutan lo necesario para mantenerse dentro del sistema.

### El Estilo 1.9

De la misma manera que en el estilo 9.1 ésta orientación supone que el interés por la producción está en contra de las necesidades de la gente. Un ejecutivo con

éste estilo, considera que antes que nada es necesario ver por las necesidades de los miembros de la organización, aún sacrificando la producción.

La Gerencia: si bien es cierto que el gerente bajo ésta orientación también define su función planeando, dirigiendo y controlando las actividades de sus subordinados, lo hará de tal manera que la presión de la -- producción no sea en un ritmo mayor del que acepten los miembros de la organización. Dirige siguiendo lo que la gente quiere.

Al no dar tanto énfasis a la producción, se evitan algunos de los conflictos que usualmente se generan.

Dirección y control: cuando se trata de dirigir, el gerente con una orientación 1.9 adopta una actitud de ayuda. Suple sus deficiencias técnicas u otras, -- guiándolos y mostrándoles el camino no permitiendo que busquen y encuentren la solución a un problema por sí mismos y esperando de ellos devota lealtad.

Los objetivos son generales y tienden al menor denominador común para que toda la gente los apoye.

Errores y faltas: en éste estilo se evita buscar y señalar al responsable y se trata de olvidar y tapar todos los errores. Existe mucha flexibilidad en cuanto a sanciones, hora de llegar y salir, cafes, visitas, - ausencias ocasionales, etc. El ejecutivo o supervisor trata de ser "buena gente" y si debe tomar una decisión o dar una orden que no le guste a la gente, tratará de evitarlo o de persuadir, buscando simpatía y expresando el dilema en que se encuentra.

Relaciones: en contra del estilo 9.1, en la orientación 1.9 existe un sentido de asociación y grupo, son "todos para uno y uno para todos". Las relaciones jefe-subordinado son Uno - a - Todos; ve en sus subordinados su producto más importante y trata de satisfacerlos en todo lo posible.

Comunicaciones: aquí las comunicaciones informales son muy importantes y las que se efectúan a través de los canales formales, pierden importancia. Los periódicos y revistas de la empresa, ponen un gran énfasis en aspectos sociales, contienen chistes y notas de humor, noticias sobre premios y sobre vacaciones. En síntesis, el sistema de comunicaciones es un magnífico vehículo para los aspectos sociales y emotivos de las relaciones laborales.

Resolución de conflictos: se busca evitar desacuerdo, emociones negativas, rechazos y frustraciones. Se lucha por lograr relaciones armoniosas y se está dispuesto a pagar cualquier precio por obtenerlas.

Pensar en formas nuevas, escuchar sugerencias o ideas que conduzcan a cambios, perturba a la gente que está ajustada a un ritmo cómodo. En dado caso, los subordinados -- imitan, mas que crear. El trabajo se desarrolla en un ambiente de club campestre, donde están ausentes toda clase de ideas necesarias para el trabajo innovador y creativo.

Los gerentes con inclinación 1.9 son buenos funcionarios, leales a sus jefes y orgullosos de su empresa y se encuentran en una organización que se preocupa por ellos, que les dá seguridad en el presente y en el futuro.

La empresa 1.9 dispuesta a mantener un grado cómodo de bienestar para sus miembros, no logra la creatividad necesaria para mejorar su producción y no sólo esto sino que ni siquiera logra relaciones humanas duraderas, ya que el conflicto y la frustración no se enfrentan.

#### El Estilo 1.1.

En este caso se unen los más bajos intereses por la producción y por la gente. Igual que en los dos estilos anteriores, se parte de la base de la incompatibilidad entre el interés de la empresa y las metas de los miembros. Dado que el interés por gente y producción son tan bajos; el dilema en que se encuentra el ejecutivo en éste caso, es muy pequeño o no existe. Sencillamente no le interesan las cosas o mas -- bien, ha aprendido a que no le importen y a hacer solamente lo necesario para sobrevivir. Se ha ido situando en una posición en la cual poco se espera de él y poco o nada está dispuesto a dar; ha aceptado su derrota y no quiere seguir luchando.

**La Gerencia:** en éste estilo el individuo asume responsabilidades sólo de manera superficial. Asigna trabajo a sus subordinados pero no se preocupa por darles nada o controlarlos. Solo presenta los informes que se le solicitan y lo hace de una manera completamente mecánica y formal sin preocuparse por la veracidad de los datos.

Nunca contribuye con nuevas ideas ni lucha por clarificar los objetivos de la compañía.

**Dirección y Control:** la orientación del supervisor 1.1 es asumir el mínimo de responsabilidad y per-

manecer escondido. Sigue las reglas y políticas de la compañía estrictamente, pues esto le es más sencillo que tener flexibilidad de acuerdo con la situación y buscar posibles problemas. Cuando dirige y controla lo hace apoyándose en sus superiores y de esta manera en muchas ocasiones, se encuentra asumiendo el papel de mensajero.

**Errores y Faltas:** en el enfoque l.l por lo general se ignoran los errores y faltas, a menos que por su magnitud sea imposible. El superior l.l busca culpar a sus subordinados para descargar su responsabilidad y es típico de su estilo decir ... " Yo les comuniqué oportunamente, pero ellos no hacen caso. Yo no tengo la culpa ...".

En este estilo no existe un claro concepto de los objetivos de la compañía. Lo que le interesa al individuo es obtener su salario, prestaciones sociales, pensión de retiro y obtener todo esto con el menor esfuerzo posible y sin asumir responsabilidad. No tiene ningún sentido de contribución a la empresa, ni está interesado en aprender más.

**Comunicaciones:** éstas son mínimas, existe una situación de aislamiento entre el individuo mismo, con su grupo, jefe o subordinados. Se protege mejor cuando hay un mínimo de comunicación o si ésta existe es por su calidad de "mensajería". Sus subordinados estarán libres de defenderse por sí mismos y de resolver sus problemas como quieran.

**Resolución y Conflictos:** la solución está en evitar cualquier tipo de conflictos, no por que éste pueda perjudicar a la producción o por que pueda molestar a la --

gente, sino por que el evitarlo representa la menor resistencia. Esto lo logra de varias maneras: retirándose física o psicológicamente del conflicto, retardando la acción, no contestando y no decidiendo - para evitar meterse en líos o comprometerse.

La persona con un estilo 1.1 parece falta de creatividad, sin embargo lo demuestra en su habilidad creativa de camuflaje. Como un camaleón, desaparece en el ambiente que lo rodea. Sus inquietudes creativas se dirigen comunmente, hacia actividades fuera del trabajo. No evita ni apoya los cambios originales propuestos por sus subordinados.

El estilo 1.1 de dirección, no es el más común, pues en una economía competitiva no lograría la supervivencia. Este estilo 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 5.5

Existe aquí una moderada preocupación por la gente acompañada de una moderada preocupación por producción, aunque se asume una situación de conflicto entre éstos dos propósitos y se pretende solucionarlo asumiendo una situación transaccional o de equilibrio. En éste estilo no se está buscando la mejor solución ya sea desde el punto de vista de la producción o de la gente, si no una solución inter media que parcialmente satisfaga los dos requerimientos.

La Gerencia: el gerente con estilo 5.5 se preocupa algo por la producción. En razón de que se reconoce que la gente no puede ser completamente descuidada, se le -

concede algo de importancia. El gerente está constantemente buscando una situación de equilibrio y corrige o compensa cuando uno de los 2 factores mencionados sufre.

**Dirección y Control:** bajo una dirección 5.5, igual que bajo 9.1, la gente es vista como instrumento de la producción, sin embargo se le quiere considerar como algo importante pues a la larga se tienen problemas si se le obliga y se le fuerza. Es mejor no "exprimirla" tanto y tomar algo en cuenta sus necesidades personales. El gerente evita entonces ejercer su autoridad formal y trata de persuadir y "vender" sus ideas. La siguiente frase es común: "no se debe dar órdenes sin explicar porqué y sin saber si la gente las aceptará".

**Errores y Faltas:** se busca que el subordinado conozca su tarea y lo que se espera de él. Se concede el beneficio de la duda cuando alguien comete un error, -- pero se deja saber que la próxima vez se castigará. -- Cuando las acciones disciplinarias se hacen necesarias, se gradúan de acuerdo con la magnitud de la falta.

En las relaciones diarias dentro de la empresa, el estilo 5.5 pone énfasis en tradiciones, precedentes y normas ya establecidas. La autoridad no se ejerce directamente, sino a través de tales normas y precedentes. La siguiente frase es usual: "Esta es la manera como lo hemos venido haciendo y hemos tenido éxito".

Debido a lo importante que es conservar a la gente, se establecen metas de producción alcanzables, trabajando bajo una supervisión moderada y llegando a la meta en un "tiempo aceptable". La conformidad, el durar y hacer

una carrera larga, son la meta.

Comunicaciones: bajo esta orientación se da tanto peso a la comunicación formal, como a la informal. Se considera que toda organización debe tener sus normas, procedimientos y políticas; se cree en la existencia de líneas de comando especialización de tareas, unidad de mando, etc., pero se reconoce a la organización informal y se pretende usarla para evitar que la gente se frustre.

Un gerente 5.5 tiene confianza en sus subordinados cuando siente que entienden la organización y su sistema, cuando cumplen con las políticas y dentro de éstos límites les dá libertad de acción pero es rápido para señalar las desviaciones. Los subordinados entonces, se mantienen en un terreno intermedio de acuerdo con lo -- aceptable según las políticas y precedentes.

Solución de Conflictos: ante ésta situación, la actitud de un gerente 5.5 se resume así: "En razón de la naturaleza humana, es imposible pretender la obtención total de las metas de producción o la satisfacción de las necesidades de la gente. En uno u otro caso se -- crearían problemas. Es necesario ceder en ambos sentidos. El progreso depende de lograr un equilibrio y es necesario renunciar a algo para obtener algo".

Cuando hay conflictos lo mejor no es dejarlos progresar ni enfrentarlos directamente. Lo sabio es lograr que cada una de las partes ceda en algo y así todos quedan contentos.

Un gerente 5.5 revisa las sugerencias y nuevas ideas

de los subordinados y vé si no se apartan demasiado de las políticas y tradición. La somete a través de los canales apropiados para su evaluación y nuevamente la partición es el medio de evitar el desacuerdo.

El estilo administrativo 5.5 se entiende mejor - desde una perspectiva histórica. Las reacciones antagonistas a la administración científica (9.1) produjeron un período de relaciones humanas (1.9), y en vez de ir a una alternativa 9.1 o 1.9, se frenó el péndulo a la mitad y buscando el equilibrio se produjo la administración 5.5. Sin embargo, el resto que confronta la administración moderna es el de establecer metas mas altas que las que 5.5 establece, como base para el desarrollo futuro.

#### El Estilo 9.9.

En este estilo una alta preocupación por producción es acompañada de un alto interés por la gente. A diferencia de otros estilos, se parte de la base de que no existe necesariamente conflicto entre las metas de producción de la empresa y las necesidades de la gente. Bajo el enfoque 9.9 se logra una integración efectiva de los trabajadores con la producción, lo cual es posible involucrándolos en la determinación de las estrategias de trabajo. Las necesidades básicas de la gente de pensar, de aplicar esfuerzo mental, de establecer buenas relaciones con sus compañeros, de realizar una tarea bien hecha, son aprovechadas para lograr los objetivos organizacionales.

A diferencia del enfoque 5.5, el 9.9 está orientado a descubrir la mejor solución para una situación dada, no simplemente una solución equitativa o según lo indique la tradición.

Utilizando las facultades mentales de la gente, así como sus habilidades de realización y ejecución, se busca lograr el nivel más alto de producción. Este nivel solo se alcanza a través de situaciones de trabajo que satisfagan las necesidades de superación y desarrollo de los empleados. Sociabilidad solo por motivos de amistad o poder como un fin en si mismo, no representaban necesidades sanas. Las motivaciones básicas del individuo y al mismo tiempo, los aspectos críticos de la organización, están representados por el sentido de cumplimiento de una tarea y por el sentido de contribución. Cuando el individuo contribuye y realiza una labor importante, se satisface con tanto sus necesidades individuales como los requerimientos de la organización.

La Gerencia: el gerente en éste caso, aún retiene la responsabilidad de planear y dirigir, pero al hacerlo, utiliza los recursos y conocimientos de sus subordinados. Existe participación real de los subalternos, no solo por hacerles sentir importantes, sino porque se considera que sus conocimientos son buenos y pueden contribuir a mejores decisiones. La idea general en el estilo 9.9 es crear condiciones de trabajo que faciliten que la gente entienda los problemas, se vea involucrada en los resultados y sus ideas impliquen verdaderas contribuciones.

Cuando la gente puede pensar e influir en el resultado, no se resiste, se muestra complaciente. La creencia de que la gente es capaz de dar lo mejor de si, en vez de buscar lo mejor para si, es central en ésta - - orientación.

**Dirección y Control:** estos se logran, permitiendo que los subordinados participen en el señalamiento de los objetivos de la organización y por consiguiente, los entiendan y acepten. Posteriormente será natural que traten de cumplirlos. El presupuesto básico es que si los individuos están interesados en los resultados, no hay necesidad de dirección y control externos, ejercidos de la manera tradicional por un jefe que manda y espera que sus subalternos obedezcan. Una buena gerencia buscará un alto grado de auto-dirección y auto-control.

**Errores y Faltas:** bajo 9.9 cuando ocurre un error, tal circunstancia se convertirá en una oportunidad para aprender algo. El jefe diría: "Mala suerte, lo que debemos hacer es estudiar el problema y aprender como hacer las cosas mejor. ¿Cuándo nos reunimos para discutir el -- caso?".

El primer presupuesto es que los errores se cometen por malos entendidos, no por malas intenciones. Se deduce entonces, que hay que aclararlos buscando las verdaderas causas y no sólo los síntomas o la persona culpable, como ocurriría en 9.1.

**Relaciones:** bajo esta orientación el jefe no es visto como el individuo que controla. El subalterno se vé - como un miembro que contribuye dentro de un sistema en el cual todos se preocupan por cumplir con los objetivos de la empresa. El jefe es la clave en cuanto al flujo de información que viene de arriba. El subordinado la clave en cuanto a la información que debe ser transmitida arriba y el punto de unión con niveles más bajos. El jefe es visto como un consultor consejero y ayudante en cuanto a

los asuntos de importancia y desde ése punto de vista, es más que un individuo con autoridad en el sentido - 9.1 o un animador en el sentido 1.9 o mensajero en el sentido 1.1 ó por último un conciliador en el sentido 5.5 Se convierte en un verdadero recurso para todos - los niveles, desempeña labores de instructor y en todo momento está preocupado por el desarrollo de sus - subalternos y por el desarrollo de su organización.

Solución de Conflictos: en éste estilo se considera que en algunos casos surgen conflictos debido a desacuerdos lógicos en relación a la mejor manera de hacer las cosas. En éste sentido parece práctico el - considerar que los conflictos son inevitables, sin embargo el punto importante, es pensar que estos pueden ser resueltos favorablemente.

Es cierto que algunos conflictos pueden representar barreras para la obtención de resultados, pero no es menos cierto, que en otros casos representan oportunidades para promover innovaciones, creatividad y - desarrollo de nuevas ideas. La clave está en cómo manejar los conflictos y aprovechar sus aspectos positivos.

La orientación 9.9 indica que los conflictos no se deben esconder sino se deben enfrentar con valor y decisión. Deben sacarse a la luz, ponerse sobre la mesa y esforzarse por resolverlos analizando sus causas, más que sus síntomas.

La creatividad en 9.9 es alta puesto que existe -

en la gerencia la disposición innovadora de probar -- otros enfoques y se estimula a los subalternos a participar en ello. Las diferencias no se suprimen o -- suavizan, sino que por su potencial son tomadas y -- probadas para utilizar su posible contribución.

Son muchas las condiciones que promueven el desplazamiento de la administración en dirección al 9.9, pero en general se relacionan con el deseo de evitar las consecuencias negativas que se producen por la -- aplicación de otras teorías de dirección.

Si bien las consecuencias a largo plazo del 9.9 -- todavía esperan ser evaluadas, las conclusiones derivadas hasta la fecha indican que las ganancias atribuíbles a un programa 9.9 están:

- a) Contribuciones a las utilidades de la empresa
- b) mejora de relaciones entre fábrica, oficinas, dirección superior central y sindicatos con los que se negocia.
- c) hace más fuerte el equipo en acción y utiliza -- mejor sus aptitudes en conjunto.
- d) incremento deliberado de comprensión entre individuos cuyo trabajo requiere estrecha coordinación y esfuerzo.
- e) contribución hacia un aumento de esfuerzo individual y creatividad, así como incremento del compromiso personal con el trabajo.

#### Las teorías Mixtas del Grid

En éstas se usan ya sea simultánea o sucesivamente, dos o más de los enfoques administrativos enunciados.

Paternalismo: se opera en forma 9.1 durante las --

horas de trabajo y 1.9 después. Las características - son Administración Científica durante el trabajo e interés por gente fuera del trabajo.

Teoría del Péndulo: la organización opera en forma 9.1 hasta que alguna condición amenaza la estabilidad y el control (emplazamiento a huelga). Bajo la presión, la empresa pasa hasta 1.9 pero al pasar el temor vuelve a 9.1. El estilo va y vuelve entre estos y extremos según las fuerzas externas.

Teoría de la Dictomía: la producción y la gente - son separables. Una reunión de gerencia el lunes, trata solamente un problema de producción y en otra reunión el martes, se tratan problemas de personal.

Teoría de la División Funcional: el personal de línea opera 9.1. El staff opera 1.9. Los operarios de línea controlan y en el staff se ayuda a resolver las necesidades individuales.

Estilo transaccional: cuando un gerente está cambiando estilos, particularmente desde 9.1 hasta 9.9, - sin ver si es o no aprobado, simplemente dá a cada quien lo que desea.

#### Las Fachadas Administrativas.

Las fachadas administrativas son aquellas engañosas o de carácter manipulador, que esconden las intenciones reales y se usan para encubrir objetivos personales. Como el comportamiento observable parece ser bien - intencionado y las verdaderas motivaciones están escondidas, existe la posibilidad de que se les vea como 5.5, -

9.9, 1.9 ó 9.1, o como una mezcla de las diferentes - posiciones del grid. Puesto que sus estrategias va-- rían para aprovechar la oportunidad de la situación - y la debilidad de la gente, puede ser difícil señala r con precisión al constructor de fachadas a menos que se le observe por algún tiempo.

Parece ser que los objetivos personales que se - persiguen a través de las fachadas, se dirigen espe-- cialmente a las áreas de control y dominio sobre situa-- ciones y gentes. A la gente se le usa o se le descar-- ta, según convenga y la fachada permite hacer ésto a - "escondidas", pues si las intenciones reales fuesen -- francas, sus métodos recibirían oposición.

Blake considera que utilizar fachada para encubrir las propias intenciones, constituye una barrera para el logro de las realaciones 9.9. (22).

#### IV. LA TEORIA DEL CAMBIO SISTEMATICO.

Las mejoras en la competencia administrativa -- individual son inevitables cuando se utiliza la propia habilidad para realizar un trabajo con la gente, por medio de sí misma. Sin embargo existe un límite para -- mejorar la administración de una organización, mejorando solo la habilidad individual. Para obtener mejoras tales administrativas es necesario tomar medidas educativas para toda la organización, es decir para el desarrollo organizacional (23).

Como ya mencionamos en la introducción de éste trabajo, los objetivos del desarrollo organizacional serían:

a) reemplazar una administración basada en el sentido común por conceptos sistemáticos que incrementen el -- compromiso individual y la creatividad para resolver problemas y producción.

b) lograr actividades mentales que resulten en una -- mejor identificación de problemas y soluciones novedosas.

c) lograr comunicaciones sinceras y francas que aseguren una solución efectiva a los problemas entre individuos y equipos.

d) estimular la creatividad y promover la innovación.

e) adquirir la disposición activa de definición, -- resolución y eliminación de problemas mediante la ejecución de los planes propuestos para su solución.

La estrategia general del desarrollo de una organización consiste en hacer que toda la organización se -- estudie a sí misma y el funcionamiento de sus partes.

Se basa en la noción de que algunas de las circunstancias presentes no son aceptables y utilizando un en--

foque efectivo es posible corregirlos, pues la autoridad, energía y habilidad necesarias, están disponibles entre los miembros de la organización. El desarrollo implica corregir, reemplazar, desplazar, remover o mejorar, algunas características actuales.

Antes de poner en práctica un plan de desarrollo, hay que preguntarse Sistemáticamente, que condiciones se intenta corregir. La diferencia entre una evaluación de sentido común y la revisión sistemática del mismo problema son críticas para el éxito del desarrollo planeado.

La identificación de la dirección del cambio, previo análisis de una cantidad de alternativas posibles, para elegir la más apropiada a seguir, es otra condición básica del desarrollo planeado.

El grid administrativo constituye un marco de referencias para la comprensión concreta de situaciones de comportamiento y para la construcción de un programa de desarrollo sistemático, como base para el cambio (24).

Blake considera que la unidad de comportamiento para el desarrollo planeado no es el individuo aislado, ya que su comportamiento es una función de la situación total y si la condición para el desarrollo de una organización depende del cambio de la situación total, cualquier otra cosa puede resultar inútil o ser una solución parcial. Así, la unidad del comportamiento se convierte en, todo el conjunto de individuos que pertenecen a la organización, incluyendo todas las variantes como las políticas, reglas, regulaciones, sistemas de -

sugerencias, control de producción, sistemas sociales informarles, etc. Todo esto constituye el ambiente o cultura dentro del cual los individuos y los grupos actúan por cumplir los objetivos de la organización.

Ahora bien, si la operación de una organización industrial es la relación e interacción de las variables producción y gente en una situación real, el objetivo de desarrollo de una organización sería -- lograr ser una organización 9.9 (25), una vez que se han analizado y discutido las otras posibilidades de interacción entre esas 2 variables (9.1, 1.9; 5.5;1.1).

Entonces, la teoría del cambio para Blake consistiría en la construcción de un programa de desarrollo sistemático que vá mas allá dé la simple evolución natural de las organizaciones, o de cambios revolucionarios bruscos que crean confusión y desconcierto.

V ESTRATEGIAS DE ACCION:

EL PLAN DE SEIS FASES PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

El enfoque de seis fases para el desarrollo toma en cuenta el logro de producción a través de relaciones interpersonales maduras integradas a los objetivos de la organización.

El esfuerzo íntegro del desarrollo es administrado por los miembros del grupo. La auto-administración es un elemento clave, pues si la organización tiene la plena responsabilidad de la planeación, diseño y ejecución del esfuerzo, se elimina mucha resistencia y se incrementa la motivación.

LA PRIMERA PARTE.

Las fases I y II tratan de ayudar a los individuos y a los equipos a incrementar su capacidad dentro de la organización existente. El objetivo de éstas dos fases es el desarrollo administrativo, y el de la capacidad y la contribución de cada individuo dentro de la organización.

FASE I.

Se dirige a la comprensión de las teorías de administración por todos los miembros de la organización, como una ayuda en la comunicación, control y toma de decisiones. El objetivo es estudiar el Grid Administrativo en una forma concreta y personal, para poder reemplazar los hábitos intuitivos por pensamientos cabales.

Los miembros de la organización participan en un seminario intensivo de 50 horas en donde además del -

estudio del Grid, la participación en diversos experimentos se enfoca:

- a) como las relaciones interpersonales afectan el logro de la tarea.
- b) se informa a cada miembro de su estilo administrativo personal, confrontándolo con él.
- c) se estudian constantemente los factores que afectan la efectividad del equipo.
- d) se diagnostican los problemas de la organización jerárquica y el estilo administrativo de la empresa.

La participación en este seminario se hace sobre una base diagonal, de tal manera que los más diversos niveles de la organización estén representados (excepto jefes o compañeros), para poder obtener toda una gama de suposiciones administrativas personales, temas interdepartamentales y problemas organizacionales (26).

## FASE II

Las siguientes fases del desarrollo, están diseñadas para facilitar la aplicación de los conceptos de aprendizaje personal de la fase I. La segunda fase implica una aplicación de dichos conocimientos en sus -- operaciones grupales.

La base de una organización es el equipo de individuos que trabajan juntos para desarrollar la parte de trabajo de la que son responsables. En éstos equipos se notan las mismas propiedades básicas de todos los grupos: jerarquía, normas tradicionales, precedentes, políticas y objetivos, además de sus relaciones intergrupales (27).

En ésta fase, se enfatiza la efectividad del grupo. Se ayuda a cada miembro del grupo para reflexionar sobre su conducta e identificar aquellas partes de su acción que están funcionando bien y las que necesitan mejoramiento.

El mismo grupo dá oportunidad a cada hombre para ver sus funciones con objetividad, puesto que todos - están luchando por la excelencia. En las discusiones y enfrentamientos, se revisan los problemas y cultura del grupo y se fijan los objetivos para el cambio. Se estimula la comunicación libre y entendimiento mutuo como un medio de obtención de mejores resultados y planeación (28).

El principal objetivo de la fase II es lograr el esfuerzo concentrado donde las responsabilidades individuales se realizan y donde se puede lograr una coordinación cabal con los esfuerzos de los otros miembros.

El equipo ejecutivo debe ser el primero en estudiar sus propios problemas de operación y después los equipos subordinados. Cuando se inicia el desarrollo de equipo por arriba y se continúa hacia abajo, se facilitan las vinculaciones verticales, que mejoran el control, la comunicación y la toma de decisiones entre niveles.

En resumen, la segunda fase incluye a los individuos en los varios equipos de trabajo de la organización, que se ponen de acuerdo entre sí, con sus problemas de trabajo, como un grupo con objetivos de trabajo comunes.

Los cambios que pueden darse con las fases I y II, se referirían a lo siguiente:

- a) una evaluación de las características personales en la propia actuación
- b) cambios en la efectividad administrativa personal, incluyendo mayor capacidad para escuchar, mejor disposición para enfrentar conflicto, reducción de fricciones e incremento del compromiso en la toma de decisiones
- c) mejores relaciones entre región y división, entre niveles iguales y entre jefe y subordinados.
- d) percepción y algún control sobre tradiciones, precedentes y políticas.
- e) mejor comprensión de los problemas administrativos y una mayor variedad de alternativas para solucionar los (29).

#### LA SEGUNDA PARTE

Esta segunda parte incluye las fases III, IV, V y VI, y se enfoca a la eficiencia de la operación. Estos son los tipos de problemas que solo se pueden resolver a través del esfuerzo de varios, de muchos o de todos.

#### FASE III

Muchos problemas de producción, comunicación, control y toma de decisiones, se extienden más allá de -- las fronteras del equipo tanto en dirección horizontal como vertical.

Las ciencias del comportamiento demuestran que los grupos paralelos tienden a establecer distinciones denigrantes que a su vez, conducen a competencia del tipo

"ganar-perder" entre los grupos. De tal manera, los representantes de los grupos interactúan desde el punto de vista de ganar perder. Esto conduce a que un representante sea en extremo leal hacia la posición de su grupo y el deseo de ganar supere los requisitos lógicos para resolver el problema, lo lleve a retener información necesaria, reduciendo contactos entre los grupos con mutua recriminación, ataque y contra-ataque. Esto se ha observado con frecuencia en unidades de la organización como son: ventas-producción, sindicatos-gerencia, compras-mantenimiento, etc.

Las actividades de la fase III están diseñadas para lograr una mejor solución de problemas entre grupos, a través de una integración más estrecha entre las unidades de la organización que tienen relación jerárquica.

El procedimiento compromete a cada equipo, generalmente 2 a la vez, trabajando independientemente, a desarrollar una imagen del propio y del otro grupo. El carácter de sus relaciones también se describe en detalle para su comprensión. Los problemas entre los grupos se identifican y las razones para los mismos son evaluadas.

En el segundo paso, cada grupo presenta su propia imagen y la que tiene del otro, a través de representantes pero estando presentes todos los miembros de ambos grupos. Por medio de la discusión, los malentendidos, tensiones y conflictos, se aclaran y analizan. Ya que esto se ha aliviado, la discusión, debate y solución de problemas operativos se facilita.

Desarrollando primero los sentimientos y actitudes, es más fácil resolver después, los problemas operativos. El objeto del enlace horizontal es crear relaciones y condiciones más sólidas, que enlacen al personal del mismo nivel como unidad efectiva (30).

#### FASE IV

Las estrategias que dan el carácter de dirección a las actividades de la empresa, frecuentemente están dictadas por circunstancias históricas y por la tradición obtenida, mas que por consideraciones lógicas del negocio (31).

Al entrar a ésta cuarta etapa, los miembros de la organización se están esforzando por resolver problemas, como lo indican las 3 primeras fases. La meta de ésta fase IV es asegurarse de que los fundamentos básicos de la organización son "buenos" y le dan una base segura. Los pasos a seguir en esta fase serían:

- a) examen de los conceptos y prácticas actuales de los cuales depende la organización.
- b) desarrollo de prácticas administrativas ideales, comparándolas con las actuales
- c) creación del plan futuro de la organización
- d) desarrollo de la organización a través de dicho plan, una vez que se ha comprendido
- e) fijación de metas alcanzables y prácticas, dentro de un marco de tiempo.

El equipo ejecutivo es el encargado de establecer y guiar hasta su completa asimilación este modelo. La última parte de la fase IV, se debe fijar estando todos los administradores de acuerdo con ella, pues de ésta manera toda la organización se involucra en el cambio.

Usando un plan universal, las metas u objetivos de los diferentes niveles de la organización se juntan y forman una "cadena". El desarrollo individual, de equipo y de la organización, se refuerza y avanza al mismo ritmo.

El resultado más importante de ésta cuarta fase se manifiesta en la definición de problemas no resueltos que impiden la eficiencia de soluciones para éstos problemas. Algunos problemas se empiezan a eliminar en esta fase, pero es en la fase V donde se pone todo el esfuerzo concentrado en la solución de problemas (32).

#### FASE V

Después de los cambios logrados en fase I, reforzados por las fases II y III, y después de definir los planes para el cambio determinado en la fase IV, se llega a la fase V, la cual se concentra en la ejecución de los planes. Un especialista en desarrollo organizativo supervisa el desarrollo y realiza la auditoría del esfuerzo íntegro, desde el punto de vista de lo que se ha logrado.

La idea de que los problemas de la organización se pueden resolver por medio de la supervisión solamente, es limitada. El problema básico del desarrollo de la organización, requiere una nueva orientación, la cual se dirige a suplementar los enfoques de supervisión con métodos educativos, los cuales deben permitir a los individuos estudiar los problemas de la organización como temática de aprendizaje.

Un aspecto de desarrollo particular en la fase V, incluye el estudio por parte de todos los miembros de la organización de los problemas básicos, como cuestión fundamental para ellos.

Una de las actividades clave de aprendizaje, es la que ocurre en la fase I y que trata de la efectividad del equipo. El diseño empleado está integrado alrededor de una descripción que define un trabajo - sobre el cual cada miembro, en principio, tiene solo información parcial. La meta de aprendizaje es juntar recursos individuales y coordinar sus esfuerzos para desarrollar una respuesta final. La respuesta final puede ser evaluada objetivamente y el desempeño de los equipos puede ser comparado. Por ejemplo: una parte de los integrantes de la organización se juntan y su primera actividad, es completar un examen de selección múltiple, basado en algún problema administrativo importante. Como segundo paso, cada miembro debe estudiar un libreto con los antecedentes del problema y un estudio técnico del mismo. Posteriormente, el grupo de estudio recibe una descripción de trabajo que formula el dilema de resolver el problema definido por los materiales de estudio y se define el tema que los miembros han de tratar. El grupo interactúa y trata de desarrollar una respuesta única grupal, al examen del problema administrativo. Se evalúa la habilidad para unir los recursos individuales y los temas que se contestaron mal, se discuten hasta que los hechos se comprendan totalmente. Hecho esto, el siguiente paso concurre al acuerdo y entrega para definir el problema básico y los pasos a considerar para resolverlo. El ciclo se puede repetir hasta que los miembros de toda la

organización tengan una oportunidad de estudiar y discutir el problema y de desarrollar pasos concretos para su solución.

Pasado todo ésto, el problema se vuelve al equipo de trabajo correspondiente, para que la solución se tome por el jefe y subordinado y se discuta la acción a tomar.

Durante todo este lapso, el trabajo del especialista en desarrollo no es el de sugerir soluciones específicas a los problemas identificados en las fases III, IV y V. Su propósito es auditar el progreso en resolver tales problemas y mantener la atención de los grupos centrada a los objetivos que se han establecido por sí mismos y ayudar a movilizar los esfuerzos hacia la solución de problemas. Su propósito es permitir a la organización de línea descubrir por sí misma, soluciones válidas y aceptables a los problemas (33).

#### FASE VI

Después del estudio e interpretación de los diversos problemas que afectan la efectividad de la organización, se pueden llevar a cabo generalizaciones y se pueden hacer recomendaciones para nuevos pasos de desarrollo. Este proceso se puede llevar a cabo a través de grupos de trabajo o de grupos diagonales de la organización (34).

La fase final es un período de estabilización de los cambios generados en las fases anteriores.

Existe cierta tendencia en la organización a volver

a las acciones y modelos tradicionales de la vieja - cultura, pues ésto requiere menor habilidad y esfuerzo y es más confortable, pues parece ser una especie de sexto sentido. Probablemente se requiera un período de tiempo de más o menos un año, después de completar las primeras cinco fases, para identificar tendencias de retroceso y para tomar acción correctiva. La crítica sistemática, es especialmente importante en ésta fase. A medida que se notan dichas tendencias y se evalúan, la continúa práctica de nuevas habilidades, a lo largo de un período de tiempo, lleva a nuevos hábitos de trabajo hasta que trabajar buscando siempre nuevos y mejores métodos, se convierta también en un sexto sentido.

Las intervenciones del especialista en desarrollo organizacional, se limitan a identificar discrepancias y desarrollar y mantener perspectivas: reestablece una relación entre los objetivos y acciones previamente -- puestas en acción y las actividades actuales. El objetivo se refiere a asegurar, que los cambios de las fases anteriores puedan resistir las tendencias de retroceso que parecen estar presentes en una organización -- donde las decisiones rápidas son necesarias y donde -- ocurren crisis a diario (35).

El desarrollo organizacional no se termina aquí ya que es un proceso continuo e ininterminable. En algunas organizaciones, por los cambios de personal o por promociones y otras razones, algunas fases se han repetido -- después de completar el primer ciclo de Desarrollo Organizacional Grid (36).

C A P I T U L O

I I

I. LA PRIMERA FASE DEL GRID TEORIA Y TECNICA:

La fase I está diseñada tomando en cuenta dos consideraciones teóricas. La primera es que un gerente - inteligente emplea un marco de referencia sistemático para lograr producción por medio de gente. Este marco se usa para diagnosticar problemas de producción, de organización y problemas entre individuos o grupos.- La segunda consideración está basada en la teoría de Lewin, que dice que el comportamiento es función de - la situación total. La comprensión de las teorías de administración por todos los miembros de la organización, ayuda a la comunicación, al control y a la toma de decisiones. Por tanto, el objetivo para los gerentes, es estudiar el Grid Administrativo en una forma concreta y personal, para que puedan reemplazar sus - hábitos intuitivos por pensamientos cabales y más - - lógicos (1).

El Seminario Grid hace que los miembros de la - - organización, vuelvan a estudiar como cuando estaban - en la escuela. Aprender el grid sin embargo, no es un aprendizaje como el de la escuela. El Seminario no - es conducido por profesores que han pasado sus vidas - en salones de clase, sino por administradores que han tenido que ver con los dilemas que resultan al convivir con la gente. Son hombres con una base práctica de negocios, cuyos pensamientos y energías han sido enfocados hacia el mercado, compras, ingeniería o investigación. Son los hombres base de la organización, los res- - ponsables de la efectividad de la empresa.

Su función en el Seminario Grid no es dar conferencias formales sino manejar realmente el proceso de -

aprendizaje, puesto que:

- a) son responsables de aclarar los fines y aclarar los estándares de excelencia para encontrarlos.
- b) proveer explicaciones a los participantes sobre lo que se debe hacer.
- c) ayudar a los participantes a encontrar por si mismos, las sutilezas de la Teoría del Grid.
- d) criticar el grado de éxito através del seminario e introducir acciones correctivas si es necesario, para asegurar resultados de gran calidad.

En alguna forma, se dice que el Seminario Grid es semejante a la escuela, pues hay tareas basadas en el libro de texto "El Grid Administrativo", el cuál es estudiado por los participantes, con algunas semanas - - previas al seminario. En base al libro, los participantes se prueban a si mismos y completan, antes del seminario, otros trabajos referentes a: un cuestionario que cubre valores directivos, otros dirigidos a ayudar al - hombre a analizar y a diagnosticar sus teorías gerenciales, otros que tipifican la cultura de su organización.

Estos trabajos previos sirven para ayudar al hombre a verse más objetivamente y para ganar un entendimiento más claro de su propio pensamiento y de las características Grid. Los participantes aprenden por ejemplo, -- que son menos 9.9 y mas 9.1, de lo que ellos habían - pensado. Muchas de las actividades del seminario, dan - oportunidad a los participantes, de probar la validez de sus pensamientos sobre ellos mismos y corregirlos - en un grado importante.

En el Seminario Grid no hay bancas de escuela, ni mesas como en los salones de cursos. Se cuenta -- con un cuarto de sesión general, donde los participantes se reúnen alrededor de mesas de trabajo, por cortos períodos entre las sesiones de trabajo de grupo.

Cada persona es miembro de un grupo de trabajo - de 5 a 9 miembros. Los miembros del grupo estudian - en el mismo equipo durante una semana. Los grupos están compuestos de un corte diagonal que incluye diversos niveles jerárquicos de la empresa y distintos departamentos o divisiones. Un seminario es una réplica en miniatura de toda la compañía. Cuando un grupo empieza a operar, es responsable por si mismo, es decir, que el entrenador no está presente en el grupo - como en los entrenamientos de sensibilización o grupos-T.

Los miembros trabajan para perfeccionar sus propias soluciones en los problemas de efectividad del - grupo. Lo que se busca es alcanzar el insight dentro de la organización y dirección del grupo; la comunicación y enfrentamiento de las estrategias y planeación de las decisiones y el control.

Durante la semana, cada grupo realiza una serie - de experimentos. La efectividad del grupo en la solución de los problemas y experimentos, se mide con es--tándares objetivos. Las actividades de grupo están -- diseñadas para ayudar a los participantes a aprender - el Grid sobre la base del diagnóstico de los problemas que surgen entre la producción y la gente.

Las medidas de la efectividad de los grupos se - - hacen en el salón de sesiones generales, en el que to--



dos los grupos se reúnen y de ésta manera, también se pueden realizar comparaciones de la efectividad de cada grupo para solucionar los problemas. En éstas sesiones se muestra a los grupos los resultados típicos de estos experimentos, en donde se demuestra que los grupos pueden alcanzar estándares más altos de excelencia, que lo que logran individuos trabajando solos. -- El resultado del grupo se compara con los resultados -- individuales del problema, previo a la discusión de -- grupo y se muestra que el resultado del equipo es mejor aún que la más alta calificación personal.

Después de que los grupos conocen en que nivel -- estuvieron, regresan a sus cuartos de trabajo para crítica su efectividad e identificar los obstáculos encontrados que deben corregir y eliminar para que el grupo trabaje mejor en los siguientes experimentos. -- Las barreras más típicas se refieren a crítica poco -- efectiva, preparación previa insuficiente, inadecuada -- planeacion etc., y se dan soluciones prácticas para que estas barreras no vuelvan a presentarse.

La crítica para evaluar el trabajo de grupo, es -- semejante al chequeo médico y todo lo que está causando conflicto en el grupo, es analizado. La base del aprendizaje consiste en ver la diferencia que hay entre el -- posible carácter de efectividad del grupo y lo que el grupo vá alcanzando, al igual que identificar las causas de las diferencias y las medidas correctivas.

Después de que se han analizado las barreras de -- efectividad y se han hecho los planes correctivos, se --

introduce un nuevo experimento. Cada uno de éstos proyectos de efectividad mensurable, estimula al grupo y ciclicamente después de cada sesión de medición, viene la crítica para identificar y corregir causas de las barreras e incrementar esfuerzo hacia el logro de efectividad de los grupos.

Esto ocurre repetidamente durante toda la semana de Seminario Grid y se dá a la crítica un énfasis particular como método de aprendizaje; se aprende su valor para incrementar la efectividad operacional de la empresa.

En otras actividades del seminario, los miembros del grupo identifican para cada uno de sus miembros, el estilo Grid mas representativo de su pensamiento y conducta, de acuerdo con las observaciones que el equipo ha hecho durante los experimentos y las sesiones de crítica. El grupo provee a cada miembro un reflejo, con lo que cada uno puede examinar su pensamiento. Esto comunmente, es diferente a lo que cada uno pensaba de sí mismo y se convence que el estilo que estaba usando en su trabajo diario, no es lo adecuado para alcanzar resultados de gran calidad y que su forma de trabajar, aplicada en otra forma, puede ser más efectiva.

Los miembros son libres de aceptar o no lo que el grupo refleja, pero las evidencias dadas son bastante específicas y concretas y además se refuerzan con muchos ejemplos. Nuestras gentes encuentran en ésto, una forma valiosa de insight sobre su propio pensamiento y acción.

## LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL GRID

1.- El Grid es en principio, una forma para identificar, analizar y resolver problemas entre producción y gente. Provee una forma para que la gente analice si su pensamiento es cerrado y rígido, si tiende a apoyarse en la costumbre y tradición o si tiene fuertes convicciones pero una mente abierta y ávida de nuevos caminos. El Grid maneja la comunicación, la creatividad, el conflicto y - una gran variedad de aspectos de la conducta, que la gente debe entender si va a manejar con efectividad su es--fuerzo para realizar capacidades constructivas con otros.

2.- Una condición para alcanzar la efectividad personal, es que un hombre sea objetivo para apreciarse a sí mismo tanto en la evaluación aguda de sus capacidades y fuerzas, como en la identificación de obstáculos que le impidan mejores realizaciones. Esto es difícil, es más sencillo ver las limitaciones de otros.

En el Grid, el incremento de la objetividad personal, es un objetivo primario.

Cuando una persona logra verse a sí misma, tal cual es, ya ha dado un pasa hacia el cambio. Lo que un hombre gana en insight personal, es el principio de la competencia organizacional.

Parece ser el Grid provee de insight personal en mayor o menor grado a los participantes.

3.- Una comunicación sin obstáculos, cándida y basada sobre hechos, se ha identificado como uno de los - problemas mas graves que deben ser resueltos para alcanzar la excelencia en la empresa.

Constantes correcciones en las dificultades de comunicación, ocurren durante todas las fases del - Grid, pero tienen su base en el aprendizaje personal y de grupo del Seminario Grid.

Para lograr claridad en la comunicación, la persona debe escuchar para entender los pensamientos expresados y aceptar o rechazar tal comunicación, sobre la base de hechos reales, y no teniendo como base simpatía, antipatía o prejuicios.

Los participantes al Seminario Grid, aprenden és tos hechos de comunicación y después del seminario resulta esencial el hecho de escuchar con la mente abierta y el hablar libremente con base en una comunicación buena.

4.- Algunas personas no han tenido la oportunidad de llegar a crear una filosofía que pueda dirigir sus acciones; otros no lo han creído importante y muchos no han sido estimulados para hacerlo. Una ganancia -- real solo se puede adquirir si una persona se dice a sí misma: "Yo estoy haciendo ésto, porque creo en ello". En un Seminario Grid, las personas pueden encontrarse a sí mismas cara -a- cara y decidir la forma de actuación que pudieran llegar a realizar, dependiendo de sus valores básicos.

5.- El trabajo de los miembros de la empresa tiende a desarrollarse de manera independiente. La habilidad - del empleado para lograr algo, a veces depende de la contribución de otro. La suposición de que cada persona va a hacer su labor en el tiempo, cantidad y orden correctos, sin una planeación deliberada y sin que cada

quien sepa lo que los demás intenta, es un acto de fé a menudo catastrófico. Creer que a través de buenas - descripciones de puesto son suficientes para que la - gente conozca su área de acción, crea responsabilida- des confusas y acciones contradictorias.

El conocimiento claro de lo que cada uno debe ha- cer, la comprensión de los objetivos y la oportunidad de anticiparse a predecir lo que van a contribuir los otros con sus esfuerzos, es importante. Lograr este - tipo de acción de grupo es indispensable para lograr la excelencia de la empresa. El Seminario Grid, provee una oportunidad de aprender sobre como se hace efecti- va la labor del equipo

6.- El contraste entre los métodos de crítica uti lizados típicamente en los estilos 9.1; 1.9; 1.1 y 5.5 ayudan a incrementar la utilización de la crítica en - el aprendizaje personal, de grupo y de la organización.

Usar la crítica para revisar y aprender sobre los problemas de trabajo, así como evaluar las alternati- vas y posibilidades de los programas de acción, antes de practicarlos, es el núcleo de la acción efectiva. Probablemente, es la parte del aprendizaje donde se ad quiere mayor insight sobre la necesidad de una compe- tencia administrativa más adecuada.

7.- El conflicto entre los grupos es una condi- ción que cualquier compañía en búsqueda de la excelen- cia, debe resolver. El objetivo de aprendizaje en el - Seminario Grid, es entender las condiciones y relacio- nes entre los grupos de la organización, que pueden --

causar antagonismos y tensiones que culminan con peleas etc., y que no llevan a la solución de los problemas.

El aprendizaje en el seminario, provee una orientación para tratar de ver cómo eliminar los obstáculos entre los grupos dentro del trabajo. En la fase - III, el esfuerzo se concreta en éste punto.

#### LA APLICACION DE LAS FORMULAS DEL GRID PARA EVALUAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACION.

Pocas organizaciones han aprendido a manejar su propia cultura de trabajo.

Cuando los gerentes usan las fórmulas Grid para analizar la cultura de la organización, ellos ven cuál Teoría Grid, domina las actividades y acciones de su empresa.

El evaluar los aspectos culturales de la organización, los grupos de trabajo Grid, primero se ponen de acuerdo en cuál sería la cultura de trabajo ideal y después ven que tan lejos está la cultura actual de la empresa y encuentran por ejemplo, que contra el ideal la cultura actual es menos 9.9, menos 9.1, más 5.5, más 1.9 y más 1.1. Esta clase de datos, hace que los directivos consideren lo que debe de hacerse para reforzar su propio trabajo y el de la empresa, si se quieren lograr resultados excelentes.

Este experimento demuestra vívidamente, cuantas firmas están operando de acuerdo a actitudes culturales

que llevan a la complacencia y a la mediocridad, más - que al alcance de la efectividad basado en estándares de excelencia.

Este estudio aumenta la preocupación de los participantes para pensar en nuevos caminos sobre la cultura de la empresa. Reconocen también, la profundidad y la - perseverancia de la cultura de la organización, en sus propias actitudes y pensamientos. Aprendiendo a reconocer la contaminación cultural, se hace posible el manejo de la cultura de la organización a través de proveer la de antídotos constructivos. Cuando se logra ver la - cultura de la organización en los propios pensamientos y actitudes, en contraste con otros más cercanos a una cultura ideal, se ha dado el primer paso favorable al - cambio.

Cuando se vé a la cultura, el fin es aumentar la - objetividad en examinar y evaluar la forma en que opera la compañía, fijar normas para alcanzar la excelencia en la cultura y situar acciones efectivas para corregir las debilidades e incrementar las fuerzas.

El Seminario Grid, entonces, habilita a los miembros de la empresa a aprender muchos conceptos científicos de la conducta. Provee una base para aumentar las contribuciones personales a la efectividad de la empresa (2).

II LA CULTURA DE LA ORGANIZACION Y EL MEDIO AMBIENTE.

El hombre vive en varias dimensiones. Se mueve - en el espacio, donde el ambiente natural ejerce sobre él una influencia que nunca termina. Existe en el - tiempo, lo cuál le provee de un pasado histórico y un sentido del futuro. Lleva adelante sus actividades como miembro de una sociedad, identificándose él mismo - con sus compañeros y cooperando con ellos en el mantenimiento de su grupo y en asegurarle su continuidad. - Pero el hombre no es único en ésto, lo que lo distin--gue de otras especies animales, es la cultura. Esta - tendencia a desarrollar culturas consolida en un conjunto unificado todas las fuerzas que actúan en el hombre, integrando para el individuo el ambiente natural - en que se encuentra él mismo, el pasado histórico de - su grupo y las relaciones sociales que tiene que asumir. La cultura reúne todo ésto y así aporta al hom- bre el medio de adaptarse a las complejidades del mun- do en que nació, dándole el sentido, y algunas veces la realidad, de ser creador de ese mundo, al mismo tiempo que criatura de él.

Cultura es entonces, la parte del ambiente hecha - por el hombre. Vá implícita en ella el reconocimiento - de que la vida del hombre transcurre en el escenario - natural o habitat y el social. Implica también que la - cultura es más que un fenómeno biológico; abarca todos - los elementos que hay en la madurez del hombre, dota- - ción que él ha adquirido de su grupo por aprendizaje consciente, o, en un nivel un poco diferente, por un proce- so de acondicionamiento, técnicas de varios géneros, - - instituciones sociales u otras, creencias y modos nor- malizados de conducta.

Una de las definiciones más aceptadas de cultura es la dada por E. B. Tylor, al decir que la cultura -- es "el conjunto complejo que incluye conocimiento, -- creencias, arte, moral, ley, costumbres y otras capacidades, y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad" (3).

La cultura se refiere a aquella parte del ambiente total, que comprende los objetos materiales de manufactura humana, las técnicas, las orientaciones sociales, los puntos de vista y los fines consagrados que -- constituyen los factores inmediatos condicionantes, en que se cimienta la conducta (4).

Ahora bien, todos los grupos humanos, dondequiera que ellos vivan, tienen algún modo de proporcionarse -- el vivir. Lo consiguen por medio del equipo tecnológico empleado para arrancar de su ambiente natural los medios de sostener la vida y llevar adelante sus actividades diarias. Conocen algún modo de distribuir lo que así producen, sistema económico que les permite -- obtener el mayor partido a los medios de que disponen. Todos los pueblos dan expresión formal a la institución de la familia o a varios géneros de estructura de más amplio parentesco y a asociaciones basadas en lazos que no son de sangre. Ninguno vive en completa anarquía; en todas partes se han hallado muestras de algún género de control político. Ninguno hay sin una filosofía de la vida, un concepto del origen y funcionamiento del universo y de cómo debe tratarse con los poderes del mundo sobrenatural para conseguir los fines deseados, o sea, un sistema religioso. Con cantos, danzas, consejas y formas de arte gráficas y plásticas para obtener satisfacción estética, lenguaje para dar paso a las ideas y un

sistema de sanciones y metas para dar significación y dirección al vivir, se redondean los aspectos de la cultura, atributo básico de todos los grupos humanos.

Sin embargo, cualquiera que haya tenido contacto con personas de diferente modo de vida que la suya, -- aún con un grupo de otra parte de su propio país, verá que no hay dos cuerpos de costumbres que sean idénticas en detalle. Por eso puede decirse que cada cultura es el resultado de las experiencias particulares de la -- población, pasada y presente, que vive de acuerdo con ella, de tal manera que solamente tomando ésto en cuenta, podrá ser comprendida la cultura. Con ésto se quiere decir que cada cultura tiene un desarrollo peculiar y único (5).

La cultura es dinámica, las únicas estáticas son -- las culturas muertas. Para darnos cuenta de ésto, no -- tenemos mas que mirar en nuestra propia experiencia para ver cómo el cambio viene sobre nosotros. Lo mismo -- ocurre con los pueblos, con las organizaciones en sus diversos tipos, no importa cuán poco densos, cuán aislados o cuán sencillos sean. Siempre se hará patente algún cambio si tal agrupación puede ser estudiada a lo largo de un período de tiempo.

Estas circunstancias de la historia hacen el desarrollo de toda organización, pueblo, etc., una historia que nunca se repite exactamente, sea por ese grupo o -- por cualquier otro. Son éstas corrientes históricas, -- que difieren siempre, las que a su vez reflejan y -- plasman las actitudes y puntos de vista de las sociedades, y las que, en último término, determinan el grado

en que cada una de aquellas será aceptante u hostil con las innovaciones.

Esto implica la consideración de muchos mecanismos psicológicos que subyacen a la conducta humana y constituyen un aspecto especial del proceso endocultural el cual es muy importante para comprender la manera en la cual están condicionados los seres humanos al modo de vida de la sociedad en que han nacido y la naturaleza de la cultura misma.

Este proceso cultural es el medio por el cual los individuos, durante todo el período de sus vidas, asimilan las tradiciones de su grupo y funcionan a base de ellas. Aunque básicamente implica un proceso de -- aprendizaje, la endoculturación procede en dos niveles:

a) durante los primeros tiempos de la vida, una persona resulta condicionada por los patrones básicos de la cultura, de acuerdo con los cuales tiene que vivir. Aprende a manejar los símbolos verbales que componen su lenguaje, domina las formas aceptadas del trato, se le inculcan los objetivos de la vida reconocidos por sus compañeros de grupo y se adapta a las instituciones establecidas en su cultura.

b) en los años posteriores, la endoculturación implica mas bien recondicionamiento, que condicionamiento. El proceso de aprendizaje es tal que en él puede operar la elección, por lo cual, lo que le es presentado al individuo puede ser aceptado o rechazado.

De acuerdo con éstas consideraciones, un cambio en los procedimientos aceptados en una sociedad o grupo, -- un concepto nuevo, una reorientación de los puntos de --

vista, se produce unicamente cuando la gente conviene en la deseabilidad de un cambio. Es el resultado de la discusión, de la consideración por parte de los individuos que deben alterar sus modos de pensamiento individuales y de acción, si se acepta el cambio o se prefiere rechazarlo apegándose a la costumbre (6).

Ahora bien, la manera de pensar contemporánea acoge por lo general como favorables, las modificaciones en los aspectos materiales de nuestra civilización, pero por otra parte, los cambios en elementos tan intangibles de nuestra cultura como código de moral, estructura de la familia, sanciones políticas, o centrando nuestro tema de estudio, nuevos conceptos del hombre en las organizaciones de trabajo, son más difícilmente aceptados. Al parecer, siendo los desarrollos técnicos tan importantes, los cambios en ésta área han simbolizado para las organizaciones la tendencia de cambio de nuestra cultura pero, ¿es esto real?. Filosóficamente, no se trata sino de otro ejemplo de la vieja polémica entre realismo e idealismo, polémica que define una diferencia fundamental entre el concepto y la manera práctica de abordar los problemas (7), la cual nos vuelve a situar en nuestro objeto de análisis. Los grandes adelantos y descubrimientos en las ciencias del comportamiento humano, en su aplicación a las organizaciones de trabajo, nos han llevado a enfatizar la importancia de la dignidad humana; a reconocer que el trabajo debe ser organizado de tal manera que tome en consideración a las personas y nos indican que si se integran las necesidades personales con las metas de la organización, éstas podrán cumplirse de manera natural y se logrará alta calidad y producción, así como gente satisfecha, de utilizar y desa-

rollar sus potencialidades y de autorrealizarse. Sin embargo, ya hemos revisado en capítulos anteriores, que los investigadores de los grupos de trabajo siguen encontrando que los sistemas administrativos y las políticas gerenciales actuales, no aprovechan lo mejor del hombre y aún muchas, van en contra de la naturaleza humana (8); encuentran que las 2 variables interdependientes -- en las empresas industriales, producción y gente, se contraponen estorbando la productividad, que hace falta una comunicación sincera y franca entre personas y grupos, que las tradiciones, procedentes y prácticas anticuadas ahogan el esfuerzo productivo y la creatividad, etc.

Ahora bien, si las organizaciones sociales y entre ellas las de trabajo, forman parte de la cultura, para poder comprenderlas es preciso ubicarlas dentro de esa cultura. Sin embargo cada organización constituye a -- su vez una subcultura, la cual posiblemente contiene -- muchas características específicas, que dentro de los -- aspectos universales de la cultura, constituyen para el individuo guías de conducta y símbolos de su asociación a la organización de que son miembros (9).

Enfocándonos en el estudio cultural de la organización, debemos considerar a ésta como un sistema social, conocer y describir su contenido cultural y sobre todo, establecer el significado de ese contenido. Tal es el caso por ejemplo, del análisis sociológico que de las organizaciones hace Max Weber quien partiendo de -- una descripción de las características de la organiza--

ción burocrática, analizó cuáles son los efectos de esa organización en las personas y en los grupos que la constituyen, es decir, encontró el sentido que tiene el hecho de que exista una piramidación, una relación de autoridad, una especificación y delimitación de áreas, de funciones, etc. Esta forma de abordar el problema por parte del sociólogo alemán, ha servido de pauta para todos los estudios contemporáneos que se han realizado dentro de la corriente de Desarrollo Organizacional. Tal es el caso de Mc Gregor, Bennis y Argyris, por ejemplo.

En la teoría de Blake, encontramos el mismo enfoque y los mismos criterios: se plantea la problemática de la organización desde el punto de vista de su estructura social y contenido cultural, llegando a establecer una "tipología de estilos gerenciales", e inclusive de formas de organización social, como son los estilos gerenciales 9.1, 5.5, 1.9, etc. Es indudable que la formación de una tendencia o predominancia hacia un estilo, implica en el fondo una -- fuerte influencia de tipo psico-socio-cultural. ¿Cómo plantea este problema Blake?. El gerente posee una serie de actitudes y creencias para asumir una concepción a cerca de la naturaleza humana, de los efectos que su comportamiento tiene, en esos dos factores. Así por ejemplo sabemos que en el estilo gerencial 9.1 - subyacen en el fondo, actitudes y creencias que coinciden mas o menos con la teoría "X" de Mc Gregor. Si este gerente se comporta con las características del estilo 9.1, es que sus supuestos acerca de las personas serían que éstas son irresponsables, que no les gusta trabajar, que eluden la responsabilidad y que,

para cumplir con los trabajos asignados, es preciso controlarlas y supervisarlas haciendo uso de la autoridad.

Es comprensible que para cambiar el comportamiento de los individuos y de los grupos, sea indispensable cambiar las actitudes, creencias, tradiciones, etc., tanto de los individuos como del medio social en que se desenvuelven.

Sabemos que todos los grupos sociales están en situación constante de relativa tensión, sometidos a dos tipos de fuerzas: las que tratan de promover cambios y las que se afanan por la estabilidad. Toda estrategia de cambio debe reconocer la presencia de estas fuerzas, identificándolas y relacionándolas entre sí, según la situación concreta de que se trate. La promoción del cambio entonces se dirige a mermar vigor a las fuerzas conservadoras, o neutralizar su eficiencia, mientras se robustecen simultáneamente las que impulsan los cambios.

Los principales factores o "barreras" que se oponen al cambio en todos los grupos sociales pueden conceptuarse como sigue (10):

a) BARRERAS CULTURALES, las cuales se refieren a los valores y actitudes básicos del grupo. Se ha visto por ejemplo que existe una relación positiva entre una economía productiva, como ocurre principalmente en los países industrializados, y una actitud favorable a lo novedoso. Por el contrario, una gran valoración a la tradición y el conservatorismo, parece estar

favorecida por la cultura, en sociedades campesinas. En éstos casos, no existe un terreno fértil para el cambio social, sino después de realizar una buena -- labor preliminar de cultivo. Otra barrera cultural importante es el etnocentrismo, entendido como el - orgullo y dignidad del grupo que se considera y así mismo como superior, valorando todo lo demás en función a sus propios puntos de vista y presentando así una poderosa fuerza estabilizadora, poco favorable - a cambios.

Desde el punto de vista estructural, la autocracia no permite, por definición, diferencias importantes de opinión y por consiguiente presenta mayores - dificultades para aceptar cambios. La democracia implica divergencias y está mas abierta para considerar nuevos puntos de vista.

En la niñez adquirimos todos los hábitos característicos de nuestra cultura, de la misma manera inconsciente que aprendemos el idioma de nuestra sociedad. Y, así como la necesidad o la conveniencia de utilizar otro idioma puede crear dificultades al adulto e inducirlo a rechazar sus ventajas, de la misma manera, la necesidad de conveniencia de modificar sus actitudes y hábitos, puede inclinar al adulto a rechazar nuevas situaciones que pudieran reportarle beneficios. Es por ésto que en todo cambio planificado, es necesario conocer bien los aspectos culturales para poder prever reacciones inesperadas que entorpecerían tal proceso (11).

b) BARRERAS SOCIALES, las cuales se refieren a las formas tradicionales de relaciones recíprocas - entre las personas del grupo, las cuales tienen mucho que ver con la posibilidad de introducir ciertas innovaciones. En todos los grupos sociales, el tiempo ha arraigado las instituciones que existen y ha establecido la forma en que deben articularse con los individuos a quienes afectan. En todos ellos encontramos la familia y, muchas veces también, tipos importantes de falso parentesco y de amistad formalizada. Es impresionante la energía con que se aferra la gente a la forma que ellos creen ideal de conducirse. Esto se manifiesta en un sentido profundo de obligaciones mutuas dentro del marco familiar, de la amistad y en una preferencia general por identificarse con grupos pequeños, criticando todo aquello que se desvíe considerablemente de éstas normas consuetudinarias. Con mucha frecuencia, las innovaciones perturban este tipo de lazos y de grupos tradicionales, encontrando fuertes resistencias al cambio. La gente prefiere a veces, prescindir de comodidades, conveniencias y ganancias económicas, a cambio de llevar una vida más placentera.

Las personas conciben una idea de cómo funciona o debe funcionar su comunidad y la opinión pública, termina por mantener en vigor estas normas. Algunos grupos tienen influencias, prerrogativas e intereses especiales, que se benefician del mantenimiento del Statu quo en la comunidad. Si un proyecto de cambio viene a amenazar su seguridad, es probable que hagan prevalecer su posición y obstaculicen las innovaciones.

Hay autoridad en el seno de las familias, en la forma de estructura política y en las relaciones recíprocas entre castas y clases. Cualquiera que fuere el ideal de armonía en el grupo, siempre se dan conflictos en forma de facciones o partidos, intereses que se ventilan y otros motivos de roce. En las sociedades y burocracias estratificadas, la gente está habituada a obedecer a los que ocupan puestos superiores de autoridad o poder, y a dar órdenes, a su vez, a los de abajo. Esto limita el libre intercambio de ideas y opiniones, tan importante para muchas situaciones de cambio.

Algunas estructuras sociales son rígidas; otras mas "abiertas". La dureza o rigor de una sociedad determinada, influye también considerablemente en la facilidad con que puede introducirse un cambio (12).

c) BARRERAS PSICOLOGICAS: cuando la gente se encuentra ante nuevas oportunidades su aceptación o rechazo depende no solo de los valores culturales básicos, del aspecto favorable de las relaciones sociales y de las posibilidades económicas, sino también de factores psicológicos. Dado que la forma de comprender las cosas está determinada en gran parte por la cultura, ocurre muchas veces que los individuos de culturas diferentes perciben el mismo fenómeno de manera distinta. Así, lo que el innovador considera una ventaja positiva y evidente, puede ser visto de manera totalmente distinta por el que la vá a recibir. Por ello tiene tanta importancia la comunicación efectiva en los programas de cambio dirigido. Por comunicación se entiende, bastante más que dominar el idioma y presentar las ideas en estilo claro y sencillo; hace --

falta que las nuevas ideas y técnicas sean explicadas verbal, visual y conceptualmente de tal manera que el receptor comprenda las ventajas que pueden obtenerse de las novedades, mas o menos como lo entiende el agente técnico. Esto no quiere decir que sólo se introduzcan los cambios cuando se dan éstas condiciones, pues a veces, la gente comprende un programa en función de factores muy distintos de la que tiene en cuenta el innovador, pero como les gusta, o les confiere cierto prestigio, van a cooperar con él.

La percepción distinta y la deficiencia en la comunicación pueden constituir barreras en los casos en que el innovador y el beneficiario tienen ideas distintas sobre el debido comportamiento recíproco y los cambios serán menores de lo que se hubiera deseado.

Para adoptar nuevas ideas y técnicas, el grupo tiene que aprender y muchas veces desaprender, lo que había aprendido. Las condiciones básicas de este aprendizaje serían: un instructor capacitado que durante el lapso de aprendizaje esté dispuesto a hacer las indicaciones necesarias y a orientar los esfuerzos de grupo hacia los objetivos; la oportunidad de experimentar las innovaciones; de convencerse de su utilidad, después de haber probado la novedad y haber encontrado resultados más satisfactorios; y sobre todo el tener a su alcance los nuevos conocimientos, el costo, etc., de la posibilidad del cambio. Sin estas cuatro condiciones, es difícil que las innovaciones sean aceptadas (13).

El temor a las novedades es entonces, un fenómeno común, sin embargo en todas partes parece haber --

siempre personas y grupos progresistas que estarán mas dispuestos a esforzarse y colaborar para lograr los cambios.

La táctica del desarrollo planeado no solo requiere descubrir y neutralizar las barreras que se oponen al cambio, sino también buscar y utilizar una serie de factores positivos-psico-socio-culturales-; que contrarresten las fuerzas de tendencia conservadora y puedan considerarse como estímulo para el cambio, una vez que los individuos y los grupos han comprendido sus ventajas y han decidido esforzarse para llevar a cabo las innovaciones (14).

El problema del desarrollo en las organizaciones de trabajo implica entonces, la comprensión y análisis del complejo de fuerzas culturales, sociales y psicológicas, que constituyen el ambiente que facilita u obstaculiza a los individuos y a los grupos a cumplir con los objetivos de la organización y los propios de realización. Hacia este aspecto Blake dirige su atención y en su propuesta de seis fases para el Desarrollo Organizacional, enfatiza la necesidad de medidas educativas para toda la empresa las cuales lleven sistemáticamente a lograr un cambio en la cultura de la organización, la cual permita una mayor efectividad operacional a través de incrementar la capacidad y la contribución de los individuos y los grupos en sus organizaciones de trabajo.

C A P I T U L O

III

## I EVALUACION DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACION SEGUN EL GRID

Hemos visto que la propuesta de Blake para el desarrollo organizativo se dirige a obtener mejoras totales administrativas a través de tomar medidas educativas para toda la organización. Plantea la problemática de la organización desde el punto de vista de su estructura social y contenido cultural, enfatizando que la unidad de comportamiento para el cambio no es el individuo aislado, puesto que su comportamiento es influenciado por demasiados factores sobre los cuales no tiene -- control. El individuo está en interdependencia con su ambiente y su comportamiento es una función de la situación total. Según esto, la condición para el desarrollo de una organización depende de la situación total, es decir, de la cultura de la organización con todas sus normas, políticas, reglas, tradiciones, sistemas de sugerencias, control de producción, sistemas sociales informativos etc., puesto que esto constituye el ambiente dentro del cual los individuos y los grupos actúan por lograr los objetivos de la empresa.

En la primera fase del plan de Desarrollo Organizacional de Blake, se induce a los participantes a estudiar el Grid Administrativo y a prestar atención a la dependencia mutua entre producción y gente para que puedan utilizarlo como marco de referencia para diagnosticar problemas de producción, de organización y problemas entre individuos y grupos.

A través del Seminario, los miembros de la organización identifican para sí mismos y para los miembros de su equipo de trabajo, el estilo Grid más representativo de

su pensamiento y conducta, el cual generalmente es distinto a lo que cada uno pensaba de sí mismo y se convence de que el estilo que estaba usando en su trabajo diario, no es el más adecuado para alcanzar resultados mejores y que su forma de trabajar, aplicada en otra forma, puede ser más efectiva. Muchas personas encuentran en este análisis de estilos gerenciales, una forma valiosa de obtener insight sobre sus suposiciones y creencias administrativas, así como del impacto que éstas tienen sobre otras gentes y la solución a los problemas de trabajo.

Una vez que los participantes han estudiado el Grid Administrativo en una forma concreta, personal y han comprendido las teorías o estilos de Administración, los -- asistentes al Seminario utilizan las fórmulas Grid para analizar la cultura de la organización y ver cuál teoría Grid domina las actitudes y acciones de su empresa.

El primer paso al evaluar los aspectos culturales de la organización, es que los grupos de trabajo se pongan de acuerdo en cuál sería la cultura ideal y posteriormente, discuten y llegan a un acuerdo sobre la cultura -- actual de su empresa. De ésta manera pueden apreciar mejor, qué tan lejos está una de la otra y aumentar su preocupación para pensar en nuevos caminos que lleven a la -- cultura de la empresa a lograr mayor efectividad administrativa.

Uno de los objetivos más importantes en el análisis de la cultura de la organización en Blake, es que los -- participantes empiecen a reconocer también, la profundidad y la perseverancia de la cultura de su organización, en sus propias actitudes y pensamientos ya que aprendiendo a reconocer la contaminación cultural, se hace posible

un mayor manejo de la misma. Si ésto puede percibirse en contraste con pensamientos y actitudes mas cercanos a una cultura ideal, se ha dado el primer paso favorable al cambio.

El hecho de poder apreciar la cultura de la organización, implica incrementar la objetividad para examinar y evaluar la forma en que opera la compañía, por la influencia que todos esos aspectos psico-socio-culturales, tienen sobre las creencias, actitudes y acciones de los miembros que la forman.

El siguiente paso es fijar normas para alcanzar la excelencia en la cultura y situar acciones efectivas que lleven a la administración a promover y sostener trabajos mas eficientes, a estimular el esfuerzo y la creatividad, a buscar nuevos desafíos y a utilizar la crítica y las -- situaciones de interacción, para fines educacionales.

1.- EL ESTUDIO COMPARATIVO DE VALORES ADMINISTRATIVOS  
ASPECTOS QUE EXPLORA

El cuestionario de Valores Administrativos, es la herramienta básica del Grid para analizar y comprender los valores administrativos de las personas. Es realizado por los individuos como parte del trabajo preparativo antes de asistir al Seminario Grid, inclusive antes de estudiar el libro del Grid Administrativo, de tal manera que en sus respuestas se reflejen sus pensamientos y acciones administrativas actuales.

Posteriormente, durante el desarrollo del Seminario y una vez que los participantes han alcanzado un entendimiento mas profundo de los aspectos fundamentales de la competencia administrativa y de la forma en que sus propias acciones administrativas tienen influencia en su -- efectividad como gerentes, los participantes al Seminario Grid vuelven a resolver el cuestionario de valores administrativos, encontrando en la comparación de los resultados previos contra los posteriores de dicho cuestionario, que sus valoraciones administrativas eran más 9.1, 5.5 etc., y menos 9.9 de lo que ellos habían pensado antes de asistir al Seminario.

Estas actividades en el Seminario Grid sirven para ayudar a los individuos a verse mas objetivamente; a probar la validez de sus pensamientos sobre ellos mismos y a ganar un entendimiento mas claro de sus valores administrativos y de los estilos Grid, de tal manera que percibiendo su comportamiento administrativo puedan ir corrigiéndolo y obteniendo mayor efectividad para solucionar los problemas de trabajo a través de otros.

El cuestionario presenta una comparación de valores administrativos. Las personas deben indicar su preferencia entre 2 alternativas de 40 elementos diferentes, seleccionando los números apropiados. Algunas alternativas les serán igualmente atractivas y rechazarán otras en igual grado, pero siempre deben tratar de escoger las alternativas más cercanas a su pensamiento actual.

Los participantes tienen, para cada elemento, tres puntos que pueden distribuir en alguna de las combinaciones siguientes:

- a) si se aprueba firmemente la alternativa A sobre la alternativa B, se escribe 3 al lado de A y cero al lado de B.
- b) si se aprueba firmemente B sobre A, se escribe 3 en B y cero en A.
- c) si se aprueba un poco más la A que la B, se escribe 2 en A y uno en B.
- d) si se aprueba un poco más la B que la A, se escribe 2 en B y uno en A.

Se aclara que solamente éstas combinaciones de números pueden usarse en cada selección de pares de alternativas y que traten de relacionar cada elemento, con su pensamiento administrativo actual, en cuanto a lo que consideraran la manera más efectiva de dirigir.

A continuación presentamos un análisis de los 40 elementos que explora el Cuestionario de Valores Administrativos:

1 EL GERENTE ES RESPONSABLE DE:

A\_\_\_ "tener a sus subordinados en un estado de ánimo positivo, ya que de ésta manera la producción se cuidará sola".

- B\_\_\_ "obtener un alto nivel de producción, ya que de ésta manera la gente reaccionará favorablemente (1).

En este primer elemento se presenta la disyuntiva del típico conflicto entre producción y gente en los estilos administrativos 1.9 (A) y 9.1 (B). La afirmación A, representativa del estilo 1.9, supone que no hay que presionar a la gente hacia estándares de producción más altos, porque entonces se revelan y resisten. En la B, lo que importan son los objetivos de producción, sin considerar las necesidades, sentimientos etc., de la gente, tal como ocurre en el estilo 9.1 (2).

2 LA MANERA DE TRATAR LA SUGERENCIAS ES:

- A\_\_\_ "demorar la reacción a cualquiera de ellas, ya sea negativamente, hasta que su jefe las haya juzgado, y luego transmitir el veredicto del jefe a los subordinados".
- B\_\_\_ "escucharlas o leerlas, y decidir por sí mismo si hay que transmitir las al jefe; sin embargo, asegurarse de que los subordinados sepan que sus sugerencias son apreciadas" (3).

Este segundo elemento en la alternativa A, presenta la típica actitud de "mensajero" de un gerente con un estilo 1.1. Este tipo de gerente posee un escaso interés por la gente y por el trabajo. Se dirige a sus subordinados, transmitiendo mensajes y pasa las órdenes de arriba hacia abajo, para que no se encuentren sus errores, ni se vea comprometido en decisiones (4). En la afirmación B encontramos representado al estilo 5.5 en su papel de mediador, revisando que las sugerencias no se aparten demasiado de la tradición y evaluándolas cuidadosamente para evitar desacuerdos. Usa las contribuciones de su gente en forma superficial (5).

3 CUANDO UN SUBORDINADO SE ENCUENTRA EN DIFICULTADES AL DESEMPEÑAR SU TRABAJO, SU JEFE DEBE:

A\_\_\_ "darle apoyo y animarlo; el subordinado debe saber que puede contar con su supervisor"

B\_\_\_ "trabajar con él para entender el problema y saber cómo corregir y evitar la dificultad en el futuro"  
(6).

La alternativa A es típica de un supervisor 1.9 quien dá aprecio, aceptación y comprensión a sus subordinados; su carácter es ayudar y en pago, espera recibir devota lealtad y por tanto evitar dificultades producidas por falta de responsabilidad (7). La alternativa B indica una actitud 9.9 en la que existe un grado de cooperación entre jefe y subordinado para solucionar problemas y tomar decisiones. El jefe discute con cada uno de los subordinados la naturaleza del problema y al estudiarlo se busca aprender de él; se hace ésto corrigiendo la causa y no solamente dando apoyo o buscando un culpable (8).

4 EL GERENTE QUE OBTIENE MEJOR RESULTADOS ES AQUEL QUE DA A SABER A SUS EMPLEADOS LO QUE SE ESPERA DE ELLOS.

A\_\_\_ "y se mantiene firme".

B\_\_\_ "pero, sabiendo que la gente es humana, se da cuenta que no podrán satisfacer todas sus expectativas"  
(9).

La alternativa A se refiere a actividades de comunicación tal como ocurren en el estilo 9.1, en donde 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, o desviaciones con respecto a los resultados esperados. La

tabla de organización formal define los canales legítimos. El objetivo es lograr producción y se espera de la gente lo que se le pide hacer, ni más ni menos (10). La alternativa B se identifica con un estilo 5.5 en el cual la preocupación moderada por producción, se une con una preocupación moderada por gente. La suposición básica del estilo 5.5 reside en encontrar una posición intermedia - entre ambos extremos y lograr el equilibrio entre los objetivos individuales y los de la organización (11).

5 AL PLANEAR, UN GERENTE DEBE CONSULTAR CON LAS PERSONAS AFECTADAS Y DEJAR QUE:

A\_\_\_ "ellos formulen su propio plan, ya que cuando se les deja a solas, la gente es más libre para presentar ideas que aceptarán".

B\_\_\_ "cooperar con ellos hasta que un plan aceptable sea formulado" (12).

La alternativa A es característica de un gerente 1.1 quien en aspectos de planeación solo dá instrucciones amplias - sin pensar en términos de objetivos y programas. Es un -- mensajero que lleva los asuntos de un nivel superior al - suyo, a un nivel inferior. Su estilo de supervisión con-- siste en poner a trabajar a la gente y dejarla sola (13). La alternativa B se basa en un estilo administrativo 9.9, en donde la función del gerente es lograr que la gente - tenga la información pertinente e interés en los resultadados; revisa la situación en conjunto y recaba reacciones e ideas de los subordinados correspondientes. Establece - con ellos metas y programas flexibles, procedimientos y - reglas básicas, y asigna responsabilidades individuales. Se mantiene informado sobre los progresos que se obtienen y les brinda ayuda cuando la necesitan, para eliminar obstacúlos (14).

6 SI UN GERENTE VE QUE SUS EMPLEADOS SE VAN TEMPRA-  
NO, EL DEBE:

- A\_\_\_ "recordar que las buenas relaciones son importan-  
tes y no armar escándalo por ésto".
- B\_\_\_ "hablar con ellos, dándoles a entender que aprecia  
su trabajo, mientras les llama la atención sobre -  
el hecho de que se van temprano" (15).

La alternativa A se refiere a aspectos de dirección y control de un estilo 1.9, en donde a los subordinados se les trata por medio de delicada persuasión y dentro de este contexto las condiciones de trabajo están dis- puestas de tal modo, que se puede satisfacer las necesi- dades personales, sociales y de bienestar. Se toma cual- quier medida necesaria con tal de mantener la armonía (16). La alternativa B es representativa de un estilo gerencial 5.5, en el que un gerente no manda ni dirige sino que con- duce, motiva y comunica para lograr trabajo. No ejerce au- toridad estricta pues su enfoque consiste en pedir, para tratar de lograr que las gentes quieran trabajar (17).

7 PARA EVITAR CONTRADECIRSE, CUANDO UN GERENTE TOMA  
UNA DECISION DEBE BASARLA EN:

- A\_\_\_ "razonamiento cabal, para que no sea necesario cam-  
biar si los subordinados se resisten".
- B\_\_\_ "la lógica de su jefe, para asegurarse de que no --  
habrá duda acerca de quién tiene razón, si los em-  
pleados se resisten"(18).

La alternativa A es clásica del estilo 9.1, en donde se considera a la gente como instrumento de producción; se usa a la gente en el trabajo y las relaciones humanas - son mínimas. El uso de poder jerárquico en sentido auto- ridad-obediencia, es la base del control (19). La alter-

nativa B se relaciona con una orientación 1.1 en donde el gerente asume responsabilidad por su posición, pero solo en forma superficial. Si sus subordinados no están de acuerdo con una decisión y la situación le pone en peligro, se apoya en un nivel superior para lograr la acción (20).

8 SIENDO LO QUE ES LA GENTE, POR LO GENERAL:

A\_\_\_ "producirá si el jefe se encarga de satisfacer sus necesidades emocionales, animándola y elogiándola cuando lo merezca".

B\_\_\_ "se esforzará por un nivel alto de producción si - la entrega al trabajo se basa en un entendimiento de lo que está en juego" (21).

En la alternativa A se manifiesta la preocupación del estilo gerencial 1.9 por probar condiciones de trabajo que permitan a la gente adaptarse a las mismas con confort, facilidad y seguridad. En las suposiciones 1.9 se siente que las demandas organizativas por producción son duras, excesivamente exigentes e innecesarias. Los objetivos -- tienden a ser bastante generales y simples para que todos puedan comprenderlos y apoyarlos (22). La alternativa B es característica de un estilo 9.9 en donde la comprensión y mutuo acuerdo con respecto a los objetivos y los medios para lograrlos, constituyen la base de la dirección del trabajo. La gente tiene el deseo de contribuir al éxito de la organización, porque está cumpliendo con la responsabilidad que ha aceptado (23).

9 LA PRODUCCION DEBE SER:

A\_\_\_ "la más alta posible, sean cuales fuesen las exigencias de los empleados".

B\_\_ "suficiente para evitar problemas" (24).

La alternativa A presenta a un estilo 9.1, en donde la preocupación por los objetivos de la organización tiende a ser alta, mientras que los objetivos de los subordinados son mas o menos ignorados. Las necesidades de producción y las necesidades personales de la gente, son contradictorias: si se cumple con una, la otra se sacrifica (25). La alternativa B indica poca preocupación por producción así como por gente. Si se habla de metas 1.1 dentro de la organización, solamente es posible considerar aquéllas que están relacionadas en la supervivencia organizativa; la meta 1.1, es mantener el trabajo para alcanzar la jubilación (26).

10 CUANDO UN SUBORDINADO ESTA EN DESACUERDO, EL GERENTE DEBE ESCUCHAR PARA ENTENDER:

A\_\_ "las ideas negativas y positivas del subordinado y explicar las razones de su posición, y luego tomar el tiempo necesario para discutir hasta llegar a una solución cabal".

B\_\_ "los puntos de desacuerdo, y después de una explicación, convencer al empleado que la opinión del gerente es la correcta" (27).

La alternativa A presenta un enfoque 9.9 para el manejo de conflicto. La solución del problema es la confrontación directa, la cual implica poner las cartas sobre la mesa, así como examinar y evaluar el problema por todos los que tienen que ver algo con el mismo. De este modo las razones para el conflicto deben ser examinadas y evaluadas. Las condiciones para su solución se discuten entre los involucrados y solo así se puede tomar acción -- efectiva para resolver los muchos problemas y conflictos

dentro de la organización (28). La alternativa B caracteriza al enfoque 5.5 en cuanto al manejo de conflictos. Este enfoque se resume como sigue: pocas veces es bueno enfrentarse al conflicto de frente, si se hace así alguien gana y alguien pierde; el que pierde es un enemigo potencial. Si uno toma distancia y permite que se calme la situación, uno puede encontrar una base para juntar a los combatientes y lograr un entendimiento aceptable (29).

11 UN GERENTE PUEDE EVITAR PROBLEMAS:

A\_\_\_ "al aceptar, sin queja, el ritmo que se impone la gente en el trabajo".

B\_\_\_ "al estimular a la gente a encontrar satisfacción en el trabajo permitiéndoles que fijen su propio ritmo de trabajo" (30).

La alternativa A caracteriza al estilo 1.1, en donde la supervisión consiste en poner a trabajar a la gente y dejarla sola para que hagan el trabajo como lo crean conveniente. Se administra con un mínimo de movimientos; el -- suficiente para quitarse la responsabilidad y evitar problemas (31). La alternativa B es típica del punto de vista 1.9 en donde el desacuerdo, emociones negativas, rechazo o frustraciones deben ser evitados. Se busca lograr relaciones positivas, armoniosas y permisivas, que mantengan la armonía. Si se presiona a la gente ellos se rebelan y resisten (32).

12 PARA PROMOVER EL MEJOR ESFUERZO, UN GERENTE DEBE DESARROLLAR DECISIONES IMPORTANTES CON SUS EMPLEADOS:

A\_\_\_ "en un equipo, compuesto de ellos y él, para asegurar la coordinación del esfuerzo".

B\_\_\_ "en base de "uno-a-uno," para asegurar eficiencia y responsabilidad" (33).

La alternativa A presenta la forma característica del estilo 9.9 para tomar decisiones. Bajo estas condiciones el gerente compromete a todos los subordinados involucrados; cuando se deba tomar una decisión, no la toma él solo. El concepto de acción en equipo implica utilizar las estrategias más apropiadas para la solución de problemas en los que es deseable comprometer al grupo con los resultados, logrando así acciones más efectivas (34). La alternativa B se basa en una suposición típica del estilo 9.1, en donde los supervisores toman decisiones y los subordinados las ejecutan. La supervisión es "uno-a-uno" y no se tiene oportunidad para interactuar entre pares al mismo nivel, ni entre jefes y subordinados, los cuales pueden promover relaciones sociales inútiles que son perjudiciales para el desempeño de la tarea (35).

13 CUANDO HAY CONFLICTO, UN GERENTE DEBE:

A\_\_\_ "ofrecer su ayuda para aliviar la tensión".

B\_\_\_ "si es posible, no involucrarse en el conflicto"  
(36).

La alternativa A es característica de un estilo 1.9, en donde el conflicto se evita y el gerente toma cualquier medida que sea necesaria para mantener la armonía; es incapaz de usar medidas severas que provoquen resentimiento (37). La alternativa B se refiere a una suposición típica de un estilo 1.1 en donde el conflicto se evita manteniendo estricta neutralidad y aislamiento, sin ofrecer ninguna opinión personal. El gerente 1.1 soluciona el conflicto evitándolo (38).

14 CUANDO UN GERENTE SE REUNE CON SUS SUBORDINADOS,  
EL PROPOSITO PRINCIPAL DEBE SER:

A\_\_\_ "desarrollar metas y objetivos, delinear el trabajo, y decidir cómo se hará éste".

B\_\_\_ "darles una oportunidad de participar, hacer sugerencias, pero reconocer que su trabajo consiste en balancear las presiones impuestas al grupo" (39).

La alternativa A es característica de un estilo de dirección 9.9, en donde la comprensión y el acuerdo de los subordinados hacia los objetivos de la organización, es esencial. La suposición es, que cuando los individuos - que deben coordinar sus actividades conocen los objetivos de la organización, así como el interés que ellos - tienen en el resultado, ya no es necesario que se ejerza una dirección autoritaria. Se logra un sentido de participación que permite el autocontrol y autodirección (40). La alternativa B expresa el concepto de metas bajo una orientación 5.5, en donde el gerente explica las razones por las que se debe hacer el trabajo a su manera; escucha lo que otros le quieren decir y altera los planes para enfrentar objeciones o evitar resistencias, pero busca que adopten y acepten sus planes (41).

15 DESPUES DE TERMINAR UN TRABAJO DIFICIL, UN GERENTE DEBE:

A\_\_\_ "mostrar su respeto por un trabajo bien hecho y restablecer buenas relaciones, ya que frecuentemente se generan tensiones mientras se ejercita un trabajo".

B\_\_\_ "tener planes hechos para el siguiente trabajo y -- asignar gente al mismo tan pronto como terminen la tarea previa" (42).

La alternativa A es típica del estilo administrativo 1.9, en donde las evaluaciones de trabajo están básicamente -

orientadas para ayudar a la gente a llevarse bien con otros y para aconsejar al individuo en sus asuntos personales; su preocupación es siempre conservar la moral alta (43). La alternativa B refleja la orientación gerencial 9.1 en donde la administración consiste en tener siempre planes establecidos para la próxima tarea y trasladar a la gente de acuerdo con las necesidades de la operación. El reconocimiento y la acción correctiva se otorgan sobre una base individual (44).

16 CUANDO LOS SUBORDINADOS ESTAN EN CONFLICTO, UN GERENTE DEBE:

A\_\_\_ "hablarles individualmente para averiguar los hechos y después ofrecer una solución que sea justa para ambos".

B\_\_\_ "permanecer neutral, ya que es probable que la gente se vuelva contra los que se entremeten" (45).

La alternativa A presenta el enfoque 5.5 para manejo de conflictos en el que como ya hemos visto, se considera peligroso enfrentar el conflicto de frente. Es mejor tomar ideas de unos y de otros y juntarlas. La solución que se logra puede no ser perfecta, pero probablemente será aceptada puesto que representa, aunque sea parcialmente, los dos lados del conflicto. Así todos ganan y quedan -- satisfechos (46). La alternativa B de nuevo manifiesta la característica actitud de neutralidad de un gerente -- con un estilo 1.1, quien soluciona el conflicto evitándolo (47).

17 CUANDO SE TERMINA UNA TAREA, UN GERENTE DEBE DISCUTIRLA CON LOS QUE HICIERON EL TRABAJO:

A\_\_\_ "para ayudarles a aprender, indicándoles las características productivas y errores del grupo y sugerir

mejoras; también debe animar a los individuos para que recomienden sugerencias razonables"

B\_\_\_ "para informarse acerca de la manera en que se ejecutó el trabajo, para dar el crédito por contribuciones sobresalientes al grupo o a los individuos - que corresponda " (48).

La alternativa A representa la clave para la evaluación del trabajo 9.9 en la fijación de objetivos. Este tipo de evaluación dá oportunidad al supervisor de discutir el nivel de desempeño de los subordinados y de trazar el curso de acción para lograr los objetivos acordados. Se identifican las barreras que se han encontrado en el desarrollo de los objetivos y éstas pueden abarcar desde consideraciones técnicas hasta problemas personales; se toma en cuenta la conducta del supervisor y otros factores de trabajo. El jefe ocupa un papel de asesor y la evaluación es un juicio de trabajo que incluye además un diagnóstico, planeación y continuidad, que promueve el cambio (49). La alternativa B es representativa de la evaluación de trabajo que se hace en el estilo administrativo 1.9. Mas allá de la asistencia del trabajo, las evaluaciones aquí están básicamente orientadas a ayudar a la gente a llevarse bien con otros y a aconsejarles en asuntos personales. La meta de un jefe con inclinación 1.9 es ver cómo él o la empresa pueden ayudar al individuo a vivir de una manera mas satisfactoria desde el punto de vista personal. En este estilo las actitudes y sentimientos son lo más importante, las condiciones siempre deben estar dispuestas de tal modo que puedan satisfacer las necesidades personales, sociales y de bienestar de la gente (50).

18 CUANDO UN GERENTE Y SU SUBORDINADO ESTAN EN DESACUERDO, EL GERENTE DEBE:

A\_\_\_ "explicar las razones de su decisión, e indicar que aunque lo siente, la decisión debe ser obedecida".

B\_\_\_ "decirle al subordinado que debe obedecer su decisión" (51).

La alternativa A es característica del estilo administrativo 5.5, en donde el manejo de conflicto se hace a través de lograr un compromiso, es decir, encontrar el terreno medio entre dos alternativas opuestas. Un jefe con un estilo 5.5 se asegura que sus subordinados conozcan los límites de lo que es aceptable y dentro de esto les permite cierta libertad, pero es rápido para señalar cualquier -- desviación, particularmente aquellas que puedan afectarlo. Explica que el cumplimiento de la política es para bien de todos. De esta manera, el gerente estimula y orienta a sus subordinados sin embargo, no analiza las dudas que condujeron al conflicto (52). En la alternativa B se presenta la forma clásica de administrar el conflicto en un estilo administrativo 9.1, donde si existe una diferencia de opinión, como la que puede surgir entre un jefe y un subordinado, la regla fundamental 9.1 es la supresión. Esto se hace simplemente cortando el conflicto de raíz. Un jefe no necesita tolerar desacuerdos, ya que tiene autoridad para tratarlo de manera que lo suprima (53).

19 SE PUEDE LOGRAR ARMONIA ENTRE LOS SUBORDINADOS POR MEDIO DE:

A\_\_\_ "participación activa en la solución de problemas de trabajo".

B\_\_\_ "haciéndoles saber que la gente es lo más importante" (54).

La alternativa A, se refiere a la suposición administrativa 9.9, en donde logro y contribución son considerados los aspectos críticos del desempeño organizativo y de la moti-

vación individual. Cuando se cumple uno, el otro es satisfecho automáticamente (55). La alternativa B, se refiere - al estilo administrativo 1.9, en donde las relaciones humanas, en el sentido sociable de la frase, son importantes en si y por si. El grupo en 1.9 es la unidad clave de la organización, siendo la amistad y armonía en el ambiente de trabajo, lo mas deseado entre los miembros. El tema 1.9 es: - "los tipos buenos no pelean" (56).

20 CUANDO UN SUBORDINADO RESISTE HACER LAS COSAS DE LA MANERA PRESCRITA, SU JEFE DEBE:

- A\_\_\_ "mostrarle que las reglas son para el beneficio de todos y pedirle que obedezca, para el bienestar general".
- B\_\_\_ "dejar las cosas como están por un tiempo; no hay razón para crear un incidente que puede causar un mal informe" (57).

La alternativa A es representativa de un estilo administrativo 5.5, en donde se considera lo siguiente: es esencial que las tradiciones políticas y procedimientos sean aceptadas y es responsabilidad del jefe "venderlas" y persuadir a las gentes para que las sigan. Si los subordinados entienden que las reglas son para el bienestar de todos, las seguirán con gusto (58). La alternativa B es típica de un gerente con un estilo administrativo 1.1 el cual no quiere comprometerse en los problemas de otros para evitar la responsabilidad que le fuera a tocar. Cuando otros violan las políticas y procedimientos, es probable que diga: "es mejor voltear la cabeza que hacer escándalo, a menos que la situación sea tan peligrosa que lo comprometa a uno". En el estilo 1.1 los errores son ignorados a menos que la magnitud del error sea grave y el supervisor mismo pudiera quedar comprometido (59).

21 PARA QUE UN SUBORDINADO SEA REALMENTE RESPETADO,  
DEBE INFORMAR A SU JEFE:

A\_\_\_ "lo que éste necesita saber a fondo, vayan las cosas bien o no".

B\_\_\_ "tan solo las cosas que se desvían de lo programado y que requieren acción directa del jefe" (60).

La alternativa A se refiere a la forma de comunicación 9.9 en donde el objetivo es una comunicación abierta, auténtica y sincera, es decir, en doble sentido. En este estilo, la comunicación adquiere un significado muy especial y se basa en la suposición de que la mutua comprensión es la base para el acuerdo y el control (61). La alternativa B carece de esta característica de comunicación en doble sentido y es clásica de un estilo administrativo 9.1, en donde la comunicación se limita a que un extremo ordena y al otro solo se le informa. La jerarquía tiene por objeto emitir órdenes hacia abajo y controlar la coordinación del esfuerzo. La comunicación hacia arriba está limitada a informar sobre las acciones cumplidas y desviaciones con respecto a los resultados esperados (62).

22 CUANDO UN GERENTE PLANEA UNA OPERACION Y OBTUVO DE  
LOS SUBORDINADOS ALGUNAS DE LAS IDEAS AL RESPECTO,  
DEBE INCLUIR:

A\_\_\_ "las sugerencias que crea útiles y agradecer a todos los que contribuyeron".

B\_\_\_ " en alguna forma todas las sugerencias, ya sean buenas o malas (63).

La alternativa A es característica del estilo 5.5, en donde se busca la participación del subordinado con varios propósitos: el primero es dar oportunidad para participar en decisiones relacionadas con el trabajo, sin ceder autoridad. Otro es evitar, sutilmente, la responsabilidad o --

reacciones negativas a las decisiones que el jefe pueda tomar individualmente. Esto se logra basando las decisiones en las recomendaciones del grupo. Otro propósito más genuino es solicitar ideas y sugerencias que puedan ser utilizadas y premiadas (64). La alternativa B es típica de un estilo administrativo 1.9 en donde al grupo se le reúne con el objeto principal de compartir ideas. En general las decisiones son hechas por el grupo y en especial las decisiones donde el apoyo del grupo es de importancia (65).

23 CUANDO OCURRE UNA VIOLACION DE UNA POLITICA, UN GERENTE DEBE:

A \_\_\_ "tomar rápidamente acción correctiva para asegurar que no se repetirá.

B \_\_\_ "dejarla pasar; el mejor aprendizaje se logra al descubrir nuestros propios errores" (66).

La alternativa A es clásica de un gerente con una orientación administrativa 9.1, quien cuando algo vá mal en el trabajo, o cuando se descubre un error, su reacción inmediata es encontrar al responsable y aplicar el castigo adecuado de manera definitiva y enérgica. Las políticas uniformes son indispensables para la producción ordenada (67). La alternativa B se refiere a una característica del estilo 1.1 para analizar los errores con los subordinados. Su actitud es ignorarlos a menos que la magnitud del error fuese tal que el supervisor mismo pudiera quedar comprometido. Los errores de rutina se esperan y se ignoran (68).

24 CUANDO DEBE INICIARSE UN PROYECTO NUEVO, UN GERENTE DEBE:

A \_\_\_ "trabajar con sus subordinados para encontrar datos

pertinentes y tomar decisiones que comprometan tanto al jefe como a los subordinados, con respecto a la forma de ejecutar el proyecto".

B\_\_\_ "reunir la información pertinente, recabar ideas de aquéllos que ejecutarán el proyecto, analizar los hechos y pedir recomendaciones; luego debe presentar su solución a sus subordinados, obteniendo su ínteres y entrega mostrándoles que ha tomado sus ideas en cuenta" (69).

La alternativa A se basa en una orientación administrativa 9.9, en donde la clave de la administración está en el compromiso y la participación de los responsables en la planeación y ejecución del trabajo. Se considera que la capacidad de la gente para comprometerse con el propósito de la organización por medio de la integración con las metas, es fundamental (70). La alternativa B es característica de un estilo administrativo 5.5, en donde se hacen esfuerzos para usar las contribuciones de la gente al menos en forma superficial. Un gerente con este tipo de inclinación, revisa cada sugestión de sus subordinados para estar seguro que no ha sido presentada antes o bien que no se aparta demasiado de la tradición y política actual. El objetivo es que la gente no sienta ni tema, que sus ideas puedan ser rechazadas (71).

25 CUANDO UN GERENTE PLANEA UNA TAREA, DEBE:

A\_\_\_ "consultar su propia experiencia y, si es necesario, a los expertos, y planear como se debe hacer; luego, debe asignar responsabilidades individuales y resumirlas a cada individuo."

B\_\_\_ "reunirse con cada individuo y ayudarle a hacerle el trabajo tal como el subordinado quiera" (72).

La alternativa A presenta las actividades de planeación tal como se dan típicamente en el estilo 9.1. Un gerente bajo este tipo de administración, planea estableciendo - las cuotas de producción y los programas que debe seguir cada subordinado. Luego desarrolla los procedimientos y los reglamentos de trabajo y asigna tareas individuales. También establece puntos de control, para verificar que las acciones que autoriza se realicen tal como lo ordena (73). La alternativa B representa un tipo de administración 1.9 que se centra en como proveer condiciones de trabajo que permitan a la gente adaptarse a las mismas con confort, facilidad y seguridad. El gerente 1.9 ve a su gente frecuentemente y los estimula a visitarlo, tanto como su tiempo lo permita. Su objetivo es asegurar que ellos puedan obtener las cosas que desean. Esa es la manera de estimular a la gente a cumplir con su trabajo (74).

26 UN GERENTE DEBE:

A\_\_\_ "darse cuenta de que a la gente no le gusta trabajar duro y cuidar que hagan lo suficiente para evitar -- reproche".

B\_\_\_ "lograr producción, incluyendo a los subordinados en decisiones que les afecten" (75).

La alternativa A se encuentra en un gerente con estilo 1.1, el cual ejerce el mínimo de influencia en sus contactos con otros. Expresa poca preocupación por producción o por gente. Evita hasta donde puede la responsabilidad, y lo único que pide es que se le permita comprometerse lo mínimo con los objetivos de la organización y de su gente (76). La - alternativa B es representativa de una orientación 9.9, en donde la administración de producción y de gente tiene como objetivo integrar estos dos aspectos de trabajo, preocupándose por ambos. La clave es el compromiso y la participación de los responsables en la ejecución del trabajo (77).

## 27 ESTABLECER METAS:

A\_\_\_ "ni muy altas, ni muy bajas, ya que de esta manera los subordinados sabrán que son justas".

B\_\_\_ "teniendo en cuenta que su nivel debe ser solamente tal alto como el que la gente está dispuesta a aceptar de buena manera" (78).

La alternativa A expresa el concepto de metas en la orientación administrativa 5.5. La relación entre los objetivos de la organización y los de los individuos, se pueden explicar como sigue: hay un objetivo primario de la organización que es el logro de utilidades, pero también existe otro propósito que es el de proveer satisfacción y seguridad a la gente. Estos dos conceptos reflejan el carácter 5.5 que desea lograr el equilibrio entre los objetivos individuales y organizativos (79). La alternativa B se basa en las suposiciones de el estilo administrativo 1.9, en donde se siente que las demandas organizativas por producción son con frecuencia duras, excesivamente exigentes, e innecesarias. De ésta manera los objetivos tienden a ser bastantes generales para que todos puedan apoyarlos (80).

## 28 UN GERENTE DEBE RECONOCER QUE SI LA GENTE TRATA DE HACER LO MENOS POSIBLE:

A\_\_\_ "debe empujarlos lo más que pueda, aunque genere antagonismo".

B\_\_\_ "no puede hacer nada, excepto aceptarlo" (81).

La alternativa A es típica de un estilo 9.1 en donde a la gente se le considera como instrumento de producción. El uso del poder jerárquico en sentido autoridad-obediencia es la base del control (82). La alternativa B es representativa de una orientación administrativa 1.1, en donde el

interés por producción y el interés por la gente son muy bajos. Un gerente con este estilo de administración, tiene poco o ningún dilema entre producción y gente (83).

29 CUANDO UN GERENTE EVALUA EL DESEMPEÑO DE UN SUBORDINADO, DEBE:

A\_\_\_ "discutir sus aspectos favorables y desfavorables, señalándole sus puntos débiles, y cómo puede mejorar y reconociendo su buen trabajo".

B\_\_\_ "asegurarse de que el subordinado entienda que su evaluación se realizó con hechos que muestran errores y éxitos, y logrando en conjunto metas para mejorar (84).

En la alternativa A se presenta la clásica forma de valuar el trabajo de los subordinados de un gerente con estilo administrativo 5.5. En este estilo el objetivo es asistir al individuo por medio de una entrevista de evaluación tipo "sandwich". Se señalan algunos de sus puntos fuertes, luego sus puntos débiles y luego el resto de sus puntos fuertes, para compensar la posible depresión del empleado al darse cuenta de sus debilidades. Las entrevistas se cierran con una nota de estímulo y elogio, pues de esta forma se mantiene una evaluación equilibrada (85). La alternativa B representa la forma de evaluar el trabajo dentro de un estilo administrativo 9.9. La evaluación, más que un juicio de trabajo terminado, incluye un diagnóstico, una planificación y una continuidad, es decir, lo que se busca a través de la evaluación son cambios positivos que permitan trazar un curso de acción para eliminar barreras y lograr los objetivos acordados (86).

30 AL SEGUIR EL PROGRESO DEL TRABAJO DE LOS SUBORDINADOS, UN GERENTE DEBE:

A\_\_\_ "dejarlos solos; si se presentan problemas, el gerente recibirá información al respecto por medio de canales establecidos".

B\_\_\_ "estar al tanto de cómo se sienten los que hacen el trabajo, haciéndoles saber que se interesa y se preocupa por su bienestar" (87).

La alternativa A presenta un estilo de administración 1.1 que consiste en poner a trabajar a la gente y dejarla sola. Esto se hace dejando que la gente haga el trabajo como lo crea conveniente (88). La alternativa B está involucrada con una suposición administrativa 1.9, que considera que hay que mostrar las cosas a la gente, mas que mandarla. Piensa que los subordinados pueden ser apoyados y ayudados en esfuerzos, en vez de aguijoneados. Esto se evidencia cuando un supervisor realiza su trabajo por ellos, ayuda a los subordinados en aquellas partes difíciles de la tarea, para las cuales él mismo tiene más conocimientos técnicos y destreza (89).

31 UNA MANERA DE OBTENER RESULTADOS DE UN SUBORDINADO ES ESTABLECER METAS PARA EL Y:

A\_\_\_ "luego pedirle ayuda si éstas no se logran".

B\_\_\_ "asegurar obediencia total desde un principio" (90).

La alternativa A es característica de un estilo administrativo 5.5 en donde las metas se interpretan como la dirección hacia la cual la gente debe orientar su trabajo. Se desea lograr el equilibrio entre los objetivos individuales y organizativos. Un gerente bajo esta orientación, se mantiene en contacto con el trabajo de cada uno de sus subordinados y revisa su progreso de tiempo en tiempo. Da sugerencias positivas, si un subordinado tiene dificultades (91). La

alternativa B es clásicamente representativa de un estilo 9.1, en donde el gerente siente que sus responsabilidades son las de planear, dirigir y controlar las acciones de sus subordinados de cualquier manera, para lograr los objetivos de producción de la empresa. Vigila el trabajo de cerca, critica y cuando lo cree necesario, autoriza cambios si es que existe la necesidad (92).

32 CUANDO UN GERENTE Y SU SUBORDINADO NO ESTAN DE ACUERDO, EL JEFE DEBE:

A\_\_\_ "ser práctico y dejar que el desacuerdo siga su curso ya que lo más probable es que el problema se resuelva por sí mismo".

B\_\_\_ "exponer el desacuerdo y resolverlo de una vez por todas" (93).

La alternativa A representa la actitud para manejar el conflicto de un gerente con un estilo administrativo 1.1, quien soluciona el conflicto evitándolo (94). La alternativa B - presenta el enfoque 9.9 para el manejo de conflictos. La solución del problema es la confrontación directa. Esta implica enfrentarse al conflicto, poner las cartas sobre la mesa y examinar y evaluar el problema con todos los que tienen que ver algo con el mismo. De este modo las razones para el conflicto pueden ser examinadas y evaluadas (95).

33 UN GERENTE QUE CONOCE REALMENTE A LA GENTE, PLANEARA UNA TAREA:

A\_\_\_ "dándoles instrucciones generales y estimulándolos a cumplir la tarea en la forma en que les resulte más cómoda".

B\_\_\_ "tomando las decisiones por sí mismo después de obtener ideas de cada subordinado" (96).

La alternativa A es característica de un estilo administrativo 1.9 en donde el gerente dá indicaciones generales a sus subordinados y transmite su confianza diciendo que está seguro de que cada uno sabrá cómo hacerlo. La fijación de metas se produce en una atmósfera con carácter - pseudo democrático. Lo ideal es hacer que la gente fije objetivos generales que sean apoyados por todos (97). La alternativa B es típica del estilo 5.5, en donde el gerente tiene la responsabilidad de planificar, dirigir y controlar a sus subordinados. Sin embargo, resulta igualmente importante pensar que una parte fundamental de esta responsabilidad está aunada a la necesidad de comunicar, de obtener comprensión y de obtener sugerencias de los subordinados (98).

34 REUNIR A LOS EMPLEADOS ES UTIL CUANDO TALES JUNTAS SE USAN PARA:

A\_\_\_ "tomar decisiones sobre la forma de efectuar el trabajo".

B\_\_\_ "comunicar decisiones sobre la forma de efectuar el trabajo" (99).

La alternativa A se basa en una suposición 9.9 en la que el gerente utiliza su posición jerárquica para asegurar que se tomen decisiones cabales, sin embargo, éste compromete a todos sus subordinados cuando se debe tomar una decisión, es decir, no las toma él solo. La toma de decisiones implica involucrar a todos los subordinados que son afectados o que están comprometidos en el problema en cuestión. La participación en la planeación y ejecución del trabajo, es la clave del compromiso (100). La alternativa B es típica del estilo administrativo 9.1, - en donde la toma de decisiones es vista como responsabilidad

personal del individuo con más autoridad. Las instrucciones fluyen hacia abajo y la información fluye en una línea jerárquica recta hacia arriba (101).

35 AL EVALUAR EL TRABAJO DEL SUBORDINADO, UN GERENTE DEBE DARSE CUENTA DE:

- A\_\_\_ "que, puesto que muchas de las situaciones formales de evaluación son delicadas y generan perturbación, la experiencia en el trabajo es el mejor maestro".
- B\_\_\_ "que para el subordinado es importante cómo se le compara con los demás" (102).

La alternativa A es clásica de un estilo administrativo 1.1, en donde la evaluación del trabajo se cumple como rutina. Como ya hemos visto, en este estilo se evita el conflicto y la responsabilidad dejando que la gente aprenda sola por su propia experiencia (103). La alternativa B representa al estilo 5.5 en su forma de evaluar el trabajo. Como ya se dijo se señalan al individuo tanto sus puntos fuertes como sus puntos débiles, buscando mantener siempre en la evaluación, un equilibrio. Es probable que si al subordinado se le compara con otros, salga de la entrevista sintiéndose un poco mejor (104).

36 CUANDO UN SUBORDINADO NO ESTA DE ACUERDO, EL GERENTE DEBE:

- A\_\_\_ "cambiar de opinión para retener la cooperación".
- B\_\_\_ "ocuparse de que el subordinado cumpla sus órdenes al pie de la letra" (105).

La alternativa A es característica del punto de vista 1.9, en donde el desacuerdo, emociones negativas, rechazo y --frustración deben ser evitados. Se busca relaciones positivas, armoniosas y permisivas. El gerente con inclinación

1.9, se preocupa porque lo acepten ya que es incapaz de usar métodos severos y estrictos para lograr que cumplan sus órdenes los subordinados; usa el razonamiento y apela a los sentimientos (106). La alternativa B es típica de un estilo administrativo 9.1 en el que como ya hemos visto, la producción viene en primer término. Cualquier desviación que pueda impedir su logro es interpretada como barrera. El conflicto entre personas debe ser tratado con rapidez. La autoridad se emplea para eliminar el conflicto (107).

37 DESPUES DE PLANEAR UN TRABAJO, UN GERENTE DEBE:

A\_\_\_ "estar al tanto de los principales aspectos de progreso y decidir con los que hacen el trabajo si hay necesidad de cambios".

B\_\_\_ "permitir a sus subordinados encargarse del trabajo por su propia cuenta, ya que ellos le plantearán los problemas que consideren serios" (108).

La alternativa A es representativa de una orientación 9.9, en donde el gerente considera su responsabilidad cuidar - que el planeamiento, la dirección y el control se cumplan, mas no necesariamente haciéndolo él mismo. Los mejores calificados para hacerlo son aquellos que tienen el mayor interés en el resultado, independientemente del nivel a que pertenecen. El jefe se mantiene informado sobre los principales aspectos del progreso e influye en los subordinados para identificar problemas, revisar metas y programas con ellos, a medida que resulta necesario. Les brinda ayuda cuando la necesitan, colaborando en la eliminación de los obstáculos (109). La alternativa B es típica de un gerente con una orientación 1.1, el cual da instrucciones amplias aunque no piensa en términos de objetivos y programas; hace poca planificación. Lleva los asuntos de un nivel superior al suyo a otro inferior. Da libertad a la --

gente para resolver sus problemas; a ellos les gusta, y a él también, pues así evita asumir mayor responsabilidad (110).

38 UN GERENTE DEBE:

A\_\_\_ "revisar los archivos para ver como otros manejan el problema y así tener una base para decidir".

B\_\_\_ "utilizar su propia capacidad analítica para decidir lo que se debe hacer; para éso le pagan" (111).

La alternativa A es representativa del estilo 5.5, que se apoya fuertemente en las tradiciones y reglas establecidas para el manejo de los problemas del trabajo. Lo que hagan o piensen los demás o su jefe, se transforma en una importante guía de acción (112). La alternativa B es característica de la teoría 9.1, en la que un gerente tiene un posición de autoridad en la jerarquía y lo sabe. Siente que -- sus responsabilidades son las de planear, dirigir y controlar las acciones, para resolver los problemas de trabajo -- que se presentan y lograr los objetivos de producción de -- la empresa (113).

39 UN GERENTE PUEDE REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO:

A\_\_\_ "poniendo énfasis en los aspectos positivos".

B\_\_\_ "actuando con extrema precaución para evitar perturbar la rutina" (114).

La alternativa A presenta la forma característica del estilo 1.9 para manejar a los subordinados. Considera que -- una orden inflexible puede ser transformada en delicada -- persuasión; promete un favor en compensación de los inconvenientes surgidos. Evita el rechazo al cambio, endulzando los inconvenientes que no pueden ser evitados (115). La alternativa B representa el impacto que el estilo 1.1 tiene

sobre la creatividad y el cambio. Pensar creativamente dentro de la organización, explorar nuevos conceptos y áreas de investigación o estimular cambio por medio de interés en otros, es en cierto modo contrario a este estilo. Por eso no se espera y en realidad no se puede encontrar, un gerente con estilo 1.1 que se ocupe de este tipo de actividades en el trabajo. La reacción al cambio es en general negativa; si los subordinados hacen sugerencias, 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 (116).

40 CUANDO HAY UN DESACUERDO ENTRE JEFE Y SUBORDINADO, EL JEFE:

A\_\_ "y el subordinado deben analizar el desacuerdo hasta que los dos acepten la decisión final".

B\_\_ "debe tener la última palabra" (117).

La alternativa A nos presenta nuevamente la forma característica de enfocar y manejar el conflicto en el estilo 9.9. La solución del problema es la confrontación directa; esta forma de confrontar el problema implica enfrentarse al conflicto, poner las cartas sobre la mesa, así como examinar y evaluar el problema por todos los que tienen que ver algo con el mismo (118). La alternativa B es típica de un estilo 9.1, en donde se emplea autoridad para eliminar el conflicto, pues no se puede permitir que un problema se infiltre en el trabajo y obstaculice las metas de producción -- (119).

## 2.- EL CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACION.

### ASPECTOS QUE EXPLORA.

El instrumento para evaluar la cultura de la organización, es un cuestionario que consta de diez elementos - que permiten a los miembros del Seminario Grid comparar - costumbres y formas de trabajo características de su organización, con las de una organización ideal.

El primer paso en este trabajo consiste en que cada uno de los participantes individualmente, conteste las preguntas para una cultura ideal. Debe considerar las cinco - alternativas para cada elemento y colocar un 5 al lado de aquella alternativa que sería la más ideal en la aspiración de una organización; colocará un 4, en aquella alternativa que considere como respaldo, es decir, para usarla cuando la más ideal no esté a su disposición. Colocará un 3 junto a la tercera mejor alternativa; un 2 junto a la cuarta y - finalmente un 1, junto a la alternativa con menos base aceptable para la administración de una organización ideal. Se indica que no puede haber empates.

El segundo paso se refiere a colocar, también de manera individual, las alternativas para describir la forma actual de operar de su organización. Los participantes deberán tomar como base para su primera selección las operaciones - diarias típicas, en vez de reacciones sobre crisis específicas, presiones o eventos excepcionales. La crisis o algún - evento fuera de lo común, le puede dar una pista para su -- segunda selección. Se indica que se debe contestar según el comportamiento y desempeño de la organización actual, no comparando que tan bien o tan mal, le vá a la organización en relación al pasado. De nuevo, no puede haber empates.

La realización de éstos dos primeros pasos se hace como parte del trabajo preparativo para inducir a los participantes en el análisis de la cultura de la organización, antes de asistir al Seminario.

El tercer paso implica la actividad en equipo dentro del Seminario y se trata de que, usando el mismo cuestionario como base, los equipos discutan y alcancen un acuerdo en grupo acerca del orden del rango de las alternativas, primero de lo que sería cultura ideal en las organizaciones y después lleguen a un acuerdo sobre lo que es actualmente la cultura de su organización. El procedimiento es el mismo que en el trabajo preparativo, es decir, las alternativas en los diez elementos se ordenan en un sentido decreciente del 5 al 1, tanto para la cultura operacional ideal, como para la cultura actual de la organización en que trabajan.

Para resolver este ejercicio en equipo, se hacen algunas consideraciones:

a) el rango que se dé a cada alternativa debe basarse en lo que dice y no en si aparenta ser 9.9 o 9.1, etc. Se puede estudiar el estilo Grid de cualquier alternativa, siempre y cuando el rango que se le dé, se base en su contenido y no en su estilo administrativo.

b) al decidir sobre un rango se deberá considerar la oración completa como una unidad, comparándola con otras. Se evitará que la oración se separe en partes.

c) a todas las alternativas se les otorga un rango. Se logra un mejor entendimiento si se conoce la alternativa que es menos ideal o menos representativa de la cultura actual y la que es más ideal o representativa, y el por qué de ello.

d) antes de llegar a un acuerdo sobre la segunda o tercera alternativa, los equipos deben deliberar y discutir ampliamente. Frecuentemente se revela el carácter de una organización por las acciones que se toman cuando el ideal no se puede poner en acción o cuando no es muy práctico hacerlo. Un examen sistemático de éstas alternativas secundarias, ayuda a los miembros del equipo a descubrir sus propias actitudes y suposiciones sobre lo que consideran como administración cabal.

Una vez que los equipos han realizado la crítica de la cultura actual de su empresa contra lo que sería la - ideal, ordenan de mayor a menor importancia para su solución, los diez elementos administrativos estudiados y a través de un representante, cada equipo charla con alguno de los gerentes de más alto nivel en su empresa, para presentar sus puntos de vista, apoyados con hechos concretos, sobre la cultura actual de la organización y las posibles soluciones que llevarían a la empresa hacia una mayor efectividad administrativa.

A continuación presentamos del Cuestionario de Evaluación de la Cultura de la Organización:

#### 1 OBTENCION DE RESULTADOS

Ideal	Actual
A ___ "Los problemas se estudian y evalúan tomando en cuenta su efecto en los factores económicos, con mínima consideración al impacto sobre la gente" (120).	A ___

Esta afirmación es representativa del estilo administrativo 9.1 en donde una alta preocupación por la producción y la obtención de resultados contrasta con poca preocupación por la gente. Se asume que existe una contradicción inevi-

table entre los objetivos de producción y las necesidades personales de la gente. Si se cumple con una, la otra se sacrifica necesariamente (121).

B\_\_\_\_\_ "Acción sobre problemas importantes se dise- B\_\_\_\_\_ ña para asegurar desarrollo sano y constante con los objetivos de la organización" (122).

Esta afirmación es característica del estilo 9,9 en el que la gente se integra al trabajo pues los objetivos de ambos no se contraponen. El logro y la contribución son considerados los aspectos críticos del desempeño organizativo y de la motivación individual. Cuando se cumple uno, el otro es satisfecho automáticamente (123).

C\_\_\_\_\_ "cuando se atacan los problemas es porque no C\_\_\_\_\_ se pueden ya posponer, esperando que el tiempo se encargue de ellos. Las decisiones se logran por descuido" (124).

Esta declaración coincide con el estilo 1.1 en el que existe muy poco interés tanto por la producción como por la gente y los problemas entre ambos casi no crean dilemas, pues no hay compromiso ni preocupación por lo que ocurre en el trabajo. Se deja a la gente trabajar como lo cree conveniente y el esfuerzo de contribución hacia el objetivo organizativo, es mínimo (125).

D\_\_\_\_\_ "Las reacciones a problemas favorecen mantener buenas relaciones para aumentar la eficiencia" (126).

Esta se basa en el característico alto interés por la gente, con reducida preocupación funcional por producción - del estilo 1.9. Las actitudes y sentimientos de la gente son importantes y se evita ejercer una presión por producción, mayor que la que podría ganar aceptación de los

miembros de la organización. Cualquier medida que ayude a mantener la armonía entre la gente, es utilizada (127).

E\_\_\_ "Si los enfoques a problemas son novedosos o E\_\_\_ diferentes de la tradición, política o prácticas pasadas, no son aceptables" (128).

Característicamente en el estilo 5.5 se buscan siempre soluciones aceptables que equilibren los problemas entre la producción y la gente. Las tradiciones y las políticas aseguran mantener y preservar el Statu Quo, antes que cambiarlo (129).

## 2 CONCIENCIA DE UTILIDADES (COSTO)

Ideal

Actual

A\_\_\_ "Se presiona a la gente para que considere A\_\_\_ sólo las cosas que den utilidades a corto plazo" (130).

Esta afirmación es característica del estilo 9.1, en donde la preocupación por los objetivos de la organización tiende a ser alta, mientras que los objetivos de los subordinados son mas o menos ignorados como factor significativo. - Dentro de la administración organizativa el concepto de -- cuotas implica un objetivo, el cual es establecido por el nivel superior de la jerarquía, de acuerdo con los objetivos de la organización, para un nivel inferior. Aunque la cuota puede ser clara y definida, los subordinados no participan en su fijación. Dependiendo de lo realista y del control que se imponga a los responsables por cumplirla, la cuota puede adquirir una cualidad mecánica o arbitraria. El objetivo de los subordinados es alcanzar la cuota por cualquier medio que fuese necesario (131).

B\_\_\_ "No hay mucha evidencia de conciencia de utilidades" (132). B\_\_\_

Bajo el estilo administrativo 1.1 no existe evidencia de conciencia de utilidades puesto que no hay preocupación por producción ni preocupación por la gente. El propósito del estilo 1.1 es autocentrado. Es el de supervivencia personal dentro del sistema para recibir el pago y eventualmente los beneficios de la jubilación, nada más. En otras palabras, el logro de los objetivos es personal, no hay preocupación por la organización ni por los miembros de la misma (133).

C\_\_\_ "La provisión para el buen trato de la gente C\_\_\_ prevalece sobre la conciencia de Utilidades" (134).

Esta afirmación es representativa del estilo administrativo 1.9, en donde se evita ejercer una presión por producción mayor que la que podría ganar aceptación por los miembros de la organización. Los requisitos de producción se oponen a las necesidades de la gente. Las actitudes y sentimientos son muy importantes y vienen en primer término. El estilo gerencial 1.9 se centra en cómo proveer condiciones de trabajo, que permitan a la gente adaptarse a las mismas con confort, facilidad y seguridad, de tal manera que la conciencia de utilidades es pobre (135).

D\_\_\_ "La gente conoce cómo sus acciones influyen en D\_\_\_ las utilidades y ésto los impulsa a sacar la máxima utilidad de cualquier gasto" (136).

Esta alternativa es típica del estilo administrativo 9.9, en el que se considera que cuando los individuos deben lograr objetivos de producción que ellos se fijan porque los comprenden, y están de acuerdo con los mismos, entonces el esfuerzo se dirige hacia el logro de objetivos por el cual el individuo se ha comprometido. De esta manera la gente conoce cómo sus acciones influyen en las utilidades (137).

E\_\_\_\_\_ "Se mantienen buenas relaciones entre conside- E\_\_\_\_\_ raciones de gasto y utilidades y satisfacción de las necesidades de la gente" (138).

En la orientación 5.5, como bajo la 9.1, se piensa en la gente como agentes de producción. Sin embargo, la gente también es "importante". Lo que en este estilo se piensa es que a la larga se tienen más problemas si empuja a la gente y no se tiene consideración por ella, es decir, que a la gente se le debe dar igual consideración que a la -- producción. Es más probable que la gente obedezca si se le dice el por qué debe hacer algo, se le permite comentarlo y aún quejarse un poco (139).

### 3 PERSONAL

Ideal

Actual

A\_\_\_\_\_ "Trabajar lo mínimo que se permite es común" A\_\_\_\_\_ (140).

La alternativa A es clásica del estilo de administración 1.1 en donde la supervisión es muy baja y consiste poner a trabajar a la gente y dejarla sola. Esto se hace dejando que el empleado haga el trabajo como lo cree conveniente. Se administra con un mínimo de movimientos, el suficiente para evitar la responsabilidad. Este estilo no es frecuente en una organización donde cada situación representa un conjunto diferente de problemas a resolver; es mucho - más común en operaciones de rutina y en algunas funciones asesoras (141).

B\_\_\_\_\_ "Se piensa que la gente tiene derecho a la B\_\_\_\_\_ seguridad y satisfacción. La gente que no está plena y productivamente ocupada, se detiene para no perturbar la moral del personal" (142)

Esta alternativa es representativa de una orientación 1.9 en la que el enfoque gerencial con respecto a la dirección del trabajo, se basa en la suposición de que hay que mostrar las cosas a la gente mas que mandarla. Se considera que ellos pueden ser apoyados y ayudados en sus esfuerzos en vez de aguijoneados. Otra manera de tratar a los subordinados es por medio de persuasión delicada; una orden inflexible se transforma entonces en un pedido. Endulza los inconvenientes del trabajo que no pueden ser evitados, y no se presiona a la gente (143).

C\_\_\_ "La cantidad de personal es justa; la gente C\_\_\_ incompetente se despide y no se le retiene" (144).

Dado que en el estilo administrativo 9.9, la situación se moldea para que las capacidades individuales creativas se utilicen, la cantidad de personal es justa. Logro y contri bución, son considerados los aspectos críticos del desempe<sup>ñ</sup>o organizativo y de la motivación individual; cuando se cumple uno, el otro es satisfecho automáticamente (145).

D\_\_\_ "Las decisiones de personal son a corto pla- D\_\_\_ zo e influenciadas por factores económicos; hay suficiente gente para lograr algún trabajo bajo suficiente presión" (146).

Según la teoría 9.1, un gerente siente que sus responsabilidades son las de planear, dirigir y controlar las acciones de sus subordinados para lograr los objetivos de la em presa. El jefe planea y los subordinados se utilizan para lograr la producción. Ejecutan las órdenes y los programas que se les encomiendan. Se espera de la gente lo que se le pide hacer, ni mas ni menos. La gente son los instrumentos de producción y se tiene la suficiente para lograr el trabajo con la presión necesaria (147).

E\_\_\_\_\_ "Hay suficiente personal para lograr una producción aceptable sin presiones" (148).

En la orientación 5.5 hay una mezcla o equilibrio entre tomar en consideración a la gente y poner énfasis sobre los aspectos relevantes del trabajo. Cuando sube la producción o la gente, el estilo 5.5 corrige esto, encontrando una nueva posición que elimina el desequilibrio. La -- fluidez del trabajo de la gente es asunto delicado en 5.5; éste estilo demanda delicado equilibrio y habilidad de árbitro (149).

#### 4 PLANEACION

Ideal

Actual

A\_\_\_\_\_ "Los planes son a corto plazo y basados casi siempre en acciones y planes pasados; - el futuro no se toma en cuenta" (150).

La suposición básica del estilo administrativo 5.5, no reside en lograr la mejor posición, ya sea para la producción o la gente, sino en encontrar la posición intermedia. Las organizaciones con esta orientación tienen la probabilidad de adquirir una apariencia más burocrática, ya que las reglas, regulaciones y procedimientos, parecen ser - frecuentemente lo más importante. Bajo tales condiciones, los gerentes tienen menos libertad para resolver problemas por su propia autoridad; se han transformado en administradores, porque interpretan procedimientos y regulaciones. Los aspectos de éste tipo de orientación, estimulan metas mediocres; la conformidad rodea a la persona o al grupo, que en otras condiciones trataría de lograr objetivos más altos (151).

B\_\_\_\_\_ "Los planes vienen de arriba hacia abajo, B\_\_\_\_\_ con poca oportunidad para los subordinados de revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras" (152).

Esta afirmación es representativa de la planeación tal como se lleva a cabo en la orientación administrativa 9.1. Dentro de este estilo el gerente planea estableciendo las cuotas de producción y los programas que debe seguir cada subordinado. Desarrolla los procedimientos y reglamentos de trabajo y asigna tareas individuales. Establece puntos de control para verificar que las acciones que se autorizaron, se realicen tal como se ordenó. Vigila y critica de cerca el trabajo. Tiene planes establecidos para la próxima tarea y se utiliza a la gente de acuerdo con las necesidades de las operaciones (153).

C\_\_\_ "Los planes son para mantener el trabajo a C\_\_\_ un ritmo constante y con la mínima fricción entre la gente; responsabilidades individuales se expresan en términos generales, para no crear presiones" (154).

Bajo una orientación administrativa 1.9, el objetivo gerencial consiste en evitar ejercer presión por producción, mayor que la que podría ganar aceptación por los miembros de la organización. Se evita el énfasis en la producción para no provocar los conflictos que surgen de las decisiones de producción que perturban a la gente. Son tan generales que tienen el apoyo de toda la gente, pues tienden al menor denominador común (155).

D\_\_\_ "No hay planeación; se actúa según el problema que se confronte en el momento" (156).

Esta afirmación es característica del estilo administrativo 1.1, en donde la planeación consiste en dar instrucciones amplias, sin pensar en términos de objetivos y programas; se hace poca planeación. Se hace lo mínimo para lograr la supervivencia y se deja a la gente en completa libertad para hacer el trabajo como lo crea conveniente (157).

E\_\_\_\_\_ "Planes basados en conceptos y lógica adminis E\_\_\_\_\_ trativa, en análisis de hechos y situaciones, permiten tratar cualquier evento de manera cabal; metas y horarios flexibles, a los - cuales hay completa entrega de la gente involucrada se imponen y contribuciones individuales son claras y precisas" (158).

Esta afirmación representa al estilo administrativo 9.9, en donde la comprensión y mutuo acuerdo con respecto a - los objetivos y los medios para lograrlos, constituyen la base de la dirección del trabajo. La gente y la producción están interconectados. En este estilo un gerente considera su responsabilidad, cuidar que el planeamiento, la direc-- ción y el control se cumplan a través de involucrar a aque' llos que tienen el mayor interés en el resultado, independientemente del nivel a que pertenecen. Existe el ambiente de trabajo que permite a la gente comprender los problemas, tener interés en el resultado y saber que sus ideas contribuyen verdaderamente a obtenerlo (159).

## 5 CONTROL

Ideal

Actual

A\_\_\_\_\_ "Se logra control por medio de la compren- A\_\_\_\_\_ sión y acuerdo entre los que participan; - existen exámenes penetrantes de cómo se pro gresa y por qué y la gente sabe a qué atenerse" (160).

Esta alternativa se basa en la suposición del estilo 9.9 de que cuando los individuos que deben coordinar sus acti vidades conocen los objetivos de la organización, así como el interés que ellos tienen en el resultado, ya no es necesario que la dirección y el control sean ejercidos - por el jefe de manera autoritaria. Mediante el ejercicio

del autocontrol y autodirección y mediante la administración eficaz, los individuos pueden unir sus esfuerzos de manera interdependiente. El conocimiento de lo que está en juego para uno mismo y del propósito común, establece las condiciones para liberar y permitir autocontrol y dirección (161).

B\_\_\_\_\_ "Informes estrictos mantienen informada a la B\_\_\_\_\_ gerencia. Se le dice a la gente lo que debe hacer — no el porqué" (162).

Esta afirmación es característica del estilo 9.1. La suposición subyacente que guía a la acción en ésta orientación, es que la dirección y control externamente impuestos se deben aplicar verticalmente de arriba hacia abajo a través de la jerarquía de la organización. Se supone que la gente, por ser gente, no gusta de trabajar. Por lo tanto deben ser empujados. En segundo lugar es probable que no se le considere a la gente, plenamente capaz de organizar inteligentemente su trabajo. El control básico para lograr la producción, se realiza por medio de autoridad; se compensa ésto pagando bien a la gente (163).

C\_\_\_\_\_ "Se deja a la gente sola; el control, cuando C\_\_\_\_\_ lo hay, se ejerce sólo cuando surge alguna - crisis" (164).

Bajo la orientación 1.1, un gerente hace tan solo lo mínimo en cuanto a la dirección y el control de su personal. - Implica una mínima responsabilidad para exponerse lo mínimo; se atiene a las reglas para que no se le note entre la multitud. Dirige a otros transmitiendo mensajes, es decir, pasa las órdenes de arriba hacia abajo para que no se encuentren sus errores. Cuando se requiere supervisión, hace lo suficiente para poder decir: "Les dije lo que debían hacer, si no lo han hecho es porque no escuchan; no es mi problema" (165).

D\_\_\_\_\_ "Las sugerencias, el estímulo, y el elogio D\_\_\_\_\_  
 guían la acción; para evitar penas, la crítica no se usa" (166).

Esta afirmación es característica del estilo 1.9, en donde la dirección y el control consisten más bien en guiar que en ordenar o dirigir más claramente. El carácter de un gerente 1.9, es el de ayudar; en pago espera recibir devota lealtad y por lo tanto evitar dificultades producidas por falta de responsabilidad. Creyendo que la gente hará lo que se debe hacer, porque quiere hacerlo y sin requerir dirección, se inclina a sentir que hay poca razón para preocuparse por rendición de cuentas y responsabilidades. Se dirige y controla a los subordinados por medio de persuasión delicada, se promete un favor en compensación de los inconvenientes del trabajo (167).

E\_\_\_\_\_ "Los jefes analizan las cualidades y debilidades E\_\_\_\_\_  
 des, más bien para evitar que la gente se --  
 desvíe en la ruta establecida" (168).

En la orientación administrativa 5.5 no se ejerce dirección y control en la forma estricta de autoridad y obediencia. En vez de ello, el enfoque consiste en pedir y "vender" para tratar de lograr que la gente quiera trabajar. Debido a lo significativo de las tradiciones, precedentes y políticas, es probable que la autoridad se perciba como resultante de las reglas o de la manera en que ésto se hace. Un gerente con inclinación 5.5 diría: "Esto debe hacerse en tal forma porque así lo dicen las reglas" (169).

## 6 COORDINACION

Ideal

Actual

A\_\_\_\_\_ "Departamentos independientes; la coordinación entre la gente y los segmentos de la organización es a través de la cadena de -

mando formal" (170).

Esta afirmación es representativa del estilo 9.1 en donde un solo pensamiento domina la administración: la producción. Se presta mayor atención a la organización del trabajo, que a la organización de la gente para que trabajen con máxima productividad. Las condiciones de trabajo están compuestas de tal manera, que los sentimientos y actitudes tengan la mínima influencia sobre los resultados. En este estilo de dirección, el gerente planea, - coordina y controla; los subordinados ejecutan las órdenes. Todo el pensamiento de este tipo de administración, está concentrado en obtener directamente, resultados de producción por medio de supervisión cercana y control estrecho. No se presta atención a cómo entrelazar los objetivos individuales y organizativos, para que la producción sea el resultado de una preocupación espontánea y compartida por todos (171).

B\_\_\_ "Hay coordinación mínima entre los segmentos B\_\_\_ de la organización. La gente ejerce responsabilidad como mejor le parece" (172).

Dado que en el estilo administrativo 1.1 la poca preocupación por producción, se junta con poca preocupación por gente, no existe dilema entre ambos. Se administra con un mínimo de movimientos, el suficiente para asegurar la supervivencia. Se dan instrucciones muy amplias para poner a trabajar a la gente y se le deja sola para que ejecute el trabajo como lo crea conveniente, de tal manera que la coordinación es mínima entre los diversos segmentos de la organización (173).

C\_\_\_ "Las relaciones de trabajo se diseñan alrededor de la naturaleza de la labor, de manera que haya máxima interacción productiva entre la gente y los diferentes segmentos de la -- organización" (174).

Esta alternativa es característica del estilo administrativo 9.9, que se concentra en la organización para lograr mejoras, es decir, la unidad de desarrollo es la organización, no los individuos uno por uno. Las condiciones 9.9 verdaderas, existen cuando los objetivos individuales son iguales a los de la organización. La integración proviene de tener algo en juego en el resultado del esfuerzo común. Una alta integración es la base de un esfuerzo de trabajo efectivo, en estas circunstancias las necesidades de los individuos para participar en esfuerzos significativos, se integran con los requisitos de la organización para un desempeño excelente (175).

D\_\_\_\_ "Los arreglos de trabajos se basan más en la D\_\_\_\_ tradición, en los precedentes y en las personalidades, que en la naturaleza de la labor a cumplir" (176).

Como hemos visto la confianza del estilo administrativo 5.5 en las normas y tradiciones, dan una guía mecánica aplicable a la mayor parte de las situaciones y a muchos de los problemas repetitivos de la dirección. Pero hay situaciones administrativas donde es insuficiente apoyarse en la tradición para hacer el trabajo. El estilo 5.5, provee una pobre base para promover innovación y creatividad, es probable que todo esto se abandone y se escoja la tradición y las normas de conducta de la mayoría. Una orientación 5.5 demanda delicado equilibrio y habilidad de árbitro, pero muchos aspectos dentro de una empresa de éste tipo, estimulan metas mediocres (177).

E\_\_\_\_ "Se refleja a diario el esfuerzo para lograr E\_\_\_\_ relaciones armoniosas y disminuir conflictos" (178).

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, es probable que no logre la creatividad necesaria para obtener mejor producción. No solamente es ineffectivo este estilo para lograr una alta producción, sino que ni siquiera logra relaciones humanas duraderas, ya que el conflicto y la frustración no se enfrentan ni se alivian, son suavizados y enterrados (179).

## 7 CRITICA

Ideal

Actual

A\_\_\_ "Reportes e inspecciones, frecuentemente uno-a-uno, se hacen a medida que progresa el trabajo; reportes informales después - del trabajo son posibles pero no alcanzan la profundidad necesaria para ser crítica" (180).

Esta alternativa es característica de la evaluación del trabajo, tal como se hace en el estilo 5.5. El objetivo es asistir al individuo por medio de una entrevista de evaluación tipo "sandwich", es decir, se señalan algunos de sus puntos fuertes, luego sus puntos débiles y luego el resto de sus puntos fuertes, para compensar la posible depresión del empleado al darse cuenta de sus debilidades. Las entrevistas se cierran con una nota de estímulo y elogio, sin embargo estas entrevistas no alcanzan la profundidad necesaria para hacer crítica que sirva de aprendizaje y mejoría al individuo (181).

B\_\_\_ "La evaluación del progreso y del trabajo B\_\_\_ terminado es por inspección, con la responsabilidad asignada por cualquier debilidad o fallar cumplir el trabajo asignado" (182).

Esta afirmación nos presenta la forma de evaluación de - trabajo en el estilo 9.1. La obligación del supervisor es evaluar a sus subordinados e indicarles la manera de como mejorar: se le dice al empleado cuáles son sus fallas y - como mejorarlas; es la obligación de la gente mejorar o - salirse de la empresa (183).

C\_\_\_ "Se estimula a medida que se desarrolla el tra-C\_\_\_  
bajo. Cuando éste termina, se elogia a la gen-  
te por su comportamiento amistoso" (184).

En el estilo 1.9, mas allá de la asistencia en el trabajo, las evaluaciones están básicamente orientadas para ayudar a la gente a llevarse bien con otros y aconsejarles en -- asuntos personales, escuchándoles y dándoles asistencia personal y estímulo. La meta de un jefe con inclinación 1.9 es, en otras palabras, ver como él o la empresa pueden ayudar al individuo a vivir de una manera más satisfactoria desde el punto de vista personal (185).

D\_\_\_ "Hay poca o ninguna evaluación durante el de- D\_\_\_  
sarrollo o al terminar un trabajo" (186).

En el estilo 1.1 la evaluación de trabajo se cumple como rutina. Por ejemplo, si el Departamento de Personal manda periódicamente formas de evaluación a los supervisores, el gerente con inclinación 1.1 las llena y devuelve mecánicamente. Piensa poco en las calificaciones. Si se requiere una entrevista como política, es probable que llame al subordinado a su oficina, le dé una explicación mecánica, le pregunte si tiene alguna pregunta a su vez y si necesita, le pedirá que firme la forma de evaluación. La gente en general hace su trabajo como lo cree conveniente y los -- errores de rutina se pasan por alto, no hay crítica (187).

E\_\_\_ "Críticas candidas ocurren a medida que pro- E\_\_\_  
gresan las actividades para conocer como se  
manejan las operaciones y para introducir co-

recciones donde se crea necesario; cuando se termina un trabajo, la crítica da una base para revisiones y para aprender" (188).

Esta afirmación es característica del estilo administrativo 9.9, en donde el gerente se mantiene informado sobre los principales aspectos del progreso del trabajo e influye en los subordinados para identificar problemas y -revisar metas y programas con ellos, en la medida en que es necesario. Al final, efectúa juntas de evaluación con los responsables, se ve cómo se desarrolló la tarea y se explora que se puede aprender de ella, así como la forma de aplicar lo aprendido al trabajo futuro. Si es pertinente, se da crédito por la buena labor al equipo en conjunto, a la vez que a las contribuciones individuales destacadas (189).

## 8 COMUNICACION

Ideal

Actual

A\_\_\_\_\_ "La gente está bien informada y participa a fondo en las discusiones de problemas - que se presenten; la información necesaria se comunica en todas direcciones, hacia arriba, hacia abajo y lateralmente; las diferencias se resuelven discutiéndolas" (190).

Esta afirmación representa el enfoque de comunicaciones en el estilo 9.9, en donde el objetivo es lograr una comunicación abierta, auténtica y sincera, es decir, en doble sentido. Se basa en la suposición de que la mutua comprensión es la clave para el acuerdo y el control (191).

B\_\_\_\_\_ "Ya que la comunicación a través de los canales rutinarios de la organización carece de suficiente profundidad, mucha información se hace por canales informales; se expresan muchas opiniones, pero no se esfuerzan por im-

ponerlas para llegar a una posición aceptable" (192).

Una orientación 5.5 en actividades de comunicación, ocupa un papel de "observador de comunicaciones". Lo que resalta aquí, es lo bien conocida que es la importancia del sistema informal como indicador de moral y satisfacción. En términos extremos, el sistema informal es la fuente de información con respecto a la moral, al estado de las relaciones obrero-patronales, etc. Por este medio la organización formal conoce el "pulso" de la gente, qué es lo que la gente siente y dice. De este modo las evidencias perturbadoras antiorganizativas y los puntos de presión individual, pueden ser identificados. Como dice un gerente con tendencia 5.5: "Hay que estar alerta para saber lo que ocurre" (193).

C\_\_\_\_\_ "Los sistemas informales son una fuente importante de comunicación y abundan rumores; datos e información social no relacionados con el -- trabajo forman una conversación típica en el -- trabajo; una manera cortés de tomar y dar resulta en buenas relaciones en el trabajo" (194).

En el estilo administrativo 1.9, las comunicaciones son intensas con mucha conversación informal. Las comunicaciones formales para dar órdenes e informes de trabajo son mínimas, porque en el estilo 1.9 hay poca preocupación por producción; en las juntas predominan los comentarios y rumores, temas sociales, política local y temas personales, excluyendo la información de producción o la orientada hacia el trabajo. En esta orientación el sistema de comunicación es una salida importante para las emociones sociales (195).

D\_\_\_\_\_ "Se informa lo mínimo a la gente; hay poca discusión de actividades de trabajo, sólo "mensajes" (196).

En el estilo 1.1 las comunicaciones son mínimas y se caracterizan por su calidad de mensajero. La mejor descripción de este rol es que tiene como misión transmitir mensajes con "alta fidelidad", 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. Desea evitar críticas por una comunicación inadecuada, sin embargo en este estilo, las comunicaciones están limitadas, pues solo se llevan de un nivel superior a otro inferior (197).

E\_\_\_ "La comunicación consiste principalmente en E\_\_\_ órdenes de la clase de "necesito saber", los subordinados buscan y piden poca información de los demás; cualquier discusión conduce a argumentos de ganar - perder" (198).

En el estilo 9.1, la comunicación administrativa es formal y es el medio por el cual se ejerce dirección y control, - autoridad y obediencia. 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. La tabla de organización formal define los canales legítimos (199).

#### 9 ADMINISTRACION DE CONFLICTOS

Ideal	Actual
A___ "El desacuerdo es reducido porque la gente evita expresiones que conduzcan a controversia" (200).	A___

Esta afirmación es característica del estilo 1.1 en cuanto al manejo de conflictos. El gerente 1.1 soluciona el conflicto evitándolo. Esto se logra de muchas maneras. Una es, literalmente, abandonar las situaciones de conflicto cuando la huida física es factible; evitando la situación, evita

meterse en líos. Si la retirada física no es posible, se mantiene en estricta neutralidad sin ofrecer ninguna opinión personal (201).

B\_\_\_\_\_ "La gente interviene para calmar y unir lados B\_\_\_\_\_ opuestos del conflicto" (202).

El enfoque del conflicto en el estilo 5.5 se resumiría como sigue: Pocas veces es bueno enfrentarse al conflicto de frente, si se hace así alguien gana y alguien pierde, al tomar distancia se permite que se calme la situación y generalmente se puede encontrar una base para unir a los combatientes. Un descanso dá oportunidad para lograr un entendimiento aceptable. Frecuentemente es posible tomar ideas de unos y de otros y unirlos. La solución que se logra puede no ser perfecta, pero probablemente será aceptada puesto que representa, aunque sea parcialmente, los dos lados del conflicto. De esta manera todos ganan y quedan satisfechos (203).

C\_\_\_\_\_ "Las negociaciones se conducen de tal manera C\_\_\_\_\_ que agraden a la mayoría de la gente; la gente sabe hasta qué punto puede presionar por su posición y cuándo ceder" (204).

Esta alternativa, nos muestra el punto de vista para manejar el conflicto en el estilo administrativo 1.9, en donde el desacuerdo, emociones negativas, rechazo y frustración deben ser evitados. Se busca lograr relaciones positivas, armoniosas y permisivas. El manejo de conflicto en este estilo, se dirige a tomar cualquier medida para mantener la armonía (205).

D\_\_\_\_\_ "El conflicto se estudia francamente y se examina D\_\_\_\_\_ minan las razones o causas del mismo, esforzándose por resolverlas" (206).

Esta afirmación nos presenta el enfoque 9.9 para el manejo

del conflicto. La solución del problema está en la confrontación directa. Esto implica enfrentarse al conflicto, poner las cartas sobre la mesa, así como examinar y evaluar el problema por todos los que están involucrados en el mismo. De esta manera las razones para el conflicto pueden ser examinadas y evaluadas. En este estilo administrativo, se considera que el conflicto es bueno puesto que puede promover innovaciones, creatividad y el desarrollo que hace posible el crecimiento (207).

E\_\_\_\_\_ "Se utiliza el rango para eliminar conflictos y decidir entre dos puntos de vista; -- el desacuerdo queda sumergido" (208). E\_\_\_\_\_

Como ya se ha visto, en el estilo 9.1 la producción viene en primer término y cualquier desviación que pueda impedir su logro, es interpretada como barrera. De esta manera el conflicto entre personas debe ser tratado con rapidez. Dado que la autoridad es la columna vertebral para lograr -- producción por medio de gente, también se emplea autoridad para eliminar el conflicto, pues no se puede permitir que el conflicto se infiltre en el trabajo (209).

## 10 CREATIVIDAD

Ideal

Actual

A\_\_\_\_\_ " Se escucha prácticamente cualquier idea o sugerencia para así crear una actitud de -- aceptación" (210). A\_\_\_\_\_

Esta alternativa es característica del estilo administrativo 1.9 en donde si se escuchan las ideas y las sugerencias, es para crear una actitud de aceptación. Sin embargo, pensar en formas nuevas o tomar ideas que puedan conducir a cambios inevitables, perturba a la gente que está ajustada a un ritmo cómodo de trabajo. Por lo tanto en el estilo 1.9, la resistencia al cambio dentro de la propia --

organización tiende a ser alta. La resistencia no toma un carácter activo, sino mas bien una resistencia pasiva. Así es como este tipo de instituciones se transforman en lugares de trabajo muy confortables, pero poco creativos (211).

B\_\_\_ "Las ideas nuevas que se acepten son básicamente una extensión de la política y procedimientos actuales" (212).

En un estilo administrativo 5.5. es probable que la creatividad no sea parte importante del trabajo de los gerentes. Las tradiciones y políticas establecidas asegurarán probablemente por sí mismas, mantener y preservar el statu quo, antes que cambiarlo. Se hacen esfuerzos para usar contribuciones de la gente, al menos en forma superficial. Las ideas producidas son cuidadosamente evaluadas para ver si no se apartan demasiado de las políticas actuales (213).

C\_\_\_ "Hay experimentación en el trabajo; se premian la innovación y creatividad" (214)

Esta alternativa es muy característica del estilo administrativo 9.9, en donde debido al énfasis que se hace en participación y compromiso de la gente en el trabajo, hay mayores posibilidades de que surjan innovaciones. Un atributo de este estilo es que está asociado con la creatividad y que se estimula la experimentación y la búsqueda de nuevas alternativas. El objetivo en el estilo 9.9, no es cambiar únicamente por cambiar, más bien, se prueban cambios para ver la posibilidad de hacer las cosas en forma diferente y mejor (215).

D\_\_\_ "Se evitan los experimentos y la creatividad" (216).

Esta alternativa es típica del estilo 1.1, en donde pensar creativamente dentro de la organización, explorar nuevos conceptos y áreas de investigación o estimular el cambio por medio de interés en otros, es en cierto modo contrario

a este estilo. Por eso no se espera y en realidad no se puede encontrar un gerente con estilo 1.1, que se ocupe de éste tipo de actividades en el trabajo. Su esfuerzo - se dirige únicamente a la supervivencia dentro de la organización. Comúnmente este tipo de gentes son muy creativas fuera de la empresa (217).

E\_\_\_\_\_ "Prácticamente cualquier sugerencia o nueva idea E\_\_\_\_\_ se rechaza o causa resentimiento; sólo a través de un determinado esfuerzo se logra imponer una idea nueva" (218).

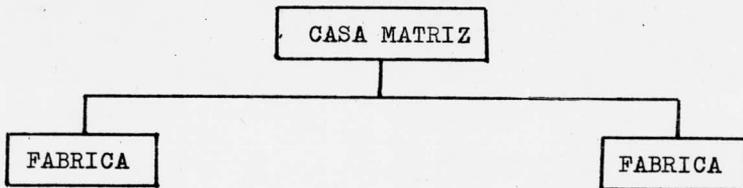
Esta alternativa es clásica del estilo administrativo 9.1, en donde no se considera que el personal, pueda contribuir intelectualmente a su tarea; lo que deben hacer los subordinados es producir resultados. La gente no necesita pensar y como resultado, no piensan, al menos en términos que contribuyan a los objetivos de la organización. La consideración sobre la creatividad en este estilo, es que las ideas nuevas vienen de arriba hacia abajo, no van de abajo hacia arriba. Como consecuencia, las habilidades creativas de la gente en niveles intermedios e inferiores en tales organizaciones, están ahogadas. Es común encontrar que ante ésta situación, el resultado es crear actitudes 1.1 en los subordinados; el interés se retrae y la participación es mínima (219).

II RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVES DEL SEMINARIO GRID,  
EN EL ANALISIS Y EVALUACION DE LOS VALORES ADMI-  
NISTRATIVOS Y DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACION,  
EN UNA EMPRESA EN MEXICO.

Los resultados que aquí se presentarán, son los obte-  
nidos por una empresa mexicana dedicada a la industria y  
al comercio del tabaco, quien motivada hacia el incremen-  
to en su efectividad operacional a través de lograr una -  
mayor integración y contribución de los individuos y los  
grupos que en ella laboran, puso en práctica el Seminario  
Grid.

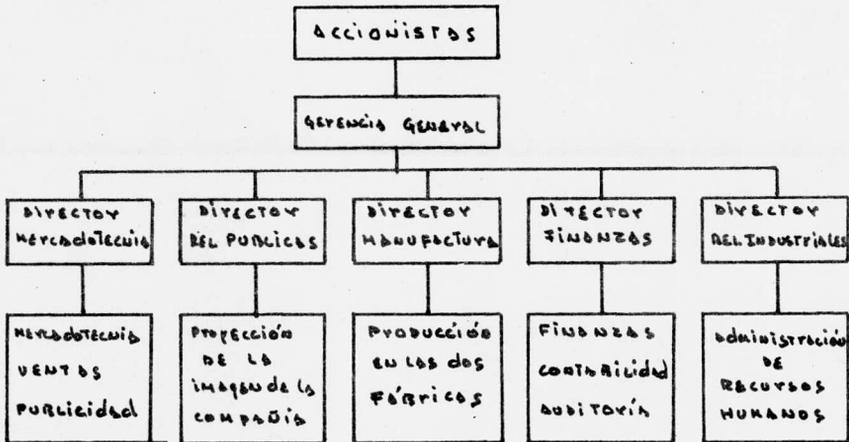
Lo que se pretende al mostrar éstos resultados, es -  
simplemente ejemplificar de una manera práctica, los bene-  
ficios que ésta empresa en particular obtuvo, al utilizar  
los conceptos del Grid Administrativo de Blake, para ana-  
lizar y comprender sus valores administrativos así como la  
cultura organizativa bajo la cual opera actualmente, como  
inicio para continuar en su desarrollo organizacional.

Esta compañía fundada en 1924 consta de dos plantas,  
una establecida en México, D. F. y otra en el interior de  
la República, laborando en ellas



un total de 620 empleados y 1365 trabajadores manuales.

La dirección y organización de la empresa, está cons-  
tituida de la siguiente manera:



Nuestro universo estuvo constituido por los 620 empleados que constituyen ambas fábricas, de los cuales 162 participaron en el Seminario Grid. El criterio utilizado para la selección de dichos participantes fué, que todos ellos formaran parte de un equipo de trabajo y sobre todo, que tuvieran subordinados a su cargo. De ésta manera, los participantes al Seminario representaron desde el tercer nivel de gerencia de la empresa, hasta el último nivel de mando, en éste caso, subjeses de departamento.

El primero y segundo nivel de mando, o sea el Director General y Directores de área, ya habían asistido al Seminario Grid, inclusive ya realizaron la Fase II de los Seminarios Blake.

De acuerdo con el criterio utilizado, el número de personas que participó por áreas de la empresa fué:

FINANZAS	28
MANUFACTURA	82
MERCADOTECNIA	37
REL. INDUSTRIALES	14
REL. PUBLICAS	<u>1</u>

TOTAL - 162, cuyas edades fluctuaban entre 23 y 58 años, siendo 3 de ellos mujeres.

De ésta manera se logró, que en cada uno de los equipos de trabajo durante el Seminario, estuvieran representados los distintos niveles de mando y áreas de trabajo de la empresa.

Los instrumentos utilizados en éste estudio fueron:

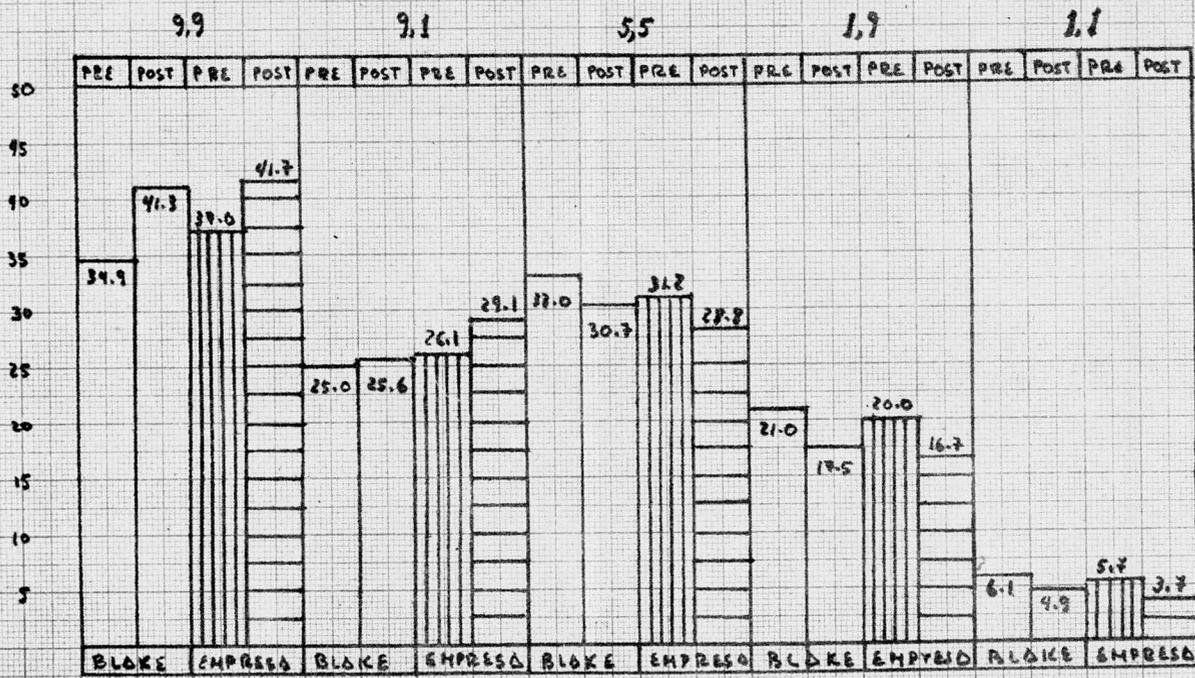
a) el cuestionario que presenta una comparación de valores administrativos, de acuerdo con los Estilos Gerenciales del Grid. Este cuestionario es realizado por los individuos como parte del trabajo preparativo antes de asistir al Seminario, de tal manera que en sus respuestas se reflejen sus pensamientos y valorizaciones administrativas, como ellos las consideran, sin haber tenido la influencia del Seminario. Posteriormente, durante el desarrollo del Seminario y una vez que los participantes han alcanzado un entendimiento más profundo de los aspectos fundamentales de la competencia administrativa y de la forma en que sus propias acciones tienen influencias en su efectividad para trabajar con y - por medio de otros, los participantes volvieron a resolver el mismo cuestionario. A través de la comparación de los resultados previos, contra los posteriores, los participantes pudieron probar la validez de sus pensamientos sobre ellos mismos y ganar un entendimiento más claro de sus valores - administrativos y estilo Grid que más los caracteriza.

b) el cuestionario de evaluación de la cultura de la

organización que permite a los miembros del Seminario - Grid, comparar costumbres y formas de trabajo características de su organización actualmente, contra las de una organización ideal. Aunque éste cuestionario también es realizado de manera individual antes del Seminario, los resultados que aquí nos interesan son los que se obtienen de la crítica de la cultura de la empresa que los equipos realizan durante el Seminario, puesto que en éstos grupos ya están representados los diferentes niveles de mando y áreas de trabajo de la organización.

A continuación presentamos las gráficas de los resultados obtenidos.

# Estudio Comparativo de Valores Administrativos



RESULTADOS TÍPICOS, PREVIOS Y POSTERIORES, OBTENIDOS POR BLOQUE EN OTROS SEMINARIOS =   
 RESULTADOS PREVIOS AL SEMINARIO OBTENIDOS EN UNA EMPRESA MEXICANA =   
 RESULTADOS POSTERIORES AL SEMINARIO OBTENIDOS EN LA MISMA EMPRESA MEX. =

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO COMPARATIVO DE VALORES ADMINISTRATIVOS.

Los puntajes de la gráfica, reflejan un promedio de las valoraciones administrativas que de acuerdo con los Estilos Gerenciales de Blake, los participantes al Seminario Grid realizaron sobre ellos mismos, antes y durante su intervención en el mencionado Seminario. Las comparaciones se efectúan contra los resultados promedio típicos observados por Blake y sus colaboradores del Scientific Methods Inc., en la aplicación del Seminario Grid a una gran cantidad de organizaciones de trabajo en Estados Unidos, - Europa, Sudamérica, etc. En el caso de ésta empresa mexicana, encontramos lo siguiente:

a) La valoración promedio del estilo 9.9 como enfoque básico de administración para resolver los problemas de trabajo previa al Seminario, fué de un promedio de 37.0 puntos. Posterior al Seminario es de 41.7, lo que nos indica un incremento favorable en la valoración del estilo 9.9 en cuanto a su utilidad como orientación administrativa, puesto -- que además, es la más alta de las 4 valoraciones restantes (9.1, 5.5, 1.9 y 1.1). De acuerdo con los puntajes típicos obtenidos por Blake, el incremento obtenido en la valoración del estilo 9.9, vá en el mismo sentido de lo comunmente observado en muchos Seminarios realizados en otros grupos de trabajo

b) En la valoración de el estilo 9.1 en cuanto a su - efectividad como orientación administrativa, también encontramos un incremento de 26.1 en su aplicación previa, a 29.1 en su aplicación posterior. Es interesante observar que este puntaje promedio de 29.1, también es superior al promedio de 25.6 encontrado por Blake, como valoración administrativa típica posterior en otros Seminarios, lo cual nos indicaría que en este caso, los participantes dieron una valoración más alta que la común a este estilo. En relación con dicho

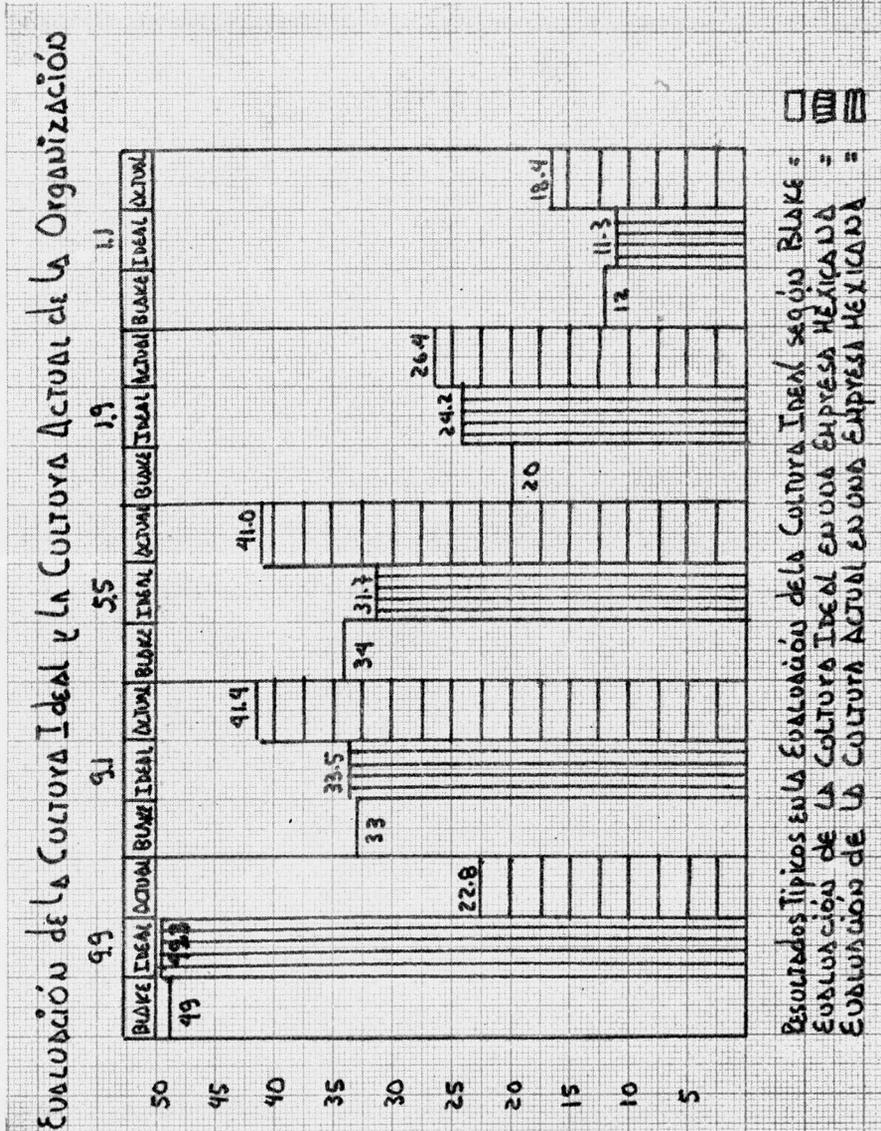
resultado hay que hacer notar, que el estilo 9.1 fué considerado como uno de los más representativos de la cultura actual de la empresa, la cual pudo influir en la sobrevaloración de tal estilo.

c) En cuanto a la valoración del estilo 5.5, podemos ver que decrece de un puntaje promedio de 31.2 en la valoración previa, a un promedio de 28.8 en la posterior, es decir, que después del Seminario se le consideró mens efectivo que el estilo administrativo 9.1 y sobre todo - que el estilo 9.9, no obstante que antes del Seminario este estilo 5.5 era considerado mas valioso que el estilo 9.1 y casi tan valioso como el 9.9, probablemente porque la orientación administrativa 5.5, es otra de las más representativas de la cultura de ésta empresa, tal como la consideraron los participantes. De acuerdo con lo observado típicamente por Blake en otros Seminarios, aquí también la valoración decrece proporcionalmente en el mismo sentido.

d) En lo que se refiere al estilo 1.9, de una valoración previa al Seminario de 20.0 puntos promedio, después del mismo decrece hasta 16.7, considerándosele una orientación administrativa menos efectiva que las orientaciones 5.5, 9.1 y sobre todo que la 9.9. El cambio en las valoraciones antes y después del Seminario ocurre casi de idéntica manera, que lo observado típicamente por Blake en otros Seminarios.

e) El estilo 1.1 es el menos valorado de los 5 estilos puros del Grid y todavía después del Seminario su valoración decrece, pues de 5.7 puntos promedio, antes del Seminario, baja a 3.7 puntos después del mismo. Tal ocurre - en el mismo sentido que lo observado típicamente por Blake en muchos otros Seminarios.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVES DE LA EVALUACION DE LA CULTURA ACTUAL DE LA ORGANIZACION - CONTRA LA CULTURA ORGANIZATIVA IDEAL.



Los puntajes que se presentan en ésta gráfica representan el promedio de los obtenidos por los participantes al Seminario Grid en la evaluación de la cultura ideal y de la cultura actual de la organización, así como los puntajes promedio típicos que Blake ha encontrado en la evaluación de la cultura ideal en muchos otros Seminarios -- Grid. Los resultados de la gráfica nos indican lo siguiente:

a) A través del estudio del Grid Administrativo y de la participación en el Seminario Grid, los participantes pudieron utilizar los conocimientos y experiencias adquiridos para detectar una cultura organizativa ideal, puesto que en promedio, los participantes al Seminario otorgan un puntaje muy alto de 49.3 puntos, al estilo administrativo 9.9, que Blake propone como significativo de la excelencia organizativa. Contra éstos conceptos ideales de cultura administrativa, los participantes otorgan en promedio, un puntaje de 22.8 como representativo de la proporción en que éste estilo ideal 9.9, domina las acciones de su empresa actualmente. Por medio de éste análisis, los participantes al Seminario Grid, pueden darse cuenta de qué tan lejos está la cultura actual de su organización, con respecto a lo considerado como ideal.

b) De acuerdo con los resultados típicos observados por Blake, los participantes al Seminario fueron capaces de catalogar en una proporción promedio de 33.5 puntos, al estilo administrativo 9.1 como uno de los tipos de administración más efectivos, cuando no es práctico o por motivos especiales, no se puede poner en acción un tipo de administración ideal 9.9. Contra esto encuentran que el estilo 9.1, es el más representativo de la cultura actual de su empresa, puesto que le otorgan un puntaje promedio de 41.4.

c) Nuevamente de acuerdo con lo típico observado por Blake, descubren que el estilo 5.5 es otro de los más efectivos, a falta del ideal 9.9, puesto que a aquél le asignan un puntaje promedio de 31.7. Los participantes evalúan con un promedio de 41.0 puntos al estilo administrativo 5.5, - como bastante representativo de la cultura actual de su empresa, mas o menos en el mismo grado que el estilo 9.1. Sin embargo consideran que ambas orientaciones administrativas existen en ésta empresa, en un grado mayor dominando las acciones administrativas de su organización, en un porcentaje mucho más alto que lo que sería lo ideal (9.9).

d) Los participantes otorgan un puntaje promedio de 24.2 al estilo administrativo 1.9, el cual coincide mucho con la proporción de 22 puntos que Blake ha encontrado como típica en la evaluación de la cultura ideal. Contra esto, ellos consideraron que la cultura actual de su organización es influenciada en una proporción promedio de 26.4 puntos por ésta orientación administrativa, inclusive en grado ligeramente mayor que lo que consideran que su empresa tendría de ideal (9.9 = 22.8 puntos).

e) Por último y muy de acuerdo con las normas de Blake, evalúan idealmente al estilo 1.1 con un puntaje promedio de 11.3 y encuentra que la cultura actual de su empresa está influenciada en una proporción promedio de 18.4 puntos, por dicho estilo administrativo. Esta orientación administrativa 1.1, es la que los participantes encontraron como menos representativa de la cultura actual de su empresa e influyen-do en baja proporción sobre todo en relación a las otras - (9.1, 5.5, 1.9 y 9.9).

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO COMPARATIVO DE VALORES  
ADMINISTRATIVOS Y DE LA EVALUACION DE LA CULTURA  
IDEAL Y LA CULTURA ACTUAL DE LA ORGANIZACION.

De acuerdo con los resultados que hemos visto, podemos concluir que uno de los objetivos básicos del Grid -- fué logrado, puesto que las valoraciones administrativas de los participantes al Seminario, se incrementaron favorablemente hacia el estilo 9.9 en el que las necesidades de los individuos para participar en esfuerzos significativos, se integran con los requisitos de la organización para lograr un desempeño excelente. Entonces, con la ayuda del Seminario Grid, los participantes consideraron que la orientación administrativa 9.9 es más efectiva que las orientaciones 9.1, 5.5, 1.9 y 1.1, para alcanzar los mejores resultados por medio de situaciones de trabajo que satisfagan necesidades de realización de la gente.

Ahora bien, en segundo lugar los participantes incrementaron su valoración por estrategias administrativas del tipo 9.1, como una forma de obtener mayor productividad -- que a través de estrategias administrativas 5.5, las cuales antes del Seminario eran bastante representativas de sus pensamientos administrativos y después del Seminario fueron menos valoradas en cuanto a su efectividad para -- obtener mejores resultados en las situaciones de trabajo.

Las valoraciones administrativas del tipo 1.9 y 1.1, sufrieron un descenso gracias al estudio del Grid y a la influencia del Seminario, considerándoseles mucho menos efectivas, sobre todo en relación a las otras tres orientaciones 9.1, 5.5 y 9.9.

La comprensión de los Estilos Grid fué acertada y los

participantes al Seminario, ganaron un entendimiento más claro sobre sus suposiciones y creencias administrativas, así como sobre el impacto que éstas pueden causar al utilizarlas para resolver los problemas entre producción y gente.

A través de la evaluación de la cultura de la organización, los participantes al Seminario Grid incrementaron su objetividad para examinar y evaluar la forma en que opera su empresa actualmente y encontraron que son los estilos 9.1 y 5.5, los más dominan las acciones de la compañía y - los que mejor representan a la cultura actual de su organización. De ésta manera, los participantes pudieron apreciar mejor, qué tan lejos está actualmente la cultura de su empresa, de una cultura organizativa ideal, la cual fué bien comprendida y detectada por ellos.

Por medio de éstos ejercicios, los participantes al Seminario Grid, también empezaron a reconocer la profundidad y la perseverancia de la cultura actual de su empresa en sus propios pensamientos y valoraciones administrativas ya que palparon que después del Seminario y aún contra lo esperado, sus valoraciones administrativas del tipo 9.1 - se incrementaron y las del tipo 5.5 que también ejercen - mucha influencia dentro del ambiente actual de la empresa y eran altamente valoradas por ellos mismos, después del Grid se devaluaron. En este mismo sentido, la la. fase del Grid logró crear conciencia sobre la necesidad de un cambio en la cultura organizativa actual, de tal forma que el incremento que los participantes al Seminario ganaron en sus valoraciones administrativas del tipo 9.9, encuentren un ambiente que las propicie y puedan convertirse en acciones administrativas más efectivas. De lo contrario, seguiría existiendo la discrepancia que podemos observar entre las

dos gráficas de resultados obtenidos, en donde una de ellas presenta valoraciones administrativas 9.9 altas, contra una cultura actual del tipo 9.9 muy baja, que no permite mejores acciones administrativas más de acuerdo con las valoraciones 9.9 existentes.

Finalmente y de acuerdo con éstos resultados, podemos considerar que ésta empresa mexicana dedicada a la industria y comercio del tabaco, ha dado el primer paso favorable hacia su desarrollo organizacional al lograr evaluar y percibir, en contraste con pensamientos y valoraciones mas cercanas a una cultura ideal, la cultura que actualmente influye sus acciones y el impacto que ésta tiene sobre los resultados operacionales de la empresa.

El siguiente paso es fijar normas y situar acciones efectivas, que lleven a la compañía a alcanzar la excelencia en la cultura de la organización. Aclaremos esto, pues tal como Blake lo indica, las fases 1 y 2 de su plan de seis fases para el desarrollo organizacional, no se dirigen a obtener cambios inmediatos en la cultura de la empresa, sino simplemente tratan de crear conciencia sobre la problemática existente y de ayudar a los individuos (fase 1) y a los equipos (fase 2) a incrementar su capacidad de contribución dentro de la organización, resultados que podrán evaluarse en el futuro, si ésta empresa decide efectuar la fase 2 y las otras cuatro fases restantes, para todos los niveles de la misma.

SUMARIO

En el presente trabajo se ha hecho una revisión de la aplicación que las ciencias sociales y del comportamiento humano, han tenido sobre las organizaciones de trabajo, en su incesante esfuerzo por enfatizar la importancia de la dignidad humana y por reconocer, que el trabajo debe ser organizado de tal manera que tome en consideración a las personas y nos indican que si se integran las necesidades personales, con las metas de la organización, éstas podrán cumplirse de manera natural, lográndose mejores resultados y una mayor efectividad en las operaciones de la empresa, así como gente satisfecha de utilizar y desarrollar sus potencialidades.

Sin embargo, también hemos visto que los sistemas administrativos y las políticas gerenciales actuales, no aprovechan lo mejor del hombre y aún muchas, van en contra de la naturaleza humana pues limitan la iniciativa, la creatividad y la maduración de la personalidad, ya que crean papeles infantiles en sus trabajadores.

El problema que se plantea entonces, para los líderes de las organizaciones de trabajo, es el de cómo crear las condiciones que movilicen el esfuerzo humano hacia el logro de los objetivos de las empresas, integrándolo con las necesidades y objetivos de su personal.

Encontramos que en nuestra sociedad contemporánea se han considerado muy importantes los desarrollos técnicos y los cambios en ésta área han simbolizado para las organizaciones la tendencia de cambio de nuestra cultura, sin embargo nos seguimos viendo enfrascados en conflictos entre naciones y razas, entre administradores y trabajadores, problemas que no pueden resolverse exclusivamente --

por medios científicos y técnicos, sino que exigen la aplicación de conocimientos sociales.

De aquí que en las dos últimas décadas ha sido relevante la preocupación de la administración en las empresas de trabajo por modificar el punto de vista clásico de la organización, para crear sistemas adaptativos mas abiertos y participativos. La problemática de las organizaciones de trabajo se plantea ahora, desde el punto de vista de su estructura social y contenido cultural, comprendiendo que para cambiar el comportamiento de los individuos y de los grupos, es indispensable modificar las actitudes, creencias, tradiciones, etc., tanto de los individuos como del medio social en que se desenvuelven, puesto que éste complejo de fuerzas psico-socio-culturales, constituye el ambiente que facilita u obstaculiza a los miembros de las organizaciones a cumplir con los objetivos de la empresa.

Una de las contribuciones más interesantes en éste aspecto, ha sido la formulada por R. Blake quien a través del análisis de los Estilos Administrativos y de su teoría del cambio sistemático por medio de una propuesta de seis fases, se dirige a obtener mejoras totales administrativas a través de tomar medidas educativas para el desarrollo de la organización.

Blake considera que la condición para el desarrollo de la empresa está en poder apreciar con objetividad la cultura que constituye su ambiente de trabajo, pues cuando ésta se reconoce en los propios pensamientos y actitudes, en contraste con otros más cercanos a una cultura ideal, se ha dado el primer paso favorable al cambio, es decir que aprendiendo a reconocer la contaminación cultural, se hace posible el manejo de la misma a través de fijar normas y situar acciones efectivas para corregir las

debilidades e incrementar las fuerzas, que promuevan una administración más efectiva.

En la parte práctica del presente trabajo, expusimos los beneficios que una empresa mexicana obtuvo al utilizar el Seminario Grid para adquirir valores administrativos -- orientados a alcanzar los mejores resultados de operación, a través de crear y mantener situaciones de trabajo que - satisfagan las necesidades de realización de la gente, así como la comprensión de la cultura actual y su impacto sobre las personas y los resultados operacionales de su organización, en contraste con un tipo de cultura ideal.

Concluimos que los resultados de la aplicación de ésta primera fase del Grid en tal empresa fueron satisfactorios, pues la comprensión de los Estilos Grid fué acertada y los participantes ganaron un entendimiento más claro sobre sus suposiciones y creencias administrativas, sobre la cultura actual de su empresa y sobre el impacto que todo esto tiene en la efectividad administrativa de su organización.

El cambio no ocurre de un día para otro y los logros que ésta empresa pueda obtener al modificar su cultura organizativa actual, podrán ser evaluados posteriormente, si se decide a continuar con las cinco fases restantes que - Blake propone para alcanzar el desarrollo organizacional.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

INTRODUCCION:

- (1) Tannenbaum, Arnold: Psicología de la Organización Laboral.- Compañía Editorial Continental, S. A., México, D. F., 1968.- pags. 20 y 21.
- (2) Ibidem, pags. 26 y 27.
- (3) Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth: La Administración y el Comportamiento Humano.- Editora Técnica, S. A.; México, D. F., 1970.- pags. 56 y 57.
- (4) Ibidem, pag. 58.
- (5) Ibidem, pag. 92.
- (6) Ibidem, pags. 71 - 73.
- (7) Ibidem, pags. 62 - 64.
- (8) Ibidem, pags. 66 - 68.
- (9) Hilgard, Ernest: Teorías del Aprendizaje.- Fondo de Cultura Económica; México, D. F., 1966.- pags. 287-315.
- (10) Moreno, J. L.: Fundamentos de la Sociometría.- Editorial Paidós; Buenos Aires, Argentina, 1962.- pags. 13, 18 y 19.
- (11) Bernal, Miguel: El Significado de la Contribución de Douglas Mc Gregor.- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.- Monterrey, México, 1967.- pags. 8 y 9.
- (12) Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth, OP. CIT. pags. 59 y 60.
- (13) Bernal, Miguel, OP. CIT. pags. 13 y 14.
- (14) Bennis, Warren y Benne Kenneth: The Planning of Change.- Holt, Rinehart and Winston, Inc.; New York, -- 1969.- pag. 315.
- (15) Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth, OP. CIT. pag. 13.
- (16) Mc Gregor, Douglas: El Aspecto Humano de las Empresas.- Editorial Diana, S. A.; México, 1969.- pag. 175.

- (17) Castaño, Alberto: Estudios Sobre la Autoridad y su Aplicación al Trabajo.- Tesis Profesional; México, D. F., 1969.
- (18) Tannenbaum, Arnold, OP. CIT. pags. 131 - 136.
- (19) Bernal, Miguel, OP. CIT. pag. 20.
- (20) Tannenbaum, Arnold, OP. CIT. pag. 137 - 141.
- (21) Ibidem, pags. 145 y 146.
- (22) Bernal, Miguel: XI Curso Avanzado de Administración Personal.- Monterrey, México, 1968.
- (23) Blake, Robert y Mouton, Jane: El Grid Administrativo.- Gulf Publishing Company; Houston, Texas, 1964.- pags. 183 - 195.

#### CAPITULO I

- (1) Blake, Robert y Mouton, Jane: El Grid Administrativo.- Gulf Publishing Company; Houston, Texas, 1964.- pag. 231.
- (2) Bernal, Miguel: El Significado de la Contribución de D. Mc Gregor.- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Monterrey, México, 1967.- pags. 14 - 18.
- (3) Mc Gregor, Douglas: El Aspecto Humano de las Empresas.- Editorial Diana; México, 1969.- pags. 203 y 213 - 218.
- (4) Blake, Robert y Mouton, Jane. OP. CIT. pag. 233.
- (5) Ibidem, pag. 252.
- (6) Tannenbaum, Arnold: Psicología de la Organización Laboral.- Compañía Editorial Continental, S. A.; México, España, Argentina, Chile, 1968.- pags. 111-113.
- (7) Blake, Robert y Mouton, Jane. OP. CIT. pag. 252.
- (8) Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth: La Administración y el Comportamiento Humano.- Editora Técnica, S. A.; México, 1970.- pag. 62 - 64.

- (9) Ibidem, pag. 73
- (10) Ibidem, pags. 65 y 66.
- (11) Ibidem, pags. 47 y 48.
- (12) Ibidem, pag. 50
- (13) Ibidem, pag. 45
- (14) Ibidem, pag. 232 y 233.
- (15) Ibidem, pag. 244.
- (16) Ibidem, pag. 255.
- (17) Gojman, Sonia: La Atractividad Social y el Liderazgo en Función de la Manifestación de Interés Ocupacionales.- Tesis para optar por el grado de Maestría en Psicología; Universidad Nacional Autónoma de México; México, D. F., 1968.- pag. 6.
- (18) Bennis, W y Chin, R.: The Planning of Change.- Holt, Rinehart and Winston, Inc.; New York, 1969.- pags. 76 - 78.
- (19) Blake, Robert y Mouton, Jane, OP. CIT., pags. 5 - 10.
- (20) Ibidem, pag. 11.
- (21) Ibidem, pags. 12 y 13.
- (22) Ibidem, pags. 14 - 155.
- (23) Ibidem, pag. 183.
- (24) Ibidem, pag. 186.
- (25) Ibidem, pag. 191.
- (26) Ibidem, pag. 193.
- (27) Ibidem, pag. 194.
- (28) Blake, Robert y Mouton, Jane: Grid Organization Development.- Gulf Publishing Company; Houston, Texas, 1968.- pag. 119 y 156.
- (29) Blake, Robert y Mouton, Jane, OP. CIT., pags. 194 y 195.
- (30) Ibidem, pags. 196 y 197.
- (31) Blake, Robert y Mouton, Jane, OP. CIT., pag. 228.
- (32) Blake, Robert y Mouton, Jane, OP. CIT., pags. 198 y 199.

- (33) Ibidem, pags. 199 y 201 - 205.
- (34) Blake, Robert y Mouton, Jane, OP. CIT. pag. 272.
- (35) Blake, Robert y Mouton, Jane, OP. CIT. pag. 206.
- (36) Blake, Robert y Mouton, Jane, OP. CIT. pag. 272.

## CAPITULO II

- (1) Blake, Robert y Mouton, Jane: El Grid Administrativo.- Gulf Publishing Company; Houston, Texas, 1964.- pag. 193.
- (2) Blake, Robert y Mouton, Jane: Grid Organization Development.- Gulf Publishing Company; Houston, Texas, 1968.- pags. 34 - 66.
- (3) Herskovits, Melville: El Hombre y sus Obras.- Fondo de Cultura Económica; México, D. F., 1969.- Pag. 29.
- (4) Ibidem, pag. 173.
- (5) Ibidem, pag. 31.
- (6) Ibidem, pag. 531.
- (7) Ibidem, pag. 33.
- (8) Bernal, Miguel: El Significado de la Contribución de Douglas Mc Gregor.- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Monterrey, México, 1967.- pags. 9 y 14.
- (9) Linton, Ralph: El Estudio del Hombre.- Fondo de -- Cultura Económica; México, D. F., 1961.- pag. 272.
- (10) Foster, George: Las Culturas Tradicionales y los Cambios Técnicos.- Fondo de Cultura Económica; México, D. F., 1966.- pag. 63.
- (11) Ibidem, pags. 67 - 90.
- (12) Ibidem, pags. 91 - 116.
- (13) Ibidem, pags. 117 - 137.
- (14) Ibidem, pags. 138 y 139.

CAPITULO III

- (1) Blake, R. y Mouton, J.: Desarrollo Organizativo, Fase I, Materiales de Trabajo.- Scientific Methods, Inc.; Austin Texas, 1969.- pag. 20 y 21.
- (2) Blake, R. y Mouton, J.: El Grid Administrativo.- Gulf Publishing, Co.; Houston Texas, 1964.- pag. 14.
- (3) Blake, R. y Mouton, J., CP. CIT. pag. 21
- (4) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 61
- (5) Ibidem, pag. 90
- (6) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 21
- (7) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 42
- (8) Ibidem, pag. 105
- (9) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 21
- (10) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 22
- (11) Ibidem, pag. 79 y 81
- (12) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 21
- (13) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 61
- (14) Ibidem, pag. 101.
- (15) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 22
- (16) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag 41 y 48
- (17) Ibidem, pag. 80.
- (18) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 22
- (19) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 39
- (20) Ibidem, pag. 68.
- (21) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 22
- (22) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 41
- (23) Ibidem, pag. 101 y 120.
- (24) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 22
- (25) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 18
- (26) Ibidem, pag. 63.
- (27) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 22
- (28) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 118
- (29) Ibidem, pag. 87

- (30) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 22
- (31) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 60
- (32) Ibidem, pag. 48.
- (33) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 23
- (34) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 112
- (35) Ibidem, pag. 19.
- (36) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 23
- (37) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 48
- (38) Ibidem, pag. 67.
- (39) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 23
- (40) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 103
- (41) Ibidem, pag. 82.
- (42) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 23
- (43) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 55
- (44) Ibidem, pag. 15.
- (45) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 23
- (46) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 87
- (47) Ibidem, pag. 67.
- (48) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 23
- (49) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 124
- (50) Ibidem, pag. 55.
- (51) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 24
- (52) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 82
- (53) Ibidem, pag. 24
- (54) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 24
- (55) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 100
- (56) Ibidem, pag. 59
- (57) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 24
- (58) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 80
- (59) Ibidem, pag. 63.
- (60) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 24
- (61) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 115
- (62) Ibidem, pag. 22.
- (63) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 24
- (64) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 83

- (65) Ibidem, pag. 46
- (66) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 24
- (67) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 17
- (68) Ibidem, pag. 62
- (69) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 25
- (70) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 131
- (71) Ibidem, pag. 91.
- (72) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 25
- (73) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15
- (74) Ibidem, pag. 41.
- (75) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 25
- (76) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 77
- (77) Ibidem, pag. 131.
- (78) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 25
- (79) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 81
- (80) Ibidem, pag. 44.
- (81) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 25
- (82) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 39
- (83) Ibidem, pag. 60.
- (84) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 26
- (85) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 94
- (86) Ibidem, pag. 124
- (87) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 26
- (88) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 60
- (89) Ibidem, pag. 42
- (90) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 26
- (91) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 79
- (92) Ibidem, pag. 14.
- (93) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 26
- (94) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 67
- (95) Ibidem, pag. 117
- (96) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 26
- (97) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 43
- (98) Ibidem, pag. 79.
- (99) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 26

- (100) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 111
- (101) Ibidem, pag. 21
- (102) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. Pag. 27
- (103) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 72
- (104) Ibidem, pag. 94.
- (105) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 27
- (106) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 48
- (107) Ibidem, pag. 24
- (108) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 27
- (109) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 101
- (110) Ibidem, pag. 61.
- (111) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 27
- (112) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 80
- (113) Ibidem, pag. 14.
- (114) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 27
- (115) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 42
- (116) Ibidem, pag. 69.
- (117) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 27
- (118) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 117
- (119) Ibidem, pag. 24.
- (120) Blake, R. y Mouton, J.: Desarrollo Organizativo Grid, Trabajos Preparativos para el Seminario Grid.- Scientific Methods, Inc.; Austin Texas, 1968.- pag. 15
- (121) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 14
- (122) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15
- (123) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 100
- (124) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15
- (125) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 61
- (126) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15
- (127) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 40
- (128) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15
- (129) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 82
- (130) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15
- (131) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 18
- (132) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15

- (133) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 63  
(134) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15  
(135) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 40  
(136) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15  
(137) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 107  
(138) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15  
(139) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 80  
(140) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15  
(141) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 60  
(142) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15  
(143) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 41  
(144) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15  
(145) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 101 y 131  
(146) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15  
(147) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 14  
(148) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15  
(149) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 79  
(150) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 16  
(151) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 82  
(152) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 16  
(153) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 15  
(154) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 16  
(155) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 40 y 44  
(156) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 16  
(157) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 61  
(158) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 16  
(159) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 101 y 102  
(160) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 16  
(161) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 103  
(162) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 16  
(163) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 16  
(164) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 16  
(165) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 61  
(166) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 16  
(167) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 41 y 42

- (168) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 16  
(169) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 80 y 81  
(170) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 17  
(171) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 14  
(172) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 17  
(173) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 60  
(174) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 17  
(175) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 131  
(176) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 17  
(177) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 98 y 82  
(178) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 17  
(179) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 58  
(180) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 17  
(181) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 94  
(182) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 17  
(183) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 33  
(184) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 17  
(185) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 55  
(186) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 17  
(187) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 72  
(188) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 17  
(189) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 101  
(190) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 18  
(191) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 115  
(192) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 18  
(193) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 84  
(194) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 18  
(195) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 47  
(196) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 18  
(197) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 67  
(198) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 18  
(199) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 22

- (200) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 18  
(201) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 67  
(202) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 18  
(203) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 84  
(204) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 18  
(205) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 48  
(206) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 18  
(207) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 117  
(208) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 18  
(209) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 24
- (210) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 19  
(211) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 51  
(212) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 19  
(213) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 91  
(214) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 19  
(215) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 120  
(216) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 19  
(217) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 69  
(218) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 19  
(219) Blake, R. y Mouton, J., OP. CIT. pag. 29

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Bennis W., Benne K., Chin R.  
"The Planning of Change"  
Holt Rinehart Winston  
New York  
1969
  
- 2.- Bernal Miguel  
"El Significado de la Contribución de  
Douglas Mac Gregor"  
Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey  
Monterrey, México  
1967
  
- 3.- Blake R. y Mouton J.  
"El Grid Administrativo"  
Gulf Publishing Company  
Houston, Texas  
1964
  
- 4.- Blake R. y Mouton J.  
"Grid Organization Development"  
Gulf Publishing Company  
Houston, Texas  
1968
  
- 5.- Castaño Alberto, Dr.  
"Estudios sobre la Autoridad,  
su aplicación al trabajo"  
Tesis Profesional  
U.N.A.M.  
1969

- 6.- Foster George  
"Las Culturas Tradicionales y los  
Cambios Técnicos"  
Fondo de Cultura Económica  
México  
1966
  
- 7.- Gojman Sonia  
"La Atractividad Social y el Liderazgo  
en Función de la Manifestación de In-  
tereses Ocupacionales"  
Tesis Profesional  
U.N.A.M.  
1968
  
- 8.- Herskovits Melville  
"El Hombre y sus Obras"  
Fondo de Cultura Económica  
México  
1969
  
- 9.- Hersey P. y Blanchard K.  
"La Administración y el Comportamiento  
Humano"  
Editora Técnica  
México  
1970
  
- 10.- Hilgard Ernest  
"Teorías del Aprendizaje"  
Fondo de Cultura Económica  
México  
1966

- 11.- Linton Ralph  
"Estudio del Hombre"  
Fondo de Cultura Económica  
México  
1961
  
- 12.- Mac Gregor Douglas  
"El Aspecto Humano de las Empresas"  
Editorial Diana  
México  
1969
  
- 13.- Moreno J. L.  
"Fundamentos de la Sociometría"  
Editorial Paidós  
Buenos Aires, Argentina  
1962
  
- 14.- Tannenbaum Arnold  
"Psicología de la Organización  
Laboral"  
Compañía Editorial Continental, S. A.  
México  
1968