



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

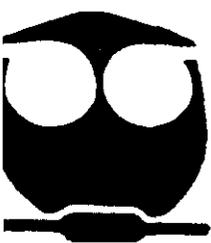
FACULTAD DE QUIMICA



EXAMENES PROFESIONALES
FAC. DE QUIMICA

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL
PROFESIONISTA QUIMICO Y DESARROLLO DEL
MISMO HACIA UNA POSICION DE MAYOR
EFECTIVIDAD
(UN ENFOQUE DE GRID GERENCIAL)

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO
P R E S E N T A :
CARLOS CARREON FARRERA



MEXICO, D. F.

1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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).

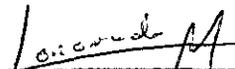
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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

JURADO ASIGNADO

Presidente: Prof. Johnson Bundy Robert
Vocal: Prof. Pérez Santana Ernesto
Secretario: Prof. Coronado Mendoza León Carlos
Ter. Suplente: Prof. Iñiguez Hernández Alejandro
2do. Suplente: Prof. Baz Ibarra Ma. Eugenia

TRABAJO QUE SE DESARROLLO EN:
FACULTAD DE QUIMICA

ASESOR



Ing. León Carlos Coronado Mendoza

SUSTENTANTE



Carlos Carreón Farrera

Dios: tú sabes que este trabajo es obra tuya.

Con todo cariño a mi **Padres** por ser ese manantial de amor, comprensión, dedicación y ejemplo

•
a

A mis hermanos: **Guillermo, Alejandro e Isabel** por brindarme su ejemplo, motivación y amistad

A mi **Abuelita** en paz descanse por toda su sabiduría y cariño

A mi tío **David** por ser ese apoyo en todo momento

Con todo mi amor a **Heyra** por ser toda oídos, por darme esas palabras de aliento, esa motivación. En pocas palabras por ser la encarnación de esa musa que cada hombre necesita.

Con cariño a mis amigos **Angel, Casandra y Pépe** por brindarme su amistad en toda la extensión de la palabra.

Con cariño a mis dos enanos **Andres y Sofia**

INDICE

CAPITULO I

El Ingeniero Químico y Las Relaciones Humanas 1

CAPITULO II

Ejercicio Profesional de los Egresados de la Facultad de Química 7

CAPITULO III

Reseña Histórica de los Conceptos de Liderazgo 14

CAPITULO IV

Análisis de los Diferentes Estilos de Liderazgo (Grid Gerencial) 26

CAPITULO V

Identificación del Estilo de Liderazgo que Posee una Persona y Comparación Contra el Más Deseable 87

CONCLUSIONES 128

ANEXO 131

BIBLIOGRAFIA 133

CAPITULO I

EL INGENIERO QUÍMICO Y LAS RELACIONES HUMANAS

Antes de que se explique la relación que pueda existir entre el Ingeniero Químico y las relaciones humanas, se definirá cada uno.

1.1 EL INGENIERO QUÍMICO Y SU PERFIL.

Tomando la definición del Ingeniero Químico que se dio en la sesión plenaria I en la XXXVI convención nacional del IMIQ y dice: "El Ingeniero Químico es un agente de cambio que, dentro del marco del desarrollo sustentable, es capaz de contribuir al bienestar de la sociedad aplicando sus conocimientos, habilidades y actitudes en la solución de problemas y la creación de progresos, generación de productos y servicios, fundamentalmente en el ámbito de la Industria Química"¹ en otras palabras el Ingeniero Químico es una persona capaz de resolver problemas, crear productos y servicios dentro del desarrollo que estamos viviendo

El perfil que debe tener un Ingeniero Químico para poder cumplir con la definición antes mencionada se puede esbozar de acuerdo a sus atributos que son: conocimientos, habilidades y actitudes.

1.1.1 Conocimientos

Los Ingenieros Químicos se han involucrado en una gran diversidad de áreas de ocupación gracias a su capacidad interdisciplinaria, la cual le ha demandado el manejo de conocimientos muy específicos, la mayor parte de los cuales los ha tenido que adquirir

¹ Ing. Othón Canales Treviño. Primera sesión plenaria de la XXXVI Convención Nacional de Ingenieros Químicos

durante el ejercicio profesional. Los conocimientos que posee un Ingeniero Químico son conceptuales.

1.1.2 Habilidades

Las habilidades que debe desarrollar un Ingeniero Químico durante sus estudios y ejercicio profesional, para poder desarrollarse exitosamente son:

- Creatividad
- Capacidad para la solución de problemas
- Habilidad en el manejo de información
- Capacidad de integrar y aprovechar sus conocimientos conceptuales para aplicarlos a diversos casos a la práctica
- Habilidad para aprender, por cuenta propia nuevos conocimientos
- Habilidad de interrelación social y trabajo en equipo
- Habilidad en la comunicación oral y escrita
- Habilidad de síntesis
- Habilidad para adaptarse a las nuevas áreas de oportunidad
- Habilidad para interactuar y asumir el liderazgo en grupos de otras profesiones asociadas
- Habilidad para la administración del tiempo y trabajo bajo presión
- Habilidad para ajustarse a cumplir con programas establecidos
- Habilidad para el manejo de la incertidumbre
- Habilidad para el manejo de sistemas de cómputo

Es conveniente hacer énfasis en la habilidad de trabajar en equipo, ya que con los cambios actuales, esa es la clave para poder competir internacionalmente, no se puede negar que es más efectivo el trabajo en equipo que individual, más aún en una profesión interdisciplinaria como la Ingeniería Química

1.1.3. Actitudes

El desarrollo del Ingeniero Químico en el medio que lo rodea estaría incompleto si únicamente contara con sus conocimientos y habilidades es necesario que también cuente con una serie de actitudes para poder llevarlo a la excelencia. El perfil del Ingeniero Químico debe estimular y reforzar particularmente las siguientes actitudes ante el trabajo, la sociedad y el medio que lo rodea:

- Propiciar el desarrollo sustentable
- Ética profesional. Honestidad
- Interés en los problemas de la comunidad
- Productividad en la acción
- Calidad
- Nacionalismo tendiente a lograr una sociedad más justa
- Actitud emprendedora, de aceptación, de nuevos retos

El Ingeniero Químico debe contar con una actitud valiente ante el cambio, teniendo la visión de emprendedor y asumiendo el liderazgo en acciones necesarias para resolver los problemas en este entorno cada vez más rápidamente cambiante

1.2. RELACIONES HUMANAS Y SU IMPORTANCIA.

Una de las principales necesidades del hombre consiste en relacionarse con los demás, a eso simplemente se le llama relaciones humanas. Las relaciones humanas nacen de trato con otras personas. Según L. Haro Leeb*, las relaciones humanas son todo acto en el que intervienen dos o más personas. Las relaciones humanas son una parte muy importante de nuestra vida, desde que el hombre nace se tiene que interrelacionar, primeramente con sus padres, sus familiares, compañeros de escuela, pueden ser una fuente de satisfacciones si nos llevamos bien con la gente, o pueden ser un obstáculo, si nos llevamos mal con las demás personas. Podemos atribuir el desarrollo de la civilización gracias al desarrollo de una comunicación cada vez más refinada, he ahí la diferencia entre el "Homo sapiens" y los simios de los bosques y de los zoológicos. Aristóteles definió al hombre como un zoon politikón, es decir, como un animal social.

No existe un estereotipo de relaciones humanas, ya que no se trata de igual manera a una persona adulta, que a un niño, que al director de una empresa, que al barrendero, además que la personalidad de cada ser humano es diferente. Por esto no existe una receta para poder tener buenas relaciones interpersonales. Partiendo de lo anterior se puede justificar el auge de tantos estudios para poder ver cual es el mecanismo de las relaciones interpersonales, y así poder recomendar la mejor manera de interrelacionarse.

Debido a su importancia uno de los temas que ha requerido un mayor interés por las relaciones humanas es el de la comunicación, ya que mediante la comunicación es como el ser humano se puede relacionar, es evidente que si existe una buena comunicación con

* Luis Haro Leeb. Manual de Relaciones Humanas. México, Edicol, 1980

otras personas, será más fácil dar a conocer nuestras ideas, sentimientos, emociones y actitudes.

Una vez expuesto que es el Ingeniero Químico y que perfil debe cumplir y que son las relaciones humanas y cual es su importancia, se puede observar que la relación que existe entre las relaciones humanas y el Ingeniero Químico es muy estrecha ya que las necesita para poder ejercer su profesión exitosamente, porque dentro de las habilidades y actitudes con las que debe contar un Ingeniero Químico anteriormente mencionadas son estudiadas por las relaciones humanas. Las habilidades de interrelación social y trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, interactuar y asumir el liderazgo en grupos de otras profesiones y las actitudes de flexibilidad de criterio, capacidad de adaptación al cambio, liderazgo, son temas de estudio en las relaciones humanas, este trabajo solamente se refiere al tema de liderazgo, pero realmente existe una interrelación entre todos los temas estudiados por las relaciones humanas

CAPITULO II

EJERCICIO PROFESIONAL DE LOS
EGRESADOS DE LA FACULTAD DE
QUIMICA

Para ubicar a que tipo de trabajos se integran los egresados de la Facultad de Química, se mostrarán los siguientes datos tomados del 9º reporte de planeación universitaria "PERFIL DE LOS ALUMNOS EGRESADOS DEL NIVEL LICENCIATURA DE LA UNAM" (octubre 1995-septiembre 1996). Para facilitar el análisis de dichos resultados se presentarán gráficamente.

2.1 CONDICION LABORAL ACTUAL DEL EGRESADO DE LA FACULTAD DE QUÍMICA

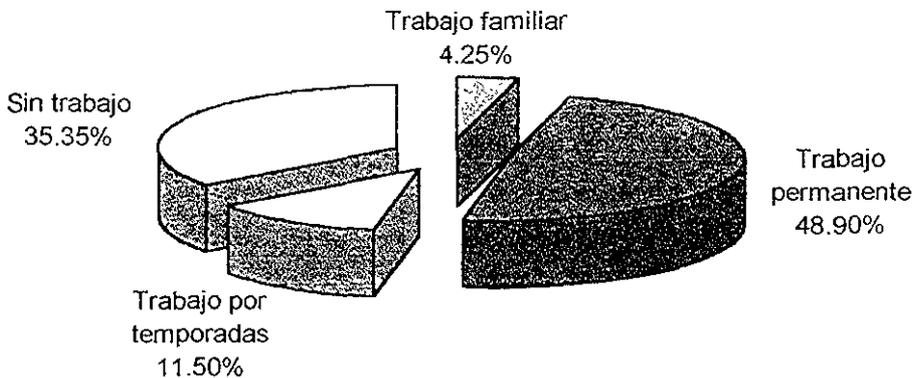


Figura 1. Condición laboral actual del egresado

El 48.90% es la cantidad de egresados que se integran a la fuerza laboral del país, esto indica que la formación que debe tener el egresado le debe permitir incorporarse en corto tiempo a un ambiente de trabajo, cabe mencionar que del 35.35% de los egresados que

están sin trabajo, sólo el 16.64% no encuentran trabajo, el resto se encuentra realizando su tesis o estudios de posgrado; esto refleja una clara demanda de personal con conocimientos químicos, lo que hace suponer que rápidamente dicho personal ocupará puestos donde se tomen decisiones.

2.2 SECTOR LABORAL AL QUE INGRESA EL EGRESADO DE LA FACULTAD DE QUIMICA

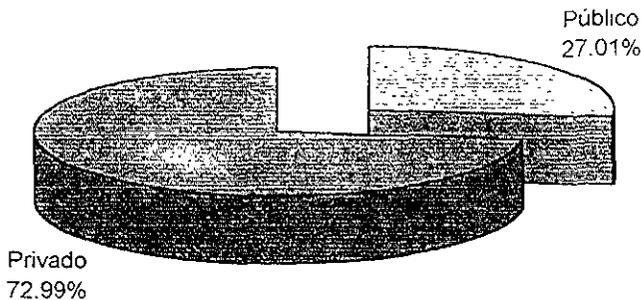


Figura 2. Sector laboral en el que trabaja

El 72 % de los egresados de la Facultad de Química, trabajan dentro del sector privado, lo que les provoca la necesidad de un mejor desarrollo en materia humanística que los que trabajan en el sector público, ya que dentro del sector privado, el tipo de organizaciones exige buenas relaciones interpersonales, estando comprometidos no sólo con lograr que la empresa produzca si no también aplicando políticas de buen trato entre sus empleados

El sector privado toma en cuenta para la promoción de sus empleados no sólo que cumplan con su trabajo, si no también el buen desempeño en las relaciones interpersonales de la persona que será promovida, a diferencia del sector público que la mayoría de las veces se considera a la gente a promover ya sea por su antigüedad o por imposición.

2.3 SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE EL EGRESADO DE LA FACULTAD DE QUÍMICA.

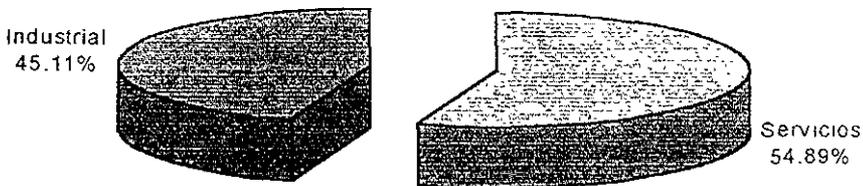


Figura 3 Sector económico de la empresa en que trabaja

Las empresas a las que se incorporan los egresados de la Facultad de Química generalmente se encuentran en dos sectores económicos, el sector industrial o servicios. Esto se debe a los conocimientos adquiridos en su carrera. Sería de esperarse que el sector industrial fuera el de mayor porcentaje pero en el sector de servicios se clasifican también las empresas dedicadas a dar mantenimiento, comercialización de productos, asesorías técnicas

2.4 TIPO DE PROFESIONALES CON LOS QUE LABORA EL EGRESADO DE LA FACULTAD DE QUIMICA

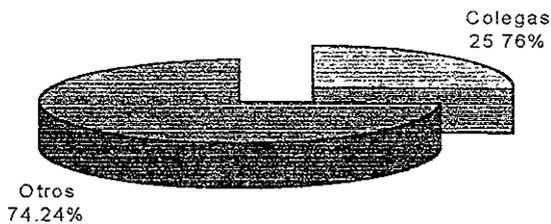


Figura 4 Tipo de profesionales con quienes trabaja.

Como se muestra en la gráfica la mayoría de las veces el egresado de la Facultad de Química trabaja con profesionistas de otras carreras, lo que deja claro que debe saber interrelacionarse con todo tipo de gente, además de saber trabajar en equipo. Gracias a su habilidad autodidacta, el egresado es considerado como pieza importante en los equipos de trabajo a los que pertenece y regularmente es considerado el coordinador de los mismos.

2.5 RELACION ENTRE EL TRABAJO Y LA CARRERA DEL EGRESADO DE LA FACULTAD DE QUÍMICA

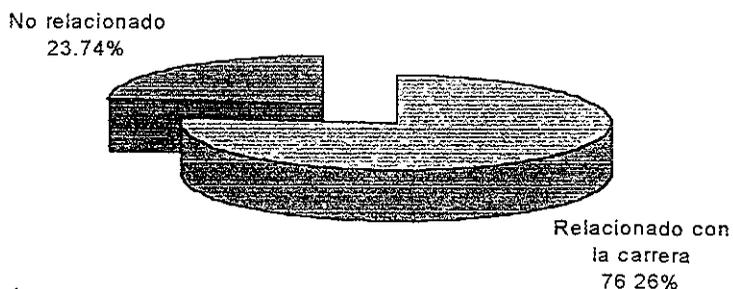


Figura 5. Relación entre trabajo y estudios de licenciatura

Como se puede apreciar la mayoría de los egresados de la Facultad de Química encuentran trabajo relacionado con sus estudios profesionales. Lo que les da la oportunidad de tomar decisiones a diferencia de otro tipo de profesionistas.

Después de observar los datos anteriores se puede entender la razón por la cual el perfil del egresado de la Facultad de Química además de tener una alta carga en conocimientos técnicos, también debe tener la habilidad de generar buenas relaciones interpersonales dentro de su trabajo. Ya que las empresas necesitan una persona con los conocimientos técnicos necesarios pero también necesitan que se desarrollen dentro del campo de las relaciones humanas, las personas que logran dicha habilidad son promovidas a ocupar puestos cada vez más de tipo gerencia, entendiéndose por tipo gerencia puestos con una alta carga de administración de recursos tanto humanos como de bienes. Este tipo de

trabajo necesita de una persona capaz de delegar obligaciones, motivar a la gente, tener buena comunicación en todos sentidos, es decir de arriba hacia abajo (subordinados), de manera horizontal (gente del mismo nivel) y de abajo hacia arriba (Superiores), es decir necesita de una persona capaz de ejercer el liderazgo que su puesto le exige, esta es la razón por la cual se desarrolló este trabajo ya que en muchas ocasiones se puede apreciar que los subordinados no están conformes con su jefe y por lo tanto no son productivos

La mayoría de los egresados de la Facultad de Química ocupan puestos intermedios dentro de las organizaciones, como por ejemplo: supervisores, agentes de ventas técnica entre otros. Este tipo de puestos exige como ya se ha mencionado la habilidad de desarrollar buenas relaciones humanas y sobre todo tienen que aplicar el liderazgo de la manera más conveniente para fomentar un buen ambiente de trabajo y como consecuencia aumente la productividad de la empresa.

Es importante destacar que la mayoría de los egresados que han desarrollado dicha habilidad, ahora ocupan un lugar importante dentro de las organizaciones a las que pertenecen. El éxito de un ejecutivo no está en sus conocimientos adquiridos mediante la experiencia, si no de la manera en que ha aprendido a delegar e interrelacionarse con sus subordinados

CAPITULO III

RESEÑA HISTORICA DE LOS CONCEPTOS DE LIDERAZGO

En este capítulo se presentarán diferentes teorías que anteceden a la que ha servido como base para la realización de este trabajo, cabe mencionar que sólo se enunciarán las de mayor relación con la teoría del Grid Gerencial.

A principios del siglo XX surge la necesidad de incrementar la productividad de las empresas, se veía al trabajador como una extensión de la máquina por lo cual la relación trabajador - empresa era en extremo impersonal. No se tomaba en cuenta el hecho de que el trabajador es un ser humano con necesidades, temores y valores.

Posteriormente en las décadas de los 20's y 30's , los estudios de Hawthorne , iniciado por Elton Mayo y colaboradores, se centran en el empleado y no en la producción. Este movimiento logra el reconocimiento de que el trabajador es un ser humano y no una máquina más. Señalando que la administración debía desarrollarse en torno a los trabajadores y tomar en cuenta las actitudes y los sentimientos humanos.

3.1 KURT LEWIN. TIPOS DE LIDERAZGO

Kurt Lewin con sus "TIPOS DE LIDERAZGO" es el precursor de métodos para el estudio de liderazgo como fenómeno de grupos. Desde 1939, Lewin y sus colaboradores inician sus estudios y describen los 3 clásicos tipos de liderazgo:

- ⌘ Liderazgo autocrático
- ⌘ Liderazgo democrático
- ⌘ Liderazgo Dejar - hacer (Laissez-Faire)

El tipo de liderazgo **autocrático**, es aquel en donde el líder determina los movimientos y las tareas. El grupo no decide, el líder formula elogios y críticas personales, pero se mantiene alejado del grupo. En esta forma de liderazgo, se espera que toda la comunicación y la dinámica se centre en el propio líder.

El liderazgo **democrático**, en donde toda actividad es consecuencia de la decisión grupal o individual sin participación del líder, los miembros del grupo trabajan con quien desean, el grupo determina la división y distribución de tarea, el líder participa discretamente en las actividades del grupo. En este caso el líder se ocupa de la posición central, sin embargo, busca reemplazar un líder único con tantos líderes potenciales como miembros hay en el grupo

Laissez faire, es el tipo de liderazgo donde existe toda libertad de decisión grupal o individual sin participación del líder. El líder proporciona materiales y realiza comentarios poco frecuentes sobre actividades de los miembros y procura no interferir o participar en el curso de los acontecimientos. Este líder deja hacer al grupo bajo sus propias limitaciones y recursos.

Lewin en su segundo artículo de 1944, incorporó el concepto del triángulo para representar los 3 conceptos y descartar al liderazgo como un continuo

Estos tres conceptos continúan siendo utilizados y más aún se realizan constantes estudios para determinar la efectividad de cada tipo de liderazgo.

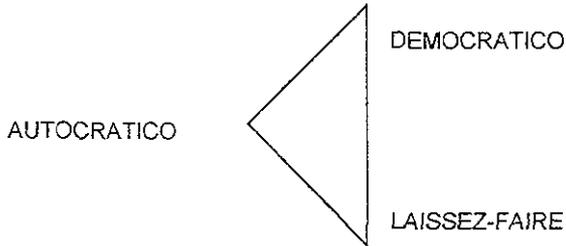


Figura 6. Concepto del triángulo de Lewin

3.2 DOUGLAS Mc GREGOR. TEORIA "X" y "Y"

La clásica teoría "X" y Teoría "Y", fue creada por Douglas Mc Gregor en 1960, quien trataba de describir la conducta humana, escribe su famosa obra "El aspecto humano de las empresas", la cual contribuyó a educar a los gerentes más que ningún otro libro de esa década.

La teoría "X" plantea el supuesto que el ser humano siente repugnancia por el trabajo y trata de evitarlo a como de lugar, por lo que el administrador, debe tratar de contrarrestar esta tendencia innata. Así que la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por la fuerza y amenazarlas con castigos.

También supone que el individuo prefiere ser dirigido y evitar responsabilidades, que tiene pocas ambiciones y sólo desea su seguridad.

Esta teoría recomienda emplear instrumentos de control tales como compensaciones, incentivos, promesas o por el contrario amenazas y además procedimientos correctivos.

La teoría "Y", sostiene la idea de que el trabajo es para el hombre tan natural como el juego o el descanso, y las amenazas del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano a los objetivos de la organización. El hombre debe autodirigirse y controlarse.

Supone que el ser humano busca nuevas responsabilidades y que tiene capacidad de desarrollar la imaginación y creatividad para resolver problemas de la organización.

Los principios de la teoría "Y" son dinámicos y con posibilidad de desarrollo y crecimiento humano, van dirigidos a la integración y la creación de los individuos mientras que la teoría "X" es sólo autoritaria.

Sin embargo, las ideas de la teoría "Y" no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostiene que no es conveniente en todos los casos.

CUADRO COMPARATIVO

TEORÍA "X"	TEORÍA "Y"
El trabajo es desagradable para la mayoría de la gente.	El trabajo es tan natural como el juego cuando las condiciones son favorables.
La mayoría de la gente tiene poca capacidad o creatividad para resolver problemas de la organización.	Grandes sectores de la población poseen capacidad creadora para resolver problemas.
La mayoría de la gente requiere ser controlada estrechamente y a menudo obligada a trabajar.	La gente motivada debidamente es independiente y creativa en su trabajo.
La mayoría de la gente evade responsabilidades y prefiere ser dirigida.	El ser humano ordinario no sólo acepta, sino busca nuevas responsabilidades.

Tabla 1. Cuadro comparativo de las teorías "X" y "Y".

Esta teoría no es absolutista ya que reconoce que existe una tendencia hacia cualquiera de los dos extremos "X" o "Y", para entender como se puede posicionar una persona dentro de estas teorías, se tiene un continuo donde un extremo es la teoría "X" y en el otro la "Y".

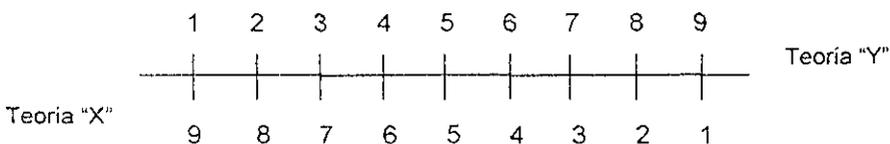


Figura 7. Continuo de las teorías "X" y "Y"

3.3 RENSIS LIKERT. TEORÍA PARTICIPATIVA

Likert en colaboración con el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, consideran la importancia tanto del capital como de los recursos humanos para la subsistencia de la organización.

Se encontró que los estilos administrativos de una organización, podrían describirse en un continuo que Likert nombró sistemas y los numeró del uno al cuatro:

SISTEMA 1 - Aquí no se tiene confianza en los subordinados y se les obliga a trabajar con miedo, amenazas y castigos. Se trata de satisfacer sólo sus necesidades en el ámbito fisiológico y de seguridad. No hay participación en la toma de decisiones, ni en las metas de la organización, de donde se imponen hacia abajo formando una cadena de mando. Las relaciones en este sistema son muy escasas. La administración está totalmente orientada a la tarea, la organización está altamente estructurada y en un régimen autoritario

SISTEMA 2 - En este sistema, se es más condescendiente que en el primero, sin embargo, a pesar de que la mayor parte de las decisiones son tomadas por altos niveles, algunas son delegadas a los niveles medios y bajos. Se utilizan recompensas y algunos castigos efectivos que sirven de motivación a los trabajadores. La relación entre el superior y subordinado, continua con miedo y preocupación por parte de los subordinados

SISTEMA 3. - Consiste en una administración que muestra confianza substancial en los subordinados, sin embargo no es total. En cuanto a la toma de decisiones, se mantienen en la cima aquellas que marcan las políticas generales, pero las más específicas, son realizadas por niveles más bajos. Las motivaciones a los trabajadores son la mayoría de las veces por recompensas y esporádicamente castigos. Existe ya una relación jefe - subordinado que proporciona confianza y seguridad. Parte de la responsabilidad, también se delega en todos los niveles jerárquicos

SISTEMA 4 - Se caracteriza por la absoluta confianza y seguridad que se tiene en los subordinados por la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, la integración jefe-subordinado es extensa. En resumen, este sistema está orientado a las relaciones, en la acción de equipos de trabajo, en la confianza y seguridad mutua

RESEÑA HISTORICA DE LOS CONCEPTOS DE LIDERAZGO

A continuación se muestra el cuadro comparativo de estos sistemas:

CARACTERISTICAS OPERATIVAS	AUTORITARIO		PARTICIPATIVO	
	AUTORITARIO EXPLOSIVO	AUTORITARIO BENEVOLENTE	CONSULTATIVO	GRUPO PARTICIPATIVO
Satisfacciones derivadas.	Usualmente insatisfacción con los miembros en la organización, con supervisores y con nuestros propios logros.	De insatisfacción a moderada satisfacción con respecto a los miembros de la organización, supervisores y nuestras metas.	Algo de satisfacción con respecto a los miembros de la organización y con uno mismo	Relativamente alta satisfacción con toda la organización en lo referente a compañeros y supervisores.
Forma en que usualmente se dan las ordenes.	Ordenar.	Ordenar oportunamente pudiendo o no existir comentarios	Las metas son determinadas u ordenadas después de la discusión con los subordinados involucrados	Excepto en emergencias, las metas son usualmente establecidas por los miembros del grupo participante
Nivel organizacional en el cual se toman las decisiones.	La mayoría de las decisiones se toman en la parte alta de la organización	Las políticas se deciden en lo lato; muchas decisiones estructurales en niveles abajo.	La mayoría de las políticas y decisiones generales, en lo alto y las decisiones más superficiales, en niveles más abajo	La toma de decisiones se dispersa ampliamente en toda la organización.

Tabla 2. Cuadro comparativo de los sistemas autoritario y participativo.

3.4 ROBERT TANNENBAUM Y WARREN SCHMIDT. TEORIA SITUACIONAL

En esta teoría se distinguen dos aspectos: el grado de autoridad del jefe y la libertad de los subordinados para tomar decisiones.

Se expresa en un continuo que al extremo derecho se representa al administrador con un elevado grado de control y al extremo izquierdo al que renuncia al mismo. Ningún extremo es absoluto ya que la autoridad y la libertad nunca se dan sin limitaciones

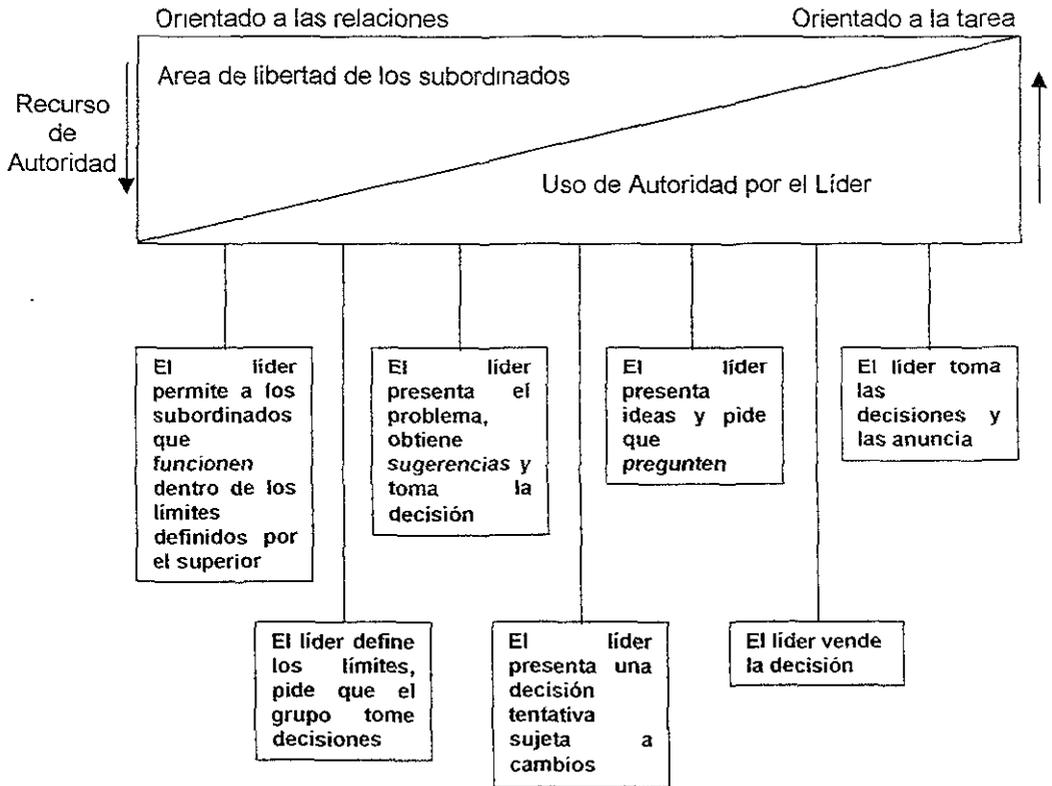
El continuo nos marca siete estilos que van desde aquel que está orientado sólo a las relaciones, hasta aquel que se orienta únicamente a la tarea:

- **El líder toma las decisiones y las anuncia:** Aquí el jefe identifica un problema, considera las soluciones y alternativas, elige una de ellas e informa sus decisiones a los subordinados, quienes nunca participan en el proceso de toma de decisiones.
- **El líder vende la decisión:** El administrador asume la responsabilidad de identificar el problema y llega a una decisión. Sin embargo, en vez de comunicarla, persuade a sus subordinados hasta la concepción.
- **El líder presenta ideas y pide que pregunten:** Aquí, el administrador proporciona a sus subordinados la oportunidad para lograr una explicación más completa de sus consideraciones e intenciones. Presenta las ideas y solicita que le formulen preguntas.

- **El líder presenta una decisión tentativa sujeta a cambios.** Permite a los subordinados ejercer cierta influencia sobre la decisión, pero la iniciativa y el diagnóstico del problema siguen en manos del jefe
- **El líder presenta el problema, obtiene sugerencias y toma la decisión:** Aquí, los subordinados tienen ya la primera oportunidad para sugerir soluciones. La opinión de los subordinados aumenta en el repertorio del líder para sus posibles soluciones del problema.
- **El líder define los límites, pide que el grupo tome decisiones:** El administrador *transfiere al grupo el derecho de tomar decisiones*. Antes de hacerlo, define el problema y determina los límites dentro de los cuales hay que tomar la decisión
- **El líder permite a los subordinados que funcionen dentro de los límites definidos por el superior.** Es el grado extremo de libertad del grupo. Los últimos límites son especificados por el superior del jefe, ya que si el jefe participa en la toma de decisiones, trata de hacerlo igual que cualquier otro miembro del grupo.

CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDER

R. TANNEBAUM Y WARREN H SCMIDT.



CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO (GRID GERENCIAL)

La teoría del Grid Gerencial de Robert Blake y Jane S. Mouton explica la relación que existe entre el interés o preocupación que tiene el jefe por la producción y el interés o preocupación del mismo por las personas.

4.1 PREOCUPACIÓN O INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN

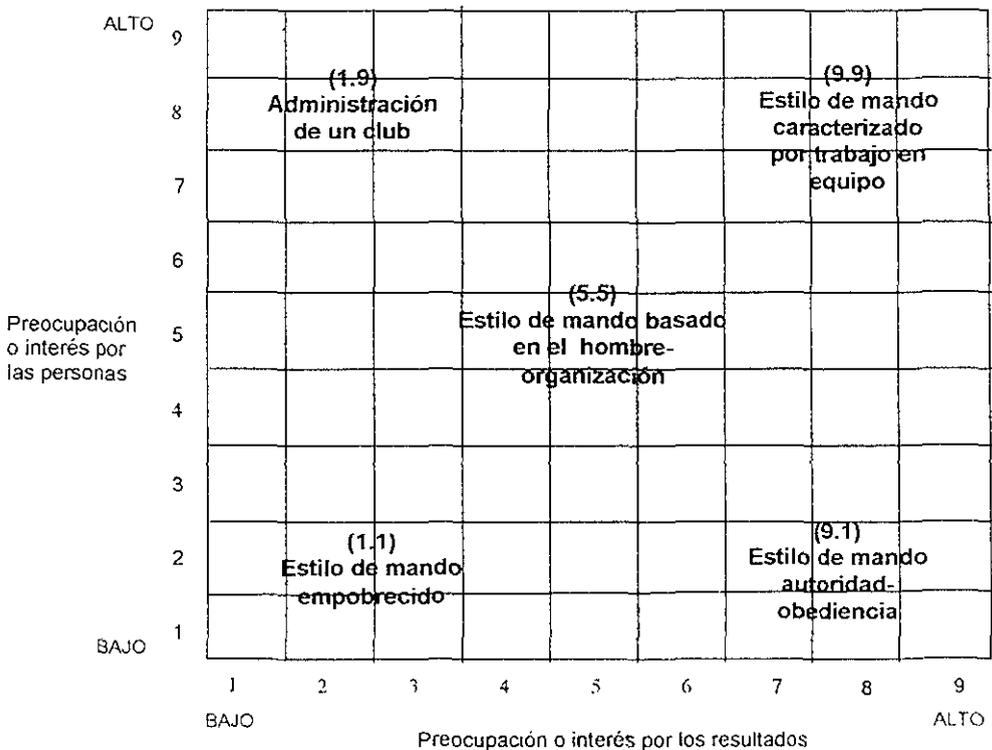
La preocupación o interés por la producción, los resultados, así como los beneficios obtenidos, pueden notarse en la extensión y calidad de las decisiones de política de la empresa, en el número de ideas originales que se van convirtiendo a través del proceso de producción en productos reales capaces de competir en el mercado, en el estado de cuentas al cerrar el balance anual, en la calidad y eficiencia de los servicios prestados. Cuando se trata de trabajo físico el interés por la producción puede tomar la forma de medidas para aumentar la eficiencia, para precisar el rendimiento mínimo, el número de piezas que deben producirse, el margen de tiempo concedido para alcanzar un nivel de producción o un volumen determinado de ventas. Así, por ejemplo en un hospital, habría que tener en cuenta la cantidad de pacientes que deben ser atendidos, el número de análisis realizados a los mismos y su estancia allí. En una dependencia del gobierno quizá debe tomarse en cuenta, a manera de producción, la cantidad de tiempo empleado en el reparto de la correspondencia, el número de conflictos que han sido resueltos felizmente por mediación de jueces estatales. Los resultados de producción en una universidad podrían calcularse a través del número de estudiantes, de licenciados, o por el número de licenciados que consiguen doctorarse. La producción es, pues, todo aquello para cuya realización la empresa se ha visto en la necesidad de emplear gente

4.2 PREOCUPACIÓN O INTERÉS POR LAS PERSONAS

Puesto que los jefes ejercen su función de mando junto con y a través de otras personas, las ideas o suposiciones que van formando sobre las personas son importantes a la hora de determinar su capacidad de mando. Hay que tener en cuenta que las personas siguen siendo personas, independientemente del tipo de trabajo que realicen, trabajen en la industria, en centros estatales, de enseñanza, sanitarios o incluso en su propio hogar. La preocupación por el elemento humano se puede exteriorizar de diversas formas. El interés de algunos gerentes se puede hacer patente a través de sus esfuerzos por conseguir que sus subordinados les estimen. Otros se preocupan principalmente porque los empleados cumplan con su trabajo. La responsabilidad por resultados obtenidos con base en la confianza y la obediencia, o en la simpatía, la comprensión y la ayuda prestada a una persona que se encuentra en una situación difícil o adversa, se refleja también en un interés por las personas. Las condiciones de trabajo, la estructura salarial, los complementos salariales y la seguridad en el trabajo, constituyen también medios a través de los cuales se puede hacer patente el interés en su elemento humano. La reacción de los empleados se acoplará al grado de interés que se demuestre en ellos, y éstos, según el caso, responderán con entusiasmo o resentimiento, serán entusiastas ó apáticos, tendrán ideas originales o tópicas, se sentirán identificados con o indiferentes ante la empresa y aceptarán con gusto el cambio o se resistirán al mismo.

ANALISIS DE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO (GRID GERENCIAL)

Para entender de una manera más clara como se relacionan entre sí estos dos intereses Robert R. Blake y Jane S. Mouton realizaron el siguiente esquema, de este esquema sale el nombre de grid que en inglés significa: malla o rejilla. En este esquema el número 1 representa el mínimo interés por las personas o resultado, el 5 simboliza el término medio y el 9 expresa el máximo interés, los niveles intermedios 2 al 4 y 6 al 8, indican más que cantidades específicas, posiciones entre el nivel más alto y el más bajo, como el caso de un indicador de gasolina de un automóvil en donde se indica la cantidad de vacío a lleno, en vez de cantidades específicas.



4.3 EL ESTILO 9,1

En la posición 9,1 los resultados son los que importan. Si existe un conflicto entre la producción y los empleados éste se resuelve a expensas de los empleados. El directivo que se encuentra en este estilo de liderazgo piensa siempre en el trabajo y en los problemas que tiene que resolver para incrementar o mantener el nivel de producción. Su determinación de sobreponerse a las más serias oposiciones y obstáculos puede interpretarse como testarudez, sin embargo los resultados de su trabajo serán positivos, en particular a corto plazo.

El directivo basa sus relaciones en autoridad y en obediencia. Puede ejercer su autoridad en cualquier detalle pequeño referente a las actividades de sus subordinados los cuales se ven obligados a complacerle en todo. Le molesta la insubordinación, además que cree que a la gente le molesta trabajar y por consiguiente es incapaz de organizar sus esfuerzos de forma positiva por lo tanto dicha organización la deben realizar los altos directivos. Cualquier cambio en la operación de la empresa podría debilitar el sistema de autoridad y por ende los subordinados podrían disminuir su rendimiento.

4.3.1 Comportamiento del jefe

Planeación: " La planeación se debe realizar fijando cuotas de producción y se deben detallar los planes para lograrlas".

Organización: "La mejor manera de organizar es que asignar diversos trabajos y explicar a mis subordinados el qué hacer, cómo, cuándo y con quién hacerlo".

Dirección: “ La mejor manera de estar seguro de que se cumpla lo que he ordenado hacer, es estar al tanto de lo que ocurre”.

Control: “ Siempre se debe supervisar que el trabajo se realice dentro del plazo fijado, y apuro a mis subordinados si el proceso lo permite. Critico, pido responsabilidades e impongo medidas correctivas y asigno culpabilidad por desviaciones”.

Personal: “ El personal debe ser fuerte. La práctica y el aprender de la experiencia es lo que realmente cuenta”.

4.3.2 Gerencia por objetivos.

Las cuotas de producción normalmente se fijan en una cifra superior a la de la producción más reciente. La cuota fijada puede alcanzarse o no. La cuota es una especie de techo, se hará el esfuerzo para alcanzarla, pero no necesariamente para sobrepasarla. Si no se cubre la cuota, se tomarán las medidas para que un segundo intento redunde también en el fracaso. La cuota es otro instrumento para incrementar la producción.

La cuota tiene el mismo efecto que el marcar un plazo improrrogable, el cual se utiliza algunas veces con el mismo propósito de presionar y aumentar la producción. A través de la fijación de plazos cortos e improrrogables, el directivo 9,1 ejerce su poder para conseguir resultados. Regularmente dice a sus empleados: “Este trabajo se hizo en 5 días, ahora lo quiero en 4 días ” o también puede decir “Diez personas realizaron este trabajo en 5 días, ahora lo quiero en 5 días con 7 personas”.

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

Bajo este sistema el directivo con estilo 9,1, evalúa el trabajo rendido, del siguiente modo: Su trabajo es valorar íntegramente las facultades y el comportamiento de quienes trabajan bajo él, y comunicarles las razones por las cuales no rinden lo exigido. Esto quiere decir que el jefe se ocupará de comunicar a sus subordinados cuales son sus debilidades y lo que deben de hacer para corregirlas. Después de esto se entiende que el resultado dependerá del empleado que responderá por él

4.3.3 Conflicto

Los conflictos surgen cuando la forma de pensar de una persona es contraria a la de otra. Esto suele ocurrir porque tanto colegas como subordinados tienen ideas definidas sobre lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto, lógico o irracional. El directivo 9,1 considera el conflicto como una especie de aviso de que está empezando a perder el control. Reacciona luchando para restablecer su dominio sobre los demás. Existen muchas formas por las que un jefe puede restablecer su control. Estas oscilan desde las preguntas sutiles dirigidas a demostrar el error a los demás, hasta la franca y abierta supresión de cualquier intento de expresión por parte de los demás.

Exigir cumplimiento: Cuando un subordinado cumple las órdenes y obedece las instrucciones del jefe, la armonía entre el directivo y su subordinado es automática. Algunas veces por esta total sumisión recibe un sueldo excesivamente atractivo.

Cuestionamiento ofensivo y escuchar defensivo: En las discusiones es la táctica que utiliza el directivo 9,1 para salirse con la suya. Hace preguntas sin explicar por que se necesita la información, así no pierden el tiempo, el subordinado actúa a la defensiva cuando intuye que algo marcha mal. Como el jefe se encuentra a la defensiva está al asecho de cualquier error cometido por el subordinado. Esta actitud mantiene al jefe en continua vigilancia en cuanto a las opiniones, ideas y actitudes de los subordinados referentes al trabajo. La desventaja es que no escucha lo que se le dice ya que lo que oye sólo sirve para poner en marcha un sistema de tácticas para vencer a toda costa.

Posturas inflexibles: En su lucha por retener el mando el directivo 9,1 adopta una postura y se aferra a ella. Esta inflexibilidad se da cuando está bajo presión, insistiendo en operar con una visión estrecha e incompleta del problema que además está predestinada al fracaso. Se crea un círculo vicioso de vencer o perder ya que mientras más oposición exista más inflexible se vuelve hasta que el directivo es sacrificado por el progreso o se abandona el progreso en nombre de la postura flexible del jefe.

Pensamiento enjuiciador y valorativo. Este directivo toma actitudes valorativas polarizadas que sólo distinguen entre blanco-negro, bueno-malo, todo-nada y en las cuales los juicios de valor se realizan con base en criterios fijados de antemano y llenos de prejuicios. Por ende utiliza con frecuencia para apabullar al adversario frases dogmáticas como son "siempre", "nunca", "no", "no puedes", "tienes que", "debes de"

Otras tácticas utilizadas para humillar al adversario pueden ser: 1) exageraciones; 2) el uso de datos marginales pero improbables; 3) citar a autoridades a favor de su propio punto de vista; 4) desmentir o desafiar las citas de autoridades que opinen en sentido contrario; 5) levantar la voz; 6) retorcer la lógica; y 7) ponerse histérico, llegando incluso a proferir amenazas físicas.

Mofarse: Hasta el humor del directivo 9,1 puede ser utilizado como un arma en un juego de ganar perder. El humor de este estilo de directivo es cáustico ya que es la clase de chiste que empequeñece a los otros exponiendo sus faltas y haciéndoles quedar en ridículo. Son útiles las bromas como “¿Cuánto quiere apostar a sí tengo o no la razón? Vamos saque su dinero”.

Juegos. Su juego favorito es: “Te he pillado, sin vergüenza”. Consiste en esperar a que la víctima cometa una equivocación y en cuanto aparezca, lanzarse sobre el responsable. Justifica esta actitud basándose en su presuposición de que la gente no puede progresar sin conocer sus defectos y corregirlos.

Juego sucio: Si existe rivalidad entre colegas y todos compiten para demostrar su valía y conseguir un puesto superior. Lo importante es vencer y se rige por la regla de que el fin justifica los medios.

Debilitar al adversario: El objetivo es derrotar al adversario. La táctica del 9,1 incluye una variedad de métodos para debilitar al enemigo y desviar la balanza del poder a su favor. Por ejemplo gritos, comentarios agresivos o recriminaciones.

Forzar: Podemos llamar técnicas de palanquear a aquellas tácticas que se utilizan para conseguir los mismos resultados que con el despido. Esto se hace posible creando situaciones que acaban forzando al subordinado a someterse o a enfrentarse con consecuencias peores. El ejemplo de palanca más claro es cuando ya no se necesita a una persona pero no se le puede despedir, se le reubica en un puesto que dignamente no se puede aceptar y no queda otro remedio que la dimisión. Las técnicas de palanca son muy utilizadas en los negocios, en el gobierno y en la política, para acabar con los disidentes y consolidar la posición del jefe.

Poner fin a los desacuerdos mediante la supresión: Si un subordinado está en desacuerdo con el jefe en un trabajo o decisión, éste hará uso de su autoridad para que se realice lo ordenado. Si existe un desacuerdo entre subordinados, simplemente advertirá que o cooperan o serán despedidos.

4.3.4 Reacciones de los subordinados

Los subordinados pueden reaccionar de muchas maneras distintas ante el comportamiento del jefe 9,1. Algunos se sienten a gusto y aparentemente se someten con facilidad al directivo. Pero la gran mayoría de los subordinados se ven sujetos a fuertes tensiones que pueden expresar en una serie de reacciones que van desde la resistencia solapada hasta la rebelión y el contra ataque directo.

Condescendencia: Es el subordinado que dice sí a todo, le da la razón al jefe la tenga o no. Algunos subordinados en cuanto se dan cuenta de que eso será todo lo que se le exige, no les preocupa el participar, y no se ven contrariados cuando saben que no se

espera nada de ellos más que la obediencia. Cuando lo que se les exige es aburrido el subordinado pierde el interés y eventualmente se dedica a pensar en sus problemas personales o toma parte en conversaciones de tipo social con tema como deporte, política, el tiempo.

Retirarse a una actitud 1,1: El subordinado está resentido por que el jefe 9,1 toma decisiones sobre su trabajo sin consultar, como éste no demuestra su descontento el jefe continúa haciéndolo, irritando cada vez más al subordinado. Una solución a esta situación insostenible, es que el subordinado tome una actitud 1,1 justificando su actitud diciéndose a sí mismo. "No volveré a ayudarles ofreciendo mis ideas. Entonces se darán cuenta de lo que valgo y de lo que han perdido al no aprovechar mis ideas". El subordinado sólo hace lo necesario para continuar con su puesto y sueldo.

Escondarse y olvidarse: Una de las formas de escapar de la ira del jefe 9,1 es encubrir acciones que el jefe considera indeseables. Los que violan usos y costumbres, con o sin deseo de hacerlo, esconden estas infracciones. Creando la necesidad de establecer un sistema de inspección y vigilancia para atrapar a los infractores. Lo mismo sucede dentro del sistema de comunicación de la empresa, conforme pasa la información de niveles inferiores a superiores. De esta forma están protegidos contra la agresión o castigo procedentes de los superiores, por lo menos por un tiempo. Incluso preguntas hechas por el jefe a los subordinados no son contestadas directamente, porque el subordinado no sabe nunca lo que trama el jefe.

Olvidarse en parte de un incidente desafortunado es un truco mental que reduce la tensión del subordinado. La sospecha del 9,1 crea una tensión en el subordinado que aveces ni el

mismo se ha dado cuenta de que existe. Esto ocurre cuando no se deja de pensar en una idea rechazada por el jefe, entonces se hace lo posible por olvidarla. Este es el producto malsano del mecanismo de represión en el trabajo que afecta al estado emocional de los empleados. Se sabe de muchas fuentes, que las ideas olvidadas no desaparecen, sino que operan en el subconsciente y vuelve a aparecer bajo otras formas.

Ir a la clandestinidad: Bajo una aparente sumisión el subordinado puede preparar acontecimientos que lleguen a perturbar seriamente la actuación del jefe. Los conflictos tales reaparecen en formas tales como: lentitud, errores producidos por el descuido, falsa interpretación de las instrucciones. Otros subordinados disgustados se unen al primero. El campo de batalla se ensancha y la posición del jefe corre peligro.

La dirección por objetivos se ve afectada ya que de mil maneras los subordinados colocan el nivel de producción por debajo de la cuota. Así pues, las facultades creativas de los subordinados se canalizan en atentados contra la autoridad del jefe y contra el sistema de trabajo elegido por él, con el objeto de que éste no de buen resultado. La consecuencia del estilo 9,1 será el desaprovechamiento de ideas y sugerencias útiles, producto de la experiencia de los empleados. En lugar de contribuir al incremento de la producción, el empleado se esfuerza cada vez menos, aprende a trabajar el mínimo en un máximo de tiempo.

El contraataque: Una consecuencia para los subordinados de una dirección orientada al estilo 9,1 será la aparición de un total y continuo estado de impotencia emocional. Como reacción típica surgirá una indignación justificada y una predisposición a rebelarse contra el sistema que deshumaniza a la vez que exige. La manera más extrema de rebelarse es

abandonar el sistema; esto explica la alta rotación de personal en organizaciones que prefieren la orientación 9,1. Generalmente, no se llega a la hostilidad abierta, pero el antagonismo toma la forma de sentimientos de aversión, incluso rabia. Esto se expresa en la actitud de un subordinado que se dedica a criticar equivocaciones en cuanto surge la ocasión, así como quejarse, murmurar o burlar. A veces los subordinados retienen información para prevenir que el jefe quede bien; y también pueden deformar la información con el mismo fin en general.

Sindicato: La adhesión real del sindicato es la de participar en una resistencia frente al sistema que emplea la empresa para con sus empleados.

Eliminar al jefe en el campo de batalla. El soldado coaccionado puede volverse contra su oficial, como el caso del "destino" ocurrido en Vietnam; el asesinato de un suboficial por soldados, bajo circunstancias en las que la muerte podía culparse a minas enemigas o a una granada. Este sólo es un ejemplo del signo antiorganización que puede provocar una actitud 9,1 en el ejército.

4.4 EL ESTILO 1,9

El directivo orientado hacia un estilo 1,9 considera los sentimientos y el bienestar de sus subordinados como lo más importante, cuando las relaciones con éstos son agradables el se siente seguro emocionalmente. Gracias a su deseo de agradar a todos y de ser aceptado por todos, es posible que éste demasiado pendiente de lo que sus subordinados, colegas y jefes piensen. El jefe 1,9 desea el aprecio y la admiración de todos, sin que necesariamente sienta él consideración o un verdadero afecto hacia los demás, esto se

diferencia de la necesidad sana de afecto en donde la reciprocidad es característica del auténtico afecto, es decir que la persona siente aprecio por la persona cuyo afecto busca. El jefe 1,9 tiene miedo a ser rechazado. El directivo reacciona en cada situación no con base en las características objetivas de ésta, sino de acuerdo con su falta de seguridad y sus sentimientos de incertidumbre interior. En su esfuerzo por evitar ser rechazado es posible que se muestre solícito, condescendiente, indulgente y maleable.

Utiliza una conducta agradable para conquistar el favor de los demás y para disminuir el riesgo de rechazo, piensa que es mejor "No pecar que arrepentirse" y " Si soy amable con la gente, no me harán daño". Evita imponer su voluntad prefiere guiar que empujar es decir averigua lo que los demás quieren y les ayuda a conseguirlo. Los motivos que impulsan al directivo 1,9 intentan prevenir la insatisfacción y la aparición de actitudes negativas en el personal.

4.4.1 Comportamiento del jefe

Planeación: "Sugiero los trabajos que debería de realizar cada subordinado y expreso mi confianza en ellos «estoy seguro de que saben como hacer esto y que todo irá bien»"

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

Dirección: "Veo a mis subordinados con frecuencia y los animo a que vengan a verme. Mi puerta siempre está abierta. Deseo darles lo que necesitan sin que lo tengan que pedir. Esta es la forma de animar a la gente"

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

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

La confraternidad: Este directivo quiere ver a su equipo de trabajo como una familia unida y bien avenida. Supone que con este tipo de ambiente se evitará la reducción de productividad, puesto que todos cooperarán y un empleado ayudará a otro que se haya retrasado en el trabajo o que no está bien.

4.4.2 Gerencia por objetivos

El método preferido para fijar cuotas será la discusión abierta. Las metas autoelegidas y autofijadas por cada individuo sirven de una guía a su esfuerzo, puesto que aprenderá a valorar lo que él puede hacer. Un subordinado que se autodirige, por lo general, no sentirá hostilidad hacia su jefe. Las evaluaciones de trabajo que se puedan transmitir, tienden a asegurar a la gente que se aprecian sus esfuerzos y raramente se correlacionan con el logro de objetivos.

4.4.3 Conflicto

Al directivo 9,1 le aterrorizan los conflictos, porque amenazan el ambiente de seguridad y aprobación, ambos elementos principales de la dieta emocional del 1,9. Si llega a surgir algún problema, intenta volver a una relación de armonía y de apoyo lo antes posible.

Para crear un ambiente de agradabilidad: El jefe siempre trata de ser amable con todos. La armonía sale de sus relaciones con los demás y del interés por las familias de todos. En un ambiente así, las personas no quieren exponer sus quejas, ya que romperían con la armonía.

Dejar a los otros ser primero: Una manera de mantener la paz está en escuchar lo que los demás tengan que decir. Es más probable que surja el rechazo cuando se expresan en primer lugar las opiniones de uno, sin dar una oportunidad a los demás de expresar las suyas con anterioridad. Esto se debe a que el primero que expone se ve expuesto a la subsecuente crítica que está muy ligada al rechazo. Además de que si el jefe logra que los subordinados propongan e inicien nuevas técnicas, no corre el riesgo de tener que imponer su voluntad sobre ellos. Si los subordinados no toman la iniciativa voluntariamente, el directivo los empuja a hacerlo preguntándoles por ejemplo. "¿Cómo solucionarías esto?"

Abstenerse de intervenir cuando no se está de acuerdo: El directivo 1,9 evitará en todo momento utilizar frases como: "No estoy de acuerdo" o "Estás equivocado". Se encuentra reacio a apoyar un punto de vista, cuando intuye que éste podrá ser criticado. Como resultado, ideas positivas, fruto de su propia labor creativa serán sacrificadas en más de

una ocasión. Asuntos que puedan provocar conflictos y producir tensiones se esquivan, posponen y eventualmente se olvidan

Formas indirectas de expresar opiniones: Un directivo 1,9 prefiere no permanecer callado sino más bien intervenir en una discusión para dejar claro que no ha adoptado una postura definitiva y que su silencio no debe ser interpretado como una declaración afirmativa de la cual probablemente se tendrá que retractar después. Por ejemplo en vez de decir: "He visto un nuevo programa para hacer estos reportes y ya es hora de cambiar el que tenemos", probablemente dirá: "¿Se han fijado ustedes que tardado es hacer los reportes con el programa que tenemos?" Esto da la pauta para introducirse al tema, se ha expresado de una forma indirecta que facilita que se retracte con cualquier expresión de desacuerdo o si la reacción es favorable, la discusión podrá continuar.

Disculpar actitudes negativas: Cuando existe una reacción de enfado u hostilidad por parte de algún subordinado, el jefe no contraatacará sino pondrá fin al asunto. Tratando de explicar las reacciones de los otros con frases como "se encuentra bajo tensiones terribles" o "No se encontrará bien" Para el 1,9 cuando no cooperan los subordinados, siempre existen inconveniencias o incomprensiones pero nunca insubordinación

Disculpas y promesas. Cuando las diferencias son inevitables, por ejemplo la situación en que los resultados negativos contradicen los informes favorables que él emitió y que decidieron la puesta en marcha de dicha operación, entonces, buscará la fórmula de eludir el rechazo a través de profusas disculpas y promesas "No volverá a suceder" Para aliviar ese miedo al rechazo, es posible incluso que pida, que se le asigne más trabajo

Ahogar las diferencias: El mejor medio de restaurar la armonía y el acuerdo es por medio de la capitulación del directivo que admite que el problema no es tan importante y que él está de acuerdo de todas formas.

Asfixiar la creatividad: En este ambiente no se puede dar espacio a la creatividad, ya que es una especie de diferencia que puede dar lugar a tensiones.

Apagar presiones: El directivo 1,9 ante las presiones realizadas desde puestos superiores se ve en un dilema, en donde tiene que cumplir con dichas presiones, pero no quiere presionar a sus subordinados, es por eso que reinterpreta las órdenes de producción transmitidas desde arriba y persuade suavemente a los subordinados para que trabajen de la manera requerida. En otras palabras dora la píldora. Si surge un problema que considera lo suficientemente importante como para tener que comunicarlo a los demás, lo explicará poco a poco, para que éstos no se sientan disgustados. Administrado en dosis pequeñas, no se notará lo que en otro caso hubiera sido una explosión.

Olvidar: Para ganarse el afecto de alguna persona a quien teme en particular, el directivo 1,9 consiente en hacer algo que éste le haya pedido, aunque en realidad resiente esta petición. Es incapaz de decir no. Sin embargo no puede evitar el resentimiento. Para rehuir un malestar destierra de su mente esta petición. Como resultado de esto, no cumplirá lo prometido. Es por eso que no es bueno confiar con directivos 1,9. Generalmente no cumplen cuando el trabajo les resulta desagradable.

Opacar la verdad: Este directivo se inclina a no dar a conocer todos los hechos cuando se le pide que explique algunas circunstancias que puedan causar controversias. Es decir,

entra al juego de teléfono descompuesto y aunque no miente, sí que moldea la verdad para que ésta resulte más potable, algunas veces incluso sin darse cuenta de ello.

4.4.4 Reacciones de los subordinados

Las reacciones de los subordinados varían desde sentimientos de protección y seguridad emanantes de la existencia de una atmósfera agradable y alentadora, hasta sentimientos de opresión, asfixia y aburrimiento, pudiendo surgir el deseo de liberarse de este ambiente.

Seguridad: En este tipo de ambiente la necesidad de aprobación de una persona se ve correspondido, con lo que disminuye el temor de rechazo. El subordinado dice: "No me gustaría cambiar de empleo. Disfruto trabajando junto con la gente de mi área. No podría pedir mejores condiciones de comodidad y serenidad"

Resentimiento y frustración: Existen personas que obtienen un especial estímulo y autorrealización de trabajos que ofrecen un desafío. Cuando este tipo de gente no encuentra ese reto, surge la frustración, y aunque reciban buenos salarios, creen que están perdiendo el tiempo, que no hacen lo suficiente y que no aportan nada personal. Desprecian la falta de interés del directivo por los fines y las metas de la empresa.

Cuando se asfixia la creatividad. Los subordinados comprometidos a una realización se concentran totalmente en su trabajo que esté en su mano, muchas veces descubriendo nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Los cambios que serían necesarios para introducir estas nuevas ideas a la práctica, particularmente cuando concierne a varias

personas, suelen acarrear el peligro de originar polémicas y controversias, sobre todo cuando afectan a varias personas. Bajo una dirección 1,9 los subordinados aprenden a callar sus ideas creativas u originales antes que divulgarlas y exponerlas a que sean ahogadas. La creatividad se sofoca y la situación laboral se hace repetitiva, aburrida y sosa, la falta de estímulo a la creación puede convertir intolerable la situación para personas creativas las cuales buscarán oportunidades en otro lugar.

Los ambiciosos se marchan: La gente ambiciosa no dura mucho en este tipo de dirección ya que llegan a comprender que sus esfuerzos no solamente pasarán inadvertidos, sino que incluso pueden verse contaminados por un jefe que presione para una menor producción para evitar trastornar a los demás.

4.5 ESTILO 1,1

El directivo 1,1 quiere permanecer en la empresa, aunque emocionalmente se ha resignado y retirado hacia la indiferencia, para lograrlo hace lo suficiente para conservar su empleo y adquirir todos los privilegios que una larga estancia en la empresa significa, pero sin hacer una auténtica contribución personal que beneficie a sus colegas o a la empresa. Espera poco a cambio de poco. Permanece siempre a la vista pero procura no llamar la atención. Evita ser un foco de controversias, el hacer enemigos o el ser despedido. Da la impresión de parecer preocupado y esta actitud hace que los demás procuren no molestarlo. El grado de pasividad, insensibilidad y esfuerzo en el trabajo, dependerá del mínimo aceptable que los demás estén dispuestos a tolerar. Su lema es: "No veas nada malo, no digas nada malo, no escuches nada malo y estarás protegido,

porque nadie se fijará en ti". Este directivo le echa la culpa a alguien o algo del porque es menos productivo que otras personas, dice: "El tamaño de las grandes empresas ha causado que se desmanden y no se pueda hacer nada para controlarlas", "El exagerado desarrollo de la tecnología ha producido una nueva forma de vida totalmente deshumanizada y no quiero nada que ver con eso". Ese apetito feroz e insaciable por el dinero en donde el único fin son los beneficios o la desalmada carrera por competir y triunfar, que termina por degradar a la gente. Estas deliberaciones son justificaciones de su comportamiento pasivo e indiferente y sirven para disimular un espíritu de fracaso y admitir que le falta interés. Cuando los demás le dejan en paz, se conforma con proceder de manera rutinaria durante el tiempo que le quede en su trabajo. No vive su vida, la contempla desde afuera

4.5.1 Comportamiento del jefe

Planificación: "Asigno trabajos amplios evitando especificar metas o plazos siempre que sea posible. Cada subordinado deberá cuidarse a sí mismo".

Organización: "Si les dejo en paz realizarán su trabajo mejor, puesto que ellos conocen su trabajo y su capacidad mejor que nadie".

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

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

Personal: "Aceptas a quien te mandan".

El jefe procura no intervenir, no porque piense que otros necesitan la oportunidad de actuar autónomamente y de aprender de su propia experiencia, sino porque se siente indiferente. Un comentario tal como: "Yo no tomo decisiones, solamente trabajo aquí", denota la existencia de un rechazo de responsabilidad típico del 1,1. De esta manera el directivo se encuentra en su empleo de forma superficial.

Flota como una sombra que no deja ninguna marca permanente en la empresa a la cual pertenece. La empresa tampoco dejará su marca en él.

4.5.2 Gerencia por objetivos

La actitud del 1,1 es la de cooperar con las exigencias que es igual que "seguir la corriente". Si se requiere que el jefe revise los fines de trabajo con cada subordinado así lo hará. Si se necesita que el jefe revise los fines con su jefe también lo hará. Si se requiere un control y una revisión del trabajo, también cumplirá. De primera vista se puede creer que este tipo de dirección conviene por que cumple con todo, pero desafortunadamente esta actitud sólo tiene forma y no sustancia. Se trata de una dirección por omisión, más que de una dirección por objetivos.

No existen metas las cuales son problema de la producción o de los empleados. El objetivo primario de carácter bastante egoísta es el de conseguir sobrevivir él dentro del sistema, recibir su sueldo y eventualmente retirarse con los beneficios correspondientes.

4.5.3 Conflicto

Como los otros estilos de liderazgo este directivo se tiene que enfrentar con la presión por parte de su jefe y con el resentimiento de sus subordinados descontentos e insatisfechos que recurren a él para que intervenga en su favor. Su reacción ante estas situaciones puede variar desde una pseudocondescendencia pasando por la neutralidad hasta una auténtica evasión física.

Dejarse ver pero no oír. Esta es una de las maneras en que se evita el conflicto. Cuando se encuentra entre un grupo de dos o más personas casi nunca participará espontáneamente en la conversación. Procura no decir nada significativo, evita también el tener que defender su propio punto de vista. Lo que hace que se acepte este tipo de silencio es que los que lo rodean creen que su silencio equivale a su aprobación o aquiescencia. La emisión de un sonido "Hmm" o "Ah", es la mejor respuesta de todas. Que equivalen a decir más o menos "No importa, qué más da, a mi no me concierne para nada". Si una persona expresara esto en palabras se podría interpretar como una afrenta, como un desafío. Pero el uso de "Hmm" es francamente efectivo. La otra persona no sabe exactamente como reaccionar. Si alguien pregunta "¿Cómo van las cosas?", el directivo 1,1 contestará "bien" a secas lo que no permite una discusión más profunda acerca del tema.

Transmisión de mensajes: La contribución de este directivo a la fijación de la política de la empresa, se limita a la transmisión de mensajes. Transmite órdenes de los superiores directamente a los subordinados para no verse complicado en el asunto. También

transmite a su jefe palabra por palabra los mensajes de sus subordinados. Nuevamente no quiere tomar ninguna responsabilidad y se limita a repetir las cosas tal y como son dichas.

Disimular la falta de interés: Existen diferencias entre la conducta externa o visible del directivo 1,1 y su conducta interior. Su conducta visible estará de acuerdo con las exigencias que le vengan del exterior y le proporcionará la protección que necesita, evitando que se concentre en él la atención de los demás. Hará lo posible por llegar temprano si la empresa le pone interés a la puntualidad y no será el primero en abandonar la oficina al terminar la jornada. Procurará no faltar a la oficina y elaborar los informes necesarios lo más rápido posible. Con estas técnicas oculta su verdadera forma de pensar y aparenta que está comprometido con los verdaderos fines de la empresa. Su mente no se encuentra sobre su trabajo, aunque su cara refleja cierto interés.

Morosidad: Cuando alguien expresa su descontento de algo de cualquier forma, el directivo 1,1 lo ignorará o se limitará a decir que ya está enterado de la situación de descontento y que la tendrá en cuenta. Hará lo posible por reducir la importancia de cualquier asunto y de relegarlo a otra ocasión, diciendo "probablemente se solucionará solo" o "mañana me ocuparé de esto". El problema que puede suponer algún informe perturbador consiste en diferir la contestación, archivarlo y procurar olvidarse totalmente de él. También es posible que delegue el asunto a uno de sus subordinados para que éste prepare la contestación. Si alguien le pregunta qué es lo que ocurrió con determinado informe, puede que su respuesta sea: "Lo siento, no creo que lo haya recibido".

Permanecer neutral: Hay muchas maneras de contestar una pregunta sin expresar opiniones. Si se le pregunta que es lo que otras personas piensan o como actuarían, contesta con una variedad infinita de respuestas neutrales: "No estoy enterado"; "No he oído nada de eso"; "No se nada"; Si se sigue insistiendo todavía tiene respuestas igualmente efectivas: "Depende de ti"; "En realidad es tu problema y no el mío"; "Lo que tú digas"; "No soy ningún experto . . .". Consigue evitar conflictos a pesar de su intervención de esa manera. En ocasiones es inevitable que tenga que dar su opinión entonces, contesta de una manera abstracta, genérica y en términos vagos, con lo cual mantiene conforme al que cuestiona. Cuando el precio que supone estar de acuerdo es menor que el precio de resistirse, resulta más rentable ceder. La frase típica del 1,1 es "Lo que tú digas"

No tomar partido: La estrategia de no tomar partido es especialmente útil cuando existen dos puntos de vista, cada uno apoyado por una importante fracción. El estilo 1,1 no quiere ofender a nadie y consecuentemente hará lo posible para aparentar estar de acuerdo con los dos bandos, así cada bando de la controversia siente que le comprende y que muestra cierta simpatía a su punto de vista. Cuando se ha tomado una decisión por otras personas el gerente apoya ese punto de vista.

4.5.4 Reacciones de los subordinados

Los subordinados dirigidos por un estilo 1,1 pueden estar contentísimos bajo este estilo de dirección, pueden retirarse también ellos hacia una orientación 1,1 o pueden abandonar la empresa para escapar de una situación intolerable

Subordinados contentos: El subordinado que para desenvolverse necesita mucho espacio puede considerar al jefe 1,1 como el ideal. Si el subordinado sabe y puede valerse por sí mismo, es casi seguro que nadie se percatará de la falta de iniciativa del jefe. Este subordinado cree que se le delegan asuntos porque se conoce y estima su competencia, e interpreta las acciones del jefe basado en sus propias ideas y predilecciones. Este tipo de subordinado se pondrá en marcha y saldrá adelante por su cuenta. El subordinado puede darse cuenta de que su jefe no-pinta nada, pero si el jefe de su jefe, comprende la situación y favorece al subordinado concediéndole aumentos de sueldo; Este se dará cuenta que el escaño intermedio que representa su jefe inmediato va a influir poco o nada en su vida. Entonces, el subordinado cambiará el centro de atención y fidelidad. Ignorará a su jefe directo y se relacionará con el jefe de éste que le proporcionará las directrices y las recompensas que merezca o necesite.

Subordinados que abandonan el empleo: Una persona que es dirigida bajo el sistema 1,1 se da cuenta de lo que viene ocurriendo. Pero eso no quiere decir que una vez comprendida la situación, ésta se vuelva aceptable. Un subordinado puede considerarse ofendido por esta clase de trato o darse cuenta de lo poco que promete la situación y en los dos casos decide marcharse en lugar de adaptarse.

Subordinados que adoptan una orientación 1,1: Una tercera reacción consiste en aceptar las circunstancias como inevitables y acomodarse al estilo 1,1, recibiendo el pago de un sueldo a cambio de la monotonía y el aburrimiento del trabajo. Esto es más probable que ocurra cuando una persona, ya de por sí, se orienta hacia el 1,1. En este caso la tendencia hacia el 1,1 se convierte en una auténtica orientación cuando el subordinado entra en

contacto con un jefe como él. Este tipo de situación se hace posible o se tolera en muchas empresas porque existen reglamentaciones administrativas o convenios colectivos que prohíben o limitan en gran medida la posibilidad de despedir.

4.6 EL ESTILO 5,5

Lo que motiva al directivo a tener este estilo es el pertenecer. Lo logra actuando de acuerdo con lo que él ha descubierto que la mayoría desea o hace. Es el directivo que quiere ser popular y por lo tanto viste a la moda, vive en la zona de moda, lee los libros de moda, y participa en todas las actividades sociales que contribuyan a su popularidad. Su meta es conocer a mucha gente y tener muchas amistades, aunque no sean amigos reales. Este directivo tiende a ser muy superficial, tiene pocas opiniones y convicciones. Tiene mucho cuidado con lo que dice. Generalmente espera hasta que los demás le den alguna pista de cómo piensan. Las opiniones generales y mayoritarias son sus opiniones, él rechaza lo que los demás rechazan. Consecuentemente, no es probable que contraigan profundos compromisos ideológicos, ya sean políticos, religiosos, literarios, sociales o industriales. La característica principal de un individuo 5,5 es su habilidad de adelantar y retroceder, desviar, esquivar y echarse atrás, permaneciendo siempre con la mayoría. Su lema es: " Si pienso, aparento y actúo como los demás y me hago notar algo más, de esta manera se me estimará y se me considerará como un buen gerente". Evita el quedar mal, en convertirse en objeto de burla aunque la postura que defienda sea de hecho una postura válida. Arriesgarse a ser expulsado del grupo social puede conducir a la ansiedad,

es la que este tipo de individuo no sabe que postura tomar, incluso en situaciones en las cuales la mayoría de la gente no tendría ninguna dificultad en tomar una decisión.

4.6.1. Comportamiento del jefe

Planificación: "Hago mis planes de acuerdo con lo que sé que aceptarán y podrán tolerar mis subordinados en general. Entonces hago planes para cada subordinado de acuerdo con lo que yo pienso que él estará dispuesto a hacer"

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

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

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

Personal: "Busco a gente que encaje en la empresa".

4.6.2. Gerencia por objetivos

Para un directivo con el estilo 5,5 una meta, en otras palabras, no supone una cuota que se deberá alcanzar a toda costa o a cualquier precio. Además, si no se da en el blanco esto no supone el volverse en un objeto de burla o de castigo. Se considera que se ha realizado el esfuerzo suficiente con atinar a uno de los círculos que rodean la diana. El directivo se esfuerza por acercar la diana o por aumentar el tamaño de la misma para que sea más difícil fracasar. Con esto los objetivos quedan reducidos al grado que cualquier mediocre los puede alcanzar

El control de trabajo por lo general se centrará en cómo un subordinado está consiguiendo llegar a su propia meta individual. El jefe ayuda al subordinado a valorar su propia actuación con la técnica del "sandwich", poniendo primero énfasis en las cualidades buenas de empleado, criticándole entonces un poco en cuanto a sus puntos débiles y volviendo después a elogiar su lado bueno (*pan carne pan*), de tal forma que pueda compensar por el desaliento que el empleado pueda sentir por sus fracasos. De esta manera se fija la puntuación procurando mantener un equilibrio entre lo bueno y lo malo y aspirando de vez en vez a que los puntos positivos superen a los negativos. Incluso bajo circunstancias totalmente desfavorables, un subordinado quizá saldrá de una entrevista de control sintiéndose mejor de lo que entró

4.6.3 Conflicto

La actitud 5,5 está basada en la persuasión lógica. La experiencia nos muestra repetidamente que el verdadero progreso surge del compromiso y de una capacidad de ceder algunas ventajas para poder conseguir otras. La democracia tal y como ha venido siendo interpretada por muchos, funciona aceptablemente cediendo ante la mayoría y consolando a las minorías.

La manera en que se venía haciendo: Para incrementar su seguridad el jefe 5,5 siempre se remonta a las tradiciones, a las prácticas y costumbres típicas de la empresa y a los procesos rutinarios. Cuando puede remontarse a la historia, se siente aliviado de no tener que exponer sus propias convicciones. Cuando la tradición le falla, busca precedentes, bastando con que exista sólo uno para resolver el problema, sin que nadie salga perjudicado. Su conformidad con las reglas le da la seguridad de ser un miembro estimado y bien considerado de la empresa. Actúa dentro del sistema ya que evita de esta manera los conflictos que pueden surgir del ejercicio independiente de sus criterios ya que piensa que esta es la forma más segura de actuar.

Protocolo de la empresa: Los términos diplomacia y tacto describen la actitud básica del 5,5 ya que este tipo de directivo calculará su conducta a fin de evitar el nacimiento de conflictos. El protocolo, el formalismo, enseñan a las personas lo que tienen que hacer cuando éstas carecen de convicciones internas acerca de lo que resulta apropiado y deseable. Estas técnicas protocolarias tienen mucho que ver con la jerarquía de la empresa. Así la autoexpresión se rechaza y se sustituye por reglas externas que no tienen

otra función, en particular, exceptuando la de permitir que el status y la jerarquía o la antigüedad prevalezcan sobre la autenticidad y la competencia.

Averiguar lo que piensan los demás: Cuando las normas de la empresa son ambiguas y no establecen inmediatamente qué curso de acción se tiene que seguir el 5,5 se vuelve hacia los demás para encontrar una dirección; pero lo hará tal forma que pueda disimular su propia falta de seguridad. Para evitar la inseguridad y reducir la probabilidad de conflicto, el jefe examina y resuelve el fondo del problema de acuerdo con los términos en que se estructuran las necesidades de las otras personas, en lugar de partir desde la perspectiva propia. Pueden existir necesidades de las personas que no tienen nada que ver con el fondo del asunto. No importa si no se resuelve el conflicto con tal de ayudarle a satisfacer sus necesidades, éste quedará contento y lo agradecerá.

Si las directrices quedan agotadas para resolver un problema el enfoque es "¿Cómo lo resolverán nuestros colegas de la empresa X?" Es posible que se termine con la indecisión e inseguridad preguntando a colegas de otras secciones acerca de cómo resolverían un problema en circunstancias similares. Un telefonema a un amigo puede resolver el problema. Las encuestas y censos también son útiles y si la decisión no da buen resultado, la culpa la tienen los que prepararon mal la encuesta.

Usar el sistema informal: Se puede entender como sistema informal los chismes, rumores, el cual es conocido como "Radio Pasillo". El 5,5 utiliza este sistema para tomar la temperatura de la empresa, es decir toma información de la situación de la empresa anticipándose a cualquier tipo de tendencia antiempresa. Pero hace algo más que manipular este sistema, ya que lo utiliza como una forma de tanteo, como precaución

antes de tomar una decisión emite señales anónimamente, a ser posible para enterarse de lo que la gente haría si una medida tentativa se convirtiese en definitiva.

Régimen implícito de la voluntad de la mayoría: Una dirección masiva atribuirá igual valor a la opinión de cada individuo y consecuentemente se decidirá que es lo bueno y lo válido con base en criterios generales, antes que con base en evidencia objetiva. Este tipo de decisión por pluralidad puede tener efectos desastrosos a la hora de resolver problemas. Careciendo de una seguridad mínima en si mismos o en sus datos, ciertos individuos prefieren dar su apoyo a la masa, antes que esforzarse por expresar sus propias ideas y verdaderas convicciones y crear oposición a un plan que se está formulando

En forma tentativa: Cuando una persona se enfrenta con un asunto o problema sobre el cual existen varias opiniones y se le pide que tome partido, un directivo 5,5 hará lo imposible por permanecer "tentativo". Su motivo es que necesita ser prudente para no aceptar una postura que con el tiempo podría resultar equivocada. Manteniéndose flexible puede después pasar al lado mayoritario, a la vez que guarda las apariencias y evita que los demás le vean indeciso y vacilante.

Información a la medida: En ocasiones el 5,5 se ve atrapado en una situación de conflicto en la que la posición que adoptó resulta ser la equivocada, a pesar de esto no puede admitir su equivocación porque piensa que le restaría publicidad. Para evitar la vergüenza cuenta mentirillas, distorsionando la verdad o contando las cosas a medias. Con el tiempo estas distorsiones acabarán por formar una red de contradicciones, oposiciones y contratiempos. Pero para el 5,5 esta es la forma más práctica y realista de ejercer la facultad de mando: conseguir que se realice un trabajo sin causar demasiados problemas

El jefe 5,5 no se da cuenta de cómo está influyendo en la comprensión de los demás. No se trata de una manipulación consiente.

Conveniencia: La solución de conflictos se basa en lo seguro políticamente, lo comercial y lo explotable. Se actúa de la manera más conveniente, evitando cualquier actuación que, aunque a la larga puede resultar mejor, produzca pequeños problemas que tengan que resolverse. La actitud 5,5 piensa: "Se me paga para hacer lo que se espera de mí, no para que haga lo que yo personalmente crea que este bien o mal. De esta forma demuestro lealtad como miembro de un grupo y mi fidelidad a la empresa". Por esto el 5,5 se considere obligado por la ética "hacer lo que hacen los demás"

Separar a los que están en desacuerdo: Cuando dos subordinados están en desacuerdo el 5,5 intentará hablar, buscar aspectos comunes y ofrecer la solución por separado. De esta manera podrá conseguir que por lo menos exista una base mínima de acuerdo.

Cuando esta técnica no resuelve el problema se pueden tomar medidas físicas para separar a personas que no pueden estar juntas sin pelearse.

4.6.4 Reacciones de los subordinados

Los subordinados casi nunca reaccionan agresivamente ante el estilo de dirección 5,5 y lo normal será que ni surja hostilidad y descontento ni la gente abandone la empresa. Las reacciones pueden ser:

De tal palo tal astilla: Los subordinados del 5,5 empiezan a pensar y a actuar de la misma forma que se les dirige. Ya que les parece razonable la manera de actuar de su jefe,

además de que hace lo posible por complacerles, lo más natural es que tanto el jefe como los subordinados caminen juntos a paso seguro.

La importancia del status: Las personas que están dentro de una dirección 5,5 describirán su clase de vida en el trabajo de manera siguiente: "La empresa ofrece todas las oportunidades que una persona puede desear. Es una empresa antigua (o joven) y respetada y solamente emplea a gente que verdaderamente vale. Sabe recompensar la lealtad y a quienes trabajan en firme, y eso es lo que estoy haciendo yo. Solamente hay cinco personas más de mi edad en mi departamento. Tengo una oportunidad bastante buena de convertirme en el jefe del mismo o en ayudante de éste, lo cual tampoco estaría mal. Mi mujer y yo pertenecemos a varios clubes y salimos mucho con gente de la empresa. Soy popular entre mis compañeros. Tenemos una casa buena y dentro de unos años probablemente tengamos una mejor. Nuestros dos hijos irán a la universidad y obtendré un buen sueldo al retirarme. Aunque me preocupo de cuando en cuando, en realidad las cosas no podían marchar mejor. Yo no sufriré un ataque al corazón". Como se describe el ambiente 5,5, evita las complicaciones y se caracteriza por la comodidad y la adaptabilidad. No se pide más esfuerzo que seguir justo a la altura de los demás o superarles quizá un poco. Queda claro para los subordinados que cualquier ataque al *status quo* les convertirá en elementos subversivos; por lo tanto para quedarse no se debe atacar al sistema, cumplir con las normas de la empresa. Cualquier persona que destaque como una especie de estrella de la empresa, corra el riesgo de provocar envidias y malestar. Su esfuerzo por hacer una contribución se traduce como un deseo de llamar la atención. El resultado será que incluso las personas que en verdad quieran trabajar

adopten una actitud de "mejor pensarlo dos veces". Las facultades de creatividad y renovación que podrían conducir a conclusiones mejores, tienden a ser sacrificadas.

Convertirse en un 1,1: El subordinado que desea contribuir a través de su esfuerzo a los fines de la empresa y al ver que el mismo no sólo es recompensado ni apreciado, sino que además si intenta frustrar puede salir de la empresa, pero si no tiene contemplado esta solución también puede optar por ir tomando una actitud 1,1, conforme sus esfuerzos sean ignorados y desdeñados. Continuar trabajando dentro del sistema 5,5 porque no puede permitirse el lujo de abandonarlo; pero su compromiso para con la empresa cada vez será menor.

4.7 EL ESTILO PATERNALISTA 9+9

Este estilo es un ejercicio simultáneo entre los estilos 9,1 y 1,9. Se utilizan elementos de estos dos estilos de manera "simultánea" o en una sucesión tan rápida que se mezclan dando un nuevo estilo, diferente a los antes mencionados. Una nueva forma de hacer que la gente produzca a través de la recompensa y el castigo, siendo firme y exigente a la manera 9,1, pero al mismo tiempo bondadoso y benévolo a la manera 1,9. Esto difiere totalmente del estilo 9,9 que busca integrar las dos preocupaciones: por la producción y por la gente.

Este gerente tiende a ser demasiado solícito en relación con el bienestar de otras personas aunque al mismo tiempo demasiado exigente con las mismas. Puede elogiar el comportamiento de los subordinados y luego en un respiro criticar las mismas acciones.

Rápidamente los subordinados descubren que no importa lo que hagan, sencillamente no es suficientemente bueno. Este jefe puede delegar trabajo a sus subordinados, pero no les da la autonomía para sacarlo adelante. Generalmente observa “por encima de los hombros” de los subordinados corrigiéndoles y advirtiéndoles de posibles errores, explicándoles como se deberían estar desempeñándose si realmente les preocupa llegar a la excelencia. Como consecuencia existe una falta de espontaneidad y tomar iniciativas fuera de las áreas aprobadas se ve como arriesgado e indigno y pende del individuo, como espada de Damocles, el posible castigo por fracasar.

La frase característica de este estilo es: “Soy tu dueño y me siento muy responsable por ti. Quiero ayudarte en tu carrera así como si fueras mi hijo o mi hija. Por tal motivo espero tu lealtad como algo natural”.

El líder paternalista piensa: “Mis subordinados son brillantes y capaces, con muchos conocimientos, pero primero ven las cosas conmigo, se rehusan a aceptar responsabilidad. No toman la pelota y corren”

Este gerente disfruta la veneración de las demás personas y en hacer que otras personas emulen al paternalista como su modelo. Se esfuerza por ganarse la admiración de los subordinados ofreciendo los beneficios de su experiencia, consejo y guía a aquellas personas de quienes son responsables, este jefe tiende a sermonear y pontificar.

4.7.1 Comportamiento del jefe

Planeación: "Sugiero los trabajos que debería realizar cada subordinado, tratando de hacer que acepte la cuota que sugiero y el plan para lograr alcanzar la misma"

Organización: "Los subordinados saben lo que tienen que hacer, aunque cuando le asigno las tareas y les recomiendo como, cuando y con quien hacerlo, esperando a que lo realicen de esta manera. Mi puerta siempre está abierta para cualquier duda"

Dirección: " Les proporciono a mi gente parte de mi experiencia a cambio de información de cómo se están realizando las cosas; de esta manera yo gano información sobre lo que ocurre y el subordinado crece en conocimientos".

Control " Siempre felicito a las personas que se esfuerzan por obtener resultados, se debe verificar que el trabajo se realice dentro del plazo fijado, y apuro a mis subordinados si el proceso lo permite"

Personal: "Trato de que el ambiente de trabajo en el que se encuentran sea lo mejor posible, considero que el personal debe ser fuerte y estoy convencido de que la práctica y el aprender de la experiencia es lo que realmente cuenta."

4.7.2 Gerencia por objetivos

El método favorito para fijar cuotas es la discusión abierta. "Dejo que el subordinado exponga cuáles son las metas que puede cumplir y después yo lo persuado de que acepte las que yo propongo, ya que gracias a mi experiencia sé que estas son las más apropiadas, pero de esta manera el subordinado no sentirá hostilidad hacia su jefe porque

de alguna manera el acepto esta cuota. Si se logran los objetivos se da un premio, pero si no se logra la cuota se recurre a medidas opresivas que suponen varias formas de castigo”.

4.7.3 Conflicto

Los conflictos surgen como en gran parte de las relaciones interpersonales, el jefe paternalista utiliza como instrumento básico “la recompensa por obediencia” y control a través del “castigo y la reprimenda”. La mayoría de los subordinados se percatan de que no le conviene enfrentarse al jefe. Al final los subordinados se comportan como “El jefe-piensa” ya que se percatan de que obtienen recompensas si veneran al jefe y copian sus posiciones, es decir le dan todo lo que desee en lugar de resistirse, a pesar de que es posible que lo que el jefe quiera no sea lo mejor tanto para la organización, el equipo de trabajo, o incluso para el propio jefe. La meta del jefe es crear subordinados a su imagen y semejanza, gente que ha aprendido a pensar como el jefe piensa, a hacer lo que el jefe hace, a disfrutar las actividades que él disfruta e incluso a vestir de manera similar a como él viste. Es posible que en algún punto en el camino los subordinados puedan resistirse a este modelo padre - hijo por ser demasiado restrictivo, y empezar a hacer cosas independientemente del jefe. Al paternalista le resulta difícil tolerar esta situación. Como resultado, los jefes paternalistas tienen sus maneras distintivas de enfrentar el conflicto. El lado de resolución de conflictos de este jefe se puede ver como, “Yo tolero el desacuerdo entre niños rebeldes porque esto les permite desahogarse emocionalmente. Pero cuando llega el momento de ponerse a trabajar, corto por lo sano, haciéndoles saber que aprecio

lo que han dicho. Quiero que otras personas acepten con entusiasmo mi punto de vista y los engatuso para que lo hagan”.

Para prevenir cualquier conflicto el paternalista cree que la mejor manera es reforzando la obediencia por medio de halagos y cumplidos. Una vez que el subordinado ha llegado a esperar este apoyo positivo y a sentirse seguro con él, el paternalista puede entonces retener el halago como señal de descontento. Si sigue habiendo resistencia o desobediencia, el jefe puede ejercer la reprimenda, haciéndole saber al subordinado que no se tolerará el mal comportamiento. Acto seguido, el jefe reitera lo que espera del subordinado y le proporciona estímulos anticipadamente para contar con su acatamiento.

Cuando surge un conflicto, una manera de reducirlo es desviar la atención del desacuerdo cambiando el tema o poniendo el problema en un contexto alternativo. Entonces se sujeta al subordinado a una presión sutil hasta que éste “ve la luz” y se siente dispuesto a aceptar la solución del jefe. En caso de que el conflicto existiera entre dos subordinados el gerente puede decir: “Ustedes dos mátense en un cuarto y soluciónenlo. No salgan de ahí hasta que hayan llegado a un acuerdo mutuo o prevalezca la opinión de uno de ustedes”.

El control de los subordinados a través de recompensa y castigo es el modelo paternalista de cría de niños ampliada a nivel empresa.

Cuando el conflicto persiste y no se puede establecer control, el subordinado es repudiado y rechazado. El jefe dice: “No lo puedo creer. Piensa todo lo que he hecho por él . . .”. Una vez que se ha dado el rompimiento, es probable que sea permanente, teniendo el subordinado pocos argumentos para estar nuevamente en la gracia del jefe.

4.7.4 REACCIONES DE LOS SUBORDINADOS

Retirarse a una actitud 1,1: El subordinado está resentido por que el jefe 9+9, aunque aparentemente lo deja tomar decisiones finalmente el jefe toma decisiones sobre su trabajo, como éste no demuestra su descontento el jefe continúa haciéndolo, irritando cada vez más, al subordinado. Una solución a esta situación insostenible, es que el subordinado tome una actitud 1,1 justificando su actitud diciéndose a sí mismo. "No volveré a ayudarles ofreciendo mis ideas. Entonces se darán cuenta de lo que vaigo y de lo que han perdido al no aprovechar mis ideas". El subordinado sólo hace lo necesario para continuar con su puesto y sueldo.

Ir a la clandestinidad: Bajo una aparente sumisión el subordinado puede preparar acontecimientos que lleguen a perturbar seriamente la actuación del jefe. Estos conflictos reaparecen en formas cubiertas tales como: lentitud, errores producidos por el descuido, falsa interpretación de las instrucciones. Otros subordinados disgustados se unen al primero. El campo de batalla se ensancha y la posición del jefe corre peligro. La dirección por objetivos se ve afectada ya que de mil maneras los subordinados colocan el nivel de producción por debajo de la cuota. Así pues las facultades creativas de los subordinados se canalizan en atentados contra la autoridad del jefe y contra el sistema de trabajo elegido por él, con el objeto de que éste no de buen resultado. La consecuencia del estilo 9+9 será el desaprovechamiento de ideas y sugerencias útiles, producto de la experiencia de los empleados. En lugar de contribuir al incremento de la producción, el empleado se esfuerza cada vez menos, aprende a trabajar el mínimo en un máximo de tiempo.

El contraataque: Una consecuencia para los subordinados de una dirección orientada al estilo 9+9, será la aparición de un total y continuo estado de impotencia emocional. Como reacción típica surgirá una indignación justificada y una predisposición a rebelarse contra el sistema que deshumaniza a la vez que exige. La manera más extrema de rebelarse es abandonar el sistema; esto explica la alta rotación de personal en organizaciones que prefieren la orientación 9+9. Generalmente, no se llega a la hostilidad abierta, pero el antagonismo toma la forma de sentimientos de aversión, incluso rabia. Esto se expresa en la actitud de un subordinado que se dedica a criticar equivocaciones en cuanto surge la ocasión, así como quejarse, murmurar, burlar. A veces los subordinados retienen información para prevenir que el jefe quede bien; y también pueden deformar la información con el mismo fin en general.

4.8 EL ESTILO OPORTUNISTA

El oportunista es el estilo de liderazgo en el cual el jefe se pregunta con qué tipo de persona está tratando, esto quiere decir que si el oportunista está tratando con una persona de algún estilo en particular, éste se comportará de la mejor manera para causar una buena impresión, de esta manera el oportunista echa mano de los diferentes estilos del grid antes mencionados con base en lo que tiene probabilidades de obtener más adelante. La pregunta que siempre se hace es "¿Qué estilo de interacción funciona mejor con esta persona para lograr que haga lo que yo quiero?" Es decir que para este estilo lo más importante es la persona con la que se está tratando además de que este jefe parte de que "uno nunca obtiene algo a cambio de nada", así que determina si la otra parte le

debe un favor. De no ser así, él debe responder a la pregunta: "¿Qué puedo ofrecer que esta persona necesite?" Siempre se encuentra algo que intercambiar en su bolsa de trucos. La motivación de este estilo es el estar en la cúspide. El oportunista estudia las relaciones por su utilidad en términos de acrecentar el éxito en su carrera personal. Es decir: ¿Qué me toca a mí?" Si existe una amplia ganancia potencial, entonces el oportunista no escatima esfuerzos para tratar de obtener la máxima ventaja. De lo contrario sus esfuerzos en ese sentido son casi imperceptibles. Pocas veces pierde una oportunidad. Incluso si no puede ver su retribución inmediata; él sabe que una influencia bien utilizada, aquí y ahora, a menudo se puede capitalizar en algún momento futuro. El oportunista tiene temor a ser puesto en evidencia para este estilo es importante verse bien. Quiere ser visto como un elemento positivo y es por esta razón que exuda encanto y entusiasmo. Las personas como estas, se encuentran siempre en un magnífico estado de ánimo, les gusta vivir la vida vertiginosamente. Cuando las cosas se tornan demasiado serias, corren peligro de exhibir su verdadera personalidad. Es poco tolerante a las situaciones negativas. Cuando las cosas se ponen difíciles, este individuo es el primero en saltar del barco. La motivación de estar en la cúspide puede o no dar como resultado una acción que contribuye a las necesidades de la organización. En todas las situaciones su accionar es dictaminado por "¿Qué me toca a mí?, en lugar de: ¿Esto puede contribuir a los objetivos de la empresa?". Este individuo coloca en un plano secundario los objetivos de la empresa es por este tipo de persona que las compañías han tenido que establecer un "Código de ética" de poco sirve ya que estas personas mejoran cubriendo sus huellas

Se entiende y es saludable que la vida comercial ofrezca muchas oportunidades. Estas a menudo están ahí esperando a ser tomadas y explotadas. Aprovechar una oportunidad y hacerlo correcta y abiertamente refleja un cierto espíritu empresarial. Cuando se hace así la organización se beneficia de la iniciativa ejercida al avanzar. Es posible que también el individuo se beneficie con una recompensa justa y equitativa por la contribución efectuada. Pero el oportunismo está motivado de una manera muy diferente. Se aprovechan las oportunidades pero en formas que no son justas ni cabales ni tampoco abiertas y francas. El oportunista gana posiciones tomando ventaja injusta, jugando la situación mañosamente, enfrentando al individuo X con el Y y tratando de que no lo descubran en este veloz juego de intriga y decepción. Este estilo le da preeminencia al dicho "el fin justifica los medios".

El rasgo de "ocultamiento" se ve agravado debido a que este estilo agrupa las relaciones con base en el estilo de grid de la parte con la cual él está interactuando. Por ende, en la medida de lo posible, el oportunista trata de mantener a las personas separadas unas de otras. En general la idea de este gerente es la de vender carisma y encanto, no capacidad para resolver problemas; particularmente a aquellas personas sobre quienes uno no tiene ningún poder o autoridad. El problema de este enfoque es que la gente empieza a ver que se trata de un comportamiento contradictorio. En algún momento el oportunista se ve atrapado en un lío y empieza a saltar a la vista de todo el mundo sus verdaderos pensamientos y sentimientos.

Los oportunistas tienen la necesidad de saber todo lo que está pasando, esta necesidad es diferente a la de cualquier otro estilo debido a que quiere saber quién está dentro, quién fuera y particularmente quién está en ascenso. Semejante indagación no sólo se concentra en la gente, cubre cosas, procedimientos, tecnologías, productos nuevos y todavía en desarrollo, lo que es obsoleto, nuevas propuestas y concursos y el costo de todo lo anterior. Esta información es esencial para determinar los intercambios que hay que hacer con otras personas para lograr fines oportunistas.

Cuando se trata de tomar decisiones, el oportunista realmente se esmera en su tarea. La situación ha sido evaluada por anticipado para juzgar el nivel de acuerdo y respaldo. El oportunista parte de una posición abierta e incitadora, receptiva a todos los puntos de vista. Sin embargo, ya está puesto el escenario para lo que va a ocurrir a continuación, porque el oportunista sabe lo que tiene que pasar para promover sus intereses. Manipula a la gente para mantenerla brincando de un punto a otro, pero lo hace de forma tan sutil que los participantes nunca están muy seguros de la posición del grupo con respecto a un tema en un momento dado. De repente se toma la decisión y "¡He aquí!", es en el sentido que el oportunista propuso inicialmente. En el caso de que no pueda llevar a cabo esto, es posible que se escuchen dudas y reservas. Entonces, empieza la racionalización: "Pospongamos esta decisión hasta que tengamos mayor información". "Sería mejor que consultáramos otros recursos o datos" o "¿Porqué no lo consultamos con la almohada?" Todas las razones anteriores que justifican un aplazamiento, se traducen en tiempo para ejercer una influencia

Cuando de una crítica se trata, el oportunista duda, debido a que es un asunto delicado, en situaciones en donde las apuestas son bajas, el oportunista se ciñe a la crítica positiva y se aleja de la negativa, el oportunista titubea cuando se trata de una crítica espontánea porque esto puede dar al traste con alianzas potenciales. A su entender, el mantener una gente a su lado es una estrategia mucho mejor. La autocrítica es buena, pero tiende a estar cargada de autodecepción porque se basa en la racionalización y la justificación. Tendemos a vernos como nos queremos ver y no como las demás personas nos perciben.

Variaciones del oportunismo

Una de las formas más especiales en las que se expresa el oportunismo son las siguientes:

Oportunismo en tres direcciones: En este caso el papel que toma el oportunista depende de la persona con la que está interactuando. Una persona de más alta jerarquía que el oportunista casi siempre es tratada con muestras de apoyo y solicitud. A una persona del mismo rango se le trata con base en los preceptos de la teoría del intercambio: "¿Qué puedo obtener a cambio de lo que tengo que dar?". El trato para una persona de menor rango es de un modo más directo, es decir, con poca o ninguna diferencia y sin ninguna consideración por la reciprocidad. Este último caso sigue el modelo de amo / esclavo, anticipándose la obediencia del subordinado como un derecho de "propiedad".

Esta versión relativamente estática y fija del liderazgo oportunista está menos estructurada, es menos fluída y se distingue más fácilmente cuando se ve, pero es más común que la amplia descripción de oportunismo que se ofrece en este capítulo

Fachada: El extremo del oportunismo. La fachada se encuentra en un extremo del estilo oportunista de grid. Este concepto es útil para distinguir la práctica gerencial manipulativa de otros estilos que tienen una calidad más auténtica. Una fachada gerencial es similar a la utilizada en arquitectura se refiere a un frente, una cubierta, que guarda el enfoque real que hay detrás. La cara oscurece las verdaderas intenciones, permanecen ocultas. Por consiguiente, una fachada gerencial es engañosa. La fachada es una extensión del oportunismo en la cual la meta consiste en lograr por medios directos o vagos el que de otra manera no está disponible o es inalcanzable. De aquí la emoción del riesgo y el juego. El enfoque es manipulativo y el lado negativo es el temor a ser puesto en evidencia o a "ser descubierto".

Un fachadista es ser un oportunista para quien el juego se ha convertido en un fin por sí mismo, más que un simple medio. Esto incita a tácticas manipulativas, decepción, distorsión, negación, mentiras, engaños; en pocas palabras, todo lo que sea necesario para ganar. La persona evita revelar lo que está pensando aunque dé la impresión de hacerlo. A un nivel más profundo entonces, esta persona está cerrada y escondida pero aparenta estar abierta y descubierta. No puede estar realmente abierta debido a que se descubrirían sus verdaderas intenciones y por otro lado no puede aparentar estar cerrado y escondido porque esto despierta sospechas y dudas o al menos alerta la curiosidad. El placer que se obtiene de jugar este juego estimula la necesidad de mayor riesgo. Una consecuencia de esta versión de oportunismo que raya en la imprudencia es la continua necesidad de más.

Nada satisface, jamás hay suficiente de cualquier cosa que se haya logrado. Esto da como resultado que se corran aún más riesgos, lo cual magnifica la necesidad de intriga y engaño en un esfuerzo por evitar ser descubierto.

4.8.1 Comportamiento del jefe

Planificación: "Hago mis planes de acuerdo con lo que yo necesito de mis subordinados".

Organización: "Una vez trazados los planes, asigno las labores a mis subordinados de manera que crean que es lo mejor para todos".

Dirección: "Mantengo contacto con lo que pasa con cada persona pero por medio del sistema de comunicación informal".

Control: "Me reúno con mis subordinados para ver como van las cosas. Tiendo a poner énfasis en lo bueno y evito criticar lo malo. Trato de que las cosas se hagan como las he planeado sin que se den cuenta".

Personal: "Busco gente que tenga atributos que me ayuden a conseguir lo que necesito"

4.8.2 Gerencia por objetivos

Para este tipo de gerente puede ser importante o no una cuota que tenga que cumplir, esto depende de las personas con las que interactúa, de tal forma que si necesita tener una producción alta para agradar a un jefe de estilo 9,1 o en su defecto tener una producción regular para agradar a un jefe 5,5, sus objetivos dependen de las personas con las que se relaciona, aunque sus objetivos reales son llegar a la cúspide. Es por tal motivo que el control de los empleados será "¿Cómo un subordinado está consiguiendo

que me acerque o aleje de la cima?” y por tal motivo utiliza cualquier clase de artificio para lograr que sus compañeros le ayuden directa o indirectamente en sus metas.

4.8.3 Conflicto

El oportunista evita el conflicto siempre que es posible, porque éste es visto como algo que puede generarle consecuencias adversas. Conflicto significa ganadores y perdedores y el oportunista obviamente no quiere perder. Por otro lado el ganar implica crear enemigos en términos de quien no gana, de tal suerte que el oportunista cree que es mejor que ambos bandos tengan éxito por lo tanto se busca el beneficio mutuo aunque la escala a menudo señala en dirección del oportunista. El oportunista prefiere evitar los conflictos de tal forma que evita sacar temas frente a personas que están en contra de ellos. Los adversarios son mantenidos a distancia y en lugar de conseguir su apoyo este gerente los trata de sacar de la jugada. Cuando surge el conflicto el oportunista trata de hacer parecer que se toma una actitud ganar / ganar aunque la realidad es que regularmente quien gana más es él mismo. Cuando se encuentra en una situación extrema toma una posición diferente “De acuerdo llévatelo. Veo cuanto lo quieres y parece saber lo que estás haciendo. Como estás tan comprometido con este enfoque yo sería la última persona en interponerse en tu camino”, aunque en realidad es una farsa ya que no está cediendo si no que es una manera de presionar a la otra persona para que busque una situación intermedia o en su defecto tome el reto

4.8.4 Reacciones de los subordinados

Trato hecho: Cuando los empleados se dan cuenta de que a medida de que hacen favores al jefe, éste está contento, de tal forma que se realiza una especie de tratos de favores en los cuales las dos partes quedan a gusto, claro que siempre el jefe es el que gana y esto puede ser una motivación negativa para los subordinados.

Manipulación: Aquí el subordinado puede ser manipulado para conseguir lo que el jefe quiere y de tal forma que si algo sale mal el subordinado es el chivo expiatorio del jefe.

4.9 EL ESTILO 9,9

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

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

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

4.9.1 Comportamiento del jefe

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

Organización: "Dentro de las estructuras que hemos preparado, determinamos cuáles han de ser las responsabilidades individuales, las formas de proceder y las reglas generales".

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

Control. “Además de la revisión y crítica que realizo durante el desarrollo del trabajo, sobre todo para procurar que los proyectos se lleven a cabo dentro de los plazos fijados, convoco reuniones para discutir acerca de los resultados con los responsables”.

“Estudiamos y evaluamos la manera en que se desarrollaron las cosas y procuramos aprender de nuestras experiencias y determinamos cómo podremos usar estos conocimientos en lo futuro. Reconozco y felicito a la gente por su esfuerzo en equipo, al igual que por contribuciones individuales sobresalientes”

Personal: “ Procuro que el trabajo se complemente con las capacidades de los empleados o con las necesidades del desarrollo personal de éstos a la hora de tomar decisiones acerca de quién va hacer que”

4.9.2 Gerencia por objetivos

La dirección por objetivos se basa en la idea de que las personas comprometidas seriamente a la consecución de determinados fines sabrán autodirigirse, actuando de acuerdo a la idea que tienen con su misión. De esta manera el alcanzar los fines no sólo resulta positivo para la empresa sino que también para la realización personal

Para que la fijación de objetivos en la empresa resulte práctica se necesita que quienes sean responsables de esa fijación disfruten entre sí de una relación positiva: comunicación sincera, confianza mutua, métodos adecuados para la solución de conflictos, actitudes de cooperación a la hora de tomar decisiones y un compromiso general de contribuir al éxito de la empresa. Los esfuerzos por introducir la dirección a través de objetivos, sin que antes se haya logrado un verdadero sentimiento de trabajo en equipo, resultarán inútiles.

El tener una idea clara del objetivo es sumamente importante para la efectividad de la dirección por objetivos. La claridad es una característica de los objetivos ya que una meta puede ser clara para el jefe y aunque éste sea perfectamente capaz de emitir órdenes adecuadas para alcanzarla, los subordinados podrán resistirse, por que para ellos ésta no tiene ningún sentido. Cuando un fin no está claro los subordinados no son capaces de aportar sus esfuerzos de manera significativa y razonable a su consecución. Pero cuando los subordinados comprendan el porqué de ese fin, porque se les ha comentado y han pensado en él y han aceptado el reto, lo más probable es que se dediquen a su consecución con mayor interés.

Es de suma importancia para lograr un resultado con la dirección por objetivos, conseguir que la actividad que hay que realizar consista en una unidad dentro de la cual quepan todos los elementos subcomponentes, en lugar de fragmentarse de tal manera que su significado total no pueda ser comprendido por personas que han de participar en dicha actividad. Si la actividad se concibe como un fragmento, probablemente estimulará menos al trabajo que si se considera como una totalidad.

Otra característica de una meta es el grado de dificultad. Una meta fácil no representa ningún estímulo, al contrario una meta que sea muy cercana a la perfección motivará a lograrse. La creencia popular es que una meta debe ser tan difícil o compleja como para resultar inalcanzable; esta creencia es falsa. Lo que sí es necesario es tener un conocimiento claro y completo de los factores que limitan las posibilidades de conseguir un fin. Resumiendo no es necesario graduar las metas no aspirar a menos que a la perfección. Lo necesario es que cualquier problema que dificulte el esfuerzo sea claramente identificado.

Para fijar una meta es necesario como ya hemos mencionado tener una visión clara del objetivo, ya que el fijar los pasos a seguir de forma lógica y metódica resulta más fácil. La posibilidad de lograr el objetivo aumenta cuando los pasos se han fijado de antemano, pero de manera flexible para que puedan ser cambiados sin trastornos cuando surja algún contratiempo. Si todos los pasos pueden ser prefijados, el objetivo perderá su cualidad importante de estímulo porque ya no es posible ejercer la iniciativa. Pero si los pasos que conducen hacia un fin no se pueden identificar, éste tampoco estimulará a la acción porque parecerá ilógico e irracional. La idea es que el camino sea claramente dibujado pero los pasos específicos de esa ruta pudiesen ser desarrollados por aquellas personas que los vayan a tomar.

El plazo en el cual se tiene que lograr un objetivo también caracteriza a la dirección por objetivos. Un individuo puede tomarse demasiado tiempo o muy poco para fijar una meta y conseguirla. Un objetivo fijado para un futuro demasiado lejano no estimulará la acción porque las actividades diarias tendrán poco que ver con él. Un objetivo fijado a un futuro

inmediato tampoco servirá de gran estímulo, porque a una persona está totalmente segura de poder alcanzarlo o la escasez de tiempo hará que parezca prácticamente imposible lograrlo.

Para poder llevar una buena dirección por objetivos, se necesitan patrones que indiquen: "¿Qué tan bueno es lo bueno?", el mejor patrón es la perfección. Donde podemos entender por perfección: "Si alcanzamos ese objetivo el problema queda resuelto", o "eso refleja la auténtica solución", o "ésto es lo máximo que podemos realizar bajo las circunstancias actuales". También se puede explicar la perfección desde lado opuesto la carencia de: "Eso sería sólo un poco mejor que lo del año pasado", o "Será mejor que dejemos de hacer eso porque nunca sabes lo que puede ocurrir". En otras palabras la perfección es lo mejor que un estudio y un análisis riguroso pueden visualizar. Los objetivos orientados hacia la perfección no resultan mucho más difíciles de alcanzar y por lo general compensan más. La diferencia está en la calidad que es, además, en sí misma una fuente de estímulo esencial para realizar un esfuerzo superior. También es necesario para el éxito de la dirección a través de objetivos que el directivo se mantenga informado de la actividad desarrollada para alcanzar el objetivo. Sin una información válida y frecuente, el directivo no puede evaluar el esfuerzo ni ver si éste le está acercando o retirando del objetivo. Resulta más interesante esforzarse cuando se está informado.

Otra característica se refiere al empeño que pongan los individuos en llegar a la consumación del fin. Una vez que un individuo ha aceptado la idea de alcanzar el objetivo, pueden surgir tensiones internas referidas al individuo. Antes que resignarse y decir. "No me es posible seguir". El individuo antes deberá aumentar su esfuerzo para eliminar los

obstáculos. Estas tensiones constituyen parte de la fuerza motivadora que explica por qué las personas que tienen verdadero empeño, no se resignan simplemente porque surjan dificultades

Excepto en momentos concretos y de corta duración, la hostilidad, la ira, el miedo, la resignación, la angustia y la preocupación, no son característicos de la orientación 9,9. Se puede mantener la perspectiva cuando existe una combinación realista de dedicación a un fin y de prudencia a la hora de actuar para conseguirlo. Es preciso mantener ciertas reservas acerca de una decisión porque hay que ser realistas y tener en cuenta que los planes para el futuro contienen un elemento de inseguridad, ya que siempre pueden surgir factores desconocidos.

Cualquier intento de dirección por objetivos que no contemple estas características está condenado al fracaso, porque los objetivos no tendrán ningún valor de estímulo y consecuentemente no influirán sobre el comportamiento.

4.9.3 Conflicto

El conflicto puede atrasar la consecución de los objetivos de la empresa y de los fines personales y desde este punto de vista, resultan totalmente negativos. Pero también pueden fomentar la innovación, la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas para hacer posible la evolución de la empresa, desde este punto de vista el conflicto puede ser útil. El problema no radica en que exista o no conflicto, sino en la manera de manejarlos. La mejor forma de neutralizar un conflicto es anticipándose y tomar las medidas necesarias

para fomentar la comprensión y el acuerdo, antes de que los participantes tomen posiciones externas y se obstinen en defenderlas.

Comunicación abierta: La comunicación está basada en la presunción de que el entendimiento mutuo es necesario para el acuerdo. Si realmente una persona quiere enterarse de lo que está ocurriendo, necesita expresar de manera directa y sincera como ve él la situación. El intercambio libre de opiniones estimula la sinceridad, la confianza y la espontaneidad. La autoridad que tiene el jefe y la forma en que la utiliza en la relación jefe - subordinado, es la clave de los problemas de comunicación. Un jefe que dice a sus subordinados "¿Podemos reunirnos?". "Estoy interesado en tus ideas", probablemente actúa desde una orientación 9,9. Si un subordinado tiene duda o reservas, puede exteriorizarlas antes de que se conviertan en focos crónicos de resistencia. Si tiene alguna sugerencia puede hacerla y será escuchada y estudiada, en lugar de sofocada. Esta actitud estimula a los subordinados a iniciar un contacto cuando piensan que tienen algo que aportar. La comunicación tiene un carácter doble. Como otros sistemas sociales, la comunicación tiende al equilibrio entre la cantidad dada y la cantidad recibida. Por ejemplo si un individuo busca mucha información pero da a cambio muy poca, el sistema no será estable. No es probable que pueda continuar en una situación en la cual un individuo de mucho y el otro no dé casi nada. Probablemente se terminará no dando ni recibiendo. La sinceridad en un auténtico intercambio de información estimula a la sinceridad; la reserva estimula a la reserva, la hostilidad provoca hostilidad. Si un individuo realmente quiere saber lo que está ocurriendo, necesita decir de manera clara y abierta lo que él piensa que

está pasando. Así se logra un equilibrio. La comprensión mutua como base para el acuerdo y el control de mucha importancia a la comunicación abierta y recíproca.

La racionalización, la proyección, la compensación y otros mecanismos de defensa típicos, entran en juego en las relaciones diarias entre jefes y subordinados. Una vez que se han logrado establecer condiciones que favorezcan la intervención y la discusión, existirán muy pocos motivos de desavenencia o que inciten a retener y ocultar información negativa o que den lugar a cualquiera de los problemas de comunicación que puedan constituir barreras al esfuerzo común. El propósito de la comunicación es poder expresarse con sinceridad y poder transmitir, en su caso, información negativa.

Dar explicaciones: El jefe 9,9 explicará las razones que motivan la actuación que pretende que lleve a cabo un subordinado, a la vez que explica cómo ha de hacerse. Sin esta explicación, un subordinado puede obedecer las instrucciones, pero en realidad está "volando a ciegas". Si sabe él porque de su actuación, le será más fácil tomar decisiones ante problemas específicos que pueden surgir y que no han sido previstos.

Cuando se procura que las personas piensen, analicen y evalúen y cuando se les permite ver las relaciones entre causa y efecto, éstas pueden y de hecho apoyan trabajos que no han ayudado a configurar. Esto aumenta la probabilidad de que cada vez vaya habiendo menos necesidad de controlar y revisar el trabajo.

Buscar datos, hechos y lógica: Para resolver diferencias, el jefe 9,9 buscará los datos, hechos y opiniones, se buscarán las soluciones a cuestiones complejas, con base en una actitud abierta y ávida de información. Puesto que el motivo principal del jefe es el de

encontrar una solución auténticamente buena, no necesita negar, ocultar o defender su propia opinión y consecuentemente, puede aceptar distintos puntos de vista.

Experimental: Con su afán de probar nuevas técnicas u orientaciones para la resolución o armonización de puntos de vista conflictivos, el directivo 9,9 tiene fama de original y de innovador. Experimenta para resolver las diferencias entre dos o más cursos de acción que parecen igualmente atractivos, cuando resulta difícil preveer el resultado basado en los datos de que se dispone, o cuando las distintas partes ven una situación desde perspectivas distintas y aparentemente irreconciliables. La evaluación de formas alternativas de operar a través de la experimentación supone entrar en campos nuevos y puede conducir a soluciones que previamente no se habían descubierto. Un proyecto piloto, un período de prueba u otros tipos de ensayos, pueden resolver el dilema de cuál es la mejor solución.

Crítica: La crítica es primordial para la resolución de un problema, porque supone la intervención de dos o más personas en el análisis de una actividad y supone que éstas habrán de compartir sus reacciones ante aquella, de manera abierta y constructiva. La crítica puede sacar a relucir debilidades, dudas y reservas que en otro caso hubieran permanecido ocultas. Estas pueden ser discutidas y solucionadas de forma lógica y razonable. La opinión de cada individuo puede compararse con la de los demás. Entonces los obstáculos, las dudas y las debilidades podrán resolverse de manera más inteligente. Areas de conflictos reales o potenciales pueden salir a la luz y ser resueltas

Confrontación: El jefe debe de ayudar a los subordinados a solucionar sus diferencias, desafiando a quienes se encuentran en desacuerdo a explicarse los unos a los otros o a él las razones de éste. Sus reacciones demostrarán si comprenden o no del mismo modo la situación. Si realmente no existe acuerdo, el jefe debe seguir haciendo preguntas que permitan a los subordinados exponer sus opiniones, presentar datos contra argumentos y razones que prueben el valor objetivo de su postura. Una vez expuestas sus propias ideas y presunciones, el jefe puede pedir su opinión acerca de distintos cursos de acción, haciendo que busquen razones, motivos y causas que le conduzcan a una postura clara y posiblemente distinta de la inicial.

También se pueden tratar con sinceridad aquellas emociones que normalmente surgen junto a los conflictos. La idea de forzar el conflicto al exterior puede encontrar resistencia. Con frecuencia los directivos piensan que si se reconoce abiertamente un conflicto, éste ya no se podrá controlar. Otra razón en contra está en el temor de hacer daño a alguien. Una razón más se basa en que el reconocimiento de la existencia de sentimientos negativos es una debilidad y que el tratar con problemas emocionales supone poca madurez y poco carácter. La realidad demuestra que una vez que se exterioriza la tensión dentro de un sistema, se reduce la tirantez y aquellos que la sufrían se ven aliviados.

4.9.4 Reacciones de los subordinados

La manera del jefe 9,9 de integrar a las personas en la producción corresponde a principios básicos de las ciencias del comportamiento, aplicados a la dirección de empresa. Por consiguiente los miembros de las mismas deben reaccionar con entusiasmo

Espíritu de participación: Una reacción frecuente es la de un alto grado de predisposición a participar y a comprometerse en la medida necesaria para llegar a la consecución de aquellos fines que el trabajo en equipo 9,9 puede hacer posible. Esta reacción ocurre porque hay muchas personas que desean participar en una medida superior a la que se les ha sido posible bajo otros estilos de mando. La dedicación y la participación son índices de un estado saludable y ayudan a crear sentimientos de compañerismo. Los esfuerzos por alcanzar objetivos de interés personal, presentan una especie de reto y hacen que se desee el éxito de la empresa.

Es demasiado pedir: Otra reacción consiste en admitir que el trabajo en equipo 9,9 puede dar resultados prácticos; pero pide mucho más de lo que una persona está dispuesta a dar de sí. Los requisitos de participación y dedicación van más allá de lo que un individuo desea. Algunas personas probablemente hubieran estado dispuestas a comprometerse de esta manera los primeros años de su empleo, pero ahora ya tienen otros compromisos: la comunidad, la vecindad, deportes y diversiones. Esto es comprensible porque el realizar el esfuerzo que el estilo 9,9 impone, puede tener efectos adversos para el status quo actual del individuo y puede preferir mantener su tradicional forma de vida a intentar la alternativa.

No es práctico: Otra reacción es decir: "No es práctico. Te roba demasiado tiempo. No funcionará. ¿Mi jefe dirigir de esa manera? Nunca". Muchísimas personas están tan condicionadas por su experiencia personal de dirección, que consideran que el trabajo en equipo 9,9 es una idea totalmente hipotética e impráctica, en el sentido de que es demasiado ideal como para poder realizarse. Conocen demasiado bien lo que ocurre en

otros estilos Grid de dirección como para creer que los valores 9,9 serán adoptados por una empresa. Por esto hay quienes consideran que la actitud 9,9 no es realista

CAPITULO V

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE
LIDERAZGO QUE POSEE UNA
PERSONA Y COMPARACION
CONTRA EL MAS DESEABLE

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE**5.1 EJERCICIO DE IDENTIFICACION DE ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA****INSTRUCCIONES:**

Para identificar el estilo de liderazgo a manera de autoevaluación, seleccione sólo una de las opciones para cada caso presentado, trate de ser sincero.

Resolución de conflictos

1. Cuando surge un conflicto, lo reconozco pero vuelvo a resaltar la importancia de lo que yo propongo para ganar el apoyo de las otras personas hacia mi punto de vista.
2. Mantengo una posición neutral o trato de mantenerme por completo fuera del conflicto
3. Cuando surge un conflicto, cambio y me muevo, esforzándome por sacarle la vuelta; evito que me sorprenda de frente
4. Cuando surge un conflicto, trato de encontrar una posición razonable que todo mundo pueda aceptar.
5. Cuando surge un conflicto, busco las razones que lo pudieron haber originado a fin de resolver las causas que pueda haber detrás de las tensiones.
6. Cuando surge un conflicto, trato de eliminarlo o asegurar mi posición.
7. Evito que se genere conflicto, pero cuando aparece trato de apaciguar sentimientos para mantener la gente junta.

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE*Iniciativa*

1. Hago un esfuerzo vigoroso y otras personas se unen con entusiasmo.
2. Me empujo a mí mismo y a otras personas.
3. Emprendo cualesquiera acciones que pudieran ayudar y respaldar los esfuerzos de otras personas.
4. Espero que otras personas sigan mi dirección y aprecio verdaderamente a las personas que respaldan mis esfuerzos.
5. Pongo de mi parte lo suficiente para salir adelante, generalmente es respuesta a las solicitudes de otras personas.
6. Trato de mantener un paso estable y limitar mi esfuerzo a lo probado y seguro.
7. Emprendo las acciones que más me convienen buscando un beneficio recíproco con otras personas. Las ayudo a conseguir algo que quieren si me ayudan a obtener algo que quiero.

Indagación

1. Desentraño áreas de preocupación privada vitales para mí en forma inquisitiva, aunque no amenazadora.
2. Espero que otras personas me mantengan informado y les muestro mi agradecimiento cuando lo hacen, desairo a las personas que no me mantienen informado
3. Busco información y trato de verificarla; promuevo y escucho la formulación de ideas y actitudes diferentes de las mías; continuamente pruebo la solidez de mi propio pensamiento de otras personas

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

4. Me mantengo al tanto de la información para asegurarme que soy yo quien controla, verifico dos veces todo lo que escucho para estar seguro que otros no están cometiendo errores.
5. Busco información que sugiere que todo está bien. Por el bien de la armonía, no me inclino a rebatir lo que otras personas dicen.
6. Solicito información para ver qué es lo que piensan otras personas acerca de un determinado tema; esto me permite saber si mi propio pensamiento está en el camino correcto.
7. Rara vez hago preguntas. Generalmente me comporto de manera más o menos irónica respecto a lo que otros me dicen.

Propugnación

1. Mantengo en secreto mis determinaciones pero respondo a las preguntas cuando me las hacen Pocas veces revelo mis convicciones porque de este modo no tengo que defenderlas.
2. Les digo a los demás lo que quieren o esperan oír.
3. Expreso mis convicciones de manera tentativa y trato de condescender con las otras personas.
4. Creo que es importante expresar mis preocupaciones y convicciones con el fin de que otras personas puedan saber lo que pienso. Respondo a ideas más sólidas que las mías cambiando de forma de pensar
5. Defiendo mis convicciones porque sé que tengo razón Si otras personas se me oponen, trato de probar que están equivocadas

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

6. Adopto las ideas de otras personas a pesar de que pueda tener mis propias reservas.

Considero que es mejor ser solidario que tener la razón.

7. Pese a que raras veces me retracto de mis propias convicciones, permito que otras personas expresen sus ideas de tal suerte que yo pueda entender de dónde provienen y ayudarlos a ver el error de sus ideas.

Toma de decisiones

1. Busco decisiones que mantienen buenas relaciones y alientan a otras personas a tomar las decisiones por mí cuando es posible.

2. A pesar de que trato de tener la última palabra en las decisiones, escucho lo que otros tienen que decir. En esta forma ellos reciben el beneficio de mi modo de pensar, pero yo mantengo su lealtad.

3. Permito que otras personas tomen decisiones o de lo contrario, las dejo al azar.

4. Insinúo a otras personas mis opiniones para "vender" mi posición; puedo usar el convencimiento o amenazas indirectas para asegurar que se cumplan mis deseos.

5. Busco decisiones funcionales que otros encuentren aceptables.

6. Le confiero mucho valor a llegar a decisiones sensatas; busco las aportaciones de otras personas y lucho en pro del entendimiento y el acuerdo.

7. Le confiero un gran valor a tomar mis propias decisiones y rara vez me veo influenciado por lo que otros tienen que decir.

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE*Crítica.*

1. Señalo deficiencias y falta de esfuerzo para ponerse a la altura de las circunstancias; en caso de una falta, yo determino la culpa.
2. Yo aliento y alabo cuando algo positivo ocurre pero evito decir cualquier cosa negativa.
3. Cuando le proporciono retroalimentación a otras personas, espero que la aprecien porque es por su propio bien.
4. Evito dar retroalimentación y rara vez critico el trabajo de otros o el mío.
5. Utilizo la crítica para motivar e inspirar a otras personas para que lleven a cabo acciones ulteriores que me beneficien; tiendo a no tomar en cuenta los aspectos o el desempeño negativo ya que esto reduce el nivel de entusiasmo.
6. Proporciono retroalimentación informal o indirecta para hacer que otros se muevan hacia delante a un ritmo aceptable; si tengo que decir algo negativo, me aseguro de decir algo positivo también.
7. Fomento la retroalimentación en los dos sentidos para fortalecer las operaciones. Le confiero un gran valor a la crítica y esto lo pruebo en todo lo que hago.

VER ANEXO 1

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

En el capítulo anterior se demostró que el estilo 9,9 ofrece la forma más sana de lograr un alto nivel de productividad, calidad y servicio, mediante un mayor involucramiento, compromiso y uso de habilidades personales del modo más estimulante de la creatividad y a la vez más satisfactorio desde el punto de vista personal. Para lograr cambiar de estilo de liderazgo, se necesita tener una clara idea de cómo opera la persona, es decir que estilo de liderazgo posee, además de reconocer que hay una mejor manera de hacer las cosas de como ésta las realiza. Con estas dos condiciones se puede lograr el cambio ya que se ha creado una brecha entre el lugar que ocupa una persona y el lugar que desea ocupar.

El estilo 9,9 tiene sus raíces en principios de comportamientos sólidos en los que se basa la interacción humana eficaz. Cuando se aplica sobre una base estable para trabajar con otras personas, estos principios pueden conducir al desarrollo de relaciones basadas en la confianza y respeto mutuos. La prueba de su solidez se puede ver en un aumento de la productividad, creatividad, satisfacción y de la salud.

La versatilidad 9,9 es la capacidad para usar estos principios sobre una base diaria. Es importante distinguir entre una estrategia 9,9 basada en principios y la táctica que se usa para aplicar estos principios. La táctica indica como se aplica un principio en una variedad de situaciones. Es igual que con las leyes de la física; se aplican en todas las situaciones. Generalmente lo que sucede es que los gerentes carecen de las habilidades esenciales para aplicarlos. Un líder versátil sabe que debe confrontar las diferencias cuando surge un conflicto, para poder identificar sus causas y eliminar.

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

Los principios que integran las bases de un estilo 9,9 son:

- ⇒ La realización a través de la contribución es la motivación que le da carácter a la actividad humana y respalda la productividad, la creatividad, la satisfacción y la salud. Cuando las personas están comprometidas con el éxito de la organización, están motivadas para llevar a cabo las acciones que se necesitan para lograrlo. La realización a través de la contribución significa obtener satisfacción personal llevando a cabo acciones que son útiles, significando una diferencia, siendo de utilidad para otras personas desde el punto de vista productivo. Esta es la motivación positiva del estilo 9,9.
- ⇒ La comunicación abierta es esencial para el ejercicio de la responsabilidad propia y compartida. Cuando la comunicación es libre y abierta los miembros de la organización tienen acceso a la información que es pertinente para sus intereses y responsabilidades. Los miembros de la organización pueden hacer sus contribuciones máximas únicamente cuando disponen de la información que requieren para lograr ideas sólidas.
- ⇒ Los conflictos se resuelven mediante la confrontación, siendo el entendimiento y el acuerdo las bases del esfuerzo de cooperación. Cuando las personas comparten sus ideas tienen que surgir necesariamente diferencias. Esto es positivo puesto que permite poner a prueba la solidez de las ideas en comparación con mejores ideas de otras personas. Debe reducirse la gama de elecciones y hacerse en una sola selección. Sin embargo, cuando se maneja deficientemente, el conflicto interno conduce a la erosión de la confianza y del respeto mutuo, a una comunicación

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

distorsionada y a una disminución de los sentimientos de eficacia personal.

- ↳ Confrontación significa adoptar un enfoque de resolución de problemas para estas diferencias humanas inevitables, e identificar los hechos, la lógica o las emociones (perjuicios, preconcepciones o antagonismos) que los ocasionan. Cuando los conflictos se resuelven a través de la confrontación y el entendimiento de sus causas, la gente se siente responsable de encontrar soluciones sanas. Las decisiones que dan como resultado un entendimiento y acuerdo son posibles cuando los miembros participan abiertamente en la resolución de los conflictos. Esto, a la vez, genera convicción y compromiso con los resultados, y estimula el esfuerzo que es esencial para realizarlos.
- ↳ Ser responsable por las acciones propias representa el nivel más alto de madurez y sólo es posible a través de la delegación amplia del poder y la autoridad. La capacidad para hacer una contribución máxima depende de que uno ejerza la iniciativa de manera voluntaria y espontánea. Esto es posible únicamente cuando la acción autorresponsable fluye hacia abajo a través de la organización. Entonces, las personas que están en contacto directo con las situaciones que necesitan resolución pueden actuar sobre las oportunidades para ser más productivas y creativas.
- ↳ La participación compartida en la resolución de problemas y en la toma de decisiones estimula el involucramiento activo en el pensamiento productivo y creativo. Visto desde una perspectiva, la participación es un derecho humano, algo con lo que hay que cumplir como una condición de libertad, la autonomía y la autorresponsabilidad. Implica el involucramiento y el compromiso plenos de los recursos propios. Los participantes sienten que tienen un interés en las consecuencias de una decisión o de una acción.

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

lo cual conduce al concepto de entendimiento y el acuerdo al nivel de equipo, hay un consenso presente, el cual se respalda sin reserva alguna. Semejante participación compartida estimula el tipo de pensamiento creativo que produce soluciones óptimas.

⇒ La gestión está dada por objetivos. La productividad y la creatividad aumentan cuando los individuos se dedican a alcanzar las metas con las cuales se sienten comprometidos. La gestión gerencial por objetivos es la forma operativa de lograr que se use plenamente la orientación de logro de metas. Los gerentes identifican y acuerdan metas, y ponen en marcha actividades concretas para alcanzarlas. Cuando una meta tiene aparejado un compromiso, entonces uno se siente atraído hacia ella, quiere alcanzarla, estudia y evalúa cómo lo puede lograr, luego desencadena el esfuerzo necesario para alcanzarla. Cuando la gestión gerencial por objetivos se lleva a cabo acertadamente, a través del establecimiento de metas, las metas de los individuos y las de la organización están integradas y son congruentes

⇒ El mérito es la base de la recompensa. Hay dos criterios supremos para recompensar la contribución individual

1. La contribución promueve las perspectivas de éxito de la organización.
2. Conduce la contribución a que el individuo se convierta en un líder más fuerte.

Cuando prevalecen estas condiciones, los miembros de la organización experimentan un sistema de promoción y pago justo y equitativo. Este es el significado de la recompensa basada en mérito. Solamente cuando la recompensa reconoce la contribución personal en esta forma se ve reforzada la disposición a hacer contribuciones

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

- ↳ Las normas y los estándares respaldan la excelencia personal y la de la organización: buena parte de nuestro comportamiento está regulado por normas y estándares a los cuales cada uno de nosotros se ajusta. Cuando las normas y los estándares se fijan a altos niveles, esto estimula la búsqueda de la excelencia y contribuye a la satisfacción que la gente obtiene del trabajo. Alternativamente, las normas y los estándares mediocres, conducen precisamente a eso: a la mediocridad.
- ↳ El aprendizaje de la experiencia del trabajo se da a través de la retroalimentación y crítica; la retroalimentación y la crítica constituyen un proceso que consiste en abandonar o interrumpir momentáneamente una actividad para determinar lo que está pasando, buscar opciones de mejoría, y anticipar y evitar actividades con consecuencias adversas. La crítica es una manera más o menos natural de reflexionar sobre lo que esta pasando o lo que ha pasado. Cuando los miembros de la organización tienen un conocimiento extenso de la crítica y además tienen habilidad para usarla, se vuelve posible acelerar el ritmo al que aprenden y, por ende, a progresar.

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE**5.2 LINEAMIENTOS PARA LA PARTICIPACIÓN**

Como se estipuló en el último capítulo, la toma de decisiones 9,9 no significa reunir a todas las personas, se tiene el concepto equivocado de que el estilo de liderazgo 9,9 significa asistir a reuniones todo el día y todos los días. Si ese fuera el caso, ¿Cuándo haría la gente su trabajo? Obviamente, el liderazgo 9,9 implica que la gente se reúna cuando se tiene que reunir.

Hay varios criterios que determinan los casos en que otras personas deben ser incluidas en el proceso de toma de decisiones.

Existen diferentes tipos de decisiones, las que sólo dependen de una sola persona(1/0), los que involucran a dos personas (1/1), una variación de lo anterior es la (1/1/1) donde el primero toma una acción que le permite al segundo actuar y así consecutivamente, Las que involucran a más de dos personas (1/algunos) y los problemas que sólo se pueden resolver con la participación de todos (1/todos).

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

La siguiente tabla muestra los lineamientos para saber cuando se debe usar un tipo de acción.

Crterios	1/0	1/1	1/todos
1. ¿Quién tiene el problema?	Sólo una persona.	Dos personas.	Todos nosotros.
2. Tengo tiempo para involucrar a otras personas?	Ningún tiempo para involucrar a otros.	Algún tiempo pero no mucho	Suficiente tiempo para involucrar recursos potencialmente valioso.
3. ¿Tengo la competencia para tomar la decisión?	Sí, soy totalmente competente.	Mi competencia es sólo marginal	Mi competencia es insuficiente necesito más recursos
4. ¿Es posible la sinergia?	No hay posibilidades de sinergia	La sinergia es probable	La sinergia es muy probable
5. ¿Cómo es el impacto en el resto del equipo?	Bajo	De bajo a moderado	De moderado a alto
6. ¿Necesito el involucramiento y el compromiso de otras personas?	No	Util y posiblemente	Necesario y esencial
7. ¿Hay potencial de desarrollo para otras personas?	No	Posible	Si

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

1. ¿Quién tiene el problema? Si usted puede ver el problema y decir: "Eso me pertenece y lo puedo resolver yo solo", entonces procede la acción 1/0 basada en la autoiniciativa. No obstante, si usted carece de la capacidad plena para resolver el problema o si ésta se traslapa con la de otra persona, entonces representa una situación 1/1. Si el problema es de todo el equipo en el sentido de que a cada uno le pertenece alguna pieza del mismo, entonces la mejor estrategia es 1/todos.

Una segunda pregunta para usted como jefe es: "¿Puedo delegar?". Esto sirve a un propósito doble de liberar su tiempo para actividades más importantes y para proporcionar una oportunidad de desarrollo para el subordinado. A veces, los jefes se rehusan a delegar una actividad que podría resultar una experiencia de aprendizaje para otras personas. En general se debe delegar una acción cuando: 1) los subordinados pueden resolver un problema tan bien o mejor que el jefe, 2) se aumenta la eficacia gerencial del subordinado; 3) la delegación, no la abdicación, es la motivación del jefe; el jefe tiene más tiempo para concentrarse en asuntos más importantes, las condiciones de llevar a cabo con éxito la tarea que se delegó.

2. ¿Tengo tiempo para involucrar a las personas? En una situación de emergencia, usted puede tomar una acción uno-solamente, simplemente porque no hay tiempo para consultar con otras personas. Las decisiones divididas de esta naturaleza, sin embargo, son más bien la excepción de la regla. Por lo general hay tiempo para juntar los recursos disponibles para lograr una lectura exacta sobre el problema real y determinar la solución más sana

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSÉE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

3. ¿Tengo la competencia para tomar la decisión? Si usted tiene la profundidad y la experiencia para ejercer un juicio sano sobre el problema y no se obtiene ningún beneficio involucrado a otras personas, el mejor enfoque es 1/0. Si su experiencia es limitada y se puede tomar una mejor decisión usando la experiencia de otra persona, la situación es 1/1. Si el juicio sano depende de los recursos combinados de todos los miembros del equipo, el problema debería resolverse en una forma 1/todos.

Otros factores implicados al contestar esta pregunta incluyen si se requiere o no, información de niveles superiores, inferiores o de otros departamentos de la organización. Esto puede crear u obviar la necesidad del involucramiento de otras personas en el proceso de toma de decisiones.

4. ¿Es posible la sinergia? Sinergia significa que todas las personas que trabajan juntas producen un resultado mejor que el que se hubiera podido lograr si uno, dos o varios miembros hubieran trabajado solos. En ocasiones el trabajo en equipo 1/todos, es lo mejor, si se dispone de tiempo, porque se puede ver la posibilidad de lograr una sinergia. Véalo así: si usted es el líder de un equipo, esto le proporciona la posibilidad de escuchar las opiniones y las ideas de los subordinados conforme ellos intentan resolver un problema. De esta manera obtiene un cúmulo de ideas sobre los puntos fuertes y débiles de diferentes enfoques para tratar un asunto en particular. A través de este tipo de liderazgo abierto se desarrollan plenamente las dudas y las reservas, así como las razones fundamentales de diferentes posiciones. Empero, si no se puede esperar ninguna sinergia y no se satisface ninguna otra necesidad, es mejor tomar una

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

acción 1/0; si solamente el involucramiento de otra persona puede conducir a un resultado sinérgico, entonces la acción 1/1 es la adecuada.

5. ¿Cuál es el impacto en el resto del equipo? Si la acción tiene implicaciones solamente para usted y si puede instrumentar la decisión sin la asistencia de otras personas, entonces se puede manejar en una forma 1/0. Por otro lado, si le incumbe a otros miembros del equipo o involucra tal vez a uno de sus subordinados en su instrumentación, usted la enfocaría de una manera 1/1. En ocasiones, una acción tiene una importancia operativa de gran alcance, como la modificación de las relaciones de mando jerárquico dentro de una organización y en este caso, todos los miembros del equipo deberían estar involucrados para entender todos los temas. Entre otros factores que deben considerarse está el de si es necesario cambiar la forma de operación del equipo, es decir, modificar sus normas. Esto requiere un involucramiento 1/todos. A manera de regla podemos decir que mientras más probabilidades tenga una acción de afectar los fines del equipo, su dirección, carácter o procedimientos, más conveniente se vuelve la participación y el involucramiento de otros miembros.
6. ¿Necesito el involucramiento y el compromiso de otras personas? Lograr un entendimiento del problema y del proceso de toma de decisiones que rodea su resolución puede ser fundamental para su instrumentación venturosa. Solamente cuando las personas entienden las razones de una decisión se están usando plenamente los recursos humanos. Si usted es el único responsable de poner en práctica la solución, puede no haber necesidad de obtener el compromiso de otras personas. Sin embargo, si usted le pide a un colega o a un subordinado que lo ayude

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

en esta acción, su involucramiento en este proceso es necesario. Además, cuando se requiere un trabajo en equipo simultáneo para resolver el asunto, la acción 1/todos es esencial para que el éxito asegure un entendimiento pleno de la tarea.

Como regla general, aquellas personas cuyas acciones futuras se ven afectadas por una decisión deben ser capaces de analizar un tema y discutir sus implicaciones de tal manera que se comprenda por completo y que ellos estén comprometidos con él. Mientras mayor sea el número de miembros del equipo que tengan intereses personales en acción, mayor será la necesidad que tengan de discutir la decisión.

7. ¿Hay potencial de desarrollo para otras personas? A veces resulta útil involucrar algunos miembros del equipo a pesar de que su contribución sea relativa debido a la falta de experiencia. Su involucramiento no obstante les ayuda a obtener y desarrollar el juicio que se requiere para enfrentarse a dichos problemas en el futuro. Si la situación no tiene potencial de desarrollo, debería tratarse de acuerdo con la fórmula 1/0, si tiene implicaciones de desarrollo gerencial solo para otra persona, debería tratarse según 1/1; si tiene implicaciones de desarrollo gerencial para todos los miembros del equipo, constituye una acción de equipo 1/todos

Estos siete criterios pueden orientar a los gerentes a determinar cuando involucrar a los miembros del equipo para que hagan aportaciones o ayuden a tomar decisiones. El jefe es el que tiene la responsabilidad de las decisiones, no obstante para obtener buenas decisiones, es importante aprovechar plenamente los recursos de que se dispone.

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

La participación no tiene que significar consenso pero sí implica involucrar otras personas para que participen en un tema, ofreciendo sugerencias y contrapropuestas, expresando dudas y reservas, y trabajando para obtener un compromiso compartido.

5.3 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto en cualquier equipo es inevitable, no importa qué tan buenos sean los recursos. De hecho, en un equipo que funciona bien, el conflicto tiene una expresión libre y se le da la bienvenida como una forma de expandir la expectativa. Podemos tener habilidades de comunicación excelentes, valores compartidos acerca de la forma de lograr nuestros objetivos, un alto nivel de espíritu de equipo y cohesión, un sólido compromiso para trabajar con y a través de la gente de manera productiva; a pesar de todo lo anterior, en algunas cosas tenemos que estar en desacuerdo. Al equipo de orientación 9,9 le agrada el conflicto y no por que disfrute una buena pelea, sino porque ofrece un estímulo al pensamiento creativo; pone a prueba la fuerza de nuestras ideas y evita que caigamos en la complacencia y la mediocridad; eleva nuestro compromiso para avanzar.

5.3.1 Resolución de conflictos uno a uno

- Se tienen que decir al colega o subordinado las razones de su modo de pensar, las razones en que se basa una decisión o acción, de manera que no haga que la otra parte se sienta atacada o minimizada. Recordar: "¿qué es lo correcto?", no "¿quién tiene la razón?".

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

- No se tiene que dar por sentado mientras se escuchan las ideas de la otra persona. No inferir supuestos ni leer la mente (solicita aclaraciones en vez de dejar incierta cualquier aclaración).
- Cuando se respondan preguntas, cuidar de no crear sospechas de la posición que se tiene. No retener información pertinente para evitar lo que se percibe como algo que podría crear una situación incómoda. Mantener ocultos lo hechos por interés de la armonía tiene más probabilidades de crear mayores problemas más adelante.
- Desafíe la manera de pensar de la otra persona en relación con diferentes cursos de acción, pero sólo hasta después que usted haya entendido sus valores, necesidades y supuestos básicos. En otras palabras, conozca usted la "procedencia" de la otra persona y por que piensa como lo hace
- Explorar las razones, motivos y causas que le dan a la otra persona una perspectiva clara y posiblemente diferente sobre un tema.
- Ayudar a la otra persona a que explore las consecuencias operativas de su solución preferida.
- Obtener ayuda de la otra persona para explorar las consecuencias de su solución preferida. Es posible que se haya pasado algo por alto. Continuar la discusión de manera persistente para lograr un acuerdo, y terminarla de una manera unilateral (si usted es el jefe) sólo cuando no se puede encontrar ningún camino de solución

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

- Asegurarse de que el proceso de deliberación relacionado con el resultado sea abierto y no predeterminado. Esto permite a la otra persona saber que él o ella tiene una influencia en el resultado. Si la otra persona sospecha que se actúa simplemente de manera condescendiente y que no tiene intenciones de alterar su punto de vista, no hay probabilidades de que la discusión sea productiva, sólo serviría para agudizar las tensiones.
- Buscar constantemente nuevas definiciones del problema que hagan evidente su acertada solución. Uniendo los mejores esfuerzos y las mejores ideas con las de la otra persona, ¡juntas pueden lograr sinergia!

5.3.2 Resolución de conflictos uno-muchos

Cuando existe una solución, que nadie más puede aceptar por cada una de las personas del equipo, para un conflicto y peor aún cuando las personas sienten que constituye una derrota el aceptar la de otra persona. Esta es una situación de ganar - perder en la cual se le pide a la gente que escoja partido. Cuando se presenta esta situación lo que se puede esperar en el mejor de los casos es una avenencia y lo peor un estancamiento.

Sin embargo, si el equipo puede confrontar el conflicto de manera abierta, la resolución se convierte en una posibilidad, obteniéndose ventajas al encontrar mejores soluciones, así como retener y fortalecer el involucramiento de los miembros individuales. Generalmente esto ocurre cuando el jefe lo provoca, haciendo que cada miembro dé su opinión y puede decir. "Cada uno tiene una opinión diferente sobre la solución. Sin embargo, hay una solución acertada para este problema, sólo es cuestión de encontrarla

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

Nuestro trabajo consiste en replegarnos y tratar de entender por qué estamos atorados". Preguntará a cada uno de sus subordinados. "¿Cómo ves el problema y qué tanto difiere de lo que has escuchado que yo diga o que digan otras personas?". Una vez que todos los subordinados han manifestado sus opiniones y demostrado que entienden las diferentes opiniones que se mantienen, constituye el primer paso para hacer una incisión en los sentimientos subjetivos y crear una mayor disposición por parte de cada miembro del equipo a considerar el problema de una manera objetiva. En ocasiones, el bloqueo lo causan antagonismos que existen entre una o más personas. El problema se torna "polémico", no porque los miembros no sepan como lidiar con él, sino porque ellos necesitan la controversia para alimentar sus antagonismos emocionales. Tal vez tengan que ver con otra cosa por completo; las tensiones pueden ser resentimientos desiguales que están bloqueando la acción corriente del equipo. Cuando este es el caso, la resolución consiste en lograr que aquellos que dicen negro y los que dicen blanco reconozcan el factor antagónico, examinen abiertamente lo que están haciendo para estimularlo, y le pongan fin

Aún cuando no esté involucrado en la controversia, el jefe se debe unir a los miembros del equipo para ayudar a los elementos antagónicos a resolver sus diferencias, pidiéndoles a las personas en desacuerdo que expliquen sus razones fundamentales. Las reacciones de cada una de las personas indican si la situación se ha entendido o no de la misma manera. Si no se ha entendido de la misma manera, el jefe sigue haciendo preguntas que permite a los miembros confrontar diferencias y presentar hechos y contraargumentos para probar el nivel de objetividad

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

Una vez que la gente llega a entender sus propios valores y los supuestos en los que se basan dichos valores, el jefe se encuentra en una posición de cuestionar sus ideas y su lógica en relación con los diferentes cursos de acción disponibles; él puede escudriñar razones, motivos y causas para proporcionar una perspectiva clara y posiblemente diferente.

No sólo por actitudes subjetivas o antagonismo puede explotar un conflicto, sino por una carencia de metas del equipo con las cuales estén comprometidos sus miembros. Bajo estas circunstancias, cada uno de los miembros persigue la razón distintiva de la meta del equipo, así como metas personales, las que a menudo entran en conflicto. Nuevamente, esta es la dinámica del "haz lo tuyo" y la gente tiene que chocar forzosamente. Ahora la solución consiste en hacer que los miembros del equipo se comprometan con metas a nivel de equipo y sus metas individuales se alineen según las metas del equipo de manera tal que el esfuerzo colaborador sustituya a la competencia perturbadora.

Un enfoque más estructurado para estrechar las áreas de desacuerdo se logra utilizando "El método 4,3,2,1" Este método implica pedirle a cada participante que anote una declaración de posición. Estas posiciones se intercambian y se utiliza un sistema de puntuación de cuatro puntos para examinar cada una de ellas. Cualquiera de las declaraciones siguientes puede usarse:

4- "Convengo con la declaración como está escrita "

3- "Convengo con esta declaración vuelta a escribir de la manera siguiente."

2- "Deseo hacer las siguientes preguntas para esclarecer el significado de esta parte de la declaración "

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

1- "No estoy de acuerdo con esta parte de la declaración por las siguientes razones."

Posteriormente las partes intercambian sus hallazgos. Esta actividad concluye cuando el mayor número posible de números 1,2 y 3 se han convertido en números 4, reflejando acuerdo mutuo.

Cuando los miembros del equipo trabajan juntos con eficacia, a menudo es innecesario adentrarse en esquemas más formales de resolución de conflictos. Sin embargo, un examen de cerca de la manera en que la gente resuelve sus conflictos cuando obtiene resultados sanos sugiere que el enfoque se aproxima al método 4,3,2,1. Estas personas desglosan el problema en partes y luego analizan cuanto acuerdo y desacuerdo está presente por cada componente. Esta clase de consideraciones hacen posible revisar temas complejos y pensar en las áreas en que persiste el desacuerdo, complementar la información fehaciente que tiene cada persona, probar y revisar la lógica, y obtener una comprensión de los sentimientos personales. Con frecuencia se escucha a los miembros de un equipo decir: "Bueno, mira, yo puedo estar de acuerdo con esa propuesta si le cambiamos la redacción", o "necesito más información respecto a ese aspecto", o "no estoy de acuerdo con la tercera parte en virtud de lo siguiente .." "Como yo lo veo es..." Todas éstas representan aplicaciones informales del modelo 4,3,2,1.

Aunque los gerentes se percatan de que el mejor enfoque más directo y válido a un conflicto es la confrontación directa ya sea a nivel de equipo o entre dos personas, a menudo evitan iniciar semejante discusión. Hay muchas razones, siendo la más importante el temor a que la discusión se puede salir de las manos o de control.

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

Para el gerente es mejor ser el cerebro de la solución y basarlo en la premisa de que: "la cuestión ya ha sido decidida". Alternativamente, está la persuasión en cuyo caso un gerente "le vende" una idea a quienes las deben poner en práctica.

Una razón frecuente para evitar la confrontación de los conflictos de manera abierta es que se lleve demasiado tiempo. Ciertamente, mientras un individuo esté todavía aprendiendo a aplicar las técnicas de resolución de conflictos, puede tardar más, ya que está considerando en su totalidad los diferentes hechos, opiniones y alternativas. Sin embargo, como semejante discusión involucra causas en vez de síntomas, de una vez por todas se identifican soluciones reales para resolver los problemas. Y con la práctica, es posible encontrar más rápido soluciones acertadas, toda vez que las personas trabajan de manera interdependiente en sus esfuerzos por resolver los problemas.

Si bien todas las razones anteriores son "reales", no son válidas para evitar la confrontación como medio de resolución de conflictos. A través del ejercicio del liderazgo correcto, se puede canalizar la discusión y no tiene por que salirse de las manos. Una vez que se identifican las tensiones, se pueden aliviar las presiones y tensiones sobre las personas que las sienten. Los jefes que crean este tipo de discusión abierta, aparecen fuertes, no débiles, porque muestran confianza y habilidad en el uso de los recursos de otras personas para resolver los problemas. Finalmente mediante una discusión abierta, y no a través de la orquestación de una sola solución, se mantiene el compromiso de todo el equipo y es posible enfocar la atención a la consulta, al intercambio de puntos de vista, y a la resolución de diferencias por consenso.

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE**5.3.3 La crítica hace la diferencia del liderazgo 9,9**

La sinceridad, confrontación de conflictos y una actitud experimental le permiten a un equipo de orientación 9,9 aprender constantemente cómo mejorar su eficacia. Semejantes valores abren la posibilidad real de usar la retroalimentación, que es el factor fundamental que le permite a los miembros del equipo aprender de la crítica. La crítica denota una variedad de formas útiles de estudiar y resolver problemas de operación que los miembros encaran, ya sea de manera individual o colectivamente conforme buscan cumplir con sus asignaciones. La gente aprende de la crítica cuando dos o más personas intercambian sus propias descripciones de un acontecimiento en el cual participaron de una forma directa. También aprende cuando dos o más personas describen las acciones de una tercera persona y cada una de ellas describe el significado y la intención de esas acciones tal y como las entiende cada una. Al describir y discutir estas similitudes y diferencias con la tercera persona, es posible corregir malentendidos potenciales, errores de percepción u otras consecuencias no anticipadas de las acciones personales.

El uso primordial de la crítica para una orientación 9,9 se da cuando el factor humano es el ingrediente crítico; el equipo y los factores físicos reflejan más bien decisiones humanas que problemas independientes de ellas. La retroalimentación que es motivada por una crítica no constructiva o que así se ve, promueve una actitud de defensa. A su vez eso puede generar un contraataque, con la consecuencia que las personas que empezaron siendo útiles dejan de serlo y recurren en vez de ello a la recriminación, a la antipatía

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

De esta suerte, es esencial que las personas involucradas en una crítica se comprometan a hacerla de manera constructiva. Las siguientes “reglas” mecánicas pueden maximizar los beneficios emanados de la crítica:

- La retroalimentación se recibe con mayor aprecio cuando es descriptiva, no evaluatoria, y no enjuiciadora. Describe de manera precisa y reconstruible, lo que ocurrió en determinada situación y la consecuencia de ello. De esta manera tiene menos posibilidades de generar una actitud de defensa y contraataque, así como de herir y/o causar sentimientos subjetivos de rechazo además de que tiene menos probabilidades de ser vista como una amenaza de expulsión, o como una señal que sugiere que la persona está perdiendo popularidad
- Mientras más cercana es la retroalimentación al evento a que se refiere, es mejor. Es más fácil, para la persona cuyo comportamiento se está describiendo, reconstruir el acontecimiento real y los pensamientos, sentimientos y emociones que lo rodearon
- Deben ofrecerse pequeños aspectos de retroalimentación pero no trivialidades. La retroalimentación debe ser específica, concreta, y lo suficientemente limitada en magnitud para permitir que se entienda en su totalidad. Las trivialidades tienen poco que ver con los elementos clave de la eficacia individual.
- Concéntrese en cosas que una persona puede cambiar. Debido a que la retroalimentación es la que forma una base de cambio, mientras más relacionada esté con las cosas que se pueden cambiar más útil será.

IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

- Tenga conciencia de las motivaciones personales para retroalimentar. El 9,9 está motivado por el deseo de hacer una contribución preocupándose por la eficacia de otras personas y por la obtención de resultados. No obstante la retroalimentación se puede utilizar para amenazar o tomar venganza y esto caracteriza lo que podría ser la motivación extrema de una orientación 9,1. En comparación, una persona 1,9 podría dar retroalimentación positiva para congraciarse con la persona que la recibiere. Una persona de orientación 1,1 podría hacerlo para indicar que está con "ella" y para mover las cosas hacia adelante aún cuando la actitud subyacente sea: "A mí qué me importa". Una orientación 5,5 la proporciona para comunicar que el receptor es una persona apreciada y de esta manera se gana alguna popularidad. El oportunista proporciona la retroalimentación que convenga para mejorar su posición. El paternalista crítica por el bien de la persona.

La crítica es útil cuando:

- El trabajo está estancado y la gente no tiene claridad sobre las causas de su falta de progreso
- Las prácticas de trabajo han sido relativamente formales y hay disposición a moverse hacia la informalidad y hacia una colaboración más espontánea.
- Se está introduciendo un nuevo proceso
- Un grupo se está embarcando en una actividad innovadora
- Se cambia la membresía de un grupo, particularmente mediante la introducción de un nuevo jefe

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

- Los valores 9,9 del trabajo en equipo son entendidos por quienes están motivados para aprender como incrementar su eficacia.
- Los resultados son inferiores a lo que pueden y deberían ser.

La crítica no tiene probabilidad de ser útil cuando:

- Dos o más participantes son abiertamente antagónicos y usarían la oportunidad para criticarse en forma destructiva.
- Hay una crisis y no se dispone del tiempo necesario para deliberar.
- Las actividades son tan mecánicas y rutinarias que de su examen se obtienen pocos beneficios.
- Los participantes no tienen experiencia en los métodos de retroalimentación cara a cara o le tienen miedo a la comunicación abierta.

La crítica tiene como gran limitación el estar basada en los valores 9,9 de sinceridad, confrontación de conflictos y dependencia con respecto a la actitud experimental. Si faltan estos valores, los miembros del equipo pueden hacer su mejor esfuerzo, pero es poco probable que la actividad valga la pena. Es posible que sea necesario cambiar los valores antes de obtener beneficios de la crítica. La ventaja de esto es que estas habilidades las puede adquirir cualquier gerente que está dispuesto a trabajar por ellas y a usarlas

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

5.4 Cambio

Una vez identificado el tipo de liderazgo que posee una persona y con el conocimiento de que el más deseable es el estilo 9,9 a continuación se darán algunas recomendaciones para poder realizar el cambio a dicho estilo.

5.4.1 Estilo 9,1

Resolución de Conflictos

1. Comprobar las motivaciones fundamentales antes de actuar. ¿Se está operando sobre la base de un deseo de control, o se está buscando la solución más sana?
2. Como este jefe tiende a ser agresivo, debe permitir que la otra persona empiece. Cuando responda, debe repetir lo que piensa que se dijo antes de exponer su propia posición.
3. Buscar un cierre de la clase que da como resultado un entendimiento compartido, sino un acuerdo compartido. No eliminar o suprimir el conflicto. Confrontar y resolver

Iniciativa

1. Permitir que otras personas tomen la iniciativa en vez de imponer su solución. Preguntar cómo le harían (antes de decirles cómo lo haría usted).
2. Involucrar a alguna persona en su siguiente esfuerzo y permitir que critique el proceso conforme avanza (¡mantener una mente abierta!), involucrarse entonces en su siguiente esfuerzo y haga lo mismo
3. Pedir a otra persona su aportación sobre lo que planea hacer. Si no se hace, puede estar dejándose de admitir información valiosa

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE*Indagación*

1. No descontar automáticamente las ideas de otros. Mejor pedir que proporcionen sus razones.
2. Cuando se realicen preguntas, explicar las razones de las mismas para que quede claro su procedencia.
3. En lugar de ver quien es el culpable, mejor buscar la solución.

Propugnación

1. Buscar que las otras personas hablen antes de manifestar su posición.
 2. Cuando pugne por su posición, realizarlo de manera objetiva; incluyendo los puntos fuertes, así como los débiles.
 3. En lugar de buscar los rasgos negativos en lo que dicen los demás, buscar los positivos.
- Pugnar por soluciones y no por problemas.

Toma de decisiones

1. Compare las posibles decisiones con las ideas de otras personas antes de hacerlas definitivas.
2. Incorporar ideas sólidas de otras personas. No por que sean de otras personas significa que están equivocadas
3. Dejar que las personas que necesiten practicar la toma de decisiones lo hagan en algunos casos.

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE*Crítica*

1. El estilo 9,1 consiste en señalar la culpa. Así que, por el momento, si no puede decir algo constructivo, no diga absolutamente nada.
2. No hablar mientras otros están hablando, buscar escuchar activamente.
3. No menospreciar las sugerencias de otros. Probarlas (más de una vez) y comparar consecuencias.

5.4.2 Estilo 1,9*Resolución de conflictos*

1. Estimular a las otras personas para que disientan de uno y cuando lo hagan nuevamente exponga su posición y pida una aclaración a fondo.
2. Tratar de entender las reservas y dudas acerca de lo que se ha formulado y estar dispuesto a ventilar las propias sobre lo que otros han dicho.
- 3 Si se considera que alguien tiene una mejor solución que la propia, afirmar que se está cambiando de manera de pensar y exponga las razones. De otro modo, se considerará como una persona indecisa y sosa.

Iniciativa

- 1 Ejercer la iniciativa en situaciones en las que tiende a replegarse.
2. Si se considera una mejor forma de hacer algo, tomar la iniciativa para mejorarla.
- 3 Cambiar el pensamiento "Mejor no" por "Me arriesgaré".

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MAS DESEABLE*Indagación*

1. Antes de las reuniones revisar los temas.
2. Fortalecer la indagación realizando preguntas abiertas que inviten a dar explicaciones.
3. Mantener las preguntas a nivel específico y concentradas en averiguar los datos significativos. Olvidarse de delicadezas sociales, que este estilo conoce muy bien.

Propugnación

1. Examinar las convicciones sobre los temas y hacer ensayos para que no se olviden.
2. Cuando se soliciten opiniones sea el primero.
3. Franqueza en cuanto a lo que piensa, no ser escurridizo ni fabricar una salida de escape.

Toma de decisiones

1. Dejar de diferir la toma de decisiones, aún cuando sea embarazosa o desagradable.
2. Involucrar a otras personas sólo si pueden contribuir. Dejar de hacer consultas para obtener permiso, aceptación o aprobación.
3. Cuando sea adecuado, tomar decisiones del tipo uno - solamente y comunicarias a las otras personas junto con sus razones.

Crítica

1. Al describir observaciones acerca de otras personas y cómo le afectan, ser abierto y directo. Recordar que la amabilidad no es lo mismo que utilidad.
2. Pedir a otras personas retroalimentación espontánea todas las veces que usted se repliegue

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

3. Busque las consecuencias de su comportamiento. Preguntar con otras personas como lo ven al final de cada acción importante. Pregúnteles como se habría hecho de manera diferente e intentarlo la próxima vez.

5.4.3 Paternalismo*Resolución de conflictos*

1. Reconocer que las diferencias y desacuerdos son básicos para el pensamiento y un aprendizaje claros. Dejar de tomar el conflicto de manera personal.
2. Estimular la expresión de diferentes puntos de vista para investigar soluciones alternativas y derivar nuevas ideas que pueden existir por debajo de la superficie
3. Aceptar opiniones contradictorias por lo que valen y no en virtud de quien las expresa

Iniciativa

1. Antes de realizar una actividad, indagar con otra persona como lo haría e intentar este camino en vez del que se tenía pensado.
2. Delegar actividades en otras personas y permitirles que se imaginen cómo llevarlas a cabo sin ninguna sugerencia.
3. Si es necesario cambiar lo que el jefe hace, no mostrarse renuente, simplemente hacerlo

Indagación

1. Aceptar la información que se proporciona como la mejor de que se dispone, de ser necesario, profundizar para aclarar incertidumbres o malentendidos
2. Cuando una persona está callada, haga que exprese sus convicciones

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

3. Buscar razones más allá de “por qué”; Con mayor frecuencia esto conduce a conclusiones más sólidas.

Propugnación

1. Permitir que otras personas expresen sus opiniones antes de que exprese las propias.
2. Dejar de dar indicios a otras personas de lo que le gustaría que dijeran o hicieran.
3. Evitar el uso de los “deberían” y “no deberían”. Dejar de poner el prefacio de “La forma en que yo haría esto...” a las respuestas y simplemente pregunte a otras personas qué resultados creen que daría su enfoque. Deles el beneficio de la duda.

Toma de decisiones.

1. Cuando se delegue una actividad a otra(s) persona(s), permita que tome(n) la decisión sin interferir.
2. Al concluir una discusión de toma de decisiones, preguntar a otras personas cuál es su posición. Decidir sobre la base del peso específico de las pruebas, no en la preferencia personal.
3. Ya no tratar de persuadir y coartar a otras personas para que crean lo que usted cree, y pedir su retroalimentación para que le indiquen cuando esto suceda

Crítica

1. Convertirse en un igual en lo que se refiere a dar y recibir retroalimentación y crítica. De hecho se tiene que considerar que el jefe es el estudiante y que los otros son sus maestros

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

2. Evitar acciones enjuiciadoras, incluso si no está de acuerdo con lo que se está diciendo. Limitarse a expresar agradecimiento por la honestidad y verificar posteriormente con otras personas en cuanto a la objetividad.
3. Una vez dada su opinión olvidarse de la misma y no seguir machacándola eternamente.

5.4.4 Estilo 1,1

Resolución de conflictos

1. Este estilo toma una posición neutral, ahora debe tomar una posición firme en todos los temas. Si no conoce los pros y contras, pregunte, y luego emita un juicio
2. Evitar la censura a las creencias propias, aún cuando puedan resultar impopulares.
3. Persistir en su posición hasta que otro lo haya convencido de sus limitaciones. De igual modo, presionar para que proporcionen las razones de sus posiciones. No ceder para evitar pelea

Iniciativa

1. Tomar acciones para resolver problemas dentro del área de su responsabilidad y solicitar ayuda (no la iniciativa) de un compañero de trabajo para que lo haga
2. Pedir más asignaciones, particularmente conjuntas
3. Ofrecer ayuda para resolver los problemas que comparte con equipos aliados. Involucrarse con toda la organización. Convertirse en voluntario.

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE*Indagación*

1. Rehacer la base de conocimientos realizando preguntas a subordinados y colegas. No temer que otras personas sepan que no sabe.
2. Leer y digerir artículos y literatura pertinentes.
3. Mantenerse al tanto de los problemas de trabajo corrientes y estar preparado para hacer preguntas inteligentes en las reuniones de grupo (hacer una lista).

Propugnación

1. Cuando se manifieste una posición, proponerla de manera tan directa que su significado no se pueda perder de vista.
2. Si se recae en pocas acciones, prometa hacer un seguimiento y ponerse en contacto con las partes pertinentes
3. El compromiso se demuestra con acciones y no con palabras. Las acciones son la base real para que lo vuelvan a aceptar

Toma de decisiones.

1. Preguntar: "¿He delegado esta tarea en forma de transmitir mensajes?" Hacer que los subordinados le den retroalimentación cuando consideren que esto está sucediendo.
2. Involucrarse, dejar de ver las cosas desde afuera.
3. Evitar la capitulación sólo por salirse de un problema. Asumir la responsabilidad

Crítica

1. Iniciativa para la crítica cuando se está terminando una reunión, detenerse y decir que le gustaría criticar la discusión antes de terminar

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

2. Pedir a otras personas una retroalimentación directa de la forma en que ellas reaccionan ante usted. Preguntar qué pasos podría dar para mejorar.
3. Recordar que este jefe era invisible, si la gente lo ignora persista hasta obtener una respuesta.

5.4.5 Estilo 5,5*Resolución de conflictos*

1. Evaluar argumentos sin considerar quién ganará puntos y quién perderá imagen. Recordar: “¿Qué es correcto?”, no “¿Quién tiene la razón?”
2. Ser abierto y receptivo en cuanto a examinar diferencias. No es probable que una situación se polarice en un conflicto gana - pierde con estas actitudes
3. Ser proactivo y proporcionar razones sin ser pedidas.

Iniciativa

- 1 El jefe 5,5 se tiene que poner al frente desencadenando las acciones que se requieren. Tomar el centro del escenario y dirigir el esfuerzo
2. Reconocer que la tradición, el precedente y las prácticas antiguas no tienen mérito a menos que señales acciones más sanas. No se aprenden mejores formas de hacer algo sin correr un riesgo.
3. Evitar retractarse de lo que piensa simplemente porque cree que otras personas no lo apoyarán. Se debe tomar una posición y no debilitarla con incertidumbres.

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE*Indagación*

1. Ser más concienzudo en la recopilación de datos. Antes de una reunión desarrollar una agenda de los temas que le gustaría discutir.
2. Formular preguntas adicionales para asegurarse de que el entendimiento es completo. Se recomienda tomar notas y mantenerlas como referencia para un tiempo posterior.
3. Mientras más amplio y profundo sea su conocimiento, mayor será la seguridad que se posee, así que busque que otras personas le digan lo que saben. Anticiparse al hecho de que otras personas van a hacer preguntas profundas y de sondeo. Se tiene que tomar una posición de tal suerte que tenga una respuesta.

Propugnación

1. Manifiestar el punto de vista propio independientemente de la posición de otras personas. Después escuchar los aciertos de cada una de las posiciones y tomar partido sobre la base de un pensamiento correcto.
2. Se debe decir lo que realmente se piensa en vez de inventar o configurar convicciones para hacerlas aceptables. Persista en su punto de vista a menos que esté convencido de sus limitaciones.
3. Evitar ir automáticamente con el punto de vista de la mayoría. Poner especial atención a las opiniones de la minoría y comprender sus razones.

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE*Toma de decisiones*

1. Este estilo presenta tendencias hacia la toma de decisiones uno – uno. Incluir a todas las personas que se ven afectadas y todas las que pueden aportar ideas en el proceso de toma de decisiones. Es recomendable evaluar sin se están utilizando los recursos de la manera más acertada posible.
2. Para la toma de decisiones de manera oportuna, no detenerse a verificar si se cuenta con el respaldo de la mayoría. Incluya los recursos que necesita y asuma una posición.
3. Pedir a otras personas su aportación no su acuerdo, para decisiones 1/0.

Crítica

1. La mejor forma de obtener una retroalimentación sana es pidiéndola y aceptándola como se da. Punto.
2. La retroalimentación proporciona una verificación de lo que se planea hacer antes de tomar una decisión. No implica que se elige por la manera de realizar las cosas, sólo se solicita la opinión de una o varias personas al respecto
3. La retroalimentación proporciona la oportunidad de expresar las reacciones del jefe con respecto a las ideas de otras personas. Se afectarán negativamente si no se es directo o si se esconde la verdad

5.4.6 Oportunismo*Resolución de conflictos*

- 1 No se debe dar a entender que hay acuerdo escondiéndose en el silencio

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE

2. Proporcionar las razones propias lentamente, punto por punto, y permitir que otras personas intercalen sus argumentos mientras se avanza.
3. Escuchar lo que otras personas están diciendo, en lugar de preparar una estrategia para distraerlos. Recuerde que lo que se busca es “¿Qué es lo correcto?”, no “¿Quién tiene la razón?”.

Iniciativa

1. Mostrar la forma en que planea llevar a cabo un esfuerzo. Ver si se puede ofrecer un mejor enfoque.
2. Pelear por principios, no por ventajas personales
3. Tomar el riesgo de perder. Se puede aprender de los errores.

Indagación

1. Mostrar a las personas lo que hay detrás de lo que se quiere saber. Dejar de ser astuto
2. No esconder lo que no se sabe. Simplemente diga “No lo sé. Dígame por favor”.
3. No dejar que otras personas piensen que ignora algo que sabe o que sabe algo que ignora, es decir sea honesto

Propugnación

1. Jugar honestamente dejando que se sepa lo que regularmente no se permite mostrar.
2. Tratar de manera directa con las personas que dudan de su palabra. Confrontarlos y dejar las cosas claras. Decir y demostrar que usted es tan bueno como su palabra.
3. Manifestar una posición antes de conocer la de otras personas. Se tiene derecho a cambiar de manera de pensar si otra persona ofrece una mejor solución

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE POSEE UNA PERSONA Y COMPARACION CONTRA EL MÁS DESEABLE*Toma de decisiones*

1. Preguntar a otras personas si una decisión es congruente con los objetivos de la compañía, colocar a la organización en primer término.
2. Retar a otras personas a que echen por tierra las decisiones propias. Preguntar como lo realizarían.
3. No cambiar de decisiones simplemente para quedar bien con el paisaje político
Responsabilizarse y respaldar las decisiones tomadas.

Crítica

1. Poner la verdad por encima de la política, la honestidad arriba del engaño, el principio sobre el interés personal, el modelo más sólido primero del enfoque práctico
2. Ser específico y concreto en lo que se dice.
3. Dejar de ser tan amable y encantador y sólo decir la verdad, expresar los pensamientos positivos así como los negativos.

CONCLUSIONES

- ⊕ El Ingeniero Químico no sólo debe contar con un cúmulo de conocimientos y habilidades técnicas, sino también debe desarrollar ciertas habilidades como interrelación social y trabajo en equipo entre otras, así como tomar actitudes de calidad, emprendedora, honestidad.

- ⊕ La condición de los estudios realizados por los egresados de la Facultad de Química le permite integrarse a empleos en donde regularmente tiene subordinados, compañeros del mismo nivel y superiores, lo que el campo de acción para interrelacionarse es muy amplio y tiene que hacer acopio de todas sus facultades para poder tener buenas relaciones interpersonales.

- ⊕ El Ingeniero Químico así como todos los seres humanos necesitan de las relaciones humanas para tener una vida exitosa, es por tal motivo que el hombre necesita estudiarlas para poder entender los mecanismos que lo lleven a mejorar sus relaciones interpersonales. El liderazgo es uno de los temas de interés dentro de las Relaciones Humanas y se han desarrollado diferentes teorías acerca del mismo desde principios del siglo XX.

- ⊕ Una de las teorías más completas acerca del Liderazgo es la de Robert Blake y Jane S. Mouton llamada El Grid Gerencial, la cual no sólo explica los diferentes estilos de Liderazgo, sino que también proporciona el mecanismo por el cual se puede llegar al más deseable.

- ⊕ El estilo 9,9 es el más deseable y el cual se debe adoptar, ya que trata de conseguir la producción a través de la integración de las emociones e ideas en la solución conjunta de problemas. Logrando una sinergia gracias a la suma de esfuerzos

- ⊕ El cambio hacia el estilo 9,9 es posible siempre que se tenga claro como funciona el estilo que tiene una persona para tener un marco de referencia y poder conocer los pasos a seguir, además que se debe conocer el estilo 9,9 para poder tener clara la meta.

ANEXO

Tabla de captura de respuestas

Elementos	9,1	1,9	9+9	1,1	5,5	Op.	9,9
Resolución de conflictos	6	7	1	2	4	3	5
Iniciativa	2	3	4	5	6	7	1
Indagación	4	5	2	7	6	1	3
Propugnación	5	6	7	1	3	2	4
Toma de decisiones	7	1	2	3	5	4	6
Crítica	1	2	3	4	6	5	7
Total de puntos							
Estilo dominante							
Estilo suplente							

BIBLIOGRAFIA

1. Laurence, Peter; El Principio de Peter, Undécima Edición, España, Plaza & Janes Editores, 1977.
2. Harris A, Tomas; Yo Estoy Bien Tu Estas Bien, Sexta Edición, España, Ediciones Grijalbo, 1979.
3. Tannenbaum, Robert, Cómo Elegir Un Estilo De Liderazgo, BIBLIOTECA HARVARD, México, Promociones Editoriales Mexicanas, 1979, t.I, pp. 17-24
4. Blake, Robert; El Nuevo Grid Gerencial, Primera Edición, Editorial Diana, México, 1980.
5. Blake, Robert; Soluciones Grid a Dilemas de Liderazgo, Segunda Edición, Editorial Diana, México, 1993.
6. Revista del IMIQ, 1996 vol 11-12
7. Revista del IMIQ, 1997 vol 7-8
8. Haro Leeb Luis; Manual de Relaciones Humanas. México, Edicol, 1980
9. 9º reporte de planeación universitaria "PERFIL DE LOS ALUMNOS EGRESADOS DEL NIVEL LICENCIATURA DE LA UNAM" (octubre 1995-septiembre 1996)