



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

LIDERAZGO GRID EN LA INDUSTRIA QUIMICA
TRABAJO MONOGRAFICO DE ACTUALIZACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO QUIMICO

PRESENTA
CESAR ALEJANDRO LEON PINEDA



MEXICO, D. F.



EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA

2004



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Jurado asignado:

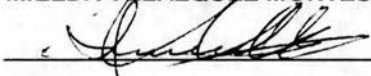
Presidente Prof. EDUARDO ROJO Y DE REGIL
Vocal Prof. LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA
Secretario Prof. IMELDA VELÁZQUEZ MONTES
1er. Suplente Prof. ALEJANDRO IÑIGUEZ HERNÁNDEZ
2º. Suplente Prof. ROLANDO JAVIER BERNAL PÉREZ

Sitio en donde se desarrolló el tema: Coordinación de Servicios de Información
Digital (COSID)

CIUDAD UNIVERSITARIA México, D. F.

ASESORA

IMELDA VELÁZQUEZ MONTES



SUSTENTANTE

CÉSAR ALEJANDRO LEÓN PINEDA



Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: César Alejandro
León Pineda

FECHA: 01-Sep-04

FIRMA: César

CONTENIDO

Antecedentes	6
Introducción	11
Primera parte ESTILOS DE LIDERAZGO GRID	
I. Fundamentos	14
A. El líder eficaz	14
B. Elementos del liderazgo grid	14
C. Estructura del grid gerencial	15
D. El grid del subordinado	17
E. Estilo dominante y suplente	19
II. Estilo de liderazgo 9,1	20
A. Descripción general	20
B. Elementos del liderazgo 9,1	21
C. El subordinado 9,1	22
D. Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe 9,1	22
E. Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe 9,1	22
F. Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe 9,1	22
G. Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe 9,1	22
H. Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe 9,1	23
I. Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe 9,1	23
J. Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe 9,1	23
III. Estilo de liderazgo 1,9	24
A. Descripción general	24
B. Elementos del liderazgo 1,9	24
C. El subordinado 1,9	25
D. Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe 1,9	26
E. Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe 1,9	26
F. Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe 1,9	26
G. Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe 1,9	26
H. Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe 1,9	26
I. Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe 1,9	27
J. Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe 1,9	27
IV. Estilo de liderazgo 9+9	28
A. Descripción general	28
B. Elementos del liderazgo 9+9	29
C. El subordinado 9+9	30
D. Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe 9+9	31
E. Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe 9+9	31
F. Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe 9+9	31
G. Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe 9+9	31
H. Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe 9+9	31
I. Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe 9+9	32

J.	Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe 9+9	32
V.	Estilo de liderazgo 1,1	33
A.	Descripción general	33
B.	Elementos del liderazgo 1,1	33
C.	El subordinado 1,1	34
D.	Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe 1,1	35
E.	Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe 1,1	35
F.	Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe 1,1	35
G.	Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe 1,1	35
H.	Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe 1,1	35
I.	Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe 1,1	36
J.	Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe 1,1	36
VI.	Estilo de liderazgo 5,5	37
A.	Descripción general	37
B.	Elementos del liderazgo 5,5	37
C.	El subordinado 5,5	38
D.	Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe 5,5	39
E.	Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe 5,5	39
F.	Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe 5,5	39
G.	Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe 5,5	39
H.	Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe 5,5	39
I.	Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe 5,5	40
J.	Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe 5,5	40
VII.	Estilo de liderazgo oportunista	41
A.	Descripción general	41
B.	Elementos del liderazgo oportunista	42
C.	El subordinado oportunista	43
D.	Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe oportunista	43
E.	Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe oportunista	44
F.	Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe oportunista	44
G.	Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe oportunista	44
H.	Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe oportunista	44
I.	Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe oportunista	44
J.	Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe oportunista	45
VIII.	Estilo de liderazgo 9,9	46
A.	Descripción general	46
B.	Elementos del liderazgo 9,9	46
C.	El subordinado 9,9	48
D.	Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe 9,9	48
E.	Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe 9,9	48
F.	Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe 9,9	49
G.	Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe 9,9	49
H.	Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe 9,9	49
I.	Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe 9,9	49
J.	Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe 9,9	49
IX.	Cambio individual	50
A.	Reflexión	50

B. La base del cambio individual	50
C. Determinación del estilo de liderazgo	51
X. Principios y métodos del estilo de liderazgo 9,9	53
A. Principios	53
B. Integración de los principios del estilo 9,9 con las estrategias del arte de administrar de Zhuge Liang para hacer más efectiva la administración de proyectos	54
C. Lineamientos para la participación en equipos de trabajo	55
D. Resolución de conflictos uno-uno	56
E. Resolución de conflictos uno-muchos	56
F. Crítica	57

Segunda parte
DESARROLLO GRUPAL Y ORGANIZACIONAL GRID

I. Desarrollo de trabajo en equipo	60
A. Resolución de conflictos intergrupales	61
II. Desarrollo organizacional	63
A. Objetivos	63
B. Requisitos y consideraciones	64
C. Fase 1: desarrollo de proyectos	65
D. Fase 2: formación de espíritu de equipo	66
E. Fase 3: desarrollo intergrupales	66
F. Fase 4: diseño de un modelo estratégico de organización	66
G. Fase 5: implantación del desarrollo	67
H. Fase 6: consolidación	67
I. Aplicaciones	68
1. Refinería Sigma	68
2. Compañía de seguros Union Mutual	72
3. Dana Corporation	72
Discusión	73
Conclusiones y recomendaciones	76
Bibliografía	78

ANTECEDENTES

La historia de la especie humana es también la historia del liderazgo humano. Por miles de años, el liderazgo ha sido jerárquico en su estructura. En el libro Éxodo, Jetró, el suegro de Moisés, le aconseja que haga lo siguiente: escoge entre todo el pueblo a hombres capaces, temerosos de Dios, íntegros, enemigos de la avaricia, y constitúyelos sobre el pueblo como jefes de millar, de centena, de cincuentena y de decena. Déjalos que juzguen al pueblo en casos normales, y que te lleven a ti los asuntos de mayor importancia (18:21-22).¹

Antes de los comienzos del siglo XIX, en los Estados Unidos (y a comienzos del siglo XVIII en Europa), la empresa era en gran parte la misma que había sido desde la Edad Media: operando como industrias a pequeña escala. No había un gerente y los propietarios de las empresas hacían por sí mismos el trabajo o entrenaban aprendices y asistentes que hacían el trabajo junto a ellos.²

Luego vino la explotación del coque como combustible en Inglaterra y el descubrimiento del carbón fósil en Pensilvania occidental; ambos sucesos llevaron a la posibilidad de la producción y distribución masiva. El propietario de un pequeño taller prefirió entonces contratar ingenieros para construir máquinas de fabricación masiva y hacia 1830 se comenzaron a usar los sistemas ferroviarios para la distribución a gran escala. Precisamente los ferrocarriles fueron la primera industria que abordó el tema de cómo dirigir en la nueva era y adoptó la estructura organizacional estándar.³

Daniel McCallum amplió el diagrama organizacional con sus seis principios de la administración.⁴

La era de la gerencia que comenzó a mediados del siglo XIX puede caracterizarse como "gerencia por resultados", la cual alcanzó su epítome en MBO (gerencia por objetivos) y valoración del desempeño.⁵

Evolución del pensamiento administrativo y patrones del análisis administrativo

A pesar de la inexactitud y de la relativa imperfección de la teoría y de la ciencia de la administración, el desarrollo del pensamiento administrativo se remonta hasta la época en que las personas intentaron por primera vez lograr metas mediante el trabajo en grupos. Aunque la teoría moderna de la administración operacional data principalmente del inicio del siglo XX, desde muchos antes se habían realizado avances importantes en el pensamiento y en la teoría sobre la administración.⁶ La evolución del pensamiento administrativo puede resumirse en la siguiente tabla:

¹ Scholtes, p. xii

² Ibid., p. 2

³ Idem.

⁴ Ibid., p. 3

⁵ Ibid., p. 4

⁶ Wehrich, p. 30

Tabla 1. Aparición del pensamiento administrativo⁷

Nombre y año	Principal contribución a la administración
Administración científica	
Frederick W. Taylor <i>Shop Management</i> (1903) <i>Principles of Scientific Management</i> (1911) <i>Testimony before the Special House Committee</i> (1912)	Conocido como “el padre de la administración científica”. Su preocupación principal era aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia de la producción y una mayor remuneración para los trabajadores, con la aplicación del método científico. Sus principios recalcan el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación en el grupo, el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Propuso la selección científica de los trabajadores y una “cooperación armónica” entre ellos y la administración. Desarrolló la gráfica que lleva su nombre. Insistió en la necesidad de capacitación.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	A Frank se le conoce principalmente por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, centró su atención en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.
Teoría moderna de la administración operacional	
Henri Fayol <i>Administration Industrielle et Générale</i> (1916)	Se le conoce como “el padre de la teoría moderna de la administración”. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y gerenciales. Reconoció la necesidad de enseñar la administración. Formuló catorce principios de la administración, tales como la autoridad y la responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar y el espíritu de equipo.
Ciencias de la conducta	
Hugo Münsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y la administración.
Walter Dill Scott (1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, la mercadotecnia y el personal.
Max Weber (1946, 1947)	Teoría de la burocracia.
Vilfredo Pareto (libros 1896-1917)	Conocido como “el padre del enfoque de los sistemas sociales” de la organización y la administración.
Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1933)	Estudios famosos en la planta Hawthorne de Western Electric Co. Influencia de las actitudes sociales y las relaciones de los grupos de trabajo sobre el desempeño.

⁷ Wehrich, pp. 32 y 33

Teoría de sistemas

Chester Barnard
The Functions of the Executive (1938)

La tarea de los administradores es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Recomendaba un enfoque amplio de sistemas sociales de la administración.

Aparición del pensamiento administrativo moderno y los recientes teóricos de la administración

Peter F. Drucker (1974)

Escritor muy prolífico sobre muchos temas generales de la administración.

W. Edwards Deming (después de la Segunda Guerra Mundial)

Introdujo el control de la calidad en Japón.

Laurence Peter (1974)

Observó que con el tiempo las personas ascienden hasta un nivel de incompetencia.

William Ouchi (1981)

Estudió prácticas administrativas japonesas seleccionadas y adaptadas al ambiente estadounidense.

Thomas Peters y Robert Waterman (1982)

Identificaron características de compañías consideradas excelentes.

Estudio científico del liderazgo

Sólo cien años después de la Revolución Francesa, a fines del siglo XIX, pudo existir el clima propicio para realizar investigaciones científicas sobre el liderazgo.

Fue la empresa la institución que se prestó al estudio del liderazgo debido a su carácter laico y profano, permitiendo que la relación de poder existiera sólo si el individuo se adaptaba con libertad. Y fue Estados Unidos, un país moderno y liberal, la cuna de estas investigaciones.⁸ Además de Taylor y Mayo (mencionados anteriormente), destacaron los siguientes investigadores:

- Douglas McGregor intentó deducir las conductas de los directivos basándose en dos filosofías, las cuales llamó, arbitrariamente, teoría X y teoría Y. La teoría X considera que al trabajador no le gusta trabajar y, consecuentemente, se le debe ordenar. La teoría Y postula que al trabajador sí le gusta trabajar y, en consecuencia, se le debe permitir que planee y decida. Junto con a las teorías "X" y "Y", no podía faltar una teoría "Z", la cual es fue inventada posteriormente y es un intento de "empaquetar" y "etiquetar" la administración japonesa.
- Rensis Likert desarrolló cuatro sistemas de administración, dentro de un sistema análogo al de McGregor. Se establecen sistemas diferenciados por la actitud básica del dirigente, los motivadores de los empleados y la interacción entre directivos y empleados, como puede verse a continuación:

⁸ Rodríguez, p. 21

Tabla 2. Sistemas de administración de Rensis Likert⁹

	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Actitud básica del dirigente	Desconfianza en los empleados	Cierta condescendencia, algo paternalista	Confianza, pero sin permitir decisiones importantes	Confianza
Motivadores de los empleados	El temor; las amenazas; el dinero	Las recompensas en general, más que los castigos	Las recompensas y castigos, pero también la participación que implica el propio puesto	La participación; el interés por el trabajo mismo
Interacción de directivos y empleados	Muy escasa	Escasa; clima de cautela por ambas partes	Moderada; intentos de mutua apertura por ambas partes	Intensa y abierta

- Robert Tannenbaum y Warren Schmidt distinguieron dos aspectos de la actuación del líder: la conducta de tarea y la conducta de relación; según ellos, el aumento de una conducta implicaba la disminución de la otra.
- Robert Blake y Jane Mouton desarrollaron la teoría del grid gerencial, la cual habrá de abordarse en el presente trabajo.
- Paul Hersey y Kenneth Blanchard partieron del modelo desarrollado por Blake y Mouton, hicieron investigaciones en diversos países y encontraron que era necesario considerar las capacidades y actitudes (madurez) de los subordinados como variable adicional, a partir de lo cual desarrollaron la teoría del liderazgo situacional.

Organización eficaz y cultura organizacional

La eficacia de una organización está influenciada por la cultura organizacional, que afecta la forma en que se llevan a cabo las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control. Si se les diera la oportunidad, la mayoría de las personas probablemente preferirían trabajar en una organización en donde se puede participar en el proceso de toma de decisiones, se evalúa a las personas con base en criterios de desempeño y no por razones de amistad, se cuenta con canales de comunicación abiertos en todas las direcciones y existe la oportunidad de ejercer mucho autocontrol. En su búsqueda de compañías excelentes, Thomas Peters y Robert Waterman, descubrieron que estas organizaciones se caracterizan por la existencia de una cultura coherente.¹⁰

En lo que se refiere a las organizaciones, cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Implica el aprendizaje y la

⁹ Rodríguez, p. 23

¹⁰ Weihrich, pp. 333 y 334

transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija la imagen de la compañía y establece reglas implícitas sobre la forma en que se deben comportar las personas.¹¹

Influencia del líder sobre la cultura organizacional

Los administradores, en especial, los de nivel superior, crean el clima de la empresa. Sus valores influyen en la dirección de ésta. Aunque el término “valor” se usa en formas diferentes, el valor se puede definir como una creencia bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Se puede afirmar que los valores forman una ideología que se infiltra en las decisiones diarias.

En muchas compañías exitosas, los líderes corporativos, impulsados por sus valores, sirven como modelo de los papeles a desempeñar, establecen los estándares para el desempeño, motivan a los empleados, hacen que la compañía sea especial y son un símbolo para el ambiente externo. William Cooper Procter, de Procter & Gamble, fue quien dirigió a la compañía con el eslogan “haga lo que es correcto”. Fue Woolard, director general de Du Pont, quien inició el programa “adopta un cliente”, en el cual se insiste a los trabajadores que visiten cada mes a sus clientes para conocer sus necesidades y preocupaciones. La cultura organizacional creada por los líderes corporativos puede dar como resultado que las funciones administrativas se lleven a cabo en formas bastante diferentes.¹²

Aunque el director general debe señalar la dirección, algunos afirman que el cambio puede provenir de la sección inferior de la organización. En la planta Towanda, de Du Pont, instalada en Pennsylvania, el personal está organizado en equipos de autodirección. Los empleados tienen gran libertad para establecer sus propios programas, solucionar sus problemas e incluso participar en la selección de sus compañeros de trabajo. Un símbolo de esta cultura es que a los gerentes se les denomina “facilitadores” en lugar de “superiores”.

El cambio de una cultura puede requerir mucho tiempo, incluso de cinco a diez años. Se necesita cambiar valores, símbolos, mitos y comportamientos. Quizá primero sea necesario comprender la cultura antigua, identificar una subcultura dentro de la organización, y recompensar a quienes viven esta cultura. Las recompensas no tienen que ser financieras. De todas formas, los directores generales deben simbolizar la cultura que quieren estimular.

La visión clara de un propósito común fomenta el compromiso. Además, cuando el personal participa en el proceso de toma de decisiones y ejerce la autodirección y el autocontrol, se siente comprometido con sus propios planes. Sin embargo, es necesario reforzar los valores adoptados mediante recompensas e incentivos, ceremonias, historias y acciones simbólicas.¹³

¹¹ Wehrich, pp. 334 y 335

¹² *Ibid.*, p. 335

¹³ *Ibid.*, p. 336

INTRODUCCIÓN

Luego de haber tenido la oportunidad de dirigir a algunos grupos de personas en una empresa industrial del ramo de abrasivos, sentí la necesidad de abordar un tema recurrente durante el ejercicio de mi profesión: el liderazgo; y qué mejor espacio literario que mi tesis de licenciatura para hacerlo. Sin embargo, dada la amplitud del liderazgo, decidí abordar solamente una teoría del liderazgo: el grid¹⁴ gerencial o liderazgo grid.

La observación de la realidad social no admite réplica: el liderazgo es una condición humana universal; una relación que involucra a todos a través de su existencia. Quien no se maneja con destreza en la relación del liderazgo, independientemente del extremo en que se encuentre, dirigente o dirigido, "arrastra una falla existencial" que desmerece la calidad de su vida.¹⁵

Los países como México son sub-administrados antes que subdesarrollados, por lo que se vuelve indispensable aplicar formas más adecuadas de liderazgo.¹⁶

Una definición del liderazgo se formuló como sigue: "[...] cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas".¹⁷

"El liderazgo es la presencia y el espíritu del individuo que dirige y la relación que se crea con las personas que son dirigidas. [...] El liderazgo es un arte, una red de relaciones, una maestría de métodos y mucho, mucho más [...]"¹⁸

El papel esencial del liderazgo es dar a las personas una razón para persistir y una dirección hacia la cual puedan avanzar con perseverancia.¹⁹

Existe la necesidad de transformar la administración de estilo antiguo, autoridad y control, en la de estilo nuevo, inspirando liderazgo. Los cambios que dan origen a esta necesidad incluyen el incremento del nivel educacional de la fuerza de trabajo y del contenido tecnológico del trabajo, la capacidad de la mayoría de los subalternos para realizar sus tareas mejor que sus jefes (haciendo de esta forma obsoleta la supervisión), las restricciones impuestas actualmente, que impiden que los subalternos utilicen todo lo que saben que es relevante para sus tareas, y el fracaso de los gerentes para reconocer la necesidad de permitir que sus subalternos se desempeñen mejor cada día (que se desarrollen). El desarrollo implica un crecimiento en el deseo y la capacidad de alguien para satisfacer las necesidades y deseos propios y de los demás.²⁰

"[...] la interacción humana mejora la vida laboral, haciendo del trabajo una fuente de apoyo [...], también mejora el trabajo, la calidad y la productividad. Cuando se les da un propósito claro y métodos adecuados, los equipos de

¹⁴ Aunque la traducción al español de grid es rejilla, se usará la palabra anglosajona a lo largo de este trabajo debido a que así se ha utilizado en las referencias bibliográficas (véase la bibliografía).

¹⁵ Rodríguez, p. 2

¹⁶ Ibid., p. 4

¹⁷ Ibid., p. 7

¹⁸ Scholtes, p. 374

¹⁹ Ibid., p. 375

²⁰ Ibid., p. X

personas trabajan unidos en busca de algo que individualmente no podrían lograr."²¹

Las interacciones que se dan en la empresa no son solamente de tipo humano y social; también hay interacciones organizacionales. En una organización, cada una de las personas participa en el desarrollo de un trabajo que es afectado por el trabajo de otros y viceversa. La forma como el líder se reúne con las personas, asigna actividades, enfoca la planeación y compromete a las personas en la solución de los problemas puede reforzar el aislamiento entre ellas o crear una saludable colaboración."²²

Ciertas demostraciones importantes de la utilidad del grid gerencial en la comprensión de la forma como se fortalece el ejercicio del liderazgo han dado como resultado estudios específicos que involucran a altos ejecutivos, gerentes, supervisores y empleados, eficacia en ventas, etc. El grid ha sido probado varias veces, revisado y expandido a un punto tal que se puede considerar como una teoría general y amplia del liderazgo. Es capaz de predecir y explicar las condiciones que hacen que el comportamiento sea eficaz o ineficaz.²³

El grid gerencial es un marco de referencia para comprender cómo es que las personas logran resultados trabajando entre sí. Su estudio ayuda a entender cómo aumentar la eficacia personal, no únicamente como empleado, sino como líder potencial a quien se le puede pedir que asuma la responsabilidad de dirigir a otras personas. Proporciona además soluciones como medio para fortalecer el comportamiento personal en cualquier contexto.²⁴

El grid gerencial sigue siendo importante en el desarrollo organizacional a nivel internacional. Se ha aplicado en muchas organizaciones, incluidas Coca Cola, Nissan, Volvo, Toyota, Pepsi, Pharmacia & Upjohn, Mercedes Benz, entre otras.²⁵

El objetivo general de este trabajo es presentar al grid gerencial como una alternativa para ejercer el liderazgo en las organizaciones del área química. Mientras que los objetivos específicos son los siguientes:

- Explicar distintos estilos para ejercer el liderazgo.
- Explicar cómo ejercer el estilo ideal de liderazgo.
- Explicar cómo determinar el estilo de liderazgo.
- Explicar cómo cambiar de estilo de liderazgo.
- Explicar cómo mejorar el trabajo en equipo.
- Explicar cómo hacer que una organización se desarrolle en su conjunto.

²¹ Scholtes, p. 375

²² Ibid., p. 376

²³ Blake, *Soluciones...*, pp. 9 y 10

²⁴ Ibid., pp. 11 y 12

²⁵ Blake, *Contemporary...*, p. 59

Primera parte

ESTILOS DE LIDERAZGO GRID

I. FUNDAMENTOS

A. El líder eficaz

El líder eficaz es aquél que puede convertir recursos (conocimientos, capacidades, habilidades y motivaciones de que dispone la gente) en resultados (productividad, utilidades, creatividad, innovación, ventas, servicios) trabajando con y a través de otras personas, estableciendo y manteniendo relaciones sanas.

La clave para lograr una mayor productividad radica en poder identificar las consecuencias adversas del propio liderazgo. Por lo que, es necesario tener la capacidad de identificar las fortalezas y debilidades propias para poder dirigirse hacia una forma de trabajar más consistente.

Cuando un líder mejora sus relaciones, es posible aprovechar de mejor manera los recursos, lográndose algo mayor a la suma de las aportaciones individuales (resultados sinérgicos).

La clase de liderazgo depende de cómo se integren los recursos y las relaciones. Los resultados logrados dependen de la eficacia del enfoque utilizado.²⁶

B. Elementos del liderazgo grid

El ejercicio eficaz del liderazgo y del trabajo en equipo depende de los siguientes elementos:²⁷

- Resolución de conflictos: Es la forma en que se manejan desacuerdos entre personas, representados como diferencias explícitas de opinión.
- Iniciativa: Es cuando se concentran esfuerzos en una actividad específica, para empezar algo que no estaba ocurriendo, para detener algo que estaba ocurriendo o para cambiar la dirección y el carácter del esfuerzo.
- Indagación: Consiste en formular preguntas pertinentes y hacer una investigación que permita obtener los hechos y datos necesarios.
- Propugnación: Significa tomar una posición y expresar las opiniones, actitudes, ideas y convicciones propias.
- Toma de decisiones: Es optar por una alternativa de solución a través de la cual se aplicarán los recursos hacia un objetivo dado.
- Crítica: Significa interrumpir una actividad el tiempo suficiente para estudiarla, ver posibilidades alternativas para mejorar el desempeño de la actividad y prever y evitar cualquier acción que pudiera tener consecuencias adversas.

A pesar de los cuestionamientos de los iconoclastas de la teoría grid en relación con la breve descripción de los elementos expuestos anteriormente y con la falta de otros elementos que completen el análisis del liderazgo, el grid gerencial ofrece un método para incrementar la efectividad industrial a través de la acción de equipo.²⁸

²⁶ Blake, Soluciones..., pp. 16-18

²⁷ Ibid., pp. 29-34

²⁸ Robertson, pp. 391 y 392

D. Estructura del grid gerencial

El grid gerencial es un marco para entender el estilo de liderazgo (véase la Figura 1). El eje horizontal es la preocupación por la producción, la cual representa cualquier logro o resultado, incluyendo el desempeño, las utilidades o el cumplimiento de la misión. El eje vertical representa la preocupación por la gente, es decir, el trato hacia aquellas personas con quienes se trabaja para obtener resultados. La "preocupación por" indica el perfil y la intensidad de los supuestos en que se basa un estilo de liderazgo. La escala de ambos ejes fluctúa de 1, un grado de preocupación muy bajo, a 9, un grado de preocupación muy alto. No se trata de un número mecánico que indique cuánto fue lo que se produjo o que describa cualquier monto de preocupación expresado hacia la gente. Hay muchas formas en las cuales estas dos preocupaciones se pueden intersectar, pero siete puntos constituyen las teorías principales que describen la forma (orientación) para ejercer el liderazgo. Puede haber muchas frases o palabras que describan el estilo de liderazgo grid, pero sólo en conjunto dan una idea clara del estilo de dirigir.

Existe una tercera dimensión (bipolar) relacionada con las motivaciones, la cual se forma cuando los dos ejes primarios se intersectan (véase la Figura 2). El extremo positivo del eje motivacional se refiere a lo que una persona siente cuando el entorno es favorable para la consecución de sus objetivos, es decir, el punto de vista pro-activo y optimista. El extremo negativo se refiere a lo que probablemente siente una persona cuando el ambiente es desfavorable y presenta obstáculos amenazadores. Cabe señalar que el entorno o situación, favorable o desfavorable, no determina el estilo básico de liderazgo, sino solamente determina el tipo de comportamiento, pro-activo o reactivo.²⁹

²⁹ Blake, Soluciones..., pp. 37-45

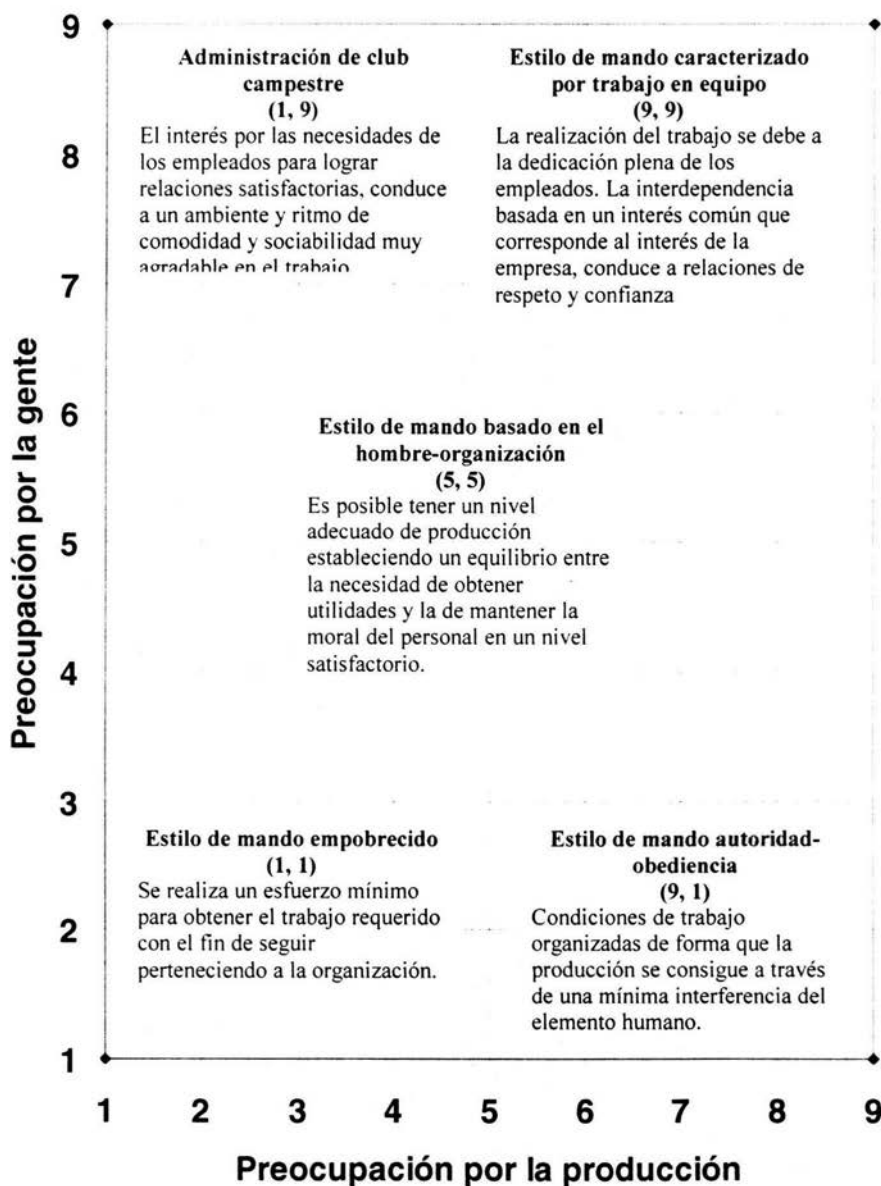


Figura 1. El grid gerencial³⁰

³⁰ Blake, *Soluciones...*, p. 41

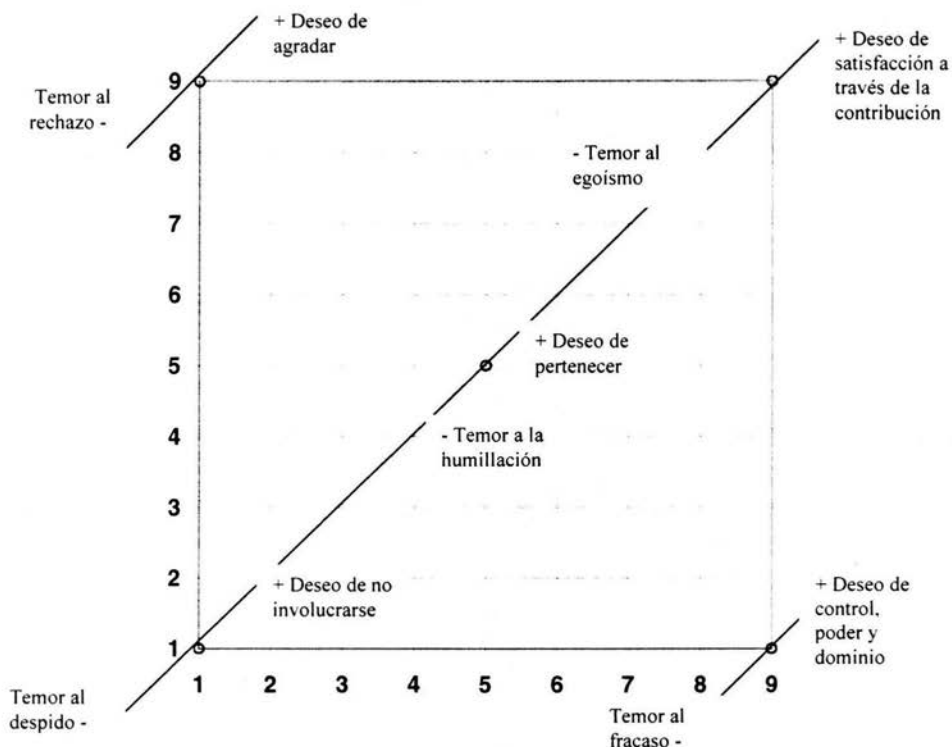


Figura 2. La dimensión motivacional³¹

E. El grid del subordinado

El grid del subordinado presenta escalas similares: el eje horizontal indica la preocupación por realizar la tarea y el eje vertical es la preocupación por el jefe (véase la figura 3). En este caso, está implícito el supuesto de una relación de poder y autoridad entre las partes inter-actuantes. Sin embargo, cuando no hay un nivel jerárquico de por medio, estas reacciones son relativamente válidas. Las interrelaciones entre jefes y subordinados reflejan ciertos supuestos o estilos del grid que pueden engranarse o complementarse, de tal manera que se puede describir todo el espectro de interacciones posibles.³²

³¹ Blake, *Soluciones...*, p. 44

³² *Ibid.*, pp. 45-47

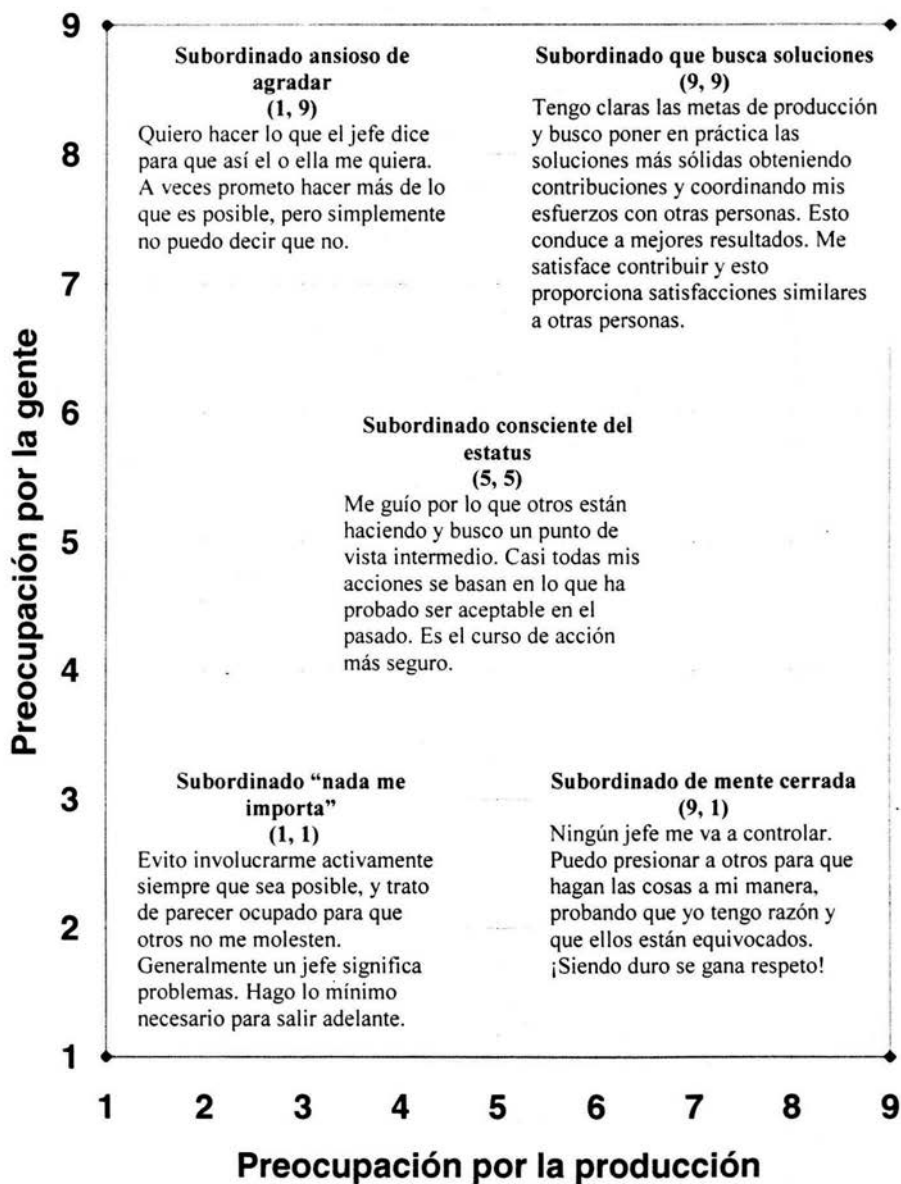


Figura 3. El grid del subordinado³³

³³ Blake. *Soluciones...*, p. 46

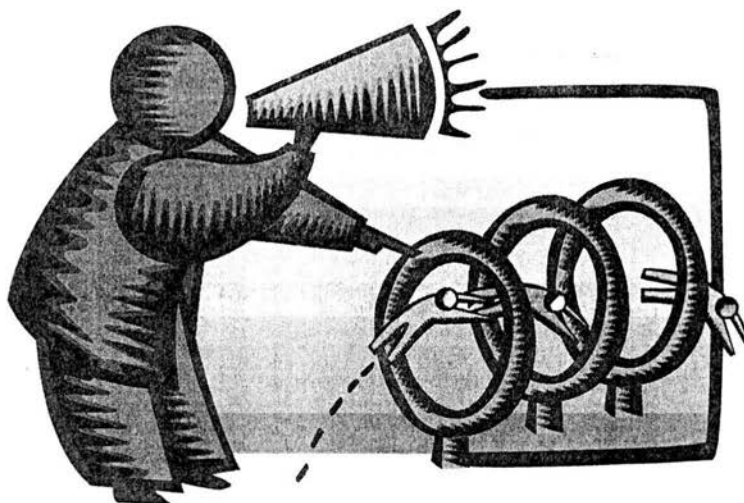
F. Estilo dominante y suplente

Un individuo puede actuar la mayoría de las veces de acuerdo con un estilo del grid, es decir, su estilo de liderazgo dominante. Sin embargo, puede no actuar de la misma manera todo el tiempo dando lugar a su estilo de liderazgo suplente. El estilo dominante define las congruencias que hay detrás del comportamiento de una persona en un momento dado. El estilo suplente es característico del siguiente comportamiento más congruente, y así sucesivamente, a través de cualquier número de estilos suplentes que caractericen a un individuo. La amplia gama de combinaciones dominante-suplente es lo que hace que cada individuo sea tan único. Los siguientes factores afectan el estilo de liderazgo dominante:³⁴

- Cultura de la organización: Impacta el estilo de liderazgo de una persona, cultivando o inhibiendo los supuestos que ésta maneja.
- Valores: Los supuestos de una persona son congruentes con sus valores, creencias o ideales relativos al modo de tratar a la gente o a la manera de obtener resultados.
- Historia personal: Como consecuencia de experiencias en la vida, es posible que un estilo de liderazgo en particular pueda emplearse repetidamente hasta convertirse en el estilo dominante.
- Desconocimiento de opciones: Generalmente, el comportamiento está guiado por supuestos que se adoptan en etapas anteriores de la vida, en las que no se consideran las consecuencias de comportarse con base en dichos supuestos.

³⁴ Blake, Soluciones..., pp. 53-55

II. ESTILO DE LIDERAZGO 9,1



A. Descripción general

El estilo de liderazgo 9,1 se ubica en el extremo inferior derecho del grid, tal como aparece en la Figura 1. El deseo de control, poder y dominio es la principal motivación positiva de una persona orientada hacia este estilo. La principal motivación negativa de un líder 9, 1 es el temor al fracaso. El estilo de liderazgo 9,1 se basa en el supuesto de que existe una contradicción inherente entre las necesidades de la organización (obtención de resultados) y las necesidades de la gente, sacrificándose la últimas para satisfacer a las primeras. La otra creencia es que los objetivos de la producción sólo se pueden alcanzar cuando a la gente se le controla, dirige y obliga a llevar a cabo las tareas necesarias. Una supervisión cercana evita que los "elementos humanos" interfieran con una realización completa y eficiente de la tarea. El estilo 9, 1 puede funcionar bien a corto plazo, en tanto el jefe tenga la suficiente capacidad para determinar qué es lo más adecuado. Cuando el estilo 9,1 se disemina por toda la organización, puede producirse una atmósfera similar a la de una relación guardia-prisionero. Semejante atmósfera de administración basada en el temor y las amenazas no tiene probabilidades de engendrar una cultura organizacional que motive a los empleados para lograr resultados de alta calidad. Aunque el estilo 9,1 puede presentarse en formas más sutiles, a continuación se describen sus rasgos más "duros".³⁵

³⁵ Blake, *Soluciones...*, pp. 63-67

B. Elementos del liderazgo 9.1

- Resolución de conflictos. El enfoque deseado por el líder 9,1 para lidiar con el conflicto consiste en prevenirlo de origen o, cuando ha surgido, eliminarlo haciendo que las personas obedezcan. Trata de dar instrucciones claras y sustanciales de tal manera que disminuya la probabilidad de que ocurran confusiones y que surjan preguntas o comentarios que impliquen la participación de los subordinados. Cuando el conflicto está presente, el enfoque principal que utiliza el líder 9,1 para resolverlo estriba en reprimirlo, rechazando los argumentos e imponiendo su opinión a los demás. También puede utilizar estrategias y castigos tales como el descenso de categoría, el cese, o la asignación de tareas desagradables o turnos inconvenientes. El subordinado puede resistirse y manifestarse a través de una protesta bien intencionada o, en el extremo, de acciones en contra de la organización, tales como provocar un lote de mala calidad, destruir o alterar equipo, disminuir el ritmo de trabajo, etc. La supresión del desacuerdo tiene probabilidades de desembocar en una retención de información, la cual, a su vez, puede hacer que el jefe fracase.³⁶
- Iniciativa. La forma en que el líder 9,1 ejerce la iniciativa se basa en los siguientes supuestos: a) El líder conoce la mejor manera de emprender cualquier tarea, b) Solicitar ayuda sería visto como debilidad, c) La gente opera mejor cuando se le dice qué hacer. Por lo que, el líder 9,1 puede ejercer una supervisión estrecha que le permita tomar una iniciativa en la mayoría de las situaciones o problemas, además de asegurarse que la acción tomada resulte exitosa.³⁷
- Indagación. El líder 9,1 utiliza el conocimiento como instrumento para ejercer el control y el dominio. El conocimiento de las situaciones operativas lo adquiere haciendo preguntas directas a los subordinados, las cuales se limitan a los hechos, sin tomar en cuenta sus opiniones, sentimientos o recomendaciones. Los subordinados pueden ver semejantes preguntas con sospecha y tratar de ser muy cuidadosos con sus respuestas para evitar que se les imputen errores, fallas o debilidades que los conduzcan a recibir regaños o castigos.³⁸
- Propugnación. El líder 9,1 permite que otras personas sepan exactamente cuál es su posición sobre cualquier tema. Las convicciones se expresan de forma tal que no invitan a la polémica. Por lo que, los probables beneficios de intercambiar puntos de vista se pierden, pudiéndose sacrificar buenos resultados.³⁹
- Toma de decisiones. El líder 9,1 prefiere tomar sus propias decisiones y rara vez se ve influenciado por otras personas, las cuales sólo están involucradas en términos de instrumentar la decisión. Se mantiene al tanto

³⁶ Blake, Soluciones..., pp. 67-71pp. 67-71

³⁷ Ibid., pp. 72 y 73

³⁸ Ibid., pp. 73 y 74

³⁹ Ibid., pp. 75

para asegurar que sus decisiones se lleven a cabo de acuerdo a como las planeó.⁴⁰

- Crítica. El líder 9,1 considera indispensable la revisión y evaluación del desempeño y no duda en señalar y corregir errores. Evita que se le atribuyan faltas y, si se da el caso, actúa a la defensiva y trata de culpar a otra persona.⁴¹

C. El subordinado de orientación 9,1

El subordinado 9,1 se preocupa mucho por realizar la tarea tal y como él la define y, al mismo tiempo, se preocupa poco por su jefe. Experimenta un fuerte deseo por decir cómo debe hacerse un trabajo y resiste de inmediato cualquier opinión diferente, lo cual tiende a convertir la discusión en una situación de ganar-perder. Probarse a sí mismo es fundamental para el subordinado 9,1, además de estar alerta para impedir que abusen de él.⁴²

D. Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe 9,1

A ambos les preocupan mucho los resultados, sin embargo, si tienen ideas diferentes sobre cómo lograrlos, probablemente resultará una batalla del tipo ganar-perder, en la que el jefe tiene una mayor probabilidad de ganar por tener un nivel jerárquico superior. Cuando esto sucede, el subordinado 9,1 puede reaccionar en contra de la organización o actuar ocultamente para quebrantar las órdenes del jefe 9,1.⁴³

E. Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe 9,1

El subordinado 1,9 accede fácilmente a la presión que ejerce el jefe 9,1, acatando las órdenes sin oponer resistencia. Puesto que tiende a no pedir pormenores o exposiciones razonadas, el subordinado 1,9 puede no entender lo que se le pide y, en consecuencia, no cumplir adecuadamente con una tarea. Esto lo expone a las críticas características de la orientación 9,1, lo cual tiende a deteriorar su moral y puede que, con el tiempo, adopte una orientación 1,1.⁴⁴

F. Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe 9,1

A un subordinado 9+9 le desagrada el control que ejerce el jefe 9,1, pero prefiere no responder por temor a ser removido. El subordinado 9+9 puede tratar de convertirse en el consentido del jefe 9,1, actuando en su nombre y anticipando sus fines. Por lo que, ambos pueden resultar beneficiados, a diferencia de los demás subordinados, quienes probablemente lo resientan.⁴⁵

⁴⁰ Blake, Soluciones..., pp. 75 y 76

⁴¹ *Ibid.*, pp. 76

⁴² *Ibid.*, p. 48

⁴³ *Ibid.*, p. 77

⁴⁴ *Idem.*

⁴⁵ *Ibid.*, pp. 77 y 78

G. Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe 9,1

En la medida de lo posible, el subordinado 1,1 busca evitar cualquier contacto con el jefe 9,1 debido a que seguramente éste lo presionará para que trabaje más. El jefe 9,1 puede que critique al subordinado 1,1 y le demande mejores resultados. El subordinado 1,1 puede reaccionar disculpándose por sus demoras, culpabilizando a otras personas por falta de cumplimiento o presentando argumentos confusos caracterizados por un razonamiento circular. No obstante, a fin de conservar el empleo y mantenerse sin problemas, el subordinado 1,1 probablemente acate las instrucciones del jefe 9,1.⁴⁶

H. Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe 9,1

El jefe 9,1 seguramente pondrá fin a la indecisión y ambivalencia del subordinado 5,5, y le definirá con claridad el camino a seguir. No obstante, el subordinado 5,5 puede modificar las instrucciones de acuerdo a lo que considere más aceptable. El subordinado 5,5 puede sentirse decepcionado en tanto no se cumplan sus expectativas, lo cual puede generar conflictos.⁴⁷

I. Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe 9,1

Es poco probable que un jefe 9,1 desconcierte a un subordinado oportunista. El subordinado oportunista busca manipular el pensamiento del jefe 9,1, participando en lo que éste quiere lograr y, al mismo tiempo, buscando sacar alguna ventaja de ello. El subordinado oportunista también trata de proyectar una imagen de fuerza y confiabilidad para evitar ser visto como débil y dependiente.⁴⁸

J. Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe 9,1

Esta puede ser la combinación más productiva con un jefe 9,1, puesto que ambos buscan resultados, si bien puede usar un enfoque diferente para alcanzarlos. Cuando el subordinado 9,9 manifiesta sus dudas y reservas con respecto a un curso de acción, el jefe 9,1 puede optar por suministrar las respuestas necesarias con la finalidad de sacar adelante la actividad. Sin embargo, cuando están completamente en desacuerdo, puede que alguno de ellos adopte un estilo de liderazgo suplente.⁴⁹

⁴⁶ Blake, *Soluciones...*, p. 78

⁴⁷ *Ibid.*, p. 79

⁴⁸ *Idem.*

⁴⁹ *Ibid.*, pp. 79 y 80

III. ESTILO DE LIDERAZGO 1,9



A. Descripción general

El estilo de liderazgo 1,9 se ubica en el extremo superior derecho, como puede observarse en la Figura 1. El estilo 1,9 refleja una escasa preocupación por la producción y una gran preocupación por la gente. La principal motivación positiva del líder 1,9 es el deseo de agradar y la motivación negativa más importante es el temor al rechazo. El líder 1,9 supone que cultivando actitudes cálidas y de aceptación, en las que prevalezcan sentimientos de armonía, es posible lograr, como una consecuencia, el esfuerzo productivo. Sin embargo, éste no habrá de producirse si no se concibe como un objetivo alcanzable e incluso puede que el resultado sea alejar la atención de los deberes por el interés de crear relaciones cálidas y amistosas. También puede sacrificarse la creatividad y la innovación en aras de evitar desafíos o situaciones controvertidas. Cuando este estilo se propaga por toda la organización, prevalece una atmósfera similar a la de un club social, donde la gente trabaja a un ritmo suave con personas que le simpatizan.⁵⁰

B. Elementos del liderazgo 1,9

- Resolución de conflictos. El líder 1,9 trata de prevenir situaciones conflictivas porque toma el desacuerdo como algo personal y estimula a la gente para que hable de lo que le gusta, en lugar de concentrarse en las diferencias. Cuando se ha presentado inevitablemente un conflicto, basándose en el supuesto equivocado de que a la gente le desagrade el conflicto tanto como a él, el líder 1,9 puede tratar de suavizar la tensión o incluso de desviar la atención inyectando humorismo a la situación. Cuando el líder 1,9 está rodeado de otras personas que también acentúan lo positivo, los problemas que deben resolverse tienden a ignorarse, aún cuando éstos pueden generar una situación crítica.⁵¹
- Iniciativa. El líder 1,9 puede mostrarse ansioso por ser útil e incluso aceptar todas las peticiones que se le hagan. Sin embargo, prefiere no introducir actividades innovadoras para evitar que se le desafíe o critique por sus ideas. Tampoco le agrada poner fin a una discusión ni ejercer un manejo adecuado del tiempo. En consecuencia, las reuniones se prolongan, el

⁵⁰ Blake, *Soluciones...*, pp. 85-88

⁵¹ *Ibid.*, pp. 88-93

trabajo no se realiza y todo se acumula; los subordinados y colegas pueden sentirse frustrados o contrariados porque no se cumplen las expectativas.⁵²

- Indagación. La indagación del líder 1,9 tiende a ser superficial. Prefiere hacer inferencias generalmente positivas de la situación, y así poder proporcionar información a los niveles superiores. La actitud es aprender un poco acerca de un tema dado para evitar una situación difícil, pero no de obtener conocimientos sobre la manera de resolver problemas reales o potenciales.⁵³
- Propugnación. No es probable que un líder 1,9 exprese convicciones sólidas, particularmente sobre temas de naturaleza polémica. Esto significa que la contribución potencialmente importante acerca de cómo resolver un problema se pierde. La propugnación de un líder de este tipo carece de fuerza, es decir, que es tentativa o indirecta para evitar un efecto negativo en otras personas.⁵⁴
- Toma de decisiones. Cuando las decisiones pueden afectar a otras personas, el líder 1,9 alienta la discusión de grupo para que considere y recomiende la solución preferida. Cuando las decisiones implican tomar un curso de acción impopular, el líder 1,9 puede hacer que su consecución se retrase. Cuando el jefe del líder 1,9 lo presiona para que tome una decisión, éste último hace todo lo que se le pide para quedar bien y explica a los subordinados de que la decisión se tomó a un nivel "más alto" y que es definitiva.⁵⁵
- Crítica. El líder 1,9 tiende a ver el lado positivo de las cosas haciendo comentarios que evitan los aspectos inquietantes del desempeño. El refuerzo positivo a través de cumplidos o estímulos crea un clima de aprobación que conduce a mejores relaciones de trabajo. Una justificación para alejarse de lo negativo es la premisa de que la gente probablemente conoce ya sus limitaciones y faltas, y que llamar la atención hacia ellas sólo aumenta la frustración.⁵⁶

C. El subordinado de orientación 1,9

La principal preocupación del subordinado 1,9 consiste en mantener una atmósfera amigable. Al igual que el líder 1,9, considera que las buenas relaciones de trabajo son un prerequisite para lograr el esfuerzo productivo de todos. Puede emprender acciones para evitar un conflicto y esforzarse para cubrirlo, lo cual puede obstruir al equipo, evitando que considere temas importantes y resuelva problemas que obstaculizan el progreso.⁵⁷

⁵² Blake, Soluciones..., pp. 93-95

⁵³ *Ibid.*, pp. 95 y 96

⁵⁴ *Ibid.*, pp. 96 y 97

⁵⁵ *Ibid.*, pp. 97 y 98

⁵⁶ *Ibid.*, p. 98

⁵⁷ *Ibid.*, pp. 48 y 49

D. Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe 1,9

El deseo de poder, dominio y control del subordinado 9,1 le transmite hostilidad y rechazo al jefe 1,9, por lo que éste último tiende a dejarlo solo. Por lo que, tiende a haber poca confianza y respeto entre ambos.⁵⁸

E. Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe 1,9

En este caso, se da una situación de admiración mutua y el trabajo se convierte en un entorno para socializar y el esfuerzo productivo asume un papel secundario.

El subordinado 1,9, al igual que el jefe 1,9, aspira a agradar y se compadece de las presiones que se ejercen sobre su superior. Juntos lamentan las calamidades de la organización, haciendo poco por resolver los problemas más profundos y sumergiéndose en conversaciones acerca de cómo lo harían si estuvieran en posición de hacerlo.⁵⁹

F. Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe 1,9

El subordinado 9+9 trata de "ganarse" al jefe 1,9 y convertirse en un ayudante indispensable. En consecuencia, el líder 1,9 puede llegar a ver al subordinado 9+9 como una persona apreciativa, respetuosa, que transmite una sensación de cordialidad y aprobación y que mantiene la situación bajo control a su favor. Sin embargo, cuando el jefe 1,9 hace algo que no le gusta al subordinado 9+9, éste último puede asumir el papel de mártir con la finalidad de que el jefe 1,9 experimente sentimientos de culpa, y así poder controlar su comportamiento.⁶⁰

G. Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe 1,9

Al subordinado 1,1 le resulta relativamente fácil darle al jefe 1,9 una respuesta que no lo comprometa e involucre. En consecuencia, el subordinado 1,1 puede pasar el tiempo fácilmente haciendo lo mínimo posible para salir adelante e incluso, a través de simples disculpas oportunas, puede obtener beneficios tales como llegar tarde de vez en cuando. Por lo que, el subordinado 1,1 puede darse cuenta de que el jefe 1,9 tolera un comportamiento poco aceptable y aprovecharse de la situación.⁶¹

H. Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe 1,9

Probablemente se de una buena relación entre un subordinado 5,5 y un jefe 1,9, sobre todo porque éste último es sensible a la necesidad de popularidad y prestigio del primero. Sin embargo, el subordinado 5,5 puede sentir alguna frustración por el poco interés del jefe 1,9 hacia la productividad. Por lo que, el subordinado 5,5 puede ejercer una presión sutil sobre el jefe 1,9 para mantener un nivel de productividad aceptable. Como a ninguno de los dos les gusta el conflicto, pueden trabajar conjuntamente para disminuir las tensiones y cultivar relaciones armónicas.⁶²

⁵⁸ Blake, *Soluciones...*, p. 99

⁵⁹ *Ibid.*, pp. 99 y 100

⁶⁰ *Ibid.*, p. 100

⁶¹ *Idem.*

⁶² *Ibid.*, p. 101

I. Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe 1,9

A pesar de que un subordinado oportunista puede tener poco respeto por un jefe 1,9, es probable que éste disfrace sus verdaderas actitudes y le ofrezca abiertamente su aceptación y aprecio. Sin embargo, es posible que un subordinado oportunista quiera socavar el prestigio de un jefe 1,9, sembrando dudas en las mentes de sus superiores acerca de su competencia para poder suplantarlo.⁶³

J. Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe 1,9

El subordinado 9,9 puede sentirse impaciente ante la indiferencia, lentitud y desinformación que caracterizan al líder 1,9, e incluso sentir la necesidad de tomar el poder para ejercer algún liderazgo en lo que parece ser un vacío de poder. En consecuencia, pueden presentarse diferencias fundamentales, sobre todo cuando surgen situaciones de desacuerdo que el jefe 1,9 quiere minimizar y, por el contrario, el subordinado 9,9 tiene la determinación de afrontar. Sin embargo, esta combinación puede resultar en un enfoque más cercano al de solución de problemas dado que no es probable que el jefe 1,9 confronte las iniciativas de producción del subordinado 9,9.⁶⁴

⁶³ Blake, Soluciones...

⁶⁴ Idem.

IV. ESTILO DE LIDERAZGO 9 + 9



A. Descripción general

El estilo de liderazgo 9+9 o paternalista es un ejercicio simultáneo de los estilos de liderazgo 1,9 y 9,1 del grid gerencial (véase la Figura 4). El enfoque es hacer que la gente produzca a través de la recompensa y el castigo, siendo firme y exigente a la manera 9,1 y, al mismo tiempo, bondadoso y benévolo a la manera 1,9. Las motivaciones positivas principales del líder 9+9 consisten en disfrutar la veneración de otras personas y en hacer que éstas lo emulen como su modelo. Para lograr lo anterior, el líder 9+9 busca proyectarse como una persona fuerte, auto-determinada, comprometida con hacer de la empresa un mejor lugar para trabajar y con permitir el desarrollo de sus integrantes. Sin embargo, lo anterior rara vez se pone en práctica debido a que el líder 9+9 trata que sus subordinados sean esencialmente como él. La principal motivación negativa del líder 9+9 es el temor a ser repudiado o a perder la admiración de un leal seguidor. A pesar de que una organización puede parecer fuerte bajo la dirección de un líder paternalista, en realidad es débil porque no se ha estimulado el desarrollo de liderazgo en los equipos de trabajo, resultando en una falta de respaldo y potencial para la sucesión.⁶⁵

⁶⁵ Blake, Soluciones..., pp. 107-111

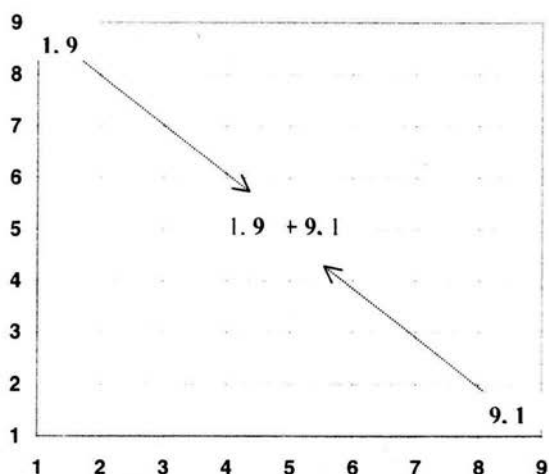


Figura 4. Liderazgo 9+9⁶⁶

B. Elementos del liderazgo 9+9

- Resolución de conflictos. La mayoría de los subordinados se percatan de que no les conviene tener conflictos con el jefe 9+9 y aprenden rápidamente que obtienen recompensas si lo veneran y copian sus posiciones. El líder paternalista espera que otras personas acepten con entusiasmo su punto de vista en virtud de una supuesta lealtad. Si esto no sucede, puede intentar persuadirlos o llegar al extremo de usar la culpa y la reprimenda para alinear a la gente. El líder 9+9 puede utilizar los halagos como medio para obtener la obediencia de los subordinado y evitar que se presenten conflictos. No obstante, cuando surge un conflicto, el líder paternalista puede reducirlo desviando la atención, cambiando el tema o poniéndolo en un contexto alternativo. Cuando un conflicto persiste y no se puede restablecer el control, el líder 9+9 puede repudiar y rechazar al subordinado, ocurriendo un rompimiento entre ambos que probablemente sea permanente.⁶⁷
- Iniciativa. El líder 9+9 ejerce una fuerte iniciativa hasta que considera que el subordinado puede llevar a cabo correctamente una tarea sin tener que darle instrucciones ulteriores. El líder paternalista insta a los subordinados para que lo consulten cuando surgen eventos extraordinarios, no dejándolos tomar iniciativas propias. En consecuencia, los subordinados pueden reducir su capacidad para pensar y actuar independientemente, sacrificándose además su innovación y creatividad. El jefe 9+9 puede que

⁶⁶ Blake, *Soluciones...*, p. 107

⁶⁷ *Ibid.*, pp. 111-113

evite introducir actividades que son poco claras por temor a perder credibilidad y respeto.⁶⁸

- Indagación. Buena parte de la indagación que ejerce el líder 9+9 se concentra en asegurar que las cosas vayan de acuerdo con sus expectativas, conclusiones o juicios anteriormente concebidos por él. El líder paternalista tiende a depender de la información documental para mantenerse actualizado debido a que se siente obligado a saberlo todo.⁶⁹
- Propugnación. El líder paternalista tiene creencias sólidas y las propugna intensamente, a menudo con un tono de moralismo. Asume posiciones que construyen o refuerzan su imagen de credibilidad y, por el contrario, evita asumir posiciones que indican incertidumbre o que pudieran dañar su credibilidad.⁷⁰
- Toma de decisiones. Una vez que determina lo que debe hacer uno de sus subordinados, el líder 9+9 hace uso de la enseñanza, el apoyo directo, los consejos y la guía para asegurarse de que la tarea se entiende y se acepta plenamente. Como resultado, el líder paternalista no aparece como abrasivo y rudo sino más bien como amable, cálido y servicial, aun cuando el subordinado esté aprendiendo en una forma imitativa o rutinaria a hacer lo que se le ha enseñado. El líder 9+9 toma decisiones unilaterales y luego las comunica, permitiendo que se discutan, pero sin estar sujetas a cambio, para lo cual proporciona argumentos convincentes, basándose en su conocimiento y buen juicio.⁷¹
- Crítica. El líder 9+9 puede no abrirse a la retroalimentación de otras personas por temor a demostrar debilidad. Por el contrario, le agrada retroalimentar a los subordinados y discutir su desempeño, suponiendo que esto les permitirá beneficiarse de su sabiduría. El enfoque que utiliza para retroalimentar es a través de elogios y reprimendas, haciendo una crítica gradual de tal manera que cada punto se asimile antes de introducir el siguiente.⁷²

C. El subordinado de orientación 9+9

El subordinado 9+9 tiene problemas cuando se le asigna el papel de subalterno porque busca controlar más que ser controlado. El subordinado paternalista puede aceptar y respaldar lo que el jefe diga con la finalidad de ganarse el papel de líder adjunto o lugarteniente. Cuando esto sucede, la dependencia del jefe hacia el subordinado 9+9 puede aumentar al grado de volverse un factor indispensable. Por otro lado, cuando el subordinado paternalista no está de acuerdo con alguna posición del jefe, puede comportarse morosamente y buscar que las cosas se atrasen en tanto desarrolla una estrategia para atraer al jefe hacia su manera de pensar.⁷³

⁶⁸ Blake, Soluciones..., pp. 114 y 115

⁶⁹ *Ibid.*, pp. 115 y 116

⁷⁰ *Ibid.*, p. 116

⁷¹ *Ibid.*, pp. 116 y 117

⁷² *Ibid.*, pp. 117 y 118

⁷³ *Ibid.*, p. 49

D. Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe 9+9

En términos generales, juntos pueden trabajar bien porque el subordinado 9,1 puede ayudar a acrecentar la imagen del jefe 9+9 en virtud de los resultados que puede lograr. El subordinado 9,1 puede tratar de “ganarse” al jefe con la fuerza de sus convicciones sin tener éxito, a menos que las convicciones del jefe paternalista se hallen en la misma dirección. Pueden trabajar sobre la base de una tregua, sin embargo, ambos están conscientes de que si uno interfiere con el otro puede sobrevenir una pelea destructiva.⁷⁴

E. Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe 9+9

Esta combinación puede funcionar bien, al menos para el jefe 9+9, puesto que el subordinado 1,9 puede adular y respetar sus conocimientos. Como es probable que el subordinado 1,9 acepte sin reservas cualquier tarea que le asigne el líder paternalista, la calidad del trabajo puede verse afectada, ya sea porque el subordinado 1,9 tiene una carga de trabajo excesiva o porque no tiene el conocimiento adecuado para llevarlo a cabo.⁷⁵

F. Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe 9+9

Esta pareja puede desarrollarse de manera satisfactoria, particularmente si el jefe 9+9 le sirve de mentor al subordinado 9+9, estableciéndose una relación simbiótica que los puede beneficiar a ambos. Sin embargo, cuando están en desacuerdo, ambos tienen la determinación de que el otro piense como él. El jefe paternalista probablemente gane por tener mayor poder y autoridad, lo que ocasiona que se intensifique el temor del subordinado paternalista a ser repudiado.⁷⁶

G. Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe 9+9

El jefe 9+9 encuentra difícil disciplinar al subordinado 1,1 debido a que éste último toma de la misma manera las amenazas y el castigo efectivo. En general, es difícil estimular cualquier reacción en un subordinado 1,1, por lo que el jefe paternalista sólo puede presumir un acuerdo en virtud del silencio del subordinado.⁷⁷

H. Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe 9+9

El subordinado 5,5 se adhiere estrictamente al protocolo, lo que significa obediencia ante una figura de autoridad como la que representa el líder 9+9. Por lo que, no es probable que haya desacuerdo entre ambos. Sin embargo, cuando el subordinado 5,5 siente que la mayoría va en otra dirección, tiende a mantener sus dudas y reservas en secreto. En situaciones de conflicto entre el jefe paternalista y otros subordinados, el subordinado 5,5 puede tomar la iniciativa para servir como mediador, buscando llevar los extremos a un término medio.⁷⁸

⁷⁴ Blake. *Soluciones...*, p. 120

⁷⁵ *Ibid.*, pp. 129 y 121

⁷⁶ *Ibid.*, p. 121

⁷⁷ *Ibid.*, p. 122

⁷⁸ *Idem.*

I. Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe 9+9

El subordinado oportunista y el jefe 9+9 pueden formar una relación simbiótica. El subordinado oportunista, aparentemente leal, puede alimentar el ego del jefe paternalista y alimentar sus necesidades de veneración y adulación. También puede advertir en privado al jefe 9+9 de errores potenciales, evitando al máximo exhibirlo en público. Todas estas son estrategias de manipulación para promover una causa egoísta como puede serlo una promoción anticipada.⁷⁹

J. Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe 9+9

El subordinado 9,9 puede sentirse frustrado al trabajar con un jefe 9+9 debido a que éste último se caracteriza por tratar de mantener el control. El líder paternalista también busca mantener las tensiones oprimidas, mientras que el subordinado 9,9 busca la confrontación abierta que permita descubrir la solución más adecuada.⁸⁰

⁷⁹ Blake, Soluciones..., pp. 122 y 123

⁸⁰ Ibid., p. 123

V. ESTILO DE LIDERAZGO 1, 1



A. Descripción general

El estilo de liderazgo 1,1 se localiza en la esquina inferior izquierda del grid, como puede observarse en la figura 1. La preocupación del líder 1,1 por la producción y por la gente es mínima. Si bien puede parecer poco probable que un gerente tenga un estilo como éste, realmente es más común de lo que pudiera pensarse. Las motivaciones positivas más importantes del líder 1,1 son el deseo de no involucrarse, de cumplir con los requisitos de su trabajo y de exponerse lo menos posible al contacto con otras personas. El líder 1,1 supone que comprometerse con los fines de la organización sólo conduce al desengaño y que el acercarse a la gente en última instancia acarrea problemas. Sin embargo, está consciente de que se debe hacer lo suficiente para mantener el empleo. El miedo a perder el empleo constituye su motivación negativa más importante.

Una orientación 1,1 dominante no siempre tiene su origen en una época temprana de la vida. Sus orígenes pueden hallarse en la etapa adulta y estar relacionados con la situación del trabajo.⁸¹

B. Elementos del liderazgo 1,1

- Resolución de conflictos. El líder 1,1 adopta un enfoque de espectador, no interviniendo en un conflicto dado o respondiendo ante él con neutralidad. En general, el líder 1,1 responde en términos vagos que revelan muy poco o nada, estableciendo un acuerdo implícito sin que haya un compromiso explícito. El líder 1,1 puede incluso ignorar las situaciones desagradables con la esperanza de que desaparezcan con el tiempo. Si un conflicto se

⁸¹ Blake, Soluciones..., pp. 129-131

torna amenazador, el líder 1,1 puede tratar de suprimirlo cambiando las tareas de los subordinados, separándolos o arreglando su transferencia a otra área. La neutralidad del jefe 1,1 es un verdadero obstáculo para el progreso de una organización e incluso puede considerarse como el eslabón débil en la cadena jerárquica.⁸²

- Iniciativa. El líder 1,1 es apático y probablemente no desarrolle o inicie nuevas ideas y cursos de acción. Dedicar su esfuerzo a mantenerse fuera de los problemas y se libra del trabajo delegándolo a niveles inferiores siempre que sea posible. El líder 1,1 supone que no puede hacer las cosas, lo cual elimina la posibilidad de tener un grado de iniciativa razonable.⁸³
- Indagación. El líder 1,1 puede considerar que es mejor saber lo menos posible, lo cual le podría servir como argumento en un momento dado, convirtiéndose así la información en un medio para defenderse y no para resolver problemas. En consecuencia, el líder 1,1 rara vez está lo suficientemente informado como para responder con eficacia y opta por aplicar acciones rutinarias cuando la situación se ha vuelto crítica.⁸⁴
- Propugnación. El líder 1,1 evita hacer comentarios espontáneos que pudieran revelar alguna convicción. Sin embargo, cuando la situación lo amerita, expresa sus convicciones en términos que no lo vinculan con un punto de vista fijo.⁸⁵
- Toma de decisiones. El enfoque del líder 1,1 consiste en ser paciente y permitir que las circunstancias dicten el resultado, o bien, dejar que las decisiones se retrasen. El líder 1,1 supone que aplicando este enfoque los problemas se resolverán por sí solos o simplemente desaparecerán. El líder 1,1 puede delegar la toma de decisiones a sus subordinados, como una forma enmascarada de abdicar su responsabilidad, aunque podría parecer que pretende desarrollar las capacidades de sus subordinados. Cuando el líder 1,1 no puede delegar, puede tomar decisiones evidentes o que no son dignas de llamar la atención.⁸⁶
- Crítica. Un líder 1,1 probablemente no habrá de retroalimentar a sus subordinados, lo cual permite a los subordinados hacer lo que quieran, excepto si sus acciones generan conflicto. El líder 1,1 puede llegar a retroalimentar a los subordinados de manera superficial cuando no tiene otra alternativa, sin embargo esto tiene poco o ningún valor.⁸⁷

C. El subordinado de orientación 1,1

Un subordinado 1,1 presenta poca preocupación por el trabajo, a no ser por tratar de conservarlo, y poca preocupación por el jefe, apoyándose en otros para hacer su labor. Normalmente busca el camino más fácil y trata de no involucrarse en problema alguno. Sigue las instrucciones exactamente como se las da el jefe con la finalidad de evitarse conflictos y de no asumir responsabilidad alguna por los

⁸² Blake, Soluciones..., pp. 131-135

⁸³ *Ibid.*, p. 136

⁸⁴ *Ibid.*, p. 137

⁸⁵ *Ibid.*, pp. 137 y 138

⁸⁶ *Ibid.*, pp. 138 y 139

⁸⁷ *Ibid.*, p. 140

resultados. El subordinado 1,1 casi nunca investiga las tareas relacionadas con su equipo de trabajo y rara vez toma una posición en relación con algún tema.⁸⁸

D. Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe 1,1

Cuando surge un desacuerdo entre un subordinado 9,1 y un líder 1,1, éste último hace todo lo posible por evitar una confrontación. Por lo que, el subordinado 9,1 tiene que discutirlo con alguien más. El subordinado 9,1 puede verter comentarios hostiles, los cuales probablemente tengan poco impacto sobre el jefe 1,1, quien puede preferir permanecer indiferente. El líder 1,1 transmite al subordinado 9,1 directamente las órdenes que le fueron dadas desde un nivel superior.⁸⁹

E. Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe 1,1

Un subordinado 1,9 puede tratar de ser útil y de establecer una relación más cercana con un jefe 1,1. El jefe 1,1 probablemente reaccione esquivando estos esfuerzos, lo cual puede desconcertar al subordinado 1,9. Al jefe 1,1 le resulta satisfactorio que la probabilidad de que se presente un conflicto entre ambos sea casi nula y que podrá delegarle muchas tareas al subordinado 1,9.⁹⁰

F. Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe 1,1

El subordinado 9+9 puede actuar como si el jefe 1,1 no existiese, si bien tiene que seguir el protocolo. Sin embargo, esta combinación puede funcionar porque el subordinado paternalista desea el control y el jefe 1,1 quiere abdicar de su responsabilidad sin sufrir daño. Por lo que, el subordinado 9+9 asumiría el papel de "protector" del jefe 1,1.⁹¹

G. Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe 1,1

Esta combinación probablemente resulte en una baja productividad, puesto que ambos hacen lo mínimo posible para que las cosas funcionen. La actitud negativa de ambos puede bloquear el esfuerzo creativo de los demás miembros del grupo.⁹²

H. Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe 1,1

La forma desinteresada y mecánica en que trabaja un líder 1,1 puede estimular muy poco el interés del subordinado 5,5. Un resultado desafortunado puede ser que el subordinado 5,5 trabaje por normas y estándares, reflejando la actitud de hacer lo mínimo posible. Otro posible resultado es que un subordinado 5,5 que se desempeña aceptablemente empiece a reducir gradualmente sus logros hasta adoptar el estilo 1,1.⁹³

⁸⁸ Blake, *Soluciones...*, pp. 49 y 50

⁸⁹ *Ibid.*, p. 142

⁹⁰ *Idem.*

⁹¹ *Idem.*

⁹² *Ibid.*, pp. 142 y 143

⁹³ *Ibid.*, p. 143

I. Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe 1,1

Un subordinado oportunista puede intentar manipular a personas en niveles más altos para que despidan o transfieran al jefe 1,1. Por ejemplo, puede poner en evidencia al jefe 1,1 sin que éste se entere, argumentando que lo hace en el mejor interés de la organización. Por otro lado, el subordinado oportunista puede ser condescendiente con el jefe 1,1, aunque en el fondo sienta muy poco respeto por su falta de interés, es decir que toma una actitud subyugante sin dejar de ambicionar promociones o ascensos.⁹⁴

J. Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe 1,1

Un subordinado 9,9 puede presionar al líder 1,1 para que se involucre. Sin embargo, puede no ceder e incluso puede apoyarse en su autoridad para desvincularse. Cuando el subordinado 9,9 busca desarrollarse, el jefe 1,1 no lo estimula ni se opone. Por lo que, es probable que el subordinado 9,9 deje la organización o encuentre algún recurso a través de otros superiores para escapar a un entorno más productivo.⁹⁵

⁹⁴ Blake, *Soluciones...*, pp. 143 y 144

⁹⁵ *Ibid.*, p. 144

VI. ESTILO DE LIDERAZGO 5, 5



A. Descripción general

El estilo de liderazgo 5,5 se ubica en el centro del grid, como puede observarse en la Figura 1. Un grado intermedio de preocupación por la producción se vincula con un grado intermedio de preocupación por la gente. El líder 5,5 considera que hay una contradicción fundamental entre las necesidades de producción de la organización y las necesidades de la gente y que las posiciones extremas promueven el conflicto. Por lo que, prefiere transigir y equilibrar ambas necesidades. La principal motivación positiva del líder 5,5 es el deseo de pertenecer, mientras que su motivación negativa más importante es el temor a la humillación. Por lo que, un líder 5,5 supone que estar en desacuerdo puede conducir a la pérdida de una amistad o poner en riesgo su membresía dentro del grupo. En consecuencia, el líder 5,5 busca progresar razonablemente dentro del sistema y sigue las reglas para mantener su estatus de miembro con buena reputación.⁹⁶

B. Elementos del liderazgo 5,5

- Resolución de conflictos. Un líder 5,5 puede adherirse a las tradiciones y precedentes de la organización como medio para evitar desacuerdos o conflictos. El líder 5,5 puede optar por no asumir posiciones impopulares o por minimizar las diferencias y maximizar las similitudes con la finalidad de evitar la confrontación. Cuando ha surgido un conflicto, el líder 5,5 puede tratar de resolverlo a través de la avenencia, el acomodo y la división de diferencias, esto es, que ambas partes ceden una cosa para obtener algo a cambio. Cuando surge un conflicto entre subordinados, el líder 5,5 puede asumir el papel de intermediario hasta que se pueda alcanzar una

⁹⁶ Blake, Soluciones..., pp. 152-156

reconciliación. Cuando el líder 5,5 no puede resolver un conflicto, puede buscar una tregua para restablecer el clima de armonía, presuponiendo que es mejor vivir en desacuerdo que combatir las causas subyacentes. Cuando toda la organización opera con base en esta forma de resolver conflicto, puede resultar en una burocracia masiva.⁹⁷

- Iniciativa. El líder 5,5 toma iniciativas con base en las tradiciones y políticas de la compañía, evitando los enfoques novedosos y experimentales, puesto que éstos son considerados como riesgosos y capaces de conducir a una pérdida de popularidad.⁹⁸
- Indagación. El líder 5,5 puede formular preguntas tentativas e indirectas que le permitan replantear o modificar su contenido si éstas provocan resistencia o ansiedad. El líder 5,5 puede dar una lectura superficial o una revisión rápida a la información técnica, prefiriendo delegar el estudio profundo de dicho material porque considera que hacerlo por sí mismo es una pérdida de tiempo. Sin embargo, puede tratar de mantenerse actualizado sobre la información relativa a la organización y su gente con la finalidad de conocer y, eventualmente, adherirse al punto de vista seguro de la mayoría.⁹⁹
- Propugnación. Las convicciones del líder 5,5 tienden a ser superficiales y vagas, permitiendo a veces que las de otras personas prevalezcan sobre las suyas. No obstante, un líder 5,5 puede pugnar por una causa con un grado razonable de vehemencia cuando lo hace en nombre del jefe o de la compañía. Puesto que el líder 5,5 hace lo que la mayoría, sea o no correcto, esto puede resultar en una erosión de principios que socava la equidad y la justicia ante la indisposición para cuestionar las actitudes inadecuadas prevalecientes.¹⁰⁰
- Toma de decisiones. El líder 5,5 toma decisiones rápida y fácilmente cuando hay un precedente, pero cuando no es así, puede recurrir a las encuestas de opinión, convirtiéndose la popularidad, y no las pruebas objetivas, en la clave para la toma de decisiones.¹⁰¹
- Crítica. Un líder 5,5 brinda retroalimentación equilibrando lo bueno y lo malo. Su crítica tiende a ser superficial y poco abierta, lo que ocasiona que quienes la reciben malinterpreten o ignoren la información.¹⁰²

C. El subordinado de orientación 5,5

El subordinado 5,5 tiende a trabajar sobre la base de precedente y protocolo. Por lo que, cuando el jefe dicta una orden, el subordinado 5,5 supone que tiene la razón por el simple hecho de tener mayor jerarquía. Como los deseos del subordinado 5,5 están arraigados según las normas y los valores de los grupos sociales a los cuales pertenece, puede resultar poco claro para su jefe lo que está tratando de lograr. A un subordinado 5,5 le interesa ser estimado y popular, y trata

⁹⁷ Blake, *Soluciones...*, pp. 156-160

⁹⁸ *Ibid.*, p. 160

⁹⁹ *Ibid.*, pp. 160-162

¹⁰⁰ *Ibid.*, pp. 162 y 163

¹⁰¹ *Ibid.*, pp. 163 y 164

¹⁰² *Ibid.*, pp. 164 y 165

de ejercer una influencia de equilibrio dentro del grupo al que pertenece y atraer a otros hacia una forma de pensar imparcial.¹⁰³

D. Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe 5,5

Cuando el jefe 5,5 comienza a hablar, el subordinado 9,1 puede percibir inmediatamente la superficialidad de sus convicciones. El subordinado 9,1 puede desdeñar el comportamiento del líder 5,5 por considerarlo como el sacrificio de la productividad cuyo objetivo es tranquilizar a la gente. Por lo que, el subordinado 9,1 puede continuar trabajando a su manera sin tomar en cuenta al jefe 5,5. Sin embargo, si el jefe 5,5 se muestra desafiante e insiste en sus convicciones, el subordinado 9,1 puede sentirse frustrado y acudir a un nivel superior para poder conciliar.¹⁰⁴

E. Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe 5,5

Un subordinado 1,9 puede aceptar cualquier petición que le haga un líder 5,5 sin haber entendido plenamente la naturaleza de la tarea a realizar. Cuando el subordinado 1,9 le hace preguntas al jefe 5,5, éste último puede responder superficialmente, dejando al primero confundido. Por lo que, en lugar de desafiar al líder 5,5, el subordinado 1,9 puede optar por hacer un trabajo mediocre o esperar más instrucciones.¹⁰⁵

F. Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe 5,5

El subordinado 9+9 puede volverse indispensable para un líder 5,5 dado que puede mantenerlo informado sobre las relaciones humanas que prevalecen al interior de la organización, lo que hace que el jefe 5,5 pueda mantener el "statu quo" y evitar acciones que pudieran acarrearle desaprobación.¹⁰⁶

G. Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe 5,5

Un líder 5,5 puede reaccionar con incertidumbre o duda ante un subordinado tan pasivo como el 1,1. Sin embargo, una vez que lo comprende, la interacción se convierte en rutina: el jefe 5,5 asigna tareas al subordinado 1,1 y verifica periódicamente el progreso, sin hacer algo por ayudarlo a comprometerse más con los objetivos de la organización.¹⁰⁷

H. Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe 5,5

Esta pareja puede proporcionar un buen modelo de reciprocidad, tratándose de una colusión sutil cuyo interés radica en mantener el "statu quo". El jefe 5,5 disfruta la compañía del subordinado 5,5 y viceversa. Pueden dar la apariencia de trabajar bien cuando deliberan y analizan los temas para llegar a una conclusión. Sin embargo, es probable que haya una complacencia mutua ante la falta de un

¹⁰³ Blake, *Soluciones...*, pp. 50 y 51

¹⁰⁴ *Ibid.*, pp. 165 y 166

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 166

¹⁰⁶ *Ibid.*, p. 167

¹⁰⁷ *Idem.*

conocimiento profundo que les permita proceder efectivamente. Por lo que, pueden llegar a fracasar.¹⁰⁸

I. Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe 5,5

Un subordinado oportunista puede reaccionar ante un jefe 5,5 con desdén y disgusto, e incluso puede llegar a planear un escenario para socavarlo. Una vez que el subordinado oportunista identifica el temor a la humillación que generalmente siente un líder 5,5, tratará de aprovecharse de ello hasta lograr que el jefe 5,5 se repliegue por completo y evite todos los riesgos. Lo anterior puede resultar destructivo para el líder 5,5 toda vez que el subordinado oportunista ya lo ha predispuesto para que fracase.¹⁰⁹

J. Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe 5,5

Un subordinado 9,9 puede sentirse frustrado ante las convicciones superficiales de un líder 5,5. Por lo que, puede asumir la iniciativa de buscar los datos necesarios que le permitan tomar decisiones sólidas y llevar a cabo sus tareas de la mejor manera. No obstante, el subordinado 9,9 puede presionar al jefe 5,5 para que obtenga la información pertinente, haciéndole preguntas y dándole sugerencias alternativas. El trabajo entre un jefe 5,5 y un subordinado 9,9 puede ser bueno en la medida en que el jefe amplía su criterio y se basa en la confrontación de ideas. Lo anterior puede favorecerse cuando otros subordinados empiezan a buscar al subordinado 9,9 para que los guíe, en vez de recurrir al jefe 5,5. Cuando existe una cultura de organización 5,5 fuertemente arraigada, el subordinado 9,9 puede optar por salirse y buscar trabajos más enfocados hacia la productividad, lo cual puede representar una pérdida de liderazgo y talento para la organización.¹¹⁰

¹⁰⁸ Blake. Soluciones..., pp. 167 y 168

¹⁰⁹ Ibid., p. 168

¹¹⁰ Ibid., pp. 168 y 169

VII. ESTILO DE LIDERAZGO OPORTUNISTA



A. Descripción general

El líder oportunista, que se ilustra en la Figura 5, puede adoptar cualquiera de los otros estilos del grid gerencial, dependiendo de la situación y/ o la persona con quién esté tratando y de la ventaja personal que pueda obtener. La motivación positiva más importante del líder oportunista es el deseo de alcanzar la cúspide, por lo que valora y cultiva las relaciones en función de la utilidad que tienen para acrecentar su éxito personal. El líder oportunista puede no importarle que la búsqueda de la ganancia personal sea contraria a las necesidades de la organización, ya sea que tenga una naturaleza perjudicial o implique simplemente un uso de recursos poco eficaz, a menos que corra el riesgo de ser expuesto. El líder oportunista supone que nunca se obtiene algo a cambio de nada, por lo que trata de ofrecer a las personas lo que necesitan para que queden en deuda con él. El problema principal de este enfoque es que refleja un comportamiento contradictorio que tarde o temprano habrá de ser cuestionado y/ o expuesto.¹¹¹

¹¹¹ Blake, *Soluciones...*, pp. 175-178

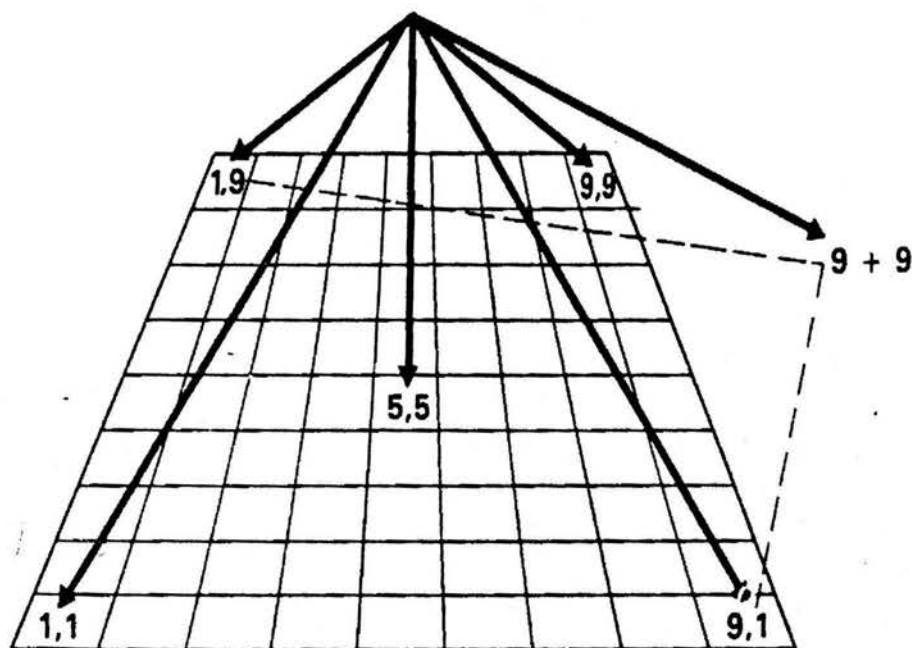


Figura 5. Liderazgo oportunista¹¹²

B. Elementos del liderazgo oportunista

- Resolución de conflictos. El líder oportunista evita el conflicto porque puede generarle consecuencias adversas, particularmente puede impedirle alcanzar la cúspide. Cuando ha surgido un conflicto, el líder oportunista puede hacerle creer a su oponente que ambos han ganado, pero en realidad se trata de una forma de hacer que el subordinado se sienta obligado a ceder en una situación futura. Sin embargo, cuando el líder oportunista realmente quiere algo de otra persona y ésta se niega a dárselo, puede hacerle la vida tan desagradable que finalmente lo haga cambiar de opinión.¹¹³
- Iniciativa. Un líder oportunista puede tomar iniciativas que le darán un beneficio personal, convenciendo a quienes habrán de instrumentarlas a través de promesas que pueden no cumplirse. En otro sentido, el líder oportunista puede tomar iniciativas de manera unilateral con la finalidad de evitar que otros puedan oponerse o interponerse.¹¹⁴

¹¹² Blake. *Soluciones...*, p. 175

¹¹³ *Ibid.*, pp. 178-183

¹¹⁴ *Ibid.*, pp. 183 y 184

- Indagación. En general, un líder oportunista quiere saber todo sobre lo que pasa en la organización, dado que podría utilizarlo en su favor. La indagación del líder oportunista no sólo se concentra en la gente, también comprende procedimientos, tecnologías, nuevos productos, propuestas y concursos, y el costo de todo lo anterior. Buena parte de la indagación, particularmente la que se refiere a la gente, se acopia de terceras personas, a través del sistema de comunicación informal.¹¹⁵
- Propugnación. Una vez más, la forma en que un líder oportunista propugna sus convicciones depende completamente de la situación. Puede tratar de venderle sus convicciones a quienes sabe de antemano que respaldarán sus puntos de vista. Por el contrario, puede evitar expresar sus puntos de vista frente a aquellos que probablemente no lo respaldarán.¹¹⁶
- Toma de decisiones. Un líder oportunista evalúa por anticipado la situación para determinar el nivel de acuerdo y respaldo, y así poder actuar en consecuencia. El líder oportunista puede partir de una posición abierta y receptiva a todos los puntos de vista. Sin embargo, se trata de una simulación puesto que están dadas todas las condiciones para que ocurra un cierto curso de acción: el que conviene a los intereses del líder oportunista. Si una decisión es contraria a los intereses del líder oportunista, éste puede expresar dudas y reservas que justifiquen el aplazamiento de la decisión, y así poder cambiarla haciendo uso de su influencia.¹¹⁷
- Crítica. Un líder oportunista puede considerar la retroalimentación como un medio para superar los obstáculos que impiden su beneficio personal. Sin embargo, puede no criticar a aquellos que podrían sentirse ofendidos con la finalidad de mantener la relación. Cuando no hay un beneficio de por medio, el líder oportunista puede no hacer el esfuerzo de criticar por considerarlo como una pérdida de tiempo.¹¹⁸

C. El subordinado de orientación oportunista

A un subordinado oportunista puede interesarle progresar sin plantear una amenaza para su jefe u otras personas, por lo que evita tener fricciones con personas de mayor jerarquía y ser el blanco del antagonismo de sus colegas. Sin embargo, el subordinado oportunista busca congraciarse con sus superiores para conseguir su objetivo principal: llegar a la cúspide.¹¹⁹

D. Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe oportunista

Un subordinado 9,1 puede llevarse razonablemente bien con un jefe oportunista. Cuando el subordinado 9,1 no está de acuerdo con una directriz, el jefe oportunista puede prometerle revisarla, y así poder recopilar suficiente información que habrá de demostrarle al subordinado 9,1 que su postura es la forma más

¹¹⁵ Blake, Soluciones..., pp. 184 y 185

¹¹⁶ *Ibid.*, pp. 185 y 186

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 187

¹¹⁸ *Ibid.*, pp. 187 y 188

¹¹⁹ *Ibid.*, p. 151

adecuada de proceder. Bajo estas condiciones, el subordinado 9,1 tiende a aceptar lo que el jefe oportunista le dice. Otro rasgo característico de esta relación es la reciprocidad, la cual consiguen a través de negociaciones que pueden reflejarse en resultados tangibles.¹²⁰

E. Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe oportunista

Un jefe oportunista puede manipular la motivación positiva del subordinado 1,9, el deseo de afecto y aprobación, y así lograr que el subordinado 1,9 haga todo lo que requiere, incluyendo asuntos desagradables que pudieran mancillar su reputación como jefe. Por lo que, el subordinado 1,9 se involucra inconscientemente, confiando plenamente en la sabiduría y preocupación absolutas del jefe oportunista.¹²¹

F. Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe oportunista

Un subordinado 9+9 puede ser manipulado por un jefe oportunista para que haga el trabajo verdaderamente sucio. Sin embargo, el subordinado paternalista puede cuestionar en privado el comportamiento sin principios del jefe oportunista. Por otro lado, el subordinado paternalista puede tratar de proteger al jefe oportunista de quienes han sido víctimas de su manipulación con la finalidad de convertirse en una especie de salvador o sostén. El subordinado 9+9 también puede aspirar a convertirse en el confidente del jefe oportunista con la finalidad de sentirse admirado y respetado.¹²²

G. Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe oportunista

Un subordinado 1,1 puede llevarse bien con un jefe oportunista siempre y cuando no lo tome en cuenta. Sin embargo, el jefe oportunista puede considerarlo útil y tratarlo amable y pacientemente para que haga lo que quiere. Si lo anterior no funciona, el jefe oportunista puede presionar hasta conseguir la obediencia del subordinado 1,1, manipulando el miedo a perder el empleo de éste.¹²³

H. Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe oportunista

Un jefe oportunista es tan adaptable que puede no tener dificultad para tratar con un subordinado 5,5. A un subordinado 5,5 puede escandalizarle el oportunismo burdo. Sin embargo, el subordinado 5,5 puede llegar a admirar al jefe oportunista y sentirse orgulloso de trabajar para una personalidad influyente.¹²⁴

I. Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe oportunista

Se trata de una combinación peligrosa para la organización que puede dar lugar a acciones no éticas, puesto que su principal objetivo es conseguir sus propios intereses, siendo difícil que alguien se interponga en su camino.¹²⁵

¹²⁰ Blake, *Soluciones...*, pp. 190 y 191

¹²¹ *Ibid.*, p. 191

¹²² *Ibid.*, pp. 191 y 192

¹²³ *Ibid.*, p. 192

¹²⁴ *Ibid.*, pp. 192 y 193

¹²⁵ *Ibid.*, p. 193

J. Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe oportunista

Un subordinado 9,9 puede percibir la falta de principios de un jefe oportunista y considerar esto como algo inaceptable. Sin embargo, el subordinado 9,9 puede tratar de sujetar al jefe con base en convicciones, pero un buen oportunista se las puede ingeniar para racionalizar cualquier cosa. No obstante, el subordinado 9,9 puede ser tan persistente como el jefe oportunista y seguir presionando a favor de un comportamiento basado en principios. Por lo que, el jefe oportunista puede tratar de deshacerse del subordinado 9,9, transfiriéndolo a otro grupo de trabajo o evitándolo y trabajando en torno a él. En este último caso, el subordinado 9,9 puede frustrarse y tratar de escapar de la situación, solicitando su transferencia o saliéndose definitivamente de la organización.¹²⁶

¹²⁶ Blake, Soluciones..., pp. 193 y 194

VIII. ESTILO DE LIDERAZGO 9,9



A. Descripción general

El estilo de liderazgo 9,9 se localiza en la esquina superior derecha del grid (figura 1), integra una alta preocupación por la producción con una alta preocupación por la gente. El objetivo principal del estilo 9,9 consiste en promover la participación, el compromiso y el esfuerzo del equipo para lograr los fines de la organización. La principal motivación positiva del líder 9,9 es el deseo de realización a través de la contribución. Mientras más se acerca al éxito (el logro de las metas de la empresa) mayor es el sentimiento de realización. La motivación negativa más importante del líder 9,9 es el temor al egoísmo, por lo que evita promover sus propios intereses a expensas de otras personas o de la misma organización.¹²⁷

B. Elementos del liderazgo 9,9

- Resolución de conflictos. Un líder 9,9 adopta un enfoque abierto al resolver problemas, esto es, un intercambio de razones fundamentales y perspectivas que permite a las personas involucradas conocer la lógica de los demás, reduciéndose la probabilidad de que surjan conflictos trastornadores. El líder 9,9 busca establecer criterios, objetivos y expectativas que puedan compartir las personas involucradas en la resolución de un problema. El líder 9,9 puede convencerse de que el subordinado tiene una mejor idea acerca de cómo proceder en una tarea dada. En contraste, el líder 9,9 puede tener la mejor respuesta y convencer de esto al subordinado. Puede también presentarse una solución no

¹²⁷ Blake, Soluciones..., pp. 203-206

vislumbrada por ambos que sea mejor que cualquiera de las posiciones individuales sostenidas inicialmente. A esto se le conoce como sinergia, la cual se hace posible sólo cuando se confrontan los desacuerdos y está implícita una condición de confianza, buena voluntad y respeto mutuo entre las personas que están buscando resolver el problema. Debe aplicarse un enfoque encaminado a descubrir qué es lo correcto o adecuado, en vez de tratar de averiguar quién tiene la razón. Cuando no se puede resolver un conflicto en primera instancia, puede involucrarse a una tercera parte para que proporcione una revisión y retroalimentación desde una perspectiva neutral.¹²⁸

- Iniciativa. Un líder 9,9 ejerce con energía la iniciativa a favor de la organización. No todas las iniciativas tienen la misma prioridad en cuanto a movilizar esfuerzo, por lo que un líder 9,9 planea, establece prioridades y da seguimiento hasta asegurarse que las iniciativas son sólidas. El líder 9,9 puede introducir nuevas actividades encaminadas a estimular la productividad, creatividad o satisfacción en el trabajo, evitando iniciar actividades que desvíen la atención de los objetivos primarios. La iniciativa puede surgir de cualquiera de los miembros del equipo o incluso del exterior del mismo.¹²⁹
- Indagación. El líder 9,9 indaga amplia y profundamente para producir datos y hechos que ayuden a entender la naturaleza de un problema y a tomar decisiones sólidas. Insta a los directamente involucrados con el problema para que lo analicen detalladamente hasta que logren entenderlo plenamente. El líder 9,9 valora la presentación y el desarrollo de datos, y mantiene una clara separación entre hecho y opinión cuando se dispone a indagar sobre un tema en particular.¹³⁰
- Propugnación. El líder 9,9 da a conocer con claridad y franqueza sus ideas, a través de lo cual puede ganarse el respeto de los miembros del equipo y recibir la atención que amerita. El líder 9,9 puede expresar sus razones fundamentales para facilitar a sus colaboradores el entendimiento de sus posiciones, interesándose en los razonamientos que soportan las posiciones de los demás.¹³¹
- Toma de decisiones. Antes de tomar una decisión, un líder 9,9 se propone lograr un entendimiento y acuerdo entre las personas a quienes afecta la propia decisión. El líder 9,9 considera la delegación como una oportunidad de desarrollo importante y es consciente de que al principio tendrá que invertir algún tiempo para ayudar al subordinado a obtener la experiencia necesaria, pero luego de un tiempo le permitirá concentrarse en otras actividades. El líder 9,9 normalmente evita tomar decisiones que desvíen la atención de los temas principales o que excluyen recursos esenciales.¹³²

¹²⁸ Blake, *Soluciones...*, pp. 206-214

¹²⁹ *Ibid.*, pp. 214 y 215

¹³⁰ *Ibid.*, pp. 215 y 216

¹³¹ *Ibid.*, p. 217

¹³² *Ibid.*, pp. 217-219

- Crítica. El líder 9,9 puede criticar continuamente el desarrollo de una actividad, aún cuando el resultado sea favorable, con la finalidad de analizar cómo se logró el éxito y de repetir el esfuerzo en una situación futura que sea semejante. El líder 9,9 considera que el examen continuo de lo que se hace (crítica) garantiza que el proceso sea lo más eficaz posible en todo momento, desde el principio hasta el fin. Cuando un líder 9,9 se dispone a criticar o retroalimentar a un subordinado, se asegura de promover un clima de apertura y sinceridad, y de actuar de manera concreta e imparcial. El líder 9,9 destaca las consecuencias del comportamiento del subordinado sobre la productividad de otras personas, lo que permite al subordinado aprender cómo operar interdependiente y adecuadamente en actividades futuras.¹³³

C. El subordinado de orientación 9,9

El subordinado 9,9 se preocupa mucho por realizar la tarea que se le encomienda de manera productiva y por las personas con quienes trabaja, además de que está acostumbrado a pensar y actuar de modo abierto y honesto. El subordinado 9,9 puede no aceptar limitaciones injustificadas ni un comportamiento ineficaz por parte del jefe. Persiste además en establecer una atmósfera de resolución de problemas que se caracterice por una indagación y una crítica abiertas, y por la búsqueda de metas compartidas que reflejen decisiones orientadas a lograr las mejores soluciones.¹³⁴

D. Interacción entre un subordinado 9,1 y un jefe 9,9

En virtud de las características del líder 9,9, un subordinado 9,1 puede no sentir desconfianza o que lo están explotando. Al principio, el subordinado 9,1 puede sentirse escéptico con respecto al enfoque del líder 9,9. Sin embargo, el subordinado 9,1 puede darse cuenta de que el jefe 9,9 es lo suficientemente capaz y de que valora sus ideas y contribuciones, volviéndose improbable que se de una lucha de voluntades. En general, se trata de una pareja que puede trabajar adecuada y productivamente.¹³⁵

E. Interacción entre un subordinado 1,9 y un jefe 9,9

El subordinado 1,9 puede percibir el interés por la gente del jefe 9,9 lo que, junto con su deseo de agrandar, hacen que acepte cualquier petición. El líder 9,9 puede ayudar al subordinado 1,9 a desarrollar un sentimiento de finalidad a través del esfuerzo y la participación. Una vez que el subordinado 1,9 logra entender cómo puede engranarse el esfuerzo productivo con la preocupación por la gente, estará en posición de convertirse en un miembro más valioso para la organización.¹³⁶

¹³³ Blake, *Soluciones...*, pp. 219-221

¹³⁴ *Ibid.*, p. 152

¹³⁵ *Ibid.*, pp. 221 y 222

¹³⁶ *Ibid.*, pp. 222 y 223

F. Interacción entre un subordinado 9+9 y un jefe 9,9

El subordinado 9+9 puede tratar de impresionar al líder 9,9 con su conocimiento y pericia, con la finalidad de convertirse en su favorito y estar en una posición que le permita ejercer control sobre el resto del equipo. No es probable que el jefe 9,9 permita lo anterior, a lo que el subordinado paternalista puede reaccionar con desaprobación o, por el contrario, puede comenzar a resolver problemas de acuerdo con los principios del estilo 9,9.¹³⁷

G. Interacción entre un subordinado 1,1 y un jefe 9,9

El estilo de liderazgo 9,9 tiene el potencial necesario para activar un estilo suplente en un subordinado cuyo estilo dominante es el 1,1, estimulando en él un interés por la actividad laboral. Por lo que, el líder 9,9 puede tratar de involucrar al subordinado 1,1 para que participe activamente en el equipo. Al subordinado 1,1 puede resultarle más fácil ceder y hacer lo que el jefe 9,9 quiere que evadir continuamente la invitación a colaborar.¹³⁸

H. Interacción entre un subordinado 5,5 y un jefe 9,9

Un subordinado 5,5 puede acceder a las pretensiones de un jefe 9,9 porque así lo dicta el protocolo. No obstante, a un subordinado 5,5 puede gustarle la idea de la unidad y, consecuentemente, ser muy receptivo al trabajo en equipo basado en la participación. El líder 9,9 puede presionar al subordinado 5,5 para que supere la mediocridad y visualice todo lo que puede lograr, estimulándolo para que corra más riesgos con base en un esfuerzo minucioso de resolución de problemas.¹³⁹

I. Interacción entre un subordinado oportunista y un jefe 9,9

Un subordinado oportunista normalmente es cuidadoso en su relación con un líder 9,9 y en mantener ocultas sus pretensiones. Es probable que el subordinado oportunista busque que lo transfieran, puesto que el jefe 9,9 habrá de confrontar su falta de ética y no le quedará otra alternativa que cambiar su comportamiento.¹⁴⁰

J. Interacción entre un subordinado 9,9 y un jefe 9,9

El subordinado 9,9 puede sentir un gran respeto por el jefe 9,9, en virtud de sus cualidades. A ambos les resulta fácil discutir sus dudas y reservas abiertamente, sin temor a las reacciones negativas, además de compartir un sentimiento de gratificación que emana del aprendizaje. En general, esta pareja se caracteriza por una interdependencia que puede generar resultados sinérgicos.¹⁴¹

¹³⁷ Blake, *Soluciones...*, p. 223

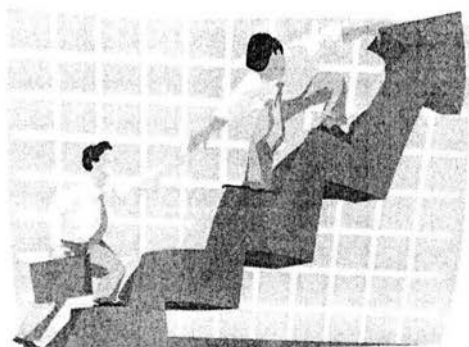
¹³⁸ *Ibid.*, pp. 223 y 224

¹³⁹ *Ibid.*, p. 224

¹⁴⁰ *Ibid.*, pp. 224 y 225

¹⁴¹ *Ibid.*, p. 225

IX. CAMBIO INDIVIDUAL



A. Reflexión

La reflexión es la principal herramienta para identificar la discrepancia entre la forma real de comportarse y la ideal. Permite entender porqué otras personas reaccionan como lo hacen y diagnosticar de qué manera una acción ineficaz que se ha tomado se hubiera podido realizar de manera más productiva. Existen tres formas especiales de reflexión que operan de manera más o menos simultánea.¹⁴²

- Introspección. Se trata de un proceso de auto-estudio en el cual, por ejemplo, se considera la razón que ocasionó que algo planeado resultara mal o la razón por la que se celebra internamente un éxito personal.
- Retroalimentación informal. Es cuando unas personas le dan su opinión a otra sobre la manera en que ha realizado una acción.
- Proceso más formal de crítica. Es cuando una persona discute con otras sobre algo que hicieron de manera conjunta para determinar de qué manera se hubiera podido hacer más productivo.

B. La base del cambio individual

Siempre que se encara una situación, se actúa sobre la base de la evaluación subjetiva (supuestos) de la misma, que puede o no parecerse a la realidad objetiva. El comportamiento personal refleja los supuestos fundamentales sobre los cuales se basa para actuar. La evidencia de que los supuestos guían el comportamiento se manifiesta en los diferentes enfoques del liderazgo. Mientras que los resultados son una medida directa del comportamiento que se adopta. En virtud de que los supuestos conducen a buenos y malos resultados, no todos los supuestos son igualmente sólidos como base para ejercer el liderazgo eficaz.

Existe una tendencia natural a resistir un cambio personal, particularmente cuando parece abrumador y fuera de control. El primer paso para cambiar los

¹⁴² Blake, Soluciones..., pp. 257 y 258

supuestos es tomar conciencia de su profundidad y naturaleza, identificando las consecuencias derivadas de actuar con base en ellos. Luego es posible considerar y aplicar supuestos alternativos que pueden proporcionar una base más sólida para trabajar con otras personas. Por lo tanto, si los supuestos no cambian, el comportamiento y los resultados tampoco lo harán. Lo anterior es un requisito para lograr el cambio individual. Sin embargo, el cambio individual depende de la cultura organizacional. Depende también de la apertura y sinceridad del sujeto que pretende cambiar. Si las personas con quienes interactúa comprenden lo que se trata de hacer y se mantiene el compromiso con el cambio personal, entonces es posible alcanzar el éxito. El cambio individual es un proceso gradual que comienza una vez que se está consciente de que hay una mejor forma de actuar y se consolida cuando se cuenta con el respaldo de jefes, colegas y subordinados, quienes habrán de dar la retroalimentación necesaria.¹⁴³

Es posible aplicar el proceso de cambio sobre una actividad o función más específica. Por ejemplo, puede determinarse la forma en la que un vendedor afronta las objeciones que presentan los clientes antes de comprar algo. La orientación 9,1 representaría a un vendedor que está muy preocupado por vender y poco preocupado por el cliente. El vendedor 9,1 insistiría hasta que el cliente realice la compra. En tanto que el vendedor 1,1, poco preocupado tanto por vender como por el cliente, adoptaría una actitud pasiva y no se molestaría en insistir. El vendedor 1,9, poco preocupado por vender y muy preocupado por el cliente, creería que siendo agradable y complaciente va a lograr que el cliente se resista poco o nada a hacer la compra. El vendedor 5,5, regularmente preocupado por los elementos mencionados, intentaría desviar la atención del cliente cuando éste de una opinión negativa acerca del producto, invitándolo a considerar una característica positiva que contrarreste su percepción original. Por último, el vendedor 9,9, muy preocupado por ambos aspectos, percibiría la resistencia del cliente como un reto que puede superarse. Luego de haber identificado la forma personal de vender y sus consecuencias, es posible aprender, comparar y dirigirse hacia la mejor manera de hacerlo.¹⁴⁴

C. Determinación del estilo de liderazgo

Determinar el estilo personal de liderazgo y los supuestos básicos sobre los que se basa es una condición para lograr el cambio individual. La determinación del estilo de liderazgo puede llevarse a cabo a través de una auto-evaluación, la cual consiste en comparar y evaluar una serie de enunciados que describen ciertos comportamientos (estilos de liderazgo) con respecto a las características del comportamiento personal. Así pues, se asigna el número siete a la oración que se asemeja más al comportamiento personal para trabajar con y a través de otras personas. De manera sucesiva se van asignando los números enteros menores que siete, hasta llegar al uno, que correspondería al enunciado menos parecido al comportamiento personal. Se debe reaccionar a cada enunciado como un todo, en vez de evaluar los segmentos aislados que lo conforman. Finalmente, se agrupan los enunciados que conforman una forma de comportarse y se suman los números

¹⁴³ Blake, Soluciones..., pp. 260-269

¹⁴⁴ Blake, What's instrumented..., pp. 12-14

asignados a cada grupo. El grupo de enunciados que tenga la suma más alta corresponderá al estilo de liderazgo dominante, mientras que el grupo que ocupe el segundo lugar corresponderá al estilo de liderazgo suplente. Un paso adicional consiste en revisar todas las interacciones con los subordinados, poniendo especial atención a la manera en que se maneja el conflicto. Entonces, puede encontrarse que un grupo de interacciones con los subordinados, el cual refleja un estilo de liderazgo, se asemeja al comportamiento personal. Por lo que, a partir de ambos resultados se puede determinar el estilo personal de liderazgo, dominante y suplente. Cuando no se revela un patrón estable, es posible que el estilo u orientación básica sea oportunista o que el análisis no haya sido lo suficientemente profundo o que se haya hecho basándose en intenciones más que en acciones (auto-engaño).

Existen otras formas complementarias para determinar el estilo personal de liderazgo que pueden ser útiles y confiables tal como pedirle a un subordinado, jefe, amigo o familiar, o a todos, que haga la evaluación descrita anteriormente (en vez de hacerlo uno mismo). En este caso, es muy importante el grado de apertura y sinceridad de las personas que hacen la evaluación. Si ambas evaluaciones son congruentes, significaría que la auto-evaluación fue objetiva, mientras que las incongruencias sugieren hacer una revaloración. Una vez que se tiene una idea clara del propio estilo de liderazgo, es posible proceder a cambiarlo.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Blake, Soluciones..., pp. 269-272

X. PRINCIPIOS Y MÉTODOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO 9,9



A. Principios

El estilo de liderazgo 9,9 considera igualmente valiosas la interdependencia y la iniciativa individual, siempre y cuando estén aparejadas, cada una construyéndose sobre la fuerza de la otra, buscando crear un sistema de valores compartidos en el cual se puedan entrelazar los talentos.

Los principios del comportamiento sobre los que se basa el liderazgo 9,9 son los siguientes:¹⁴⁶

1. La realización a través de la contribución es la motivación que le da carácter a la actividad humana, además de respaldar la productividad, creatividad, satisfacción y salud.
2. La comunicación abierta es esencial para el ejercicio de la responsabilidad propia y compartida.
3. Los conflictos se resuelven mediante la confrontación, siendo el entendimiento y el acuerdo las bases de la cooperación.
4. Ser responsable por las acciones propias representa el nivel más alto de madurez y sólo se consigue a través de la amplia delegación de poder y autoridad.
5. La participación compartida en la resolución de problemas y en la toma de decisiones estimula la compenetración activa en la productividad y el pensamiento creativo.

¹⁴⁶ Blake, *Soluciones...*, pp. 231-234

6. La gestión gerencial está dada por objetivos, los cuales deben estar integrados y ser congruentes con las metas personales.
7. El mérito es la base de la recompensa y se da cuando la contribución promueve las perspectivas de éxito de la organización y conduce a que el individuo se convierta en un líder más fuerte.
8. El aprendizaje de la experiencia laboral se logra a través de la crítica.
9. Las normas y los estándares respaldan la excelencia personal y de la organización. Cuando las normas y los estándares son elevados, se estimula la búsqueda de la excelencia y se contribuye con la satisfacción que la gente obtiene del trabajo.

Cuando una organización aplica estos principios ante cualquier situación, es decir, cuando forman parte de su cultura organizacional, se asegura que las relaciones humanas se basen en la confianza y el respeto, y que se utilicen al máximo los recursos de la gente en la búsqueda para obtener los mejores resultados posibles.¹⁴⁷

B. Integración de los principios del estilo 9.9 con las estrategias del arte de administrar de Zhuge Liang para hacer más efectiva la administración de proyectos.

Se ha sugerido que muchos de los principios del grid gerencial se asemejan y/ o complementan con las 16 estrategias del arte de administrar de Zhuge Liang. Por lo que, el gerente de proyectos cuenta con una perspectiva más amplia para resolver un problema real (véase la tabla 3). Sin embargo, el grado de aplicación de ambas teorías para mejorar el ejercicio del liderazgo y la efectividad de la administración de proyectos dependerá en gran medida del entendimiento y dominio que se tenga de ellas.¹⁴⁸

Tabla 3. Similitudes entre el Grid gerencial y el arte de administrar de Zhuge Liang¹⁴⁹

Grid gerencial Principios	Arte de administrar de Zhuge Liang Estrategias
Comunicación abierta	Aceptación de consejos (4) ¹⁵⁰
Resolución de conflictos	Considerar y escuchar (3)
Aprendizaje de la experiencia laboral	Considerar y escuchar (3), y Observación (16)
Responsabilidad propia	Educación y órdenes (13)
Participación compartida	Dirigir la gente (6)
Administración por objetivos	Gobernar un país (1) y Afrontar las dificultades (14)

¹⁴⁷ Blake. *Soluciones...*, pp. 235-237

¹⁴⁸ Pheng. *Managerial grid and Zhuge Liang's...*, p. 391

¹⁴⁹ Idem.

¹⁵⁰ Se refiere al número de la estrategia

Elementos del comportamiento

Propugnación	Ser perceptivo (5)
Crítica	Controlar el caos (12)

C. Lineamientos para la participación en equipos de trabajo

La participación implica que las personas adecuadas colaboren en un problema dado, ofrezcan sugerencias y contrapropuestas, expresen sus dudas y reservas, y trabajen para obtener un compromiso compartido. El trabajo en equipo 9,9 no significa reunir siempre a todas las personas antes de tomar una decisión, sino sólo cuando sea conveniente y adecuado. En este sentido, la siguiente tabla muestra ciertos criterios que pueden ayudar a determinar quiénes deben participar en un problema o curso de acción dado.¹⁵¹

Tabla 4. Criterios para determinar la participación en los equipos de trabajo¹⁵²

Criterios	1/0 ¹⁵³	1/1 ¹⁵⁴	1/Algunos o 1/Todos ¹⁵⁵
¿Quién tiene el problema?	Sólo una persona	Dos personas	Algunos o todos
¿Hay tiempo para involucrar a otras personas?	No	Poco tiempo	Suficiente tiempo
¿Tiene el jefe la competencia para tomar la decisión sólo?	Sí, es totalmente competente	Su competencia es sólo marginal	Su competencia es insuficiente; necesita más recursos
¿Es posible la sinergia?	Improbable	Probable	Muy probable
¿Cómo es el impacto en el resto del equipo?	Bajo	De bajo a moderado	De moderado a alto
¿Necesita el jefe que otras personas se involucren y comprometan?	No	Posiblemente sea útil	Sí, es necesario y esencial
¿Hay potencial de desarrollo para otras personas?	No	Posiblemente	Sí

¹⁵¹ Blake, *Soluciones...*, pp. 238-241

¹⁵² *Ibid.*, p. 241

¹⁵³ Puede tratarse del jefe o de un subordinado que ha sido delegado

¹⁵⁴ Puede tratarse de una pareja jefe-subordinado o jefe-jefe (colegas)

¹⁵⁵ Pueden estar involucradas más de dos personas o todos los miembros del equipo

D. Resolución de conflictos uno-uno

Las acciones concretas que toma un líder 9,9 para afrontar un conflicto en una situación 1/1 son las siguientes:

- Explicar las razones en que se basa una decisión, acción o modo de pensar, de manera que la otra persona no se sienta atacada o minimizada, tratando de demostrarle que se pretende establecer qué es lo más adecuado y no quién tiene la razón.
- No dar por sentado nada mientras se escuchan las ideas y sentimientos de la otra persona. No inferir supuestos ni tratar de leer la mente, solicitando aclaraciones cuando sea necesario.
- No retener información pertinente, aunque se perciba como algo que podría crear incomodidad.
- Una vez que se han entendido los valores, necesidades y supuestos básicos de la otra persona, se debe desafiar su manera de pensar presentándole diferentes cursos de acción.
- Explorar las razones, motivos y causas que le dan a otra persona una perspectiva clara y posiblemente diferente sobre un problema dado.
- Ayudar a la otra persona a que explore las consecuencias operativas de su solución preferida.
- Obtener ayuda de la otra persona para poder explorar las consecuencias de la propia solución preferida. Continuar la discusión de manera persistente hasta lograr un acuerdo. Sin embargo, el jefe puede decidir la finalización de la discusión en caso de no encontrar solución alguna.
- Asegurarse de que el proceso de deliberación en relación con el resultado sea abierto y no predeterminado.
- Buscar constantemente nuevas definiciones del problema que hagan evidente una solución acertada. Uniendo las mejores ideas y esfuerzo propios con los de otra persona, puede lograrse una resolución sinérgica.¹⁵⁶

E. Resolución de conflictos uno-muchos

Cuando cada miembro del equipo tiene una solución que nadie más está dispuesto a aceptar el conflicto es al nivel del equipo. Mediante una discusión abierta, y no a través de la orquestación de una solución, se mantiene el compromiso de todo el equipo y es posible enfocarse sobre la consulta, el intercambio de puntos de vista y la resolución de diferencias por consenso. Un enfoque más o menos estructurado que permite revisar temas complejos, concentrarse sobre las áreas de desacuerdo, complementar la información fehaciente que cada persona aporta, probar y revisar la lógica subyacente y, en cierta forma, comprender los aspectos subjetivos que están presentes, es el método "4, 3, 2, 1". Consiste en pedirle a cada participante que declare la posición que ha adoptado sobre un tema dado. Se intercambia la información y se utiliza la siguiente tabla para evaluarla:

¹⁵⁶ Blake, Soluciones..., pp. 245 y 246

Tabla 5. Sistema de puntuación¹⁵⁷

Puntos	Declaración
4	“Convengo con la declaración como está escrita”
3	“Convengo con esta declaración si se escribe de la siguiente manera”
2	“Deseo hacer las siguientes preguntas para esclarecer el significado de esta parte de la declaración”
1	“No estoy de acuerdo con esta parte de la declaración por las siguientes razones”

Se intercambian los hallazgos una y otra vez hasta que el mayor número posible de declaraciones calificadas con 3, 2 y 1 se hayan revalorado con 4, lo que reflejaría un acuerdo.¹⁵⁸

F. Crítica

Como método de aprendizaje, la crítica generalmente ocurre cuando dos o más personas intercambian sus propias descripciones sobre un acontecimiento en el cual participaron de una forma directa. La crítica puede utilizarse:

Antes de iniciar una actividad: se determina lo que cada participante sabe y espera que ocurra, permitiendo aprovechar de mejor manera los recursos de la gente.

Durante el desarrollo de una actividad: la retroalimentación mutua durante una reunión programada aumenta la probabilidad de entendimiento y fortalece los esfuerzos que cada participante ha realizado.

Al final de una actividad: Permite a los participantes revisar y reconstruir toda la experiencia y determinar cómo se obtuvieron ciertos resultados, y utilizar este conocimiento en una situación futura que sea similar.

Es esencial que las personas involucradas en una crítica se comprometan a hacerla de manera constructiva. A continuación se presentan algunas recomendaciones que pueden maximizar los beneficios de la crítica:

- La crítica se recibe con mayor aprecio cuando es descriptiva, en vez de enjuiciadora o evaluadora, y cuando retrata de manera precisa y comprobable lo que ocurrió en determinada situación y las consecuencias de ello.
- Mientras más cercana es la crítica al evento que se refiere, es mejor.
- La crítica debe concentrarse sobre lo que una persona puede cambiar.
- Se debe estar consciente de las motivaciones propias antes de hacer una crítica, verificando que se trata de una preocupación por contribuir con otras personas.

La crítica puede no ser útil cuando:¹⁵⁹

- Los participantes no comparten los valores característicos del liderazgo 9,9.
- Dos o más participantes son abiertamente antagónicos y usarían la oportunidad para criticarse en forma destructiva.

¹⁵⁷ Blake, *Soluciones...*, p. 248

¹⁵⁸ *Ibid.*, pp. 246-249

¹⁵⁹ *Ibid.*, pp. 249-254

- 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 carecen de habilidades para comunicarse abierta y eficazmente.

Segunda parte

DESARROLLO GRUPAL Y ORGANIZACIONAL GRID

I. DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO



El problema del cambio, además de involucrar el ejercicio personal del liderazgo, abarca la forma en que la gente trabaja de manera conjunta. El cambio en la cultura de un equipo ocurre cuando sus miembros han aprendido los conceptos fundamentales del grid gerencial. El siguiente paso es la formación del espíritu de equipo, para lo cual se emplea un enfoque sistemático basado en los principios y métodos del estilo 9,9. El trabajo en equipo se logra cuando cada miembro aporta la parte de la cual es responsable, además de mantener un control constante de cómo está surgiendo el todo. Por lo que, los integrantes del equipo son responsables tanto de sus actividades particulares como del resultado global.

La formación del espíritu de equipo depende de los siguientes elementos:

1. Poder-autoridad. Cuando se usa para canalizar y coordinar adecuadamente los recursos que los miembros de la organización pueden ofrecer, se consigue que éstos adquieran un sentimiento de propiedad y un compromiso con el logro de resultados productivos.
2. Normas-estándares. Caracterizan la naturaleza de las interacciones entre individuos, al interior de los equipos, departamentos y en toda la organización.
3. Moral-cohesión. Cuando no existe la motivación para trabajar conjuntamente, probablemente se sacrifiquen recursos importantes. Las relaciones de trabajo exitosas se basan en la confianza y el respeto, a través de las cuales se crea un sentimiento de responsabilidad y cooperación.
4. Estructura-diferenciación. Cuando la estructura organizacional representa un arreglo adecuado para realizar el trabajo productiva y eficazmente, se maximiza el potencial para el uso pleno de los recursos.
5. Metas-objetivos. Cuando los objetivos personales divergen de las metas de la organización, pueden ocasionarse tensiones y conflictos que impiden la realización del esfuerzo productivo.
6. Crítica-retroalimentación. Constituye el medio natural de que dispone una organización para poder estudiarse constantemente e inducir los cambios necesarios para rectificar las dificultades operativas.

Los elementos mencionados anteriormente tienen un impacto considerable sobre la eficacia con la que se usan y convierten los recursos en resultados tangibles.

Cuando los elementos son enfocados adecuadamente, es posible movilizar los recursos plenamente y convertirlos en algo superior a lo que podría lograrse trabajando individual y aditivamente.

Una vez que se comparten dichos elementos, es posible formar el espíritu de equipo a través de la aplicación del grid gerencial. Primero, los miembros del equipo examinan a profundidad sus fortalezas y debilidades desde la perspectiva del grid gerencial, determinando el estilo de liderazgo que más se asemeja a la forma en que el equipo desarrolla alguna actividad importante (seguridad, reducción de costos, calidad, etc.). Se comparan las percepciones individuales hasta llegar a un acuerdo sobre la manera en que opera el equipo. El siguiente paso consiste en identificar la mejor forma de desempeñar la actividad. Nuevamente, se llega a un acuerdo sobre cuál es la manera más adecuada de realizar la actividad que se está analizando. Se ha creado una brecha entre la situación real y la ideal. Por lo que, se deben establecer de manera conjunta las acciones concretas que habrán de permitir al equipo dirigirse hacia la forma de operación ideal, programando fechas límite que incluyan una revisión de avances y, si es necesario, una re- planeación.¹⁶⁰

A. Resolución de conflictos intergrupales

El modelo de resolución de conflictos intergrupales sirve para mejorar el trabajo en equipo, la cooperación y confianza entre grupos o áreas que interactúan en una organización, y consta de los siguientes pasos:

1. Desarrollar la relación ideal
2. Consolidar la relación ideal
3. Describir la relación real
4. Consolidar la relación real
5. Planear el cambio
6. Seguimiento y re-planeación

Los pasos 1 y 3 deben realizarse separadamente por cada uno de los grupos en conflicto, mientras que las demás etapas deben llevarse a cabo conjuntamente. Cada grupo debe incluir a quienes habrán de implementar las decisiones que se acuerden. Puede incluirse un consultor externo que ayude a los grupos durante el proceso.¹⁶¹

Un ejemplo de aplicación de este modelo ocurrió en una compañía comercializadora, "The Drackett Corporation", la cual decidió probar el método grid para mejorar las relaciones entre los miembros de dos grupos de la compañía, y para mejorar su desempeño en equipo. En este caso no fue necesario contratar a un consultor externo, quedando el director de desarrollo y adiestramiento de personal como moderador (administrador) del programa. Representantes de ambos grupos pudieron llegar a un acuerdo sobre la relación ideal que debía prevalecer, la relación que realmente existía (con la ayuda de un instrumento de auto-aprendizaje), los pasos necesarios que debían seguir para resolver los

¹⁶⁰ Blake, Soluciones..., pp. 286-292

¹⁶¹ Pace, Solving costly..., pp. 629-631

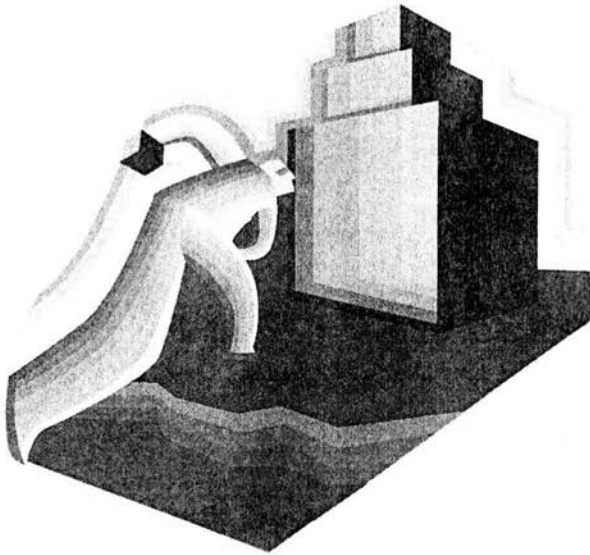
problemas de mayor prioridad, y las reuniones que habrían de sostener para dar seguimiento a dichos problemas.¹⁶²

Otro ejemplo de aplicación ocurrió en la planta "Hillside", en la que había un conflicto que amenazaba con desembocar en una huelga. Se contrató a un consultor externo para que administrara el programa. Representantes de ambos grupos pudieron llegar a un acuerdo sobre la relación ideal que debía prevalecer, la relación que realmente existía y los pasos necesarios que debían seguir para resolver el conflicto. En consecuencia, se evitó la huelga y la planta pasó del onceavo al primer lugar en rendimiento financiero en comparación con el resto de las plantas de la compañía matriz.¹⁶³

¹⁶² Pierro Jr., Applying the managerial grid to a real-life..., pp. 20-27

¹⁶³ Blake, Overcoming group..., pp. 102-108

II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL



A. Objetivos

El desarrollo organizacional puede definirse como una forma sistemática de inducir cambios en una organización. Los objetivos específicos del desarrollo organizacional son los siguientes:¹⁶⁴

- Elevar el nivel de la organización a un nivel de logro más elevado, optimizando la operación de todo el sistema.
- Conseguir que todos los miembros de la organización estén dedicados a conseguir que ésta tenga éxito y a liberar todo su potencial.
- Eliminar la rigidez de los procedimientos establecidos que impiden tomar mejores decisiones.
- Establecer objetivos de alto rendimiento, alcanzándolos de acuerdo con estándares de excelencia.
- Hacer que la administración sea un instrumento de diagnóstico y análisis cuando se buscan las mejores soluciones.
- Reforzar la voluntad de los miembros de la organización para encarar y resolver sus conflictos de manera constructiva.
- Cambiar la cultura de la organización y a superar los obstáculos derivados de prácticas anticuadas.

¹⁶⁴ Blake, OD – fad..., pp. 110 y 111

B. Requisitos y consideraciones

El desarrollo organizacional implica ver a la organización como un sistema o unidad que puede estar sujeta a cambios. Si bien cada individuo puede cambiar (véase "cambio individual"), es poco probable que la suma de los esfuerzos individuales sea importante en el contexto organizacional. El desarrollo organizacional debe:¹⁶⁵

- Basarse en un modelo estructural (para comparar el ideal contra el real).
- Progresar en una secuencia de pasos que vayan del aprendizaje individual a la aplicación al nivel de la organización.
- Concentrarse en los aspectos negativos de la cultura y las acciones que contradicen la lógica de los negocios.
- Poner énfasis en la confrontación y resolución de conflictos como prerrequisito para validar la solución de problemas.

Se ha visto que el éxito de un programa de desarrollo organizacional depende de la naturaleza de la decisión inicial para llevarlo a cabo. La educación piloto es un punto de partida apropiado para poder decidir si se lleva a cabo el programa de desarrollo organizacional. Los miembros de la administración (supervisores, jefes y gerentes) deben:¹⁶⁶

- Reconocer la magnitud del tiempo y el esfuerzo que el programa habrá de requerir.
- Trabajar para que los ejecutivos de mayor jerarquía entiendan la importancia que tiene su apoyo y participación para poder alcanzar resultados exitosos.
- Asegurar la claridad de los objetivos del programa y de la perspectiva de tiempo dentro de la cual es concebido el programa.
- Hacer un plan para reducir la resistencia de los participantes, que le permita a éstos comprender el tiempo y el esfuerzo que el programa habrá de requerir.

Los programas de desarrollo organizacional pueden ser llevados a cabo por consultores externos, especialistas internos del "staff" o gerentes de línea. Entre las ventajas de tener gerentes de línea como instructores del programa están las siguientes:¹⁶⁷

- Los gerentes de línea incrementan sus habilidades y adquieren una mayor comprensión y dedicación, además de generar una mayor sensibilidad.
- Se reducen las racionalizaciones para no aplicar los conceptos en el trabajo.
- Ahorro de dinero.

El programa de desarrollo organizacional consta de las siguientes fases:

¹⁶⁵ Blake, *OD – fad...*, p. 117

¹⁶⁶ Blake, *Initiating...*, p. 142

¹⁶⁷ Blake, *Using line...*, p. 35

C. Fase 1

En la fase inicial del desarrollo organizacional, todos los dirigentes de la organización se involucran en el aprendizaje del grid gerencial y lo usan para evaluar sus propios estilos de liderazgo. Puede incluirse al personal técnico, obrero y administrativo. Sin embargo, lograr un ahorro de tiempo y hacer que muchas personas cursen el seminario debe equilibrarse con la seguridad de que el desempeño de la organización no se verá afectado por la ausencia de gente en el trabajo en un momento dado.

Los miembros de la organización asisten a un seminario de cinco días de duración que se imparte de preferencia fuera de las instalaciones de la empresa. El programa requiere de 20 a 30 horas de trabajo previo o estudio auto-dirigido, de tal manera que los participantes lleguen preparados con una base teórica sobre la cual se pueda construir. Lo anterior implica leer toda la teoría del grid gerencial y responder algunas preguntas acerca de lo que se ha leído.

Primero, se forman equipos de seis a ocho personas que reproduzcan dentro de lo posible la composición de la propia organización, lo cual puede lograrse a través de un "corte diagonal". Si bien este método de selección es muy conveniente, la diferencia entre los niveles jerárquicos de las personas que conforman cualquier equipo no debe ser mayor a cuatro.

Los equipos se dedican a resolver proyectos, analizan cómo se hacen las cosas y qué se puede hacer para mejorar. Los puntos clave ocurren cuando cada participante es criticado por el resto del equipo acerca de la eficacia de su estilo de liderazgo, cuando se analiza y critica el estilo de liderazgo dominante dentro de la cultura de la organización y cuando se describen los pasos necesarios para aumentar la eficacia de toda la organización.

Incluso en esta primera etapa es posible concentrarse y solucionar en cierto tipo de problemas en el trabajo. Puede tratarse de problemas que no le pertenecen a nadie en particular pero que, en otro sentido, les pertenecen a todos y evolucionan a partir de la propia cultura de la empresa. Por ejemplo, la calidad o la seguridad son problemas normativos que presuponen la existencia de una práctica compartida. Sin embargo, puede ser necesario emplear diseños especiales para tratar de resolver los aspectos negativos presentes en un problema dado.

Luego de haber experimentado un adiestramiento básico acerca del grid gerencial, pueden exponerse con más claridad los problemas de la organización, además de aplicarse las herramientas aprendidas para solucionarlos. Este tipo de proyectos hacen que la responsabilidad recaiga sobre las personas que tienen la facultad para resolver un problema dado, puesto que se concentran en las racionalizaciones utilizadas para no resolver el problema. Dichos proyectos también proporcionan nuevas ideas acerca de las verdaderas causas y permiten establecer compromisos encaminados hacia la solución plena del problema.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Blake, *Soluciones...*, pp. 325 y 326

D. Fase 2: formación del espíritu de equipo¹⁶⁹

La formación de espíritu de equipo debe comenzar con la persona que está al mando de la organización y las personas que le reportan, continuando después con los demás niveles de la jerarquía organizacional.¹⁷⁰

E. Fase 3: desarrollo intergrupales¹⁷¹

El tercer paso consiste en lograr una mejor resolución de problemas intergrupales a través de una integración de las personas que se interrelacionan en el trabajo. Por ejemplo, comúnmente existen problemas entre fabricación y comercialización, personal y operaciones, ingeniería central y plantas, operaciones y mantenimiento, etc. Todas estas separaciones producen subsistemas que pueden contradecirse o carecer de la coordinación necesaria. Para solucionar lo anterior, se aplica un enfoque integrado que permite rediseñar los subsistemas de tal manera que se cuente con una organización coherente que fortalezca el desempeño global. Las características del desarrollo intergrupales incluyen:¹⁷²

- Usar un marco de referencia sistemático para analizar las barreras a la cooperación y coordinación intergrupales.
- Aplicar habilidades de resolución de problemas y de toma de decisiones para despolarizar antagonismos y confrontar las relaciones “superficiales” que ocultan dificultades para resolver problemas.
- Utilizar la confrontación para identificar los aspectos focales que requieren resolución.
- Planear actividades que permitan alcanzar una mejor cooperación y coordinación entre las unidades, dándoles un seguimiento programado.

F. Fase 4: diseño de un modelo estratégico (ideal) de organización

Los aspectos principales de esta etapa son los siguientes:

- Especificar objetivos financieros mínimos y óptimos para la compañía.
- Describir la naturaleza, carácter y profundidad del mercado en que se habrá de penetrar.
- Crear una estructura que organice e integre las operaciones de la compañía.
- Identificar requisitos de desarrollo para mantener el impulso y evitar la morosidad.
- Delinear políticas para guiar la toma de decisiones futuras de la empresa.

El equipo de más alto nivel se encarga de estudiar, diagnosticar y diseñar un modelo para la organización, a través de un examen gradual de la lógica empresarial. A continuación, el equipo principal debe especificar el proyecto o modelo operativo que habrá de servir para el rediseño de la empresa. La fase cuatro concluye una vez que este modelo ha sido evaluado, aceptado y aprobado

¹⁶⁹ Véase “Desarrollo de trabajo en equipo”, pp. 52-53.

¹⁷⁰ Blake, *Soluciones...*, pp. 326 y 327

¹⁷¹ Véase “Desarrollo de trabajo en equipo”, pp. 52-53.

¹⁷² Blake, *Soluciones...*, pp. 328-331

por los representantes del siguiente nivel jerárquico (i.e., consejo de administración).¹⁷³

Se ha sugerido que el equipo principal debe concluir la fase 4, luego de haber establecido los estándares, antes de que los líderes de menor jerarquía pasen por las fases 1 y 2, con la finalidad de que éstos los conozcan, asimilen y compartan.¹⁷⁴

G. Fase 5: implantación del desarrollo

La fase cinco está ideada para implantar el modelo desarrollado en la fase previa. Las metas de esta etapa son:

- Examinar las actividades existentes a fin de identificar las diferencias entre la forma actual de operar y la forma en que se espera operar de acuerdo con el modelo estratégico ideal.
- Especificar cuáles actividades son adecuadas, cuáles se pueden cambiar y retener, cuáles son perjudiciales y deben remplazarse o abandonarse, y qué actividades nuevas o adicionales se necesitan para satisfacer los requisitos del modelo.
- Diseñar acciones específicas para lograr los cambios necesarios.
- Conducir la empresa durante el proceso de cambio de tal manera que no se vea afectada.

El primer paso es el análisis y la subdivisión de la compañía en sus componentes. Un componente es el agrupamiento más reducido de actividades interrelacionadas, esencial para producir una fuente reconocible de ingresos y un costo identificable. El siguiente paso consiste en calcular la inversión que se relaciona con las actividades de cada componente, incluyendo personal y equipo. Lo anterior permite evaluar si la actividad empresarial, identificada por ese componente, satisface o puede satisfacer las especificaciones del modelo. Es decir, se analiza si el rendimiento que se obtiene de la inversión es congruente con el modelo estratégico. De no ser así, se determina si hay gastos o factores de fijación de precios controlables que puedan alterarse para inscribirlo dentro de un rendimiento que corresponda con los estándares de inversión. También se identifica si ésta área de actividad empresarial es congruente con las áreas de mercado acotadas como áreas de crecimiento dentro del modelo estratégico. La implantación de la fase cinco supone un aumento significativo de la productividad, en virtud de la profundidad del cambio involucrado.¹⁷⁵

H. Fase 6: consolidación

La fase seis se utiliza para estabilizar y consolidar el progreso logrado durante las fases previas, y para decidir si se inicia otro periodo de cambio. Las metas de esta fase son las siguientes:¹⁷⁶

- Criticar los esfuerzos de cambio realizados para verificar que las actividades han sido implantadas como se planeó.

¹⁷³ Blake, *Soluciones...*, pp. 331 y 332

¹⁷⁴ *Using the managerial grid to ensure MBO*, p. 55

¹⁷⁵ Blake, *Soluciones...*, pp. 332-335

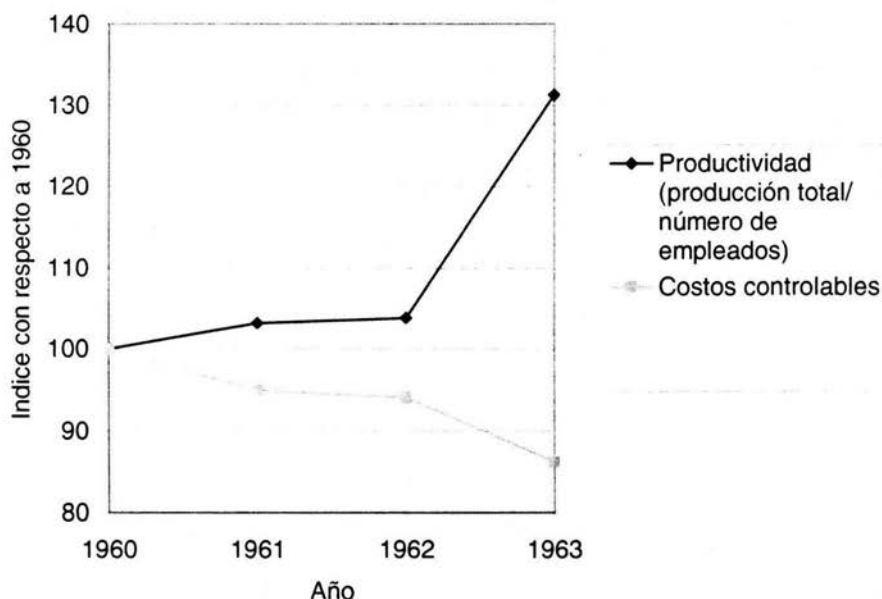
¹⁷⁶ *Ibid.*, pp. 335 y 336

- Identificar debilidades que no hubiera sido posible prever durante toda la implantación y tomar las acciones correctivas que se requieran para superarlas.
- Mantenerse al tanto de los cambios en el ambiente de los negocios incluyendo la competencia, el precio de las materias primas, los salarios, etc., los cuales pueden indicar la necesidad de cambios fundamentales en el modelo.

I. Aplicaciones

1. Refinería Sigma

Los beneficios de aplicar el desarrollo organizacional grid en la refinería Sigma, con una planta laboral de 4000 personas, de los cuales 800 (gerentes y técnicos del "staff") participaron en el programa, pueden observarse a continuación:



Gráfica 1. Productividad y costos controlables¹⁷⁷

A un año de la implementación del programa, se generaron ganancias equivalentes a varios millones de dólares, derivadas de ahorros en los costos controlables, además de que aparentemente se aumentó la productividad de los trabajadores.

¹⁷⁷ Blake, Breakthrough..., p. 143

Tabla 6. Cambios en las relaciones de trabajo, 1962-1963¹⁷⁸

	% de entrevistados que reportaron una mejoría en la forma en que trabajan con su jefe	% de entrevistados que reportaron una mejoría en la forma en que trabaja su equipo	% de entrevistados que reportaron una mejoría en la forma en que trabaja su equipo con otros equipos
Servicios administrativos	59	68	65
Plásticos	55	60	68
Investigación y desarrollo	36	41	59
Ingeniería	37	35	55
Promedio	49	55	61

La tabla anterior indica una mejoría en las relaciones grupales, intergrupales y entre jefes y subordinados. También se observa que los líderes de los departamentos operativos fueron los que mejoraron más. A continuación se muestran los cambios específicos de la conducta de los líderes:

Tabla 7. Cambios percibidos en la conducta de los jefes, 1962-1963¹⁷⁹

	Porcentaje de subordinados que calificaron al líder como "alto" ¹⁸⁰		
	1962	1963	Incremento o decremento
<i>Dimensiones señaladas como positivas en el seminario Grid</i>			
"Me mantiene informado"	45.3%	62.6%	+17.3%
"Consciente de otros"	42.9	55.3	12.4
"Planea junto conmigo"	45.5	57.6	12.1
"Promueve las sugerencias"	53.1	64.7	11.6
"Establece los objetivos conmigo"	48.1	59.5	11.4
"Me ayuda a aprender"	44.7	56.1	11.4
"Hace que tenga objetivos altos"	54.4	65.8	11.4
"Le da seguimiento a mis acciones"	53.8	64.5	10.7
"Me escucha cuidadosamente"	60.6	71.3	10.7
"Consciente de él"	63.9	72.8	8.9
Promedio	51.2%	63.0%	+11.8

¹⁷⁸ Blake, *Breakthrough...*, p. 148

¹⁷⁹ *Ibid.*, p. 150

¹⁸⁰ Se refiere al porcentaje de los 606 entrevistados que calificaron a sus líderes con "7" o "8" en una escala de ocho puntos.

Dimensiones no mencionadas en el seminario Grid

"Describe claramente sus puntos de vista"	58.2%	69.3%	+11.1%
"Me recompensa por trabajar bien"	48.5	56.6	8.1
"Se mantiene cerca de mí"	65.9	72.8	6.9
"Tiene el apoyo de la administración"	62.3	68.4	6.1
"Controla sus emociones"	76.0	82.0	6.0
"Actúa seguro de sí mismo"	72.8	78.7	5.9
"Actúa a gusto"	78.6	83.4	4.8
Promedio	66.0%	73.0%	+7.0%

Tabla 8. Cambios percibidos en las normas de trabajo grupal

	Porcentaje de líderes que calificaron las dimensiones de la conducta grupal como "relativamente negativa" ¹⁸¹		
	1962	1963	Incremento o decremento
<i>Dimensiones señaladas como negativas en el seminario Grid</i>			
"La actitud del grupo hacia un miembro que le da más importancia a mantener relaciones amistosas que a solucionar problemas de trabajo"	40.1%	65.2%	-25.1%
"La actitud del grupo hacia un miembro que prefiere guardarse sus propias opiniones en vez de poner sus cartas sobre la mesa"	44.5	66.8	-22.3
"La actitud del grupo hacia un miembro que prefiere hacer un trabajo por sí mismo en vez de hacerlo con otros miembros del grupo"	29.0	50.3	-21.3
"La actitud del grupo hacia un miembro que a menudo 'compone' cuando se origina un desacuerdo"	25.3	42.0	-16.7
Promedio	34.7%	56.1%	-21.4%

¹⁸¹ Se refiere al porcentaje de los 606 entrevistados que calificaron negativamente la conducta del grupo en una escala de ocho puntos.

Dimensiones no mencionadas en el seminario Grid

“La actitud del grupo hacia un miembro que no tiene ideas hasta que otros expresan sus opiniones”	40.4%	51.3%	-10.9%
“La actitud del grupo hacia un miembro que prefiere pasar su carrera en la planta en vez de otro lugar de la organización”	10.3	16.2	-5.9
“La actitud del grupo hacia un miembro que mantiene una estrecha relación con su jefe”	59.1	51.2	+7.9
“La actitud del grupo hacia un miembro que ‘sobreestima’ mucho a otros miembros del grupo”	35.9	23.9	+12.0
Promedio	36.4%	35.7%	+0.8%

Las últimas dos tablas indican que los valores dominantes, actitudes y conductas de los participantes cambiaron considerablemente, de acuerdo con los objetivos del programa.

Tabla 9. Relación entre el mejoramiento del líder y el apoyo de los “superiores” y colegas (según los subordinados)

	“Superior” incluido también entre “los que más mejoraron”	Ubicados en donde el número de “colegas que más mejoraron” superó al de “colegas que menos mejoraron”
Líderes calificados como “los que más mejoraron” (N = 87)	77%	92%
“Líderes calificados como “los que menos mejoraron” (N = 35)	55%	26%

Aparentemente, el apoyo de los colegas resultó ser más importante que el apoyo de los jefes, como factor que favorece el mejoramiento de la forma de dirigir, según la apreciación de los subordinados.

Otros resultados que se obtuvieron de la aplicación del programa de desarrollo organizacional grid fueron el inicio de proyectos que tuvieron implicaciones nunca antes vistas en la organización y el mejoramiento de las relaciones entre Sigma y la empresa matriz. Por lo tanto, se concluyó que el programa tuvo éxito en la introducción de los conceptos de la ciencia del comportamiento en la manera de

dirigir la organización, y que otras organizaciones pueden valerse de este método para volverse más sólidas y eficaces.¹⁸²

2. Compañía de Seguros Union Mutual

La compañía de seguros de vida Union Mutual Life Insurance Corporation contaba con alrededor de 1000 empleados. La compañía optó por el grid gerencial como medio para asegurar la administración por objetivos. Luego de dos años de haber conjuntado ambos enfoques, el presidente de la compañía dijo que ese lapso había sido el más exitoso en la historia de la empresa. El grid gerencial contribuyó significativamente en el establecimiento de altos estándares de rendimiento en el equipo de administradores (líderes) con más jerarquía en la organización (el equipo principal) y en la implementación de dichos estándares. Se mejoró el trabajo en equipo, la confianza y la sinceridad, y se incrementó la efectividad (de dicho equipo).

El equipo principal participó en cinco de las seis fases del programa de desarrollo organizacional grid (se consideró que la fase 3 no era aplicable en este caso), mientras que sólo algunos líderes (50) “de segundo nivel” participaron en la fase 1, de los cuales 20 pasaron por la fase 2.¹⁸³

El proyecto de demostración (correspondiente a la Fase 1), el cual fue dirigido por el propio presidente de la compañía, tuvo por objeto una reducción del 10% en los costos administrativos de los seguros individuales. El proyecto tuvo éxito en la recolección de hechos. Sin embargo, la implementación resultó complicada y se llevó más tiempo del anticipado.¹⁸⁴

La Fase 4 modificó el concepto del equipo principal acerca de la misión ampliada de la compañía. Sin embargo, la contribución más importante de esta fase fue el establecimiento de objetivos financieros adecuados, incluyendo el “retorno de la inversión” (ROI) y la “rapidez de retorno en el sobrante requerido” (RORS).¹⁸⁵

3. Dana Corporation

Dana Corporation es uno de los proveedores independientes de la industria automotriz más grandes del mundo. Opera en 32 países y emplea a más 86,000 personas. Dana Corporation ha utilizado el grid gerencial como parte de su estrategia para comunicar su cultura corporativa. El grid gerencial ha sido implementado en Dana a través de su departamento interno de educación, el cual ha adiestrado a más de 800 empleados desde 1991. Los resultados de utilizar el grid gerencial incluyen el ahorro de 30,000 libras esterlinas por año y una reducción de inventario equivalente a 160,000 libras, tan sólo en una de sus fábricas.¹⁸⁶

¹⁸² Blake, *Breakthrough...*, p. 155

¹⁸³ *Using the managerial grid to ensure MBO*, pp. 54 y 55

¹⁸⁴ *Ibid.*, p. 59

¹⁸⁵ *Ibid.*, p. 60

¹⁸⁶ Blake, *Contemporary...*, p. 59

DISCUSIÓN

Los ANTECEDENTES sugieren que el liderazgo es un factor fundamental sobre cualquier tipo de organización y, en especial, sobre las empresas industriales. Puede observarse la existencia de diversos enfoques, desarrollados a lo largo de muchos años, para explicar y ejercer la administración y el liderazgo. Se define qué es la cultura organizacional y se explica la influencia que tiene el líder sobre la misma.

La INTRODUCCIÓN refuerza la importancia del liderazgo sobre el desarrollo personal, organizacional e incluso nacional. Se manifiesta la gran influencia que tiene el líder sobre sus seguidores, sobre las relaciones que hay entre éstos y sobre los resultados que consiguen como equipo. También se presenta al grid gerencial como una alternativa viable, dada su aplicación en diversas organizaciones, para abordar el problema del liderazgo.

Los FUNDAMENTOS (primera parte) establecen los conceptos básicos sobre los que se basa la teoría del grid gerencial. Los supuestos o suposiciones de un líder determinan su comportamiento y, éste a su vez, las consecuencias o resultados. Considerando la relación entre la preocupación del líder por los resultados y su preocupación por la gente a la que dirige, surgen varios grupos de supuestos que dan origen a los estilos de liderazgo del grid gerencial, cada uno de los cuales conlleva a la obtención de resultados más o menos definidos. La motivación es un factor que afecta al estilo de liderazgo y está asociada al entorno que el líder percibe. La teoría del grid gerencial se ha extendido para explicar el comportamiento del subordinado y su interacción con el líder. Se postula la existencia de un estilo de liderazgo dominante y de uno o más estilos de liderazgo suplentes, describiéndose los factores que promueven el cambio de un estilo de liderazgo dominante a uno suplente.

El ESTILO DE LIDERAZGO 9,1 define al líder que se preocupa mucho por realizar una tarea (y obtener los resultados esperados) y que, simultáneamente, se preocupa muy poco por la gente a la que dirige. Puede observarse la inconveniencia de aplicar el enfoque 9,1 dadas las reacciones negativas que pueden tomar los subordinados. Otro inconveniente ocurre cuando el criterio del líder 9,1 no es el más adecuado y, por tal motivo, no se obtienen los resultados esperados. La inflexibilidad del líder 9,1, además de crear un ambiente de tensión, puede ocasionar que los subordinados oculten información valiosa y, en general, que no lo respalden.

El ESTILO DE LIDERAZGO 1,9 define al líder que se interesa muy poco por realizar una tarea y que, al mismo tiempo, se interesa mucho por sus subordinados. Las principales desventajas de aplicar este enfoque son: se obtienen bajas productividades y una escasa innovación, no se atiende a la mayoría de los problemas (se generan crisis recurrentes) y, en general, no se aprovechan los recursos y es poco el trabajo que se realiza.

El ESTILO DE LIDERAZGO 9+9 o paternalista es una combinación de los estilos 9,1 y 1,9. Sin embargo, se considera como un nuevo estilo de liderazgo, en el que opera el principio de castigo y recompensa. Los inconvenientes más importantes de aplicar este enfoque son los siguientes: se inhibe el desarrollo

(liderazgo) de los subordinados, además de reducir su creatividad y capacidad para resolver problemas.

El ESTILO DE LIDERAZGO 1,1 define al líder que se preocupa solamente por conservar su empleo. Es decir, aquel líder cuyo interés por la gente y la consecución de resultados es casi nulo. Evidentemente, representa un estilo poco eficiente.

El ESTILO DE LIDERAZGO 5,5 define al líder cuyo interés por la gente y por los resultados es intermedio. Entre las desventajas del estilo 5,5 están la mediocridad, la propensión a caer en la burocracia y la nula innovación.

El ESTILO DE LIDERAZGO OPORTUNISTA define al líder que adopta el estilo que más le conviene, dependiendo de la persona o situación que afronte. Una desventaja del estilo oportunista es que pueden sacrificarse los resultados que pretende alcanzar la organización como una consecuencia de trabajar por satisfacer intereses personales.

El ESTILO DE LIDERAZGO 9,9 define al líder ideal, es decir, aquel que está muy interesado tanto en alcanzar los resultados de la organización como en las personas con las que trabaja. Es posible seguir los lineamientos que propone el estilo 9,9 si se está conciente en todo momento de la necesidad de conseguir los mejores resultados y, al mismo tiempo, de hacer partícipes a las personas con quienes se trabaja. Por ejemplo, se puede mantener una actitud abierta, sincera y respetuosa cuando se discute un problema en el que se tienen diferentes puntos de vista. Ambas partes deben pensar en función de lo que resulta más benéfico para la organización y sus miembros. Probablemente se deriven alternativas de solución que son aparentemente igual de eficaces, por lo que, pueden probarse y compararse para decidir cuál es la mejor. Lo anterior supondría que quienes propusieron las alternativas quedarían satisfechos y que se aplicaría la mejor alternativa de solución.

El CAMBIO INDIVIDUAL parece ser una alternativa viable para cambiar la forma personal de trabajar. Sin embargo, habría que elaborar una prueba de auto-aprendizaje en cuanto a la forma de desarrollar una actividad más o menos específica, lo que implica desarrollar un modelo que correlacione los conceptos del grid gerencial con los comportamientos reales (experiencias) e hipotéticos (ideales o no), aunque puede recurrirse a un consultor especializado en la materia para que lo haga. En todo caso, el cambio individual puede conseguirse a través de identificar la forma actual o real de desarrollar una actividad o proceso, determinar la manera ideal de hacerlo, comparar ambos enfoques (y sus consecuencias) y definir los pasos a seguir para pasar de la forma real a la ideal.

Los PRINCIPIOS DEL ESTILO 9,9 dan una idea de cómo se debe administrar y liderar una organización y/ o un equipo de trabajo. Parece una condición que todos los miembros del equipo u organización compartan dichos principios para ejercer un liderazgo y/ o administración efectiva.

Si bien pueden ser útiles los criterios para determinar quiénes deben participar en un curso de acción dado, es posible que haya algunos criterios más importantes que otros, dependiendo de diversos factores que incluyen el tipo de trabajo. por ejemplo, en ocasiones tuve que tomar decisiones del tipo 1/0, a pesar de que afectaban a todo mi equipo y de que ellos hubieran podido contribuir significativamente. El criterio más importante en esas situaciones fue el tiempo

disponible, dado que mis colaboradores generalmente estaban ocupados con actividades rutinarias (algunas de ellas operativas) que eran aparentemente indispensables. Sin embargo, el método 9,9 para la determinación de participantes provee los criterios más importantes a considerar en un problema o curso de acción dado.

En general, la propuesta para resolver conflictos del tipo 1/1 (entre dos personas) es adecuada. Sin embargo, debe existir respeto, sinceridad y apertura entre los involucrados, ya que de lo contrario difícilmente se podría resolver un conflicto. Particularmente, los antagonismos, frecuentemente encontrados representan un dilema que es difícil de superar. Lo mismo aplica para los conflictos del tipo 1/muchos (entre varias personas). En este caso, el tiempo puede ser un factor que limite su aplicación.

Según mi experiencia, es común que un líder critique a sus subordinados cuando se han identificado problemas que se derivan de una actividad o proceso. Sin embargo, en ocasiones se pasa por alto el análisis (crítica) cuando los resultados que se obtienen son mejores que los esperados, lo que impide repetir en situaciones futuras lo que se hizo para lograrlo.

Un ejemplo de la importancia del elemento "estructura-diferenciación" ocurre con las empresas que pertenecen y son dirigidas por una familia o individuo. En este caso, el dueño y director de la organización puede llegar a intervenir en las funciones principales de la organización (gerencias), lo que significa depender de un criterio limitado, desaprovechar los recursos de la gente, desalentar a la misma (elemento moral-cohesión) y, finalmente, poner en riesgo el futuro de la organización. En este caso, el líder principal determina el estilo de liderazgo que debe prevalecer en la organización (elemento poder-autoridad). Por lo tanto, los elementos de los que depende la formación del espíritu de equipo (estructura-diferenciación, poder-autoridad, moral-cohesión, etc.) deben ser los adecuados para poder aplicar el método de desarrollo de equipos. Algunas de las áreas interdependientes cuya relación y trabajo de equipo pueden mejorarse a través de la aplicación de la metodología del grid gerencial son: calidad y producción, mantenimiento y producción, compras y producción, personal (recursos humanos) y producción, etc.

Evidentemente, es necesario llevar a cabo una evaluación de los costos implicados en la aplicación de un programa de desarrollo organizacional grid. Sin embargo, ha quedado demostrado que los beneficios de aplicar dicho programa justifican plenamente su aplicación.

Si bien tomar la decisión de aplicar el programa de desarrollo organizacional grid está en manos de la alta gerencia, un ingeniero químico que tiene un "mando medio" puede promover la aplicación de dicho modelo difundiendo la información contenida en este trabajo. En tal situación, también es posible someterse al cambio que involucra dirigirse hacia la mejor forma de dirigir (estilo 9,9) y mejorar el trabajo del equipo del cual sé es responsable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El grid gerencial es un modelo de liderazgo que sugiere esforzarse por conseguir objetivos (resultados) y, simultáneamente, preocuparse por la gente con la que se trabaja para alcanzarlos. Es necesario adecuar la organización en su conjunto para facilitar que sus miembros adopten dicho enfoque y para lograr una eficiencia general más alta. Lo anterior puede lograrse a través del desarrollo organizacional grid. El proceso de cambio debe ser continuo para asegurar el futuro de la organización.

La importancia del liderazgo grid ha quedado evidenciada a lo largo de este trabajo si se consideran los resultados obtenidos por las organizaciones donde se ha aplicado. Por lo que, se sugiere aplicar todos los conceptos de la teoría del liderazgo grid a aquellas organizaciones del área química cuyo compromiso con el desarrollo y la mejora continua es profundo.

Por lo expuesto a lo largo de este trabajo se recomienda:

1. Reconocer la importancia del liderazgo y las relaciones humanas en la consecución de resultados exitosos. Deben aprovecharse los recursos que tiene la gente (conocimientos, capacidades, habilidades, competencias, etc.) a través de un ejercicio eficaz del liderazgo.
2. Identificar los elementos que constituyen a un líder (resolución de conflictos, iniciativa, propugnación, indagación, toma de decisiones, crítica), reflexionando sobre cómo se ejercen personalmente dichos elementos.
3. Identificar los supuestos o suposiciones sobre las cuales se actúa y, particularmente, se ejerce el liderazgo. Lo anterior implica descubrir las verdaderas motivaciones de uno mismo. Aunque estas pueden ser diversas, el grid gerencial proporciona un modelo que define siete estilos de liderazgo con sus respectivos supuestos y motivaciones. De tal manera, que se puede comparar el estilo propio con los estilos del grid y determinar cuál es el más parecido. Lo anterior puede hacerse mediante la aplicación y evaluación de una prueba de autoaprendizaje. También se pueden analizar las interacciones líder-subordinado (incluidas en el presente trabajo) y compararlas con las relaciones que se tienen con los subordinados (cuando se es líder de algún grupo). Esta comparación puede permitir conocer la orientación o estilo de liderazgo que se posee.
4. Aplicar el estilo de liderazgo 9,9, que es sin duda el mejor de todos los estilos del grid gerencial. Una vez identificado el propio estilo de liderazgo, es posible seguir el comportamiento, principios y tácticas que caracterizan al estilo 9,9.
5. Tratar de influir positivamente en la cultura del equipo del que se es líder, lo que, a su vez, influirá en la cultura de la organización. Se debe promover la participación de todos los miembros del equipo, propiciar un clima de respeto mutuo y comunicación abierta y sincera, y dar los incentivos suficientes (reconocimientos, promociones, aumentos de salario, etc.) para mantener la motivación y el compromiso con el grupo y la organización.
6. Afrontar los conflictos y problemas buscando identificar qué es lo correcto (lo que beneficia a la organización y sus miembros). Lo anterior implica

contar con la información necesaria, involucrar a quienes puedan aportar algo, considerar diferentes alternativas de solución y aplicar la mejor, entre otras cosas.

7. Promover la aplicación del programa de desarrollo organizacional grid para hacer que la organización o empresa a la que se pertenece sea más exitosa. Si bien el cambio puede implicar mucho tiempo y esfuerzo, los beneficios de cambiar la cultura de una organización y la forma de operar de ésta justifican y multiplica los recursos invertidos. El hacer que una organización sea cada vez más exitosa significa contribuir con el desarrollo nacional.

BIBLIOGRAFÍA

A. LIBROS

- BLAKE, Robert R. y Anne ADAMS MCCANSE, Soluciones grid a dilemas de liderazgo, trad. Guillermo Cárdenas, México, Diana, 1992.
- BLAKE, R., J. S. MOUTON y A. A. MCCANSE, Change by design, Estados Unidos, Addison-Wesley, 1989.
- BLAKE Robert R. y Jane S. MOUTON, El nuevo grid gerencial, México, Diana, 1980.
- BLAKE, R. y J. S. MOUTON, Building a dynamic corporation through grid organization development, Estados Unidos, Addison-Wesley Publishing Co., 1969.
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 4a. ed., México, McGraw-Hill, 1995.
- COOPERRIDER, D. et al., Appreciative inquiry: rethinking human organization toward a positive theory of change, Estados Unidos, Champaign: Stipes Publishing, 2000.
- CUMMINGS, T. y C. WORLEY, Organization development and change, 6a. ed., Estados Unidos, Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997.
- FRENCH, W. y C. BELL, Organization development: behavioral science interentions for organization improvement, 6a. ed., Estados Unidos, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc, 1999.
- GOLEMBIEWSKI, Robert T., Organization development: ideas and issues, Estados Unidos, New Brunswick: Transaction Publishers, 1989.
- HEAD, T. et al., Is Appreciative inquiry OD's philosopher's stone?, Estados Unidos, Champaign: Stipes Publishing, 2000.
- HOFSTADE, G., Cultures and organizations: software of the mind, Estados Unidos, New York: McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTADE, G., Culture's consequences: international differences in work-related values, Estados Unidos, Newbury Park CA: Sage Publications, 1984.
- KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEIG, Administración en las organizaciones (un enfoque de sistemas), trad. Jorge Morcos Flores, México, McGraw-Hill, 1982.
- LAU, Chung-Ming, A culture based perspective of organization development implementation, vol. 9, Estados Unidos, Greenwich: JAI Press, 1996, pp. 49-79.

- MCGREGOR, D., The human side of enterprise, Estados Unidos, New York: McGraw-Hill, 1960.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas (Serie: capacitación integral), México, El Manual Moderno, 1985, 69 pp.
- SCHOLTES, Peter R., Cómo liderar (Manual práctico), trad. Gloria Elizabeth Rosas Lopetegui, Santafé de Bogotá, Colombia, Mc Graw-Hill Interamericana, 1999, pp. ix-418.
- SORENSEN, P. et al., Global and international organization development, Estados Unidos, Champaign: Stipes, 1995.
- TROMPENAARS, F., Riding the waves of culture, Inglaterra, London: The Economist Press, 1993.
- WEHRICH, Heinz y Harold KOONTZ, Administración (Una perspectiva global), 10a. ed., trad. Julio Coro Pando, México, Mc Graw-Hill Interamericana, 1994,

B. REVISTAS

- BERNARDIN, H. John y Kenneth M. ALVARES, "The managerial grid as a predictor of conflict resolution method and managerial effectiveness", Administrative Science Quarterly, vol. 21, num. 1, pp. 84-94.
- BLAKE, Robert R. et al., "Contemporary issues of grid international: sustaining and extending the core values of OD", Organization Development Journal, Chesterland, vol. 18, num. 2, verano del 2000, pp. 54-61.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Promise and performance in the emergence of grid organization development", Organization Development Journal, vol. 15, num. 2, verano de 1997, [s. p.].
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "How to achieve integration on the human side of the merger", Organizational Dynamics, vol. 13, num. 3, invierno de 1985, pp. 41-56.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Presidential grid styles", Training & Development Journal, vol. 39, num. 3, marzo de 1985, pp. 30-34.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Principles and designs for enhancing learning", Training & Development Journal, vol. 38, num. 12, diciembre de 1984, pp. 60-63.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Overcoming group warfare", Harvard Business Review, vol. 62, num. 6, noviembre-diciembre de 1984, pp. 98-108.

- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Out of the past: how to use your organization's history to shape a better future", Training & Development Journal, vol. 37, num. 11, noviembre de 1983, pp. 58-65.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "The urge to merge", Training & Development Journal, vol. 37, num. 1, enero de 1983, pp. 40-46.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle", Organizational Dynamics, vol. 10, num. 4, primavera de 1982, pp. 20-43.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "How to choose a leadership style", Training & Development Journal, vol. 36, num. 2, febrero de 1982, pp. 38-47.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Initiating organization development", Training & Development Journal, vol. 35, num. 6, junio de 1981, pp. 132-142.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "OD Technology for the future", Training & Development Journal, vol. 33, num. 11, noviembre de 1979, pp. 54-64.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Principles of behavior for sound management", Training & Development Journal, vol. 33, num. 10, octubre de 1979, pp. 26-28.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Why the OD movement is 'stuck' and how to break it loose", Training & Development Journal, vol. 33, num. 9, septiembre de 1979, pp. 12-20.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "What's new in the new grid?", Training & Development Journal, vol. 32, num. 5, mayo de 1978, pp. 3-8.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Toward a general theory of consultation", Personnel & Guidance Journal, vol. 56, num. 6, febrero de 1978, pp. 328-330.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Critique", Training & Development Journal, vol. 30, num. 4, abril de 1976, pp. 6-8.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "An overview of the grid", Training & Development Journal, vol. 29, num. 5, mayo de 1975, pp. 29-37.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "What is instrumented learning?", Training & Development Journal, vol. 26, num. 1, enero de 1972, pp. 12-20.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Change by design not by default", S.A.M. Advanced Management Journal, vol. 35, num. 2, primavera de 1970, pp. 29-34.

- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "OD - fad or fundamental?", Training & Development Journal, vol. 33, num. 1, enero de 1970, pp. 110-117.
- BLAKE, Robert R. et al., "A second breakthrough in organization development", California Management Review, vol. 11, num. 2, invierno de 1968, pp. 73-78.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "The managerial grid in three dimensions", Training & Development Journal, vol. 21, num. 1, enero de 1967, pp. 2-5.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Managerial Facades", S.A.M. Advanced Management Journal (1984), vol. 31, num. 3, julio de 1966, pp. 30-37.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "The rich grow richer", Training & Development Journal, vol. 20, num. 8, verano de 1966, pp. 2-5.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Using line instructors for organization development", Training & Development Journal, vol. 20, num. 3, marzo de 1966, pp. 28-35.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "International managerial grids", Training Directors Journal/ ASTD, vol. 19, num. 5, mayo de 1965, pp. 8-22.
- BLAKE, Robert R. et al., "Breakthrough in organization development", Harvard Business Review, vol. 42, num. 6, noviembre- diciembre de 1964, pp. 133-155.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Reactions to intergroup competition under win-lose conditions", Management Science, vol. 7, num. 4, julio de 1961, pp. 420-435.
- BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, "Personality", Annual Review of Psychology, vol. 10, 1959, pp. 203-232.
- BROEDLING, Laurie A., Arthur NEWMAN y Alan W. LAU, "Executive's attitudes toward management techniques", Academy of Management Proceedings, 1979, pp. 44-47.
- BROLLY, Max, "The managerial grid", Occupational Psychology, vol. 41, num. 4, pp. 231-237.
- COGHLAN, David y Rachel K. MCKEE, "Aligning grid organization development and interlevel dynamics for systemic change", Organization Development Journal, vol. 18, num. 3, otoño de 2000, pp. 37-48.
- COLEMAN, William E., "The managerial grid III (book)", Personnel Psychology, vol. 39, num. 1, primavera de 1986, pp. 238-240.
- COOK, Michael H., "Beyond grid and situacionalism: a living systems view", Training & Development Journal, vol. 36, num. 8, agosto de 1982, pp. 76-83.

- DECKER, Philip J., "Role playing", Personnel Psychology, vol. 34, num. 1, primavera de 1981, pp. 195-197.
- EDWARDS, Jack E., Laura G. RODE y Roya AYMAN, "The construct validity of scales from four leadership questionnaires", Personnel Psychology, vol. 116, num. 3, abril de 1989, pp. 171-181.
- EVANS, Martin G., "Failures in OD programs", Business Horizons, vol. 17, num. 2, abril de 1974, pp. 18-22.
- FINEMAN, Stephen y Karl MACKIE, "Solving costly organizational conflicts (book review)", Industrial Relations Journal, vol. 16, num. 2, verano de 1985, [s. p.].
- HAMMER, Mark y Patrick E. CONNOR, "The versatile manager (book review)", Academy of Management Review, vol. 7, num. 4, octubre de 1982, pp. 649-650.
- KEMBALL-COOK, R. B., "Corporate excellence through grid organization development/ Managerial control through communication/ Management information and systems (book reviews)", Journal of Management Studies, vol. 7, num. 1, febrero de 1970, pp. 134-137.
- LOTTIER JR., Lawrence F., "The new managerial grid (book)", Training & Development Journal, vol. 33, num. 1, enero de 1979, pp. 24-25.
- MALOUF, Leroy G., "Managerial grid evaluated", Training & Development Journal, vol. 20, num. 3, primavera de 1966, pp. 6-15.
- MEREDITH, David R., "The managerial grid (book review)", Industrial Management Review, vol. 7, num. 2, primavera de 1966, pp. 111-112.
- MOUTON, J y R. BLACK, "Organization development in a free world", Personnel Administration, julio-agosto de 1968, pp. 13-23.
- NEWBOROUGH, Gary, "People vs production", The British Journal of Administrative Management, May/Jun 1999, pp: 13-14.
- "Organizational Behavior", Sloan Management Review, vol. 26, num. 3, primavera de 1985, p. 86.
- PACE, Larry A., "Solving costly organizational conflicts (book review)", Personnel Psychology, vol. 38, num. 3, otoño de 1985, pp. 629-631.
- PHENG, Low Sui y Ben S. K. LEE, "Managerial grid and Zhuge Liang's art of management", Management Decision, vol. 35, num. 5/6, 1997, pp. 382-391.

- PHENG, Low Sui y Ben S. K. LEE, "East meets West: leadership development for construction project management", Journal of Managerial Psychology, vol. 12, num. 6, 1997, p. 383.
- PIERRO JR., Henry P., "Applying the managerial grid to a real-life sales situation", Training & Development Journal, vol. 27, num. 11, noviembre de 1973, pp. 20-27.
- ROBERTSON, D. N. S., "The managerial grid (key orientations for achieving production through people)", Personnel Journal, vol. 43, num. 7, julio de 1964, pp. 391 y 392.
- SANZGIRI, J. y J. GOTTLIEB, "Philosophic and pragmatic influences on the practice of organization development, 1950-2000", Organizational Dynamics, otoño de 1992, [s. p.].
- SMITH, Peter B. y Trudie F. HONOUR, "The impact of phase I managerial grid training", Journal of Management Studies, vol. 6, num. 3, octubre de 1969, pp. 318-330.
- "The new managerial grid (book review)", Journal of European Industrial Training, vol. 2, num. 6, 1978, p. ix.
- "Using the managerial grid to ensure MBO", Organizational Dynamics, vol. 2, num. 4, primavera de 1974, pp. 54-65.
- VRIS, Thomas, "The grid for sales excellence (book)", Personnel Psychology, vol. 23, num. 4, invierno de 1970, pp. 626-628.
- "What's new in the new grid? (book)", Management Review, vol. 67, num. 6, junio de 1978, pp. 62-63.
- WHITE, Harold C., "Solving costly organizational conflicts: achieving intergroup trust, cooperation, and teamwork (book review)", Industrial & Labor Relations Review, vol. 40, num. 1, octubre de 1986, pp. 146-147.
- WILLIAMS, A. P. O., "The managerial grid: phase 2", Occupational Psychology, vol. 45, num. 3/4, 1971, pp. 253-272.

C. TESIS

- BEGIN, Floyd Charles, An analysis of the leadership style and motivational concerns of experienced government managers, PhD, Estados Unidos, The University of Iowa, 1981, 248 pp.
- CARREÓN FARRERA, Carlos, Identificación del estilo de liderazgo del profesionalista químico y desarrollo del mismo hacia una posición de mayor efectividad: un enfoque grid gerencial, Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, 1999.

- CELAYO KUÑASICH, Juan Carlos, Estudio del estilo de liderazgo 9, 9 del grid gerencial enfocado a calidad, Tesis de licenciatura, Universidad de Sonora, 1993.
- HART, Howard Arthur, The impact of the managerial grid on organization change, MBA, Estados Unidos, Florida Atlantic University, 1973, 217pp.
- JENSEN, Ana-Elena, Management communication style inventory: development and assessment of an instrument to measure management communication style based on the managerial grid theory, PhD, Estados Unidos, University of Kansas, 1993, 224pp.
- MILLER, Judith Ann Harper, Leadership styles of principals trained in Blake and Mouton's managerial grid and principals who have not been trained, and teachers' perceptions of their leadership performance, PhD, Estados Unidos, The University of Southern Mississippi, 1994, 114pp.
- RATTANANAN, Anawachawan, A study of the relationship between dominant managerial style and job satisfaction among engineering managers in Thailand (utilizing the application of the managerial grid theory), DIBA, Estados Unidos, Nova Southeastern University, 2000, 174pp.