

Los estilos de gerencia

JORGE NORIEGA SANTOS*

RESUMEN

Es fundamental para cada persona saber cómo se puede manejar una organización y los resultados que puede obtener de su gestión. Existen diversas formas o estilos de gerencia que podemos utilizar para el logro de los objetivos.

En este artículo basado en la Teoría de Robert Blake y Jane Mouton conocida con el nombre de "Malla Gerencial" se trata de exponer los diversos estilos de gerencia y los efectos que cada uno de ellos producen en nuestras empresas e instituciones.

La Malla Gerencial plantea dos dimensiones o variables a analizar que son:

1. Preocupación por la gente, que la ubicaremos en la vertical. (Ver Figura No. 1).
2. Preocupación por la producción, que la ubicaremos en la horizontal. (Ver Figura No. 1).

La Preocupación por la Gente se entiende como las actitudes que la Empresa toma en relación a su personal, en relación al logro de sus metas, en relación a la conservación de la autoestima, responsabilidad, condiciones de trabajo y la conservación de las relaciones interpersonales satisfactorias.

La preocupación por la producción se entiende como las actitudes que la Empresa toma en relación a decisiones, políticas, procedimientos, calidad del producto, eficiencia en el trabajo y volumen de producción.

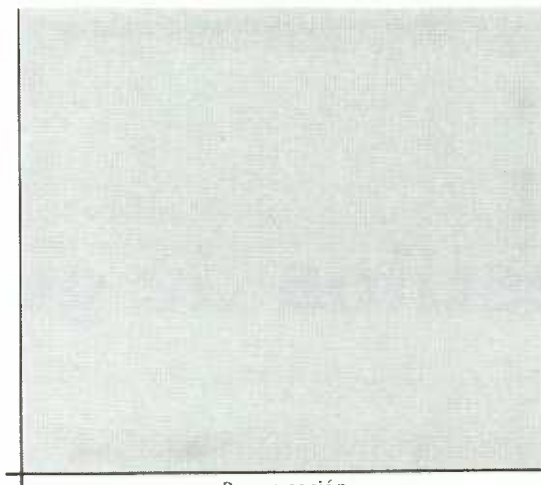
Estas dos variables se cuantifican entre 1 y 9, siendo 1 preocupación baja y siendo 9 preocupación alta. (Ver Figura No. 2).

Relacionando las dos variables nosotros podemos establecer una serie de posiciones, que siempre estarán identificadas por un doble número, el primero de los cuales se refiere a la producción y el segundo a la gente.

Ejemplo: Posición 9 - 1 ó Posición 1 - 9. (Ver Figura No. 3).

* Arquitecto Universidad Javeriana
Director Especialización en Administración de Obras Civiles, EAN

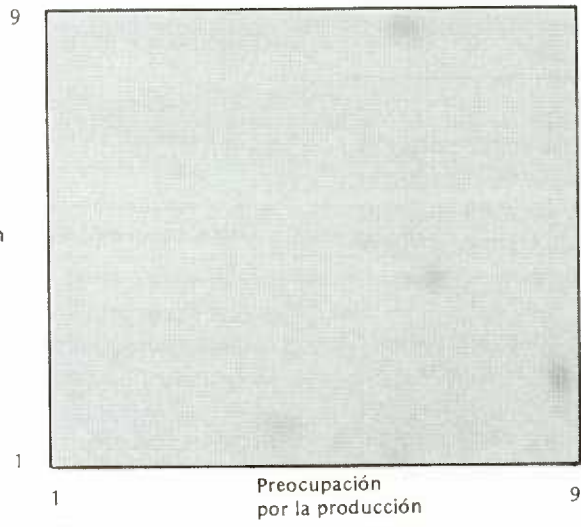
Preocupación por la gente



Preocupación por la producción

Figura No. 1

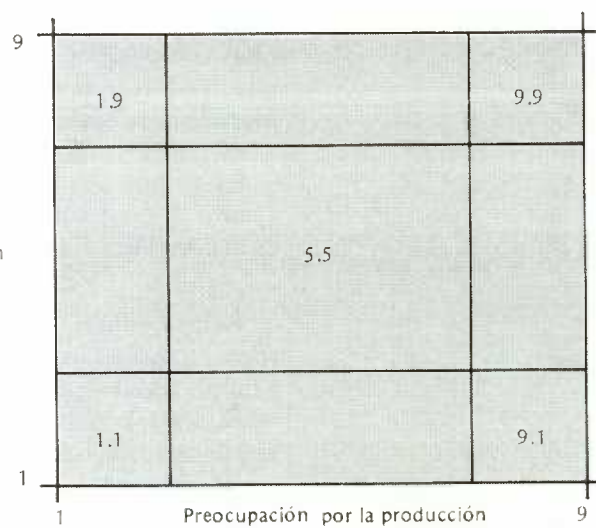
Preocupación por la gente



Preocupación por la producción

Figura No. 2

Preocupación por la gente



Preocupación por la producción

Figura No. 3

La malla tiene 81 posiciones posibles, en nuestro análisis sólo tomaremos cinco de ellas, ya que si comprendemos su filosofía entenderemos el alcance de la teoría de la Malla Gerencial. Cada posición se puede definir como un estilo de gerencia, aplicable a la Empresa o a las personas.

POSICION 9.1

Esta posición se caracteriza por una alta preocupación por la producción y una baja preocupación por la gente.

Es posible que a la entrada de esta Empresa exista un letrero que es su lema, en el cual se lee: "PRODUCIR O MORIR".

Las características de este estilo de Gerencia son:

1. Considerar a los subordinados como herramientas de trabajo.
2. Se da una gran importancia a la organización del trabajo y no a la organización de la gente.
3. El jefe debe tomar todas las decisiones.
4. El jefe planea, el subordinado ejecuta.
5. Las órdenes se cumplen, nunca se discuten.
6. Se controla al extremo a la gente, ya que se le considera inmadura.

"La malla tiene 81 posiciones. Solo tomaremos cinco de ellas, ya que si comprendemos su filosofía entenderemos el alcance de la teoría de la Malla Gerencial".

7. Las normas de trabajo son rígidas y estrictas.
8. Todos los errores son atribuibles a la gente.
9. Las comunicaciones son formales y todo se hace por escrito.
10. Todos los conflictos se solucionan con el uso de autoridad. El jefe está con el garrote en la mano, ya que su filosofía es: "A la gente hay que darle garrote para que produzca".

¿Qué efectos tiene este estilo en una organización?

1. Los compromisos con la Institución se diluyen.
2. Se trata de evitar los castigos y asegurar las recompensas.
3. Limita la creatividad.

POSICION 1.9

Esta posición es la contraria a la anterior y se caracteriza por una baja preocupación por la producción y una alta preocupación por la gente. El lema de esta Empresa es: "TODOS SOMOS HERMANOS".

Las características de este estilo de Gerencia son:

1. Se dirige de acuerdo a lo que la gente quiere.
2. Las relaciones sociales son muy importantes.
3. El jefe es el amigo.
4. Se estimula la lealtad a través de prevendas.
5. El jefe está dispuesto a consolar más que a mandar.
6. Flexibilidad en normas y sanciones.
7. Comunicaciones informales.
8. Se tapan los errores.
9. El ritmo de trabajo es muy confortable.

¿Qué efectos tiene este estilo en una organización?

1. Poca dedicación al trabajo.
2. Los objetivos de la Empresa no se cumplen.
3. Puede llevar a hacer desaparecer la Empresa.

POSICION 1.1

Esta posición se caracteriza por una baja preocupación por la producción y una baja preocupación por la gente.

El lema de esta Empresa es: "SALVESE QUIEN PUEDA"

Las características de este estilo de Gerencia son:

1. Administración empobrecida.
2. Se hace sólo lo necesario para sobrevivir.
3. Se asignan tareas, pero nunca se les hace seguimiento.
4. Es necesario mantenerse fuera de los problemas.
5. Se eluden responsabilidades.
6. Se siguen las normas y reglamentos ciegamente.
7. El jefe es el mensajero entre los superiores y los subordinados.
8. Comunicaciones mínimas.
9. Aislamiento y mimetismo.

¿Qué efectos tiene este estilo en una organización?

1. Poco compromiso con los objetivos si es que los tiene.
2. Pocas ideas de cambio.
3. Existe poca o ninguna lealtad.
4. Evita todos los riesgos.

POSICION 5.5

Esta posición se caracteriza por una mediana preocupación por la producción y una mediana preocupación por la gente.

El lema de esta Empresa es: "ESTAMOS EN LA CUERDA FLOJA".

Las características de este estilo de Gerencia son:

1. Se buscan soluciones intermedias que satisfagan los factores en conflicto.
2. La autoridad no se ejerce directamente, sino a través de: normas, reglamentos y procedimientos.

3. Se le hace creer a la gente que se le da participación, pero ésta no existe.

¿Qué efectos tiene este estilo en una organización?

1. Los planes se modifican continuamente.
2. Permite la creatividad en forma restringida.
3. Rara vez se enfrenta a los conflictos, porque teme perder o ganar.
4. Se obtienen resultados apenas satisfactorios.

POSICION 9.9

Esta posición se caracteriza por una alta preocupación por la producción y una alta preocupación por la gente.

El lema de esta Empresa es: "TODOS SOMOS LA ORGANIZACION".

"La posición 5.5 se caracteriza por una mediana preocupación por la producción y una mediana preocupación por la gente".

Las características de este estilo de Gerencia son:

1. No existe conflicto entre la producción y la gente.
2. Existe una integración efectiva.
3. Se buscan las mejores soluciones.
4. La piedra angular de esta posición es el equipo o grupo de trabajo.
5. Participación del personal en el proceso de planeación y definición de objetivos.
6. Se involucra a la gente en las soluciones y en los resultados.
7. Se realiza autocontrol y autodirección.
8. El jefe es consultor y consejero.

¿Qué efectos tiene este estilo en una organización?

1. Se entrelazan las necesidades de las instituciones y las del individuo.
2. La creatividad está en un alto nivel.
3. Se presentan innovaciones fundamentales en el trabajo.
4. Se manejan los conflictos en forma clara y confrontación directa.

Después de analizar estos estilos de Gerencia, podemos nosotros preguntarnos en forma individual:
¿CUAL ES MI FORMA DE VER LA ORGANIZACION?

— ¿EN QUE TIPO DE EMPRESA ESTOY TRABAJANDO?

— ¿EN QUE POSICION ME UBICARIA EN LA MALLA GERENCIAL?

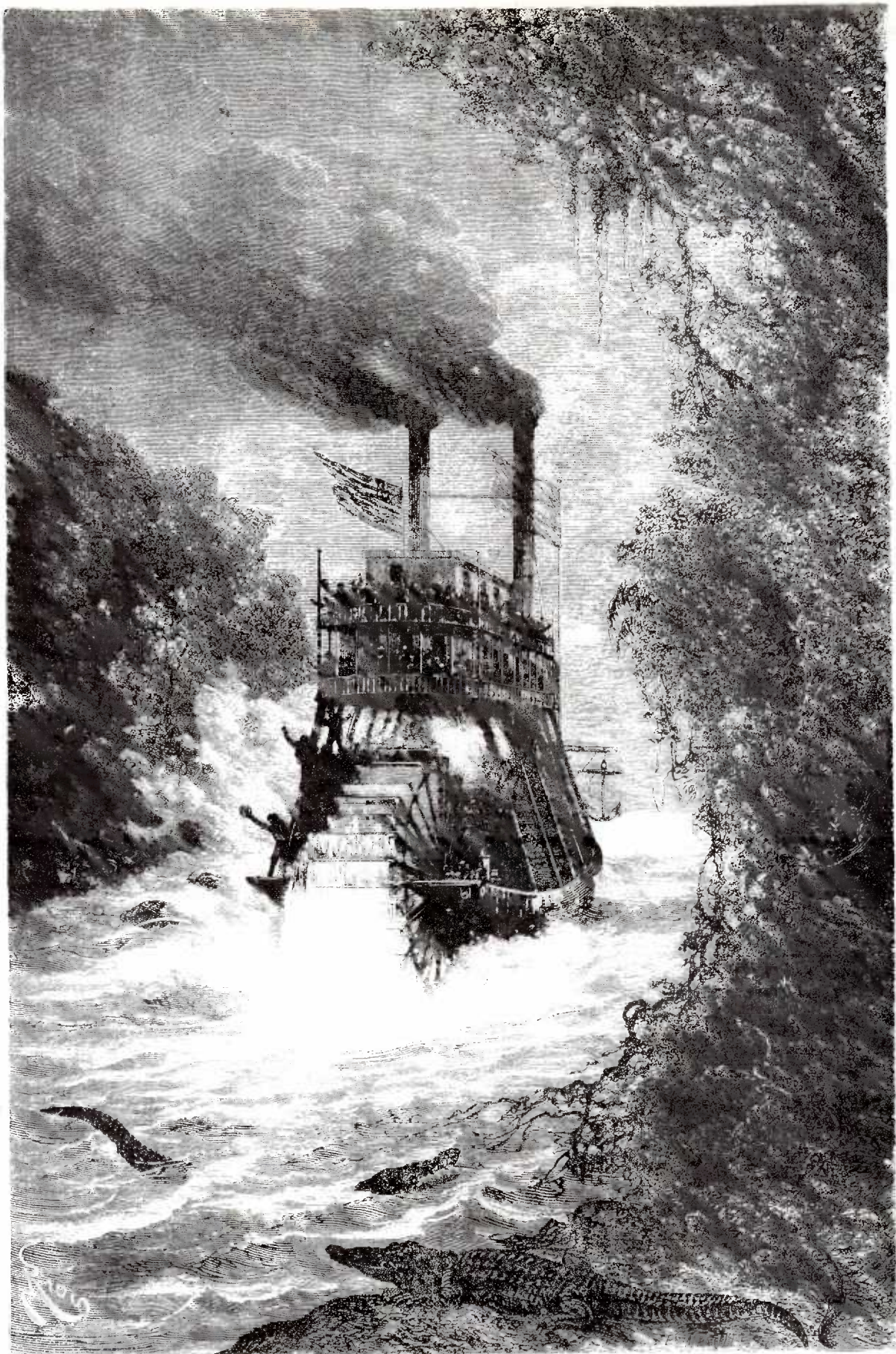
— ¿QUE DEBO HACER PARA LLEGAR A LA POSICION 9.9?

La Contestación a estas preguntas es fundamental, ya que ellas nos permiten ubicarnos en la organización y tomar conciencia de nuestra posición administrativa y definir nuestro estilo de Gerencia.

BIBLIOGRAFIA

"The Managerial Grid". Gulf Publishing Company. Houston. 1978.

"Grid Organization". Dynamic Corporation. Boston. 1979.



El paso de la angostura. Grabado (tomado de América Pintoresca, edición 1987)