

Robert R. Blake y Jane S. Mouton

Robert Blake y Jane Mouton son, respectivamente, Presidente y Vicepresidente de Scientific Methods, Inc., una organización que proporciona servicios de consultoría en ciencias del comportamiento a la industria. Ambos son psicólogos, entrenados en universidades de los Estados Unidos. Blake fue quien diseñó y probó la “Rejilla Gerencial” (Managerial Grid) durante su trabajo aplicado en la industria manufacturera.

Blake y Mouton parten de la conjetura de que la tarea de un gerente es nutrir las actitudes y el comportamiento que promueven el desempeño eficiente, estimular y usar la creatividad, generar el entusiasmo por la experimentación y la innovación, y aprender de la interacción con otros. Dicha capacidad gerencial puede ser enseñada y puede ser aprendida. Su rejilla gerencial proporciona un marco para entender y aplicar la dirección efectiva.

La rejilla fija las pautas de un enfoque hacia la dirección, que ha sido ampliamente aplicado. Ha tenido éxito en Norteamérica, en Europa y en Asia; en el trabajo de producción, ventas e investigación y desarrollo; en sindicatos y en organizaciones militares, gubernamentales y de beneficencia. Su importancia parece trascender las fronteras culturales y las formas de organización. Todavía más, ha sido aplicado desde puestos de supervisión hasta niveles ejecutivos.

La rejilla gerencial resulta de la combinación de dos ingredientes fundamentales del comportamiento gerencial. Uno es la preocupación por la producción; el otro es la preocupación por la gente. *Preocupación por* no significa una dedicación a metas específicas ni significa los resultados logrados en sí mismos; significa el enfoque general hacia la dirección, que gobierna los actos de un supervisor o de un gerente, en la medida en que éste se preocupa por la producción y por la gente.

Preocuparse por la producción no quiere decir solamente los productos físicos fabricados. El término producción puede referirnos al número de buenas ideas de investigación, el número de cuentas procesadas, el volumen de ventas, la calidad del servicio prestado, o de las decisiones de políticas de alto nivel que se han tomado, y cosas por el estilo. En forma similar, la preocupación por la gente incluye el interés por las amistades, por el compromiso personal con el trabajo, por el auto-respeto de alguien, por la paga equitativa y cosas similares.

El enfoque de cualquier gerente hacia la dirección mostrará, más o menos cada uno de estos dos componentes fundamentales. Un gerente puede mostrar un alto grado de preocupación por la producción, junto con poco interés por la gente, o a la inversa; o puede estar centrado en ambos. Ciertamente todo esto constituye un lugar común y

también lo es el que ninguno de ambos sea satisfactorio. La colocación de estos dos hechos fundamentales como los ejes de una gráfica, permite que se dibuje una rejilla, lo cual revela de manera muy simple no sólo muchas combinaciones típicas observadas en el comportamiento diario de los gerentes, sino también la combinación deseable de *preocupación por*, como sigue:

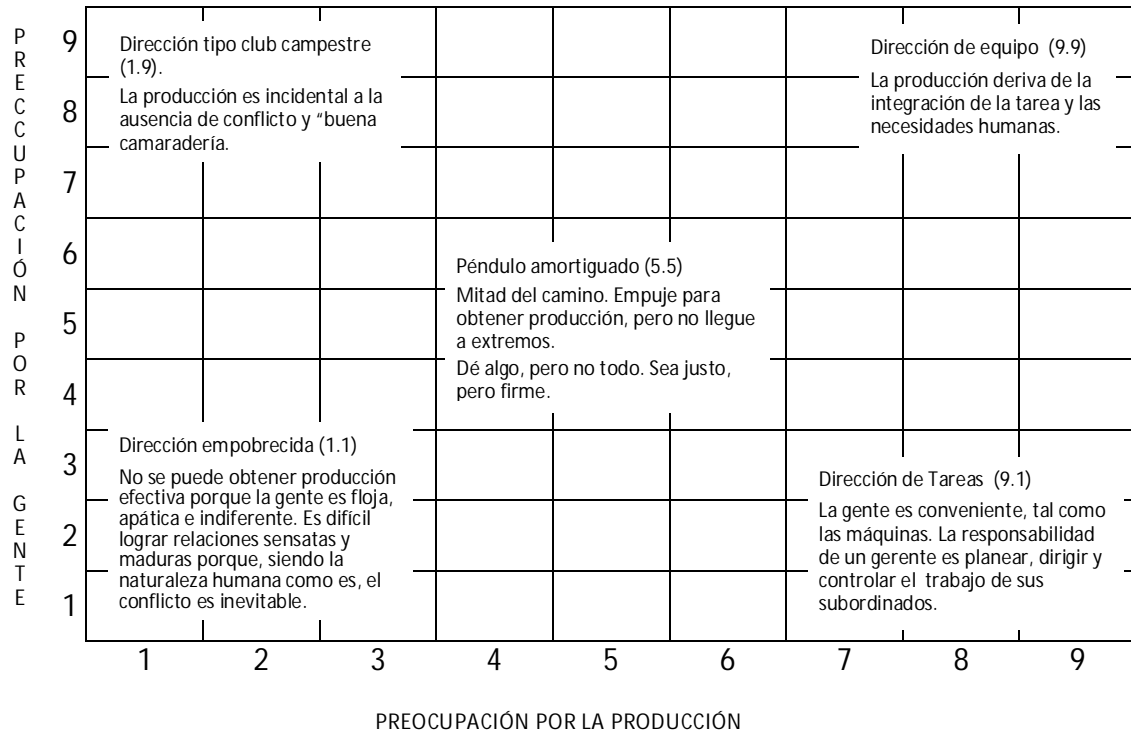


Fig. 1. La rejilla gerencial (Tomada de Blake y Mouton, "Managerial Grid", Advanced Management Office Executive, 1962, vol. 1, no. 9)

Las diferentes posiciones en la rejilla representan diferentes patrones típicos de comportamiento. La rejilla sugiere que los cambios se deben dirigir hacia una elevada preocupación por la gente (puntuación de 9) y una elevada preocupación por la producción (puntuación también de 9) en forma simultánea, es decir, hacia un estilo gerencial de 9,9 en la "dirección de equipo".

La rejilla indica que todos los grados de interés por la producción y por la gente son posibles; pero para simplificar, se escogen cinco estilos de dirección como ilustrativos.

La dirección 9.1, o "dirección de tareas", se enfoca en forma avasalladora hacia la producción. Un gerente 9,1 es un maestro de tareas exigente, que espera que se cumpla con los programas y que la gente haga lo que se le ordene, ni más ni menos. Cualquier cosa que salga mal será considerada como el resultado del error de alguien, y ese alguien debe ser encontrado y adjudicarle la culpa firmemente. Los supervisores toman

decisiones, los subordinados las llevan a cabo. El gerente debe dirigir su propia función, y el desacuerdo muy posiblemente será considerado lo más próximo a la insubordinación. La dirección 9,1 puede lograr una elevada producción, cuando menos a corto plazo, pero tiene cierto número de deficiencias. Cualquier tipo de energía creativa de los subordinados, se aplica a la forma de derrotar al sistema, en lugar de manejarlo. Los desacuerdos son eliminados y sofocados, en lugar de conciliarlos. Los subordinados hacen lo que es necesario, pero no más, y parecen obviamente indiferentes y apáticos. El concepto de ganar-perder eventualmente se refleja en el desarrollo de sindicatos y las luchas entre obreros y gerencia. La dirección 9,1 prevalece en una sociedad industrial competitiva como los EUA, debido a que la educación inadecuada hace que muchas personas sean incapaces de utilizar más que ciertas capacidades limitadas, y forzadas a soportar este tipo de supervisión.

El estilo gerencial 1,9 o "dirección tipo club campestre", como ha sido llamada, enfatiza únicamente preocupación por la gente. No impulsa a la gente a producir porque "se puede guiar a un caballo hacia el agua, pero no se le puede hacer beber". Las personas son estimuladas y apoyadas, y no se toman en cuenta sus errores porque están haciendo lo más que pueden. La palabra clave es solidaridad, y la conversación informal, tomar café juntos, y un chiste, ayudan a las cosas. La regla informal es "nada de discusiones de trabajo durante los descansos". Pero la dirección tipo club campestre también tiene deficiencias. La gente trata de evitar los desacuerdos directos o las críticas entre unos y otros, y los problemas de producción son encubiertos. Nadie debe estar molesto, aun si el trabajo no está saliendo como debiera. Las nuevas ideas que pueden causar problema, o los objetivos que causarían tensión se dejan resbalar. El estilo 1,9 crece fácilmente en situaciones de casi monopolio, o cuando se opera sobre la base de optimización de costos; y su finalidad ulterior puede ser el cerrar por completo una unidad no competitiva.

Poca preocupación ya sea por la producción o la gente, resulta de una dirección "empobrecida", el estilo 1,1. Es difícil imaginar toda una organización sobreviviendo durante largo tiempo con esta clase de dirección, pero se dan con suficiente frecuencia entre gerentes y supervisores individualmente. El estilo gerencial 1,1 se caracteriza por evitar la responsabilidad o el compromiso personal. El supervisor deja que la gente trabaje como lo crea adecuado. Hace solamente lo suficiente para que en el caso de que algo salga mal, poder decir "yo les dije lo que había que hacer -ese no es mi problema". Lleva al mínimo los contactos con cualquier persona y no se compromete en cualquier problema que se le presente. El enfoque 1,1 revela en forma típica la frustración de alguien que ha sido ignorado a la hora de las promociones, hecho a un lado, o que por años ha estado en un trabajo de rutina (como también sugiere Argyris).

Los gerentes con frecuencia alternan el estilo 1,9 "club campestre" y el estilo 9,1 "dirección de tareas". Ejercen presión para incrementar el rendimiento al estilo 9,1, pero cuando las relaciones humanas comienzan a sufrir, el péndulo oscila hasta el 1,9 nuevamente. La mitad de la rejilla gerencial muestra el estilo 5,5 "péndulo amortiguado" que se tipifica por cambios marginales alrededor de la alegre mitad. Este estilo "mitad del

camino" empuja lo suficiente para mantener una moral aceptable. El tener por objetivo el total de ambos resulta demasiado idealista. El gerente dirige su puntería hacia una norma moderada de "zanahoria y garrote" justa pero firme, y tiene confianza en la capacidad de sus subordinados para hacer frente a las metas. Así, la dirección 5,5 ocasiona el "partir la diferencia" en los problemas e intentar encontrar soluciones balanceadas, más que apropiadas.

A diferencia de la dirección 5,5 y de todos los otros estilos, el 9,9 "dirección de equipos" muestra una gran preocupación por la producción y por la gente, y no acepta el que estos intereses sean incompatibles. El gerente de equipo busca integrar a la gente alrededor de la producción. La moral está relacionada con el trabajo. A diferencia del 5,5, el estilo 9,9 trata de encontrar las soluciones más efectivas y mejores, y apunta hacia la producción más alta que se pueda obtener, a lo cual contribuyen todos los involucrados y en la cual todos encuentran su propio sentido de realización. Las personas satisfacen sus propias necesidades a través del trabajo y el trabajar con otros, no a través de la socialización incidental del estilo "club campestre". El gerente 9,9 asume que los empleados que conocen los riesgos para ellos mismos y los demás en la tarea que están realizando, no necesitarán la dirección y el control de un jefe (según Likert). La responsabilidad del gerente es ver que el trabajo sea planeado y organizado por aquellos que llevan riesgo en él, y no necesariamente por el gerente mismo. Los objetivos deben ser claros para todos, y a pesar de ser exigentes, deben ser realistas. Se acepta que habrá conflictos, pero los problemas son confrontados directa y abiertamente, y no como querellas personales. Esto estimula la creatividad. El mejoramiento constante de la forma de organización y desarrollo de aquellos involucrados en él, son tanto objetivos como posiblemente resultados de un estilo 9,9.

La dirección 9,9 asume en forma implícita un cierto enfoque hacia el conflicto, tanto individual como entre grupos tales como departamentos, oficinas matrices y personal de campo, obreros y dirección, o las direcciones de corporaciones recientemente fusionadas. En su libro "Manejando el Conflicto Intergrupala", Blake y Mouton, junto con Herbert Shepherd examinan las reacciones comunes a dicho conflicto y, nuevamente, sugieren un estilo o enfoque que puede conducir a mejores soluciones.

Muchos gerentes asumen que los conflictos son inevitables y que no pueden ser resueltos como tales. Si A y B no están de acuerdo, entonces el resultado debe favorecer a uno o al otro. Puede haber una lucha de poder de tipo ganar –o– perder; o referencia a un tercero (por ejemplo el máximo jefe) para una decisión; o un punto muerto que deja el conflicto sin resolver, hasta que sucede algo que lo resuelve o lo retira, es decir, "arbitraje de la suerte". Un segundo tipo de conjetura es que el conflicto puede evitarse, puesto que los grupos no necesitan ser interdependientes y pueden manejar las cosas por separado. Bajo este enfoque, una de las partes en desacuerdo se rinde y se retira; o ambas partes se aíslan una de la otra; o todos los involucrados adoptan una fachada de indiferencia. En tercer lugar, los gerentes pueden aceptar que el acuerdo es posible. Esto puede conducir a un esfuerzo por preservar la armonía, al enfatizar los intereses comunes –a pesar de que

los temas reales de desacuerdo permanecen; o se puede lograr cierto compromiso, quizá a través de un enfoque de negociación para conveniencia mutua; o se puede realizar un esfuerzo genuino por concentrar una solución positiva a los puntos de diferencia.

De las nueve respuestas al conflicto que han sido resumidas, esta última de resolución de problemas es la única que no deja vivos los problemas en sí, en un grado menor o mayor. Requiere una clase especial de enfoque optimista de las capacidades de otros grupos como del propio, para enfrentar cualesquiera problemas que se presenten.

Blake y Mouton abogan por un programa de varias fases sistemáticas de desarrollo organizacional, que moverá el estilo gerencial de una organización hacia una preocupación 9,9 por la producción y la gente, y un enfoque solucionador de problemas del conflicto. En la fase 1 se estudia la rejilla gerencial como marco para entender el comportamiento de la organización a través de un entrenamiento fuera del trabajo. La fase 2 se enfoca al entrenamiento en sitio sobre métodos para resolver problemas del desempeño real de los equipos, considerados como un todo. La misma clase de aplicación se efectúa en la fase 3, pero al trabajo intergrupalo entre unidades de la compañía, donde es necesaria la cooperación y la coordinación. La fase 4 se ocupa de fijar metas de grupo para el desempeño óptimo de la organización total. En la fase 5 se implementan los cambios resultantes, y la fase 6 mide esos cambios para poder consolidarlos y fijar nuevas metas para el futuro. Cuando se ha llevado a cabo la evaluación de este programa (ver Blake y otros, 1964) la evidencia señala hacia organizaciones más exitosas y a mayores logros profesionales por parte de los gerentes individualmente.

*Artículo publicado en la revista Management Today en español
Sección "Clásicos de la Gerencia", agosto de 1984, pp 44 – 48.*