

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

✓ CSH

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

AREA DE ADMINISTRACION

✓ TITULO : EL GRID GERENCIAL EN  
LOS ESTUDIANTES DE ADMINISTRACION

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO  
✓ DE LIC. EN ADMINISTRACION  
PRESENTAN :

✓  
TERESA AYALA RODRIGUEZ  
MA. LORENA CASTILLO ESPINOZA  
LAURA LOPEZ MENDOZA  
ALEJANDRO PINEDA GALINDO  
OFELIA REYNOSO RIVAS  
DAVID VELAZQUEZ KARACHEO

✓ ASESOR : MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

Gracias al Conocimiento y Apoyo de solo algunos profesores, es que podemos decir que la Universidad nos ha proporcionado elementos para desarrollarnos en la vida profesional.

Es así como se hace necesario el reconocimiento especial al PROFESOR MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET ; que gracias a sus verdaderos y amplios conocimientos teóricos y prácticos, y su disposición para con los estudiantes, se ha hecho acreedor de él, y también gracias al profesor hemos realizado la Tesis, requisito fundamental para titularnos.

Gracias al Profesor que ve al alumno como a un camarada al cual apoyar.

Alejandro Pineda Galindo ~~Alejandro~~

David Velázquez Karacho. ~~David~~

# INTRODUCCION

## INTRODUCCION.

En el presente trabajo de investigación el tema que desarrollamos es el que se refiere al tipo de líder o las características de líder que debe poseer el buen administrador para llevar a la excelencia la empresa donde labore.

En especial, nos interesa saber si los estudiantes de administración de la Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa- que están por egresar de ella o se encuentran en el último año de la carrera poseen las características para desempeñarse como buenos líderes administrativos.

La base de nuestra investigación es el Modelo de Cuadro Organizacional GRID. Pero en particular, el cuadrante 9.9 que es en el cual se da el estilo óptimo de liderazgo, (máximo interés por la producción y por las relaciones). Los demás cuadrantes también se verán para compararlos con el 9.9; además, de que reflejan otros estilos de liderazgo en los que también podrían caer los estudiantes.

Nuestro objetivo principal es darnos cuenta si los estudiantes de administración al egresar tendrán las características que Blake y Mouton señalan como óptimas para

un liderazgo efectivo que los lleve a la excelencia empresarial. Y percatarnos de que si no las tienen en que cuadrante caen, es decir, con que deficiencias salen; para ello se cuenta con un instrumento de medición de actitudes.

Es necesario aclarar que esta situación puede tener múltiples causas (tipos de educación, ambiente, carácter, etc), de las cuales no nos ocuparemos, además no realizaremos un seguimiento de la investigación una vez concluida esta tesina.

Consideramos que el tiempo fue un factor determinante en la delimitación del problema, así como el hecho de tener que realizar el trabajo de campo dentro de la misma institución.

En lo referente a la recopilación de información, la bibliografía con la que contamos fue amplia y variada en cuanto a aspectos como dirección y liderazgo, no fue así para el desarrollo de la teoría del Cuadro Organizacional GRID, no obstante consideramos que la manejamos adecuadamente de acuerdo a los objetivos previstos.

La recopilación de datos primarios nos presentó algunos problemas tales como: las personas que se eligieron como sujetos de estudio demostraron cierta apatía para contestar los cuestionarios que se les entregaban, esto provocó un

retraso en el avance de la investigación.

El tema lo desarrollamos de acuerdo a un esquema previamente establecido, por nuestro asesor el profesor Miguel A. Rosado Chauvet, y está dividido en dos partes principalmente: en la primera se recopilan los datos primarios (información bibliográfica), en la otra los datos secundarios de acuerdo a la metodología establecida.

Agradecemos a las personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de este trabajo de investigación.

# **CAPITULO**

## **I**

### **ANTECEDENTES**

**(MARCO TEORICO)**

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿ Qué tipo de liderazgo predomina en los estudiantes de administración de acuerdo a las teorías del Cuadro Organizacional GRID?

La razón por la que elegimos este problema es por que uno de los objetivos al egresar de la licenciatura en administración es la de trabajar como administrador. La tarea principal de éste es la óptima obtención y aplicación de recursos ( técnicos, económicos, materiales y humanos ) en una entidad económica. El recurso humano se diferencia de los demás por que es la energía humana la que da poder a toda la ejecución colectiva, es por ello que el administrador debe tener características específicas para poderlo manejar. De ahí que es importante llegar a conocer si los estudiantes de administración poseen esas características de liderazgo, que de acuerdo al GRID Gerencial se consideran óptimas.



## HIPOTESIS.

Si las características del GRID Gerencial (intersección 9.9 del Cuadro Organizacional GRID ) son las de un estilo óptimo de administración - liderazgo, entonces los estudiantes de administración no son líderes ( no poseen tales características: gran interés por la producción y las relaciones ).

Dadas las características requeridas por la teoría (9.9 GRID Gerencial) los estudiantes de administración no son líderes ideales.

## OBJETIVOS.

1.- Conocer el modelo del Cuadro Organizacional GRID y sus respectivas teorías.

2.- Aplicar instrumentos de medición de actitudes a los estudiantes de administración para conocer cuáles son sus cualidades de acuerdo a la teoría que manejamos.

Llevar un grupo control para hacer las comparaciones con nuestra población a estudiar. Este tendrá la característica adicional de estar compuesto por estudiantes que actualmente estén trabajando.

3.- En la presente Tesina no nos proponemos averiguar las causas que hacen que los estudiantes de administración se ubiquen en alguno de los cinco puntos del Cuadro Gerencial GRID, simplemente daremos por hecho tal situación.

4.- Conocer con qué características cuentan los estudiantes de administración de acuerdo al GRID Gerencial para llegar a ser un líder y alcanzar la excelencia empresarial.

5.- Conocer cuáles son las condiciones en las que se encuentra el egresado de la Licenciatura de Administración según el Cuadro Organizacional GRID.

## VARIABLES

### DEFINICIONES OPERACIONALES.

**Variable Dependiente** .- Los efectos que produce el hecho de trabajar en los estudiantes de administración, en particular las características de liderazgo según el Cuadro Organizacional.

**Variable Independiente**.- La característica en los individuos de trabajar

**GRID GERENCIAL**.- Es la identificación de los dos intereses que debe tener siempre presentes el administrador: producción y recursos humanos. Implicando una involucración-participación-compromiso como una forma de excelencia gerencial (liderazgo óptimo).

" Es un modelo de excelencia para el comportamiento humano... Cuandoquiera que una persona actúe como empresario, tiene dos asuntos en mente: uno es la producción, los resultados de sus esfuerzos . Cuando piensa en los resultados, demuestra su grado de interés por la producción... Un directivo también debe pensar en los que le rodean ya sean jefes, colegas o subalternos... El GRID refleja estos dos intereses. Lo hace de manera que permite comprender como interactúan los dos".1

---

1Robert Blake y J. Mouton. El Modelo de Cuadro Organizacional GRID, f. e. Inter. S. A. México, 1973, pag. 66 y 67.

**ESTUDIANTE DE ADMINISTRACIÓN.** - Para efectos del presente trabajo consideramos estudiantes de administración aquellas personas que cursan el último año de la Licenciatura de Administración (Área de concentración financiera) en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa; turno matutino que no trabajan y vespertino que si trabajan.

## JUSTIFICACION.

En toda investigación se hace necesaria una justificación o un conjunto de elementos explicativos que permitan establecer qué se va a estudiar y el por qué de ello, ya que esto dirigirá y aclarará los resultados que se pretenden obtener.

En este caso el tema a elegir debería estar relacionado con la administración de personal; además en la elaboración de la investigación deberíamos realizar un trabajo de campo dentro de la misma Universidad, esto último debido a lo reducido del tiempo.

Es sabido que la formación del profesional en administración requiere un conjunto complejo de conocimientos y habilidades que le permitan un buen desempeño como tal. Un objetivo fundamental del administrador es la adecuada obtención y óptima aplicación de los recursos, los cuales deben ser integrados entre ellos y la organización. Una de las habilidades requeridas es la de saber dirigir. Pero preguntémonos si los estudiantes de administración ya casi listos para la práctica laboral cuentan con dicha habilidad ( dirección ) y que características predominan en ella. De esto depende parte del éxito como profesional.

Uno de los trabajos que presentan más teorías que caracterizan tipos de líderes es el de Blake y Mouton; donde se relaciona la dirección-liderazgo con dos intereses :

producción y relaciones humanas.

La presente tesina persigue averiguar que tipo de líder es el estudiante de administración al egresar de UAM-I; pero no intenta determinar las causas y condiciones que determinan tales tipos de liderazgo en la población escogida ya que se presentan varios problemas:

1) En un trimestre no se puede realizar un estudio tan complejo.

2) La falta de conocimientos profundos en el área de psicología e investigación de dicha naturaleza.

El trabajo tendrá como objetivos fundamentales y limitantes o explicativos de los resultados que pretende alcanzar son:

Observar la distribución de los estudiantes de administración en cada una de las cinco teorías que el Cuadro Organizacional GRID presenta. Y así determinar el tipo de líder predominante en la población escogida.

Presentar elementos que sustenten la comprobación de la hipótesis planteada. Sin dejar de lado cualquier otra información que pueda concluirse y que sea útil para conocer aptitudes y habilidades de nuestra población de estudio.

Tampoco se pretende hacer un seguimiento de la muestra o la aplicación de estudios experimentales que puedan confirmar o modificar la situación encontrada en la investigación.

## ANTECEDENTES DE DIRECCION

Según W. Warren y Massie no ha habido sobre la teoría de la dirección una continuidad histórica a través del tiempo. Sino que se ha recurrido a determinadas ideas formuladas y planteadas de manera independiente por distintos autores, en momentos diferentes y circunstancias muy variadas.

Se puede decir que la dirección tiene antecedentes muy remotos y en sí se caería en confusiones para otorgar la primacía en cuanto a la elaboración del concepto de dirección.

Existen diversas fuentes de ideas en cuanto ha dirección. Las corrientes de pensamiento que se pueden citar:

El Movimiento de Dirección Científica.

W. Warren y Massie señalan como líder de esta escuela a F.W Taylor, cuya contribución máxima consistió en dar publicidad al estudio de tiempos y movimientos.

Estos autores afirman que Taylor y seguidores descuidaban la atención que debía prestarse a los factores humanos. Que la dirección científica abandonaba las consideraciones relacionadas con la organización y motivación. Aunque algunas de sus obras están dedicadas a la cuestión de como debía introducirse ciertos cambios para poder ganarse la cooperación de los empleados.

### Los Principios de Dirección Tradicionales.

A través de los siglos han surgido ideas, intentos, por establecer generalidades sobre el concepto dirección.

Los principios a que hacen referencia W. Warren y Massie, se expresan de la siguiente forma: "nadie deberá tener dos jefes a la vez", "de un solo superior no tienen que depender más de ocho trabajadores ". En sí la mayor parte de los textos traducidos sobre la técnica de la dirección han subrayado los principios gestores formulados por la escuela científica. Los críticos señalan las contradicciones internas indicando que se le daba poca importancia a la motivación, que eran demasiado apresuradas las recomendaciones sobre lo que convenia hacer sin examinar previamente los detalles subyacentes de ellas.

### El Movimiento de Relaciones Humanas.

Surge en base a la necesidad de hacer más participes a los trabajadores en su labor .

En los años treinta empezó a aparecer un interés en el aspecto de relaciones humanas. Elton Mayo y F. J. Roethlisberge en sus estudios realizados en la planta Hawthorne perteneciente a la Western Electric Company a finales de la década de los veinte y durante los treinta, buscaban encontrar las relaciones posibles entre unas condiciones de trabajo mejoradas y la productividad. Intentaron medir el efecto producido por una iluminación más viva o por la introducción de cortos periodos de descanso. Se



modificaron efectos físicos sobre los trabajadores para mejorar su producción. De lo cual se obtuvieron resultados en cuanto a que estas condiciones físicas tenían poca relación sobre la productividad de los trabajadores.

Así mismo estimaban que la dirección debía planear su organización bien, de modo que permitiera la formación espontánea de pequeños grupos voluntarios, para proveer a la empresa del tipo de relaciones directas y personales que eran necesarias

En este movimiento había un considerable interés por la participación o intento deliberado por la dirección, permitiendo a sus subordinados tomar parte activa en el proceso de decisión.

Aplicación de la Teoría General Económica a los problemas Propios de la Gestión Empresarial.

La economía ha jugado siempre una influencia significativa sobre la práctica y teoría concernientes a los órganos de gestión. En las últimas décadas se han unido las técnicas de dirección y economía, con tendencia al análisis de problemas sociales más amplios, como son: controles gubernamentales, comercio internacional, ciclos comerciales, impuestos, etc. La teoría general económica se ha desarrollado en un nivel abstracto alejado de la práctica usual en los negocios. La economía tiene mucho que aportar a la ciencia de la gestión empresarial, tratando de extraer el óptimo posible en una situación dada. En años recientes ha

habido una estrecha relación entre los avances en la economía de la dirección empresarial y el enfoque matemático-científico en la toma de decisiones, ambos guardan relación con el tratamiento sistemático de ciertas decisiones en las que entran en juego cifras de dinero.

Aplicaciones de las Ciencias de la Conducta Humana a los Problemas de la Dirección.

Los autores que seguían esta línea de pensamiento terminaron insistiendo en la participación de los grupos de trabajadores. Así a partir de la segunda Guerra Mundial hubo gran expansión en las aplicaciones derivadas de la ciencia de la conducta en la técnica de gestión.

La Contabilidad en la Dirección.

La contabilidad ha sido siempre contabilidad para la dirección, por ir dirigida a asistir a los órganos gestores en la interpretación de su situación.

Esta se consideraba como una de las corrientes más antiguas que componen el moderno pensamiento en torno a los problemas de la dirección de empresas.

La contabilidad de la gestión empresarial se inicia con el reconocimiento de la necesidad de tratar los costos de distintos modos según las diferentes decisiones.

Métodos Cuantitativos Modernos.

En cuanto a la técnica de la dirección de empresas una de las tendencias más significativas hoy lo constituye el aumento de los métodos cuantitativos de análisis, su uso cada

vez más frecuente, últimamente ha habido un aumento en la aplicación de los métodos matemáticos y estadísticos a los datos numéricos de que la dirección se servía. En cuestiones de toma de decisiones basados en las matemática, el enfoque de programación lineal tiene sus objetivos bien definidos y una idea exacta y clara de las condiciones básicas según las cuales ha de operar. Así contribuirá a proporcionar la solución óptima del problema.

Otro enfoque es el Situacional en el estudio de la dirección, Hersey Paul lo compara con los enfoques de los rasgos como vemos.

## ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO

Acerca de los antecedentes del Liderazgo tenemos que han surgido varias teorías, enfoques, estudios referentes a éste. Se citan algunas de ellas a continuación.

Dorwin C. afirma que desde los días de Máquiavelo han existido teóricos para quienes el Liderazgo es en esencia poseer y ejercer poder.

Así mismo las descripciones realistas de la vida en grupo deben reconocer que el Liderazgo inevitablemente implica la capacidad de influir de alguna forma sobre otra gente. En grupos muy informales y voluntarios se reconoce a los líderes por su capacidad de efectar el curso de los acontecimientos en el grupo.

La conducta del líder ha sido uno de los aspectos de la conducta de la organización más ampliamente estudiados. Las primeras teorías se centraban en las características hereditarias y físicas seguidas de enfoques en el adiestramiento y los rasgos.

La Teoría del Gran Hombre.

Acerca de esta teoría Douglas C. Brasil afirma que la misma ha existido por lo menos tácitamente en la historia; un individuo con mucha capacidad de liderazgo llega a la escena y ejecuta grandes hechos. La teoría sostiene que el hombre poseedor de estas cualidades pasa a primer plano y crea las condiciones que le permiten asumir la dirección.

La teoría de los Rasgos.

En relación a esta teoría Douglas C. afirma que la posesión de ciertos rasgos permite que el individuo represente el papel del líder. Así mismo este enfoque se refleja en muchos artículos referidos a las características necesarias para ejercer el liderazgo, pero no se hace una clara diferenciación entre los rasgos innatos y los adquiridos. Entre los rasgos que favorecen el ejercicio de la jefatura se incluyen la inteligencia y la agresividad (este puede ser un rasgo adquirido) pero suele atribuirse a la inteligencia el carácter de condición innata.

De este modo la posesión de una serie de rasgo no garantiza un liderazgo eficaz. Al grado de que un elevado nivel de inteligencia puede perjudicar el ejercicio de la jefatura, por que las normas del grupo a veces determinan el rechazo de la persona inteligente.

Douglas C. hace una crítica y dice que esta teoría sostiene que gracias a la posesión de ciertas características, el líder estará automáticamente en condiciones de ejercer la jefatura. Pero este concepto supone una situación estática y la naturaleza de las relaciones humanas es dinámica, puesto que las relaciones en el grupo y las exigencias de este último varían constantemente. Una situación puede exigir agresividad y en cambio otra en el mismo grupo puede exigir que el líder se muestre reticente y reservado.

En los primeros intentos que se realizaron para estudiar el liderazgo se buscó determinar los rasgos físicos, intelectuales y personales del líder, en comparación con su seguidor. Y entre los valores invocados para determinar el criterio de un buen liderazgo están una moral elevada, una productividad elevada, popularidad, igualdad y autoritarismo.

Sin embargo han sido decepcionantes los intentos de descubrir los rasgos que distinguen a los líderes de los no líderes .

La única conclusión que recibe apoyo es que los líderes sobrepasan a los no líderes en inteligencia, conocimientos, confiabilidad y reponsabilidad, actividad y estatus socioeconómico. Así mismo afirma que no ha resultado satisfactorio concebir a los líderes como gente que posee ciertos rasgos.

Con respecto a esta teoría Sprott afirma que el intento de ver al líder como una combinación de características, o notas específicas, deriva de la escuela psicológica que ha acentuado el punto de vista llamado analítico. Esta escuela sostiene que los hábitos, ideas, opiniones y actitudes son particulares. Si aparecen ciertos rasgos generales, no son sino coordinaciones o combinaciones de rasgos específicos, debidos a la asociación de elementos idénticos en las situaciones o condicionantes.

Así mismo sostiene que es una hipótesis admisible el suponer que casi todos los rasgos que son aprobados con una

frecuencia superior al promedio, podrían ser empleados para caracterizar a un líder. La mayor parte de los estudios ha mostrado que los líderes poseen mayor inteligencia que los seguidores de acuerdo con datos obtenidos mediante tests.

#### Teoría Situacional.

Podemos observar varios puntos de vista sobre esta teoría de acuerdo a varios autores.

Con referencia a esta teoría Douglas C. afirma que es una secuela de la orientación de los científicos del comportamiento hacia las teorías ambientales o de la conducta.

Esta teoría sostiene que la situación crea al líder apropiado. Tal concepción acepta las observaciones de los expertos en dinámica de grupo, quienes sostienen que en un grupo dado están incluidos todos los líderes posibles. El grupo elegirá distintos tipos de líder, según sus diferentes necesidades.

Así mismo el líder diestro puede adoptar su pauta de liderazgo para acomodarla a las necesidades situacionales de sus adeptos. Este concepto rechaza, implícitamente la teoría de los rasgos, en el sentido de que la posesión de ciertos rasgos determina automáticamente el liderazgo eficaz.

Comparando el enfoque de los rasgos con el enfoque situacional de la dirección Hersey Paul nos hace una referencia.

" En el enfoque situacional al estudio de la dirección

lo importante es el comportamiento observado y no una habilidad hipotética, innata o adquirida, o un potencial para adquirir. Se pone el énfasis en el comportamiento de los dirigentes y los miembros de su grupo (subordinados) y en las diversas situaciones."

"...Por tanto se estima que la mayoría de las personas pueden aumentar su eficiencia como dirigentes por medio de la evaluación, el entrenamiento y el desarrollo. Partiendo de las observaciones sobre la frecuencia (o la infrecuencia) de cierto comportamiento directivo en numerosos tipos de situaciones pueden elaborarse modelos teóricos que ayuden al dirigentes a hacer predicciones sobre el comportamiento directivo más apropiado para su situación presente..."

Hersey, Paul afirma que la función del dirigente de acuerdo con la Administración Científica o la Teoría Clásica, era obviamente, la de establecer y reforzar normas de rendimiento para alcanzar las metas de la Organización. Su principal preocupación era las necesidades de la Organización y no las necesidades del individuo.

Teoría o Enfoque Hereditario.

Las teorías primitivas acerca del liderazgo se consideraban ingenuas, comparándolas con las de los hallazgos actuales de la investigación .

Lo que nos muestra el enfoque hereditario es que los líderes nacen y no se hacen, esto es que los líderes no adquieren la capacidad para dirigir si no que la heredan.



### Enfoque de Adiestramiento.

Sus defensores se basan en el supuesto de que todos podemos ser adiestrados como líderes. Generalmente se le da al individuo una lista de comprobación de rasgos de liderazgo para determinar sus propias debilidades. Con base en ésta, se emprende un adiestramiento especializado para corregir las diferencias. El adiestramiento en la Organización consiste en sesiones de liderazgo, con referencias para adiestramiento, sesiones de presentación de papeles y estudios de casos. Se puede emprender también adiestramiento individual para estudiar los fundamentos de liderazgo, la dinámica del grupo y las relaciones humanas.

## DIRECCION

Conforme la historia humana avanza con su multitud de problemas y oportunidades en verdad terroríficas el tópico de la dirección atrae cada vez mayor atención por parte de las compañías, institucines y naciones. La dirección ha venido evolucionando desde sus primitivos orígenes de una simple función, hasta una filosofía completa para relacionar en forma dinámica cualquier organización con su administración. La dirección es piedra angular en la política y la práctica de empresas tan gigantes como General Electric, Coca Cola, Sears e IBM. Sin embargo esto no quiere decir que la administración no este confinada a empresas privadas, si no que es esencial para el funcionamiento fructífero de un dependencia gubernamental, de una empresa pública, de un sindicato o de una organización no lucrativa. En otras palabras la administración implica la dirección de la organización, y una de sus tareas principales es la coordinación y la utilización efectiva de todos los recursos humanos y no humanos para alcanzar los objetivos de la organización. Para reforzar lo anterior diremos que:

"... dirigir es el proceso de influir en las actividades de un individuo o de un grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en una situación dada. De esta definición de la dirección se sigue que el proceso de dirigir es una función del que dirige, el que la sigue y de

la situación.

Dirección= f(d,S,S,)" <sup>2</sup>

Por lo cual diremos que la labor del director consiste principalmente en aquellas tareas y actividades que no pueden ser delegadas a otras personas. Nadie más está situado donde él, en el eje mismo de las actividades de comunicación, formulación de políticas, y toma de decisiones; teniendo como tarea principal la de integrar las diferentes partes que forman el sistema en un todo capaz de funcionar sin interrupción. Debe lograr el nivel correcto de cooperación entre los individuos, a fin de alcanzar la unidad de esfuerzo necesario para satisfacer las necesidades del medio.

Para comprender mejor lo anterior se definirán los principales conceptos y se explicará a continuación la evolución de la administración, así como la ubicación de la dirección dentro de la organización.

---

<sup>2</sup>Kenneth H. Blanchard, Paul Hersey.

## CONCEPTOS PRINCIPALES

Empezaremos por decir que la administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Sin embargo no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en los recursos humanos, sino los conocimientos, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, etc, que en su conjunto forman una organización. Por lo cual diremos que la organización es :

" El proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando autoridad y responsabilidad, y estableciendo relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar más eficientemente para lograr los objetivos"<sup>3</sup>

La organización para lograr los objetivos requiere de una serie de recursos (materiales, técnicos, humanos ); requiere de una dirección.

"La dirección es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen por alcanzar objetivos de grupos"<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>Howell William C. , Psicología Industrial y organizacional, 1979, ed. El manual moderno, S.A. , pp.398

<sup>4</sup>George R. Terry

## EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION

Los autores han distinguido tradicionalmente por lo menos 3 categorías teóricas principales, que corresponden en general a los puntos de vista desde los que se puede considerar a la organización. La primera estudia a la organización como una entidad estructural o de comportamiento, un sistema cuyas operaciones deben explicarse o mejorarse. La segunda categoría se orienta hacia aspectos más personales de la organización. Los aspectos más destacados en este caso han sido la satisfacción en el empleo, la motivación para el trabajo. La última categoría acentúa el papel de la dirección. (teoría sobre la dirección).

## ANTECEDENTES

### A) La administración Científica.

Como era de esperarse, los primeros estudios verdaderos sobre la organización y la administración se orientaron hacia la obtención de una mayor ganancia. Después de todo las grandes organizaciones habían reemplazado a los pequeños talleres por que ofrecían el potencial para una mayor eficiencia y para una productividad enormemente mayor.

Para lo cual al principio de este siglo un ingeniero llamado Fredrick W. Taylor implanta un método conocido como la administración científica. El elemento central de este enfoque era la técnica del estudio de tiempos y movimientos. La idea fundamental era analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos, para descubrir la manera en que debería llevarse a cabo cada labor de forma que resultara más eficiente. Con base en estos datos, se podrían rediseñar y estandarizar las tareas, de suerte que la producción dependiera menos de las inspiraciones caprichosas de cada obrero. La fuerza laboral se convertiría de esta manera en una fuerza altamente especializada y más eficiente. Para asegurarse de estos métodos lógicamente superiores, dieran efectivamente buenos resultados que se tradujeran en una mayor productividad. Taylor propuso la adopción de incentivos monetarios, a través de los cuales el obrero cosecharía algunos de los beneficios de su mayor producción.

De modo que en teoría todos deberían beneficiarse ; los obreros trabajarían más eficientemente, producirían más y ganarían más; la empresa se desarrollaría y prosperaría.

Por desgracia para la administración, el obrero sentía desconfianza de todo el enfoque de la administración científica desde sus menores principios. Considerando que tenían derecho a una participación mayor de lo que la administración estaba dispuesta a concederles.

La administración científica representó la primera doctrina general y razonable de la administración. Por su naturaleza, también presentó una concepción bastante pesimista de la condición básica del hombre. Se consideró al obrero ordinario como un ser perezoso, estúpido, ineficiente y poco digno de confianza. La única manera posible de que fuera más productivo era la de hacerlo cada vez más semejante a una máquina. Aquí se daba por supuesto que la única razón que tenía para trabajar era la de ganar dinero, se consideraban los incentivos monetarios, como el motivador universal.

Algunas de las ideas básicas implícitas en la administración científica las desarrollaron más ampliamente Max Weber y Henry Fayol. La administración científica representa el primer intento sistemático para conceptualizar la organización, a esta ideología se le llama con frecuencia teoría clásica de la organización. Las variantes de la misma posición básica incluyen las teorías conocidas como el modelo

burocrático, teoría estructural o sencillamente la teoría X.

B) Movimiento de Relaciones Humanas.

Como la base de otra tendencia antagónica, es el llamado movimiento de relaciones humanas. Estos estudios se empezaron por 1927 en la empresa Western Electric Company's Hawthorne Works, por el sr. Elton Mayo, para descubrir la forma en que las diversas condiciones de trabajo influyen sobre la productividad de los empleados. Estos estudios señalaron como puede influir en el rendimiento, la motivación humana, las actitudes y la integración social (factores humanos). La conclusión inevitable fue que las consideraciones humanas: amistades, sentido de logro, muestras de reconocimiento, status, presiones sociales e interés intrínseco por el trabajo, son por lo menos tan poderosas como los factores estructurales sobre los que hacían hincapié los teóricos clásicos, para determinar cuan intensamente trabaja la gente y con cuanto gusto lo hace. Esto era una violación directa de los principales postulados de la administración científica. Así como la administración científica insistía en la organización del trabajo excluyendo a la persona, el movimiento de relaciones humanas hizo hincapié en la persona con la exclusión de la estructura y de la eficiencia.

Para superar la gran barrera que impedía el trato individual de los trabajadores, el movimiento de personal tuvo que enfrentarse a cuatro actitudes comunes de la empresa hacia sus masas de trabajadores. El cambio de esas cuatro



actitudes fue el fondo del programa de principios de movimiento de personal en los años veinte. Por ello los objetivos consistieron en corregir las fallas y abusos empresariales mediante la aplicación de los siguientes principios.

- 1) El trabajo no puede considerarse como una mercancía.
- 2) El trabajador no es una máquina.
- 3) La actitud paternalista es demasiado superficial.
- 4) El enfoque del trabajador como elemento del activo de la nación involucra al gobierno.

Como resultado la imagen simplista de un trabajador como persona que prestaba sus servicios únicamente a cambio de un salario, sin derecho a nada más, tendió a desaparecer.

Por lo anterior, las teorías difieren entre sí por lo que acentúan acerca de la organización y en la insistencia que ponen sobre la prescripción como opuesta a la descripción. Pasamos ahora a considerar algunos de los principales énfasis teóricos; distinguiremos ocho orientaciones teóricas agrupadas bajo tres categorías principales de énfasis: las que se preocupan por 1) las características formales e impersonales de la estructura y de la función; 2) las personas administradas dentro de la organización ( procesos de motivación para el trabajo y de satisfacción con el mismo ) y 3) las personas que administran; funciones administrativas o de dirección.

CUADRO 1. MUESTRO DE TEORIAS SOBRE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION.....

.....ENFOQUE PRINCIPAL.

ENFASIS PRINCIPAL DE LA ORGANIZACION ( ESTRUCTURA, FUNCION )

1.- Teoría Clásica.....Burocracia: Eficacia mediante el diseño.

Ejemplos: WEBER, FAYOL.

2.- Teoría tecnológica.....Grado de desarrollo tecnológico.

Ejemplos: WOODWARD, TRIST.

3.- Teoría Moderna de Sistemas.....Múltiples componentes interactivos: dinámicos de la organización.

Ejemplos: MARCH Y SIMON, KATZ Y KAHN.

ENFASIS HUMANISTA ( MOTIVACION , SATISFACCION ).

4.- Teoría de Contenido Motivacional.....Naturaleza y significado de los sistemas de motivación humana.

Ejemplos:

MASLOW, HERZBERG, MACGREGOR.

5.- Teoría de Procesos Cognocitivos.....Procesos  
responsables de  
satisfacción y  
ejecución.

a. Teoría de la Equidad del

Intercambio.....Valores  
conocibles,  
solución de  
conflictos  
de metas.

Ejemplos:

ADAM, DUNNETE.

B. Teoría del Establecimiento

de metas.....Intención  
consciente.

c. Teoría de valencias y

Expectancias (VIE).....Valores  
conocible e  
incertidumbres  
asociados con  
resultados

(factores interactivos).

**ENFASIS EN LA DIRECCION (PAPEL DE LA ADMINISTRACION).**

6.- Teoria de la personalidad..... Rasgos de la  
Personalidad;  
caracteristicas  
estables.

Ejemplos: GISELLI.

7.- Teoria del estilo o del  
comportamiento..... Patrones o  
dimensiones  
especificas de  
comportamiento  
directivo.

Ejemplos: LEISMAN, THOMAS BAUM Y SCHMIDT.

8.- Teoria situacional..... Interacción de  
estilo y  
factores de  
situación.

Ejemplos: FIEDLER, VROOM Y YETTON.

## PRIMERA CATEGORIA.

### 1) Teorías Fundamentales de la Organización.

#### A) Teoría Clásica.

El objetivo principal de la teoría clásica, como lo hemos visto es la eficiencia por medio del diseño. En otras palabras, es organizar el trabajo, más que el grupo de trabajo. Por supuesto se reconoce que las metas de la organización deben lograrse en último término mediante las personas. Sin embargo se da por supuesto que las personas operan más eficientemente dentro de una estructura elaborada conforme a un plan preciso y de organización racional. Por consiguiente se diseña una organización subdividiendo el trabajo cuidadosamente, especificando con toda claridad la manera en que se ha de realizar cada porción, acoplando a las personas a ese plan.

Esta teoría está orientada principalmente a la eficiencia y al logro de los objetivos. Está centrada hacia la especialización por funciones. Se consideraba que era esencial para establecer jerarquías de autoridad y los canales para ejercer dicha autoridad.

Consideraba que la función de la administración de personal era principalmente la de colocar al empleado adecuado en el puesto adecuado, entrenarlo y motivarlo para que desempeñara con eficacia los deberes de supuesto. Se preocupaba más por los objetivos y los controles que por las

dimensiones humanas de la organización.

#### B) Teoría Tecnológica.

Muy diversos autores han centrado su atención sobre la tecnología que utilizan las organizaciones para lograr sus metas. Han procurado explicar la manera en que se desarrollan las organizaciones en función a las técnicas que se disponen, sugiriendo generalmente que la tecnología material (métodos de producción o procesos de conversión) tiene profunda influencia sobre una gran variedad de fenómenos de la organización. Sin embargo no todos los autores que insisten en la tecnología, la consideran como el factor causal primario en el desarrollo de la organización. Algunos como Trist y sus colegas, consideran a la organización como un sistema sociotécnico en el que los requisitos sociales y técnicos interactúan mutuamente.

Esta teoría daba mayor énfasis en la humanización de la organización. Sin embargo, tampoco descartaba su interés por la estructura organizativa, por la autoridad y los controles, también buscaba relacionar estos factores de comportamiento con los objetivos de los empleados.

#### C) Teoría del Sistema Moderno.

Esta teoría concibe a la organización como un mecanismo mediante el cual puede manejarse a las personas y a sus actividades, ya que lo considera todo como un sistema dinámico.

Algunos teóricos consideran que el sistema

organizacional se compone de la siguiente manera:

**\*INDIVIDUO\***

Que incluye actitudes, sentimientos, rasgos personales y otras variables que ayudan a determinar su conducta.

**\*ORGANIZACION FORMAL\***

Incluye jerarquía, objetivos, políticas, procedimientos y otros instrumentos administrativos.

**\*ORGANIZACION INFORMAL\***

Incluye los estándares y patrones de conducta que son impuestos a los miembros del grupo de trabajo.

**\*ESQUEMAS DE ROLES Y STATUS\***

Son creados por los dos tipos anteriores de organización.

**\*DISPOSICION FISICA\***

Se determinan herramientas, equipo, procesos y programas con los cuales se ejecuta el trabajo.

**SEGUNDA CATEGORIA.**

**2) TEORIAS SOBRE MOTIVACION Y SATISFACCION.**

Los autores humanistas, tienden principalmente a los estados psicológicos o de proceso (percepciones, actitudes, necesidades, instituciones, etc), que se suponen intervienen entre las variables de la organización y el comportamiento laboral. Sus teorías intentan aclarar el modo en que estos estados o procesos internos operan, en qué forma influyen en ellos variables tales como el salario, la supervisión, o las

condiciones de la organización y forma en que influyen a su vez en el rendimiento del obrero o en su expresión de satisfacción.

A) Teoría de Contenido.

Una de las conceptualizaciones más populares sobre la motivación del trabajo la formuló Maslow hace más de 30 años.

La característica distintiva de la teoría de Maslow radica en la organización de las necesidades básicas. Primero identifica el autor 5 categorías distintas de necesidades: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de ego o de la estima de sí mismo, y necesidades de realización en sí mismo. Segundo sostiene que estas categorías están organizadas en una jerarquía de importancia, y que el comportamiento controla principalmente la del nivel más bajo que está todavía insatisfecha.

La teoría de Maslow tiene dos implicaciones muy amplias para la administración de la organización. Primero es muy importante descubrir la ubicación de los empleados dentro de la jerarquía de satisfacción de las necesidades, para que se pueda trazar un plan sobre los objetivos motivadores. La otra implicación es que los mejores intereses de la organización se cumplen satisfaciendo primero todas las necesidades inferiores de los empleados para que se sientan motivados por el logro creativo y las necesidades de autorrealización. La gran importancia de esta teoría es que



grandes autores como MacGregor han retomado esta obra de Maslow.

#### \*TEORIA DE DOS FACTORES.

Otro punto de vista que ha gozado de una inmensa popularidad dentro de los círculos organizativos, es la teoría de dos factores de Herzberg, acerca de la satisfacción en el trabajo.

Mientras Maslow pone el acento sobre los estados internos de necesidades y su papel en la activación y dirección del comportamiento, Herzberg hace hincapié sobre las características del trabajo en si mismo y sobre su impacto en la satisfacción del obrero. Así estrictamente hablando, la teoría de Herzberg se ocupa solamente en forma indirecta de la motivación. Su postura parece ser la de que los factores que generan satisfacción también producen un comportamiento motivador en el trabajo.

La teoría del doble factor se aleja sensiblemente de las otras doctrinas humanistas de la administración, en cuanto a que no hace ningún hincapié sobre las necesidades sociales o económicas. Sin embargo, conduce realmente a la misma implicación práctica que la jerarquía de Maslow.

#### B) Teoría de Procesos.

Implicita en la teoría de contenido está la idea de que los estados motivacionales juegan un papel muy importante, tanto en la satisfacción como en el rendimiento.

Las teorías de contenido, hacen hincapié en fenómenos y explicaciones cognoscitivas.

b.1) Teoría de la Equidad.

Los teóricos de la equidad intentan explicar las diferencias en el comportamiento de trabajo, a base de la percepción que tiene el individuo de un tratamiento justo y equitativo.

Los procesos básicos que propone la teoría de la equidad se derivan de una proposición teórica muy amplia de la psicología social que se conoce como la teoría cognoscitiva de la disonancia o cognoscitiva de la consistencia. La premisa esencial es que los individuos tratan de ser constantes o lógicos en su modo de pensar: es decir, prefieren que sus actitudes, creencias o apreciaciones acerca de cualquier cosa sean más compatibles unas con otras, que contradictorias. Esta última situación establece un estado aversivo de motivación (llamado cognoscitivo de disonancia) que el individuo hace esfuerzos por superar, ya sea cognoscitivamente (cambiando algunos de sus conocimientos inconstantes), o mediante el comportamiento (cambiando la situación responsable de los conocimientos).

La teoría de la Equidad utiliza estas nociones de diversas maneras. Se considera la equidad percibida como un estado cognoscitivo en el que, la razón entre la inversión del trabajo de la persona (su aportación) y el beneficio recibido de esa inversión (su ganancia) ésta de acuerdo con

alguna norma. Por lo cual la equidad se define por la razón entre aportación y ganancia de un tercero.

Hay un problema serio que afecta la teoría de la equidad lo mismo que la disonancia. Es difícil hacer predicciones específicas, especialmente de tipo conductual, cuando existen tan diversas maneras para que el individuo resuelva su disonancia.

#### b.2) Teoría del Establecimiento de Metas.

El principal proceso cognoscitivo al que apela la teoría del establecimiento de metas para explicar las actitudes en el trabajo y en el comportamiento, es la intención consciente. Esto significa que las personas se comportan, en cuanto lo permiten las condiciones, directamente de acuerdo con sus propios planes. Se sienten satisfechos en la medida en que las cosas resultan como ellos lo esperan, o en forma más general en la medida en que las discrepancias entre su percepción de estados existentes y deseados, y su situación de trabajo, se reducen a un mínimo. Se ven motivados a trabajar por las metas o las intenciones, mediante las cuales operan todos los incentivos externos.

Edwin Locke, uno de los principales defensores de la teoría del establecimiento de metas, ha puesto a prueba un buen número de hipótesis deducida de su versión de la teoría. Sus descubrimientos sugieren los siguientes principios:

- 1) Si se les da a las personas la oportunidad de escoger el aspecto de la tarea que quieran destacar, en realidad

trabajarán menos sobre esos aspectos que seleccionan.

2) Los individuos trabajan mejor cuando lo hacen en pro de metas difíciles que cuando trabajan en pro de metas fáciles.

3) Cuando incentivos como el dinero o la retroalimentación cambian la actuación, también cambian las metas y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención los incentivos no tienen ningún efecto.

4) Los individuos reportan satisfacción en su empleo o en su propia ejecución, en el mismo grado en que dicho empleo o ejecución responde a sus expectativas.

Por supuesto que no todos están de acuerdo con estas conclusiones, ya que en muchos casos se basan en pruebas bastante limitadas.

Tal vez la deficiencia más grande de la teoría del establecimiento de metas es que tiene muy poco que decir acerca de la manera en que se establecen las metas, las expectativas, o las intenciones. Lo único que parece sugerir es que los individuos prefieren metas que pueden alcanzar.

#### b.3) Teoría de Valencias y Experiencias.

Las teorías de procesos cognoscitivos más amplias son aquellas en que las expectativas del individuo juegan un papel predominante. Se considera que las expectativas tienen dos aspectos muy importantes: la probabilidad percibida de varios resultados y el valor percibido de los resultados

alternativos. De aquí que nos podamos referir a ellas como teoría de expectativas de valencias y teoría de instrumentalidad y expectativa.

La mayoría de las versiones populares actuales incluyen dos componentes de expectativas: 1) Expectancia, o que tan probable es el esfuerzo de buenos resultados de ejecución, y 2) Instrumentalidad o que tan probable es que la ejecución dé buenos resultados en forma de premios. También se refieren al componente evaluativo principal como a una valencia, que es peso positivo o negativo que una persona fija a un resultado anticipado.

La teoría de expectativa-valor en una u otra forma es el centro de buena parte de la investigación actual sobre motivación y satisfacción en el trabajo.

Una implicación práctica de la teoría de expectativas y valores, es la demostración de que no es uno sino muchos los factores que interactúan y determinan la motivación y actitudes de la persona hacia su trabajo.

### 3.- Énfasis en la Dirección (Papel de la Administración)

#### A) Teoría de la Personalidad.

Tal vez resulte engañoso llamar a este enfoque de la dirección una teoría. Lo que representa en realidad es un supuesto de que la eficacia de la dirección depende primariamente de un individuo, y una convicción consiguiente de que se deben estudiar las características personales que hacen de un individuo un dirigente bueno o malo. Este punto

de vista se ha preocupado por la predicción del éxito administrativo, a base de medidas de ciertos rasgos personales.

De los diversos rasgos propuestos como críticos para el éxito administrativo los que describen Nash, Dunnette y Ghiselli son los más dignos de estudio. Nash se preocupó principalmente por los intereses administrativos, medidos mediante un cuestionario; y descubrió que los dirigentes eficientes se distinguen de los ineficientes en su preferencia por actividades que tienen cierta cantidad de riesgo. Dunnette ha interpretado estos datos y opina que los dirigentes eficientes tiende a ser muy inteligentes y altamente motivados hacia el logro, poder, autonomía y dinero. Los dirigentes que han subido hasta los puestos más elevados, asumiendo una inteligencia igual, son aquellos que buscan poder, status, logros muy destacados, independencia y ventajas materiales.

Sin embargo la lista de rasgos claves que propone Ghiselli consta de inteligencia, iniciativa, habilidad de supervisión, seguridad de sí mismo y nivel ocupacional a que se aspira; se explican por sí mismos con la posible excepción de nivel ocupacional. Esto se refiere al lugar al que una persona debe aspirar en la escala socioeconómica.

Por todo lo expuesto anteriormente diremos que la personalidad del dirigente tiene alguna importancia, pero solamente en combinación con la personalidad de los

subordinados, del clima de la organización y de otros muchos factores. En otras palabras, es muy poco probable que exista una semejanza universal de personalidades eficaz para dirigentes.

Sin embargo existe un aspecto en que el método de la teoría de la personalidad si parece prometer realmente. Si en lugar de buscar rasgos deseables para una forma universal nos concentramos en los rasgos que se requieren para puestos administrativos concretos en organizaciones específicas, ésta perspectiva parece mucho más brillante. Por lo pronto este enfoque cuenta con factores constantes, como clima de organización y características de empleados.

Tradicionalmente la personalidad se ha considerado como una base para explicar el por qué la gente actúa como lo hace- una persona se comporta de modo constante bajo ciertas circunstancias muy diversas y estas constantes definen su personalidad.- Si podemos medir estas constantes estaremos en condiciones de predecir la manera en que actuará en situaciones futuras.

#### B) Teoría del Estilo de Comportamiento.

Algunos autores han sostenido que aunque la eficiencia no es cuestión de personalidad del dirigente, si depende sensiblemente de la manera en que éste se comporta en el rol de director. De esta forma la dirección se convierte en cuestión de actividades que incluyen a los demás. Definido de esta manera, el problema de control se convierte en uno de

identificación de patrones efectivos de comportamiento o de estilos gerenciales más que de rasgos personales.

Desde los principios del movimiento de relaciones humanas, los teóricos de la organización trazaron una distinción muy clara entre los estilos democrático y autocrático. Al primero lo proponían como el tipo por excelencia a una administración ilustrada de relaciones humanas, mientras que al segundo se le miraba como un vínculo indeseable con el pasado. Básicamente la distinción esta entre el dirigente que comparte con otros la función de toma de decisiones (democrático) y el que no comparte (autoritario): es decir, entre una dirección participativa y no participativa.

A pesar de los primeros comentarios aprobatorios, el estilo gerencial participativo no ha resultado un estilo permanentemente superior. Por lo cual la opinión general es que por lo menos se necesitan dos dimensiones para elaborar una descripción adecuada del comportamiento directivo.

A la primera dimensión se le ha llamado consideración, supervisión con el empleado como centro, o preocupación por la persona. A la otra dimensión se le ha llamado estructura iniciadora, supervisión con la producción como centro, o preocupación por la producción. A ésta se le define como un comportamiento en el que el supervisor organiza y define las actividades de grupo, así como sus relaciones con el grupo.

Consideración y estructura han llegado a ser las



descripciones más ampliamente aceptadas del comportamiento dirigente gracias principalmente a la obra de Edwin Fleishman.

También Blake y Mouton han elaborado un programa comercial muy minucioso para el desarrollo organizacional al rededor de dos factores independientes de administración, a los que llaman preocupación por la gente y por la producción. Utilizando estos factores para definir dos coordenadas principales, Blake y Mouton construyeron una matriz, dividiendo arbitrariamente cada dimensión en nueve pasos iguales. La matriz resultante determina así 81 estilos distintos de administración. El estilo ideal está representado por la celda 9.9 ( máxima preocupación por la persona y por la producción), y el peor de todos por 1.1 (poca preocupación por ambos). En la aplicación el método de Blake y Mouton procura en primer lugar situar a los dirigentes de una organización en la matriz; luego comprende la tarea de cambiar su comportamiento en dirección del 9.9, mediante un programa intensivo de entrenamiento.

Una de sus conclusiones es que cualquiera que sea su calidad como descripción del comportamiento dirigente, la consideración y estructura están muy lejos de resolver toda cuestión de la dirección eficaz. Efectivamente el trabajo reciente sugiere que puede ser más acertado considerar el comportamiento dirigente variando en estas dos dimensiones como una función de otras variables. Inclusive los inventores

de estos conceptos se han adelantado a prevenirnos de que la efectividad de cualquier estilo depende, hasta cierto grado de las circunstancias en las que se aplica.

Sin embargo algunos autores han propuesto que son cuatro factores en lugar de dos, los que se necesitan para describir el comportamiento dirigente.

Si la teoría de la personalidad implica que la selección es la clave para el éxito administrativo, la teoría del estilo hace hincapié sobre el adiestramiento.

#### C) Teoría Situacional.

Si aceptamos el punto de vista de que situaciones diferentes exigen diferentes personalidades o estilos de dirigentes, entonces nos vemos obligados a encontrar algún modo de identificar y clasificar las situaciones. De otra manera estaríamos ante la perspectiva sin esperanza de tratar con una gama infinita de situaciones únicas. Si se pudiera encontrar un sistema viable para clasificar las situaciones, estaríamos en una posición favorable para elaborar recetas comprobables para una administración eficaz.

Se han hecho diversos intentos aislados para vincular los factores de situación con las teorías de la personalidad o del estilo. Por regla general estos esfuerzos han implicado el efecto moderador de unas cuantas variables situacionales aparentemente de poca importancia, más que un amplio intento por definir las situaciones. Han surgido dos teorías bastante generales: La teoría de la contingencia de Fliedler y más

recientemente un modelo prescriptivo explícito, propuesto por Vroom y Yetton.

Resumiendo diremos que la tarea del directivo de empresa moderna es polifacética. Teóricamente la parte de la misma referida a su línea de trabajo no ha cambiado. Es paradójico pero cierto, que cuanto más avanza la técnica y se hace más compleja, es más necesario un paralelo avance del conocimiento humanístico del directivo. Este es el resultado de una mayor "sofisticación" (es decir una actitud mental, anímica, sentimental y espiritual más compleja, más exigente) y unos niveles más altos en el terreno de la educación, formación y capacitación de los jóvenes directivos.

La clásica relación superior-subordinado ya no es tan sencilla como solía serlo en generaciones pasadas. Las razones que mueven al subordinado en la economía de nuestros días ya no están basadas en necesidades fisiológicas ni de seguridad personal; éstas motivaciones se desenvuelven y operan en la esfera de las necesidades de rango social y de satisfacción del ego.

## EL LIDER Y EL GRUPO.

Uno de los elementos esenciales dentro de éste trabajo es sin duda el tema del líder y su forma de ser, cómo actúa y se desarrolla dentro de un grupo específico, así pues, el líder tiene ciertas características y cualidades. Uno de los experimentos que se desarrolló para determinar quien en realidad tiene cualidades de líder, se hizo en el ejército, en donde un grupo de oficiales de éste fue seleccionado para ver quienes eran, quienes tenían cualidades de líder, en dicho experimento se descubrió que, en el grupo, los candidatos se daban cuenta de que no se trataba de una competencia o un curso individual, donde cada uno se pusiera en contra de los demás, cada uno comprendía que él no era sino un miembro del grupo y que la tarea era impuesta al grupo en su conjunto. El método permitía descubrir las personalidades capaces de arrastrar y conducir a los demás.<sup>9</sup>

### EL LIDERAZGO, CONCEPTOS.

El líder aparece como consecuencia de las necesidades de un grupo de personas y de la naturaleza de la situación en el cual dicho grupo intenta actuar.

Freud denominó: "líder es la persona alrededor de la cual cristaliza el proceso formativo del grupo".

El concepto de liderazgo implica la idea de la

---

<sup>9</sup>Henri Johannot, El individuo y El Grupo, Ed. Aguilar, Madrid España, 1972, p 41.

polarización de los miembros del grupo alrededor de una persona central. En este caso se entiende que el líder es la persona capaz de servir de eje a la conducta de los otros individuos, es decir que el líder tiende a ser una persona central, pero no todas las personas centrales son líderes.

Otro concepto nos dice, puede afirmarse que el líder es el individuo capaz de dirigir al grupo hacia sus objetivos, y por esto se entiende que es un liderazgo desde el punto de vista del progreso hacia los objetivos.

Un tercer concepto, tiene como base la elección sociométrica. El líder es la persona seleccionada para esa función por los miembros del grupo, el inconveniente de esta definición esta en que se limita a la identificación. Se objeta que la elección no es más que una prueba de popularidad y que por consiguiente, no constituye una auténtica medida de liderazgo.

Para definir al líder consideramos los aspectos anteriores, y podemos decir que el líder es el individuo capaz de impulsar al grupo, es decir que el líder es la persona que posee influencia demostrable sobre la sintonía grupal.

Finalmente considerando todo lo anteriormente mencionado se trata de dar una definición más completa y al parecer es la que tiene mayor grado de aceptabilidad entre los autores, el liderazgo desde el punto de vista de las formas de conducta de liderazgo. Estas últimas son las que los expertos

en esta área desean considerar como propias del liderazgo. el método en el cual se basa es el método operativo de solución de problemas, es decir que, existen diferentes tipos de liderazgo para cada problema específico y en situaciones distintas.

#### El Liderazgo Como Aspecto de la Organización.

El liderazgo puede ser concebido como el proceso que implica hacer influencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que éste realiza para definir y alcanzar objetivos. la definición de liderazgo vincula directamente el concepto con el grupo organizado y con el objetivo de éste. Parecería que las condiciones sociales mínimas que permiten la existencia del liderazgo son las siguientes:

- 1.- Un grupo (dos o más personas).
- 2.- Una tarea común (o actividades orientadas hacia un objetivo).
- 3.- Diferenciación de responsabilidades (algunos de los miembros tienen obligaciones distintas).

Por esto podemos decir que el líder es la persona que se distingue de los otros miembros por la influencia que ejerce sobre la definición de objetivos y sobre las actividades de consecución del objetivo realizadas por la organización. y por otro lado podemos definir al liderazgo como un aspecto de las organizaciones grupales. No especifica cuántos líderes tendrá una organización, ni la posibilidad de que la

influencia directiva del individuo sea permanente o intermitente, ni establece tampoco si la influencia del líder promoverá el progreso de la organización y de sus miembros o actuará en detrimento de éstos.

#### ¿Que es un Líder?

En los grupos espontáneos, ocasionales, no organizados, cuya existencia se debe, en mayor o menor medida, al azar, lo mismo que en los grupos organizados con carácter voluntario y constituidos con un fin preciso, existen individuos que toman la dirección. Tienen un don excepcional que les permite captar lo que sus camaradas piensan y desean, y descubrir la manera de satisfacer sus aspiraciones, con mayor rapidez y perfección que otros, comprende lo que una situación dada exige del grupo a que pertenece, y mejor que otros sabe comprender las tareas y convencer a los demás para que se entreguen a realizar su parte que les corresponde.

Para el bien del grupo o de su desgracia, estos personajes gozan de un prestigio especial: conducen, arrastran, mandan, etc...<sup>\*</sup> Pero hay conductores, mantenedores y jefes de tipos muy diversos, su papel en el puesto que ocupan en la colectividad, así como sus medios de acción, varían mucho, así pues, tenemos que: algunos dominan por la fuerza; por su saber; por su carácter o por su inquebrantable voluntad. Otros crean un ambiente particular que les permite sugestionar y mantener en la ignorancia o el temor a los que

---

\* Henri Johannot, *ibidem*, p 42.

quieren dominar, abusan de su credulidad. A continuación mencionaremos diferentes tipos de líderes que se encuentran dentro de una sociedad:

El jefe militar está investido de una autoridad, manda, impone por sus aptitudes físicas y morales, por su energía, valor, su resistencia y conocimientos. El sabio, el profesor o el artista deben su prestigio a su maestría, a su capacidad de persuasión o a sus habilidades para saber compartir con otros sus conocimientos, sus convicciones o sus emociones. El orador y el demagogo utilizan su elocuencia para suscitar el entusiasmo y crear movimientos de masa o corrientes de opinión. El hombre de negocios, el ingeniero, adquiere su ascendiente merced a las realizaciones visibles y tangibles que les permiten llevar a cabo su ciencia, su habilidad, su energía o su suerte. El visionario, el profeta, conquista discípulos por la mera institución que tienen de las cosas invisibles para los demás, contemplando la verdad, o lo que él cree ser tal, resulta captado por ella, y algunos de los que rodean, escuchan, y viéndole tan seguro de sí, aceptan su mensaje y se someten a su voluntad, tienen fe en él.<sup>7</sup>

Todos estos hombres son sin duda conductores, y desempeñan un papel capital en algunas secciones de la sociedad, pero no son necesariamente líderes en el sentido particular que dan a esta palabra. Lo característico del líder es alentar, estimular a los demás a que sigan

---

<sup>7</sup>Henri Johannot, *ibidem*, p 43.



colaborando, idea que proporciona la palabra conductor; el que se identifica con el grupo, al que da un alma o un espíritu, es un animador.

De este grupo de personas que mencionamos existen dos en especial que para las intenciones del trabajo mencionaremos: El jefe y el líder: en ocasiones, la función del líder y del jefe se confunden, o se complementan, sin embargo, sus funciones son distintas; el líder forma parte de un grupo, y el jefe es superior a él; la función del líder es poner en movimiento, incitar a la acción, en tanto que la función del jefe es ordenar, mandar exigir obediencia.

En una empresa de trabajo, taller u oficina, hay jefes encargados de una tarea que no pueden realizar solos, por lo que se les adjudica un número específico de colaboradores, éstos están investidos de autoridad y responsabilidad, pero éstos sujetos además de tener esas características deben inspirar y unir esfuerzos, y para ello es necesario ser un líder.

Así pues, también en las sociedades, de todas clases, y en los diferentes grupos se encuentran personalidades dinámicas que contagian de vida a quienes les rodean, y no son necesariamente los responsables u oficiales del grupo.

#### El Puesto del Líder en el Grupo.

Como se pudo observar en los párrafos anteriores, las personas que tienen características de líderes, son aquellas que pueden ejercer un cierto dominio dentro de otras, por lo

que es necesario que estas personas ocupen un lugar distinto a la de los demás. Esto es "es preciso que exista armonía entre lo que el grupo espera de su líder y lo que este ofrece a su grupo. El líder no es el que ejerce autoridad, en razón de su edad, de su título, o de su prestigio moral y por la influencia que emana de él. El líder sabe donde va, y por que va en determinadas direcciones, conoce el arte de despertar el interés de los demás, de persuadirlos, de enrolosarlos y de regular su marcha al ritmo de la de él, sabe como convencer al grupo, es hábil para organizar y unir las voluntades, no sólo para poner en ejecución un plan inmediato sino para ayudar al grupo a descubrir nuevos objetivos, más lejanos y mas elevados.

El líder es uno de los miembros del grupo, que es influido por éste, tanto como ejerce influencia sobre él. Hay acciones y reacciones del uno sobre el otro, y es quizás en este doble juego de influencias donde se encuentra una de las principales características del líder propiamente dicho.<sup>6</sup>

Otro autor, Mary Parker Follet nos menciona que "El conductor no es aquel capaz de afirmar su voluntad y de imponerla a los demás, sino el que sabe unir las voluntades dispersas para constituir con ellas una fuerza potente. Debe saber convertir al grupo en un poder colectivo, más bien que expresar su poder personal, debe crear un equipo".

---

<sup>6</sup>Es así como nos explica y nos dice el autor de esta obra Henri Jhannot, ibidem, p 44.

Por eso nosotros decidimos que un verdadero líder sabe entrar en contacto con los demás, se esfuerza en comprender la personalidad de cada uno de los asociados, el líder no es sólo el que percibe el problema y se da cuenta de las necesidades, sino también el que se atreve a dar soluciones y tomar iniciativas para hacer cualquier cosa.

Ahora bien para finalizar con el estudio del puesto del líder estableceremos algunas diferencias que existen entre un líder que tiene sentido social, concibe que su papel consiste en liberar las energías latentes en los demás, busca la opinión de los otros, conduce a los demás a compartir las responsabilidades, desea desarrollar y mejorar a los demás, acoge con buena voluntad las aportaciones de los demás, obra a través o por intermedio de los demás, todas estas atribuciones pertenecen al líder democrático, que no es el que se impone ante los demás. Y el otro tipo de líder que es autoritario e individualista, concibe su papel como el de un vigilante, cree saberlo todo, lo hace todo por sí mismo, desea permanecer por encima de los demás y que se le mire a él con respeto, teme la iniciativa de los otros, es el inspector, es el maestro estricto, emplea su poder para dominar a los demás, este tipo líder no lo escoge nadie sino que es impuesto por un jefe superior y se denomina el líder autócrata.

## La Personalidad del Líder y Las cualidades del líder.

Es inútil emprender el estudio detallado de todas las aptitudes que debería poseer un líder perfecto y repetir lo que dicten los autores que tratan de manera científica el tema del diagnóstico psicológico y de la orientación profesional. Según los casos, deberán prevalecer éstas o aquéllas cualidades, y los siguientes elementos:

Personalidad física, edad, fuerza, vitalidad, resistencia, equilibrio nervioso, cultura general y conocimientos especializados, competencia, inteligencia, madurez de carácter, sinceridad, honestidad, probidad, energía, fuerza de voluntad, resolución, iniciativa, perseverancia, método de trabajo, sentido de la responsabilidad, autoridad ascendente, intuición, imaginación, convicciones que determinan la actitud hacia la vida y los hombres, aptitud para el contacto y la colaboración con los demás, adaptabilidad para enseñar, entusiasmo, ímpetu, aptitud para conducir.

Como acabamos de mencionar, el listado anterior nos muestra las características que debe tener un líder, sin embargo, éstas difieren mucho dependiendo de quien se trata, es decir, que existen con frecuencia diferencias fundamentales, por ejemplo, entre un hombre y una mujer, en casi todas las características que se acaban de mencionar, nos damos cuenta de que el representante de un sexo puede desempeñar de primer orden allí donde el otro sexo

fracasaría. Por lo que, es necesario establecer algunas diferencias que existen entre los líderes masculinos y femeninos, y que por ellas se desempeñen en actividades y papeles diferentes.

Para efectos de nuestra investigación, las siguiente lista de características corresponden a lo que nosotros denominamos un LIDER GRID.

El líder es un afirmativo, un creador, cuando se vea precisado a trastornar las ideas preconcebidas, a ordenar lo que parece imposible, a conducir por el camino aparentemente impracticable, será tanto más persuasivo cuanto más objetivo sea y demuestre un conocimiento más complejo de las realidades inmediatas.

Ningún líder puede intentar de una vez todo lo que quiere realizar, y menos aún puede hacer todo lo que los demás querrian que hiciese. Debe saber distinguir lo esencial de lo secundario, realizar una selección entre los hechos o las ideas contradictorias, decidir entre el bien y el mal, entre lo menos malo y lo mejor.

El líder no es infalible. puede equivocarse, no acierta siempre a evitar el desaliento, en ocasiones se irrita cuando encuentra una oposición, cuando hace frente a la mala voluntad o a la deshonestidad, sufre altibajos, lo esencial es que sepa volver a encontrar su equidad o sea, su equilibrio.

El líder toma en cuenta el punto de vista y las

opiniones de los demás, y, sin embargo, conserva su originalidad, no piensa ni actúa como todo el mundo.

El líder gusta de perderse entre la multitud para sentir como sienten los demás, pero una condición esencial es que sepa aislarse, alejarse y reflexionar.

De todas las cualidades que debe poseer un líder, la primera es la probablemente de crecer y progresar y en relación al cuadro GRID es que tenga un buen desempeño no tanto con las personas si no que también, se cumplan con las actividades programadas sin crear conflictos. Por eso el que piensa que ha llegado no es un conductor. El líder se estudia constantemente así mismo para conocer sus puntos fuertes y débiles, controlar sin cesar su dirección, se entrega el tiempo necesario a una investigación teórica y práctica de los factores de todo orden que afectan a su relación con los demás; El líder se perfecciona sin cesar en el arte de transmitir a otros sus convicciones y conducirlos a la acción.

La fuerza de voluntad y carácter del líder se manifiesta en la concentración de su atención sobre los problemas esenciales. El progreso requiere de la continuidad del esfuerzo, la perseverancia. Los impulsivos que mariposean en todas direcciones, no son conductores ni líderes, un verdadero líder no busca popularidad, no se deja deslumbrar por el éxito, que no prueba necesariamente la excelencia moral o social de la empresa.

El líder conoce la naturaleza humana, al observar a los demás se pone en su lugar y conserva el contacto con ellos. Comprende el valor que da a las palabras el que habla, sabe escuchar, pues es más importante y más difícil que saber hablar. Estudiar a los otros es uno de los secretos que aumentan el ascendiente del líder y le hace ganar la confianza de sus colaboradores.

El líder es perspicaz, percibe el sentido profundo de un acontecimiento, comprende los factores que afectan a una situación. Tiene también sagacidad, es decir, una forma de inteligencia que les permite distinguir el hilo director de un asunto o los móviles de los que participan en una intriga embrollada. El líder tiene sentido crítico, es hábil para distinguir los elementos de un problema, eliminar los elementos secundarios y conservar los principales.

El líder se mueve en la realidad y su pensamiento conduce siempre a una acción, sabe, no obstante, que no basta concebir con su claridad algo o explicarlo con lógica para convencer a sus interlocutores, concede gran atención a la manera de presentar y explicar sus ideas y sus intenciones, tiene en cuenta las reacciones de orden emotivo y sentimental que pueden convertir en inaceptables argumentos más sabios o las mejores disposiciones.\*

Para finalizar diremos que estos atributos conducen a un líder a marchar en determinadas direcciones para alcanzar un

---

\*Henri Johannot, *ibidem*, p 52

objetivo todavía lejano, ejerce sobre los demás una atracción que les mueve a acompañarle en su esfuerzo hacia adelante, y que como mencionamos en nuestra hipótesis, los estudiantes de la carrera de administración del último año en la Universidad Autónoma Metropolitana plantel Iztapalapa no tienen.<sup>10</sup>

En relación al cuadro GRID existen varios tipos de liderazgo para efectos de nuestra investigación sólo mencionaremos a el tipo 9.9. que tiene características elevadas en relaciones con sus subordinados, y que también se preocupa por cumplir con el trabajo; y al 1.9. que tiene la característica principal de darle mucha importancia a el desempeño de las obligaciones, pero que deja a un lado las relaciones para con los demás. para esta diferenciación denominaremos a el líder 9.9 líder, y al líder 1.9 jefe.

#### El Líder y el Jefe.

Después de haber caracterizado al líder por sus función, y de tratar de demostrar la naturaleza de su papel, hay que analizar más detenidamente lo que distingue al líder del jefe, e intentar descubrir cuales son las funciones específicas de uno y de otro.

Así pues, veremos que el papel esencial del líder consiste en alentar y animar, por otro lado, el jefe ordena, manda y exige. Es por esto que el uso de la palabra líder no puede ser sinónimo de jefe, pues el líder nunca deberá evitar

---

<sup>10</sup>vid supra, hipótesis



a toda costa de convertirse en un jefe, a menos que prefiera el fracaso y perder toda su influencia; aunque en otros casos sucederá lo contrario, es decir, que el líder deberá en determinados casos convertirse en jefe, a menos de que prefiera el fracaso de la tarea emprendida, mientras que en algunas situaciones dadas, el líder podrá y deberá pedir la ayuda del jefe, en otras circunstancias deberá rehusar la intervención de cualquier personaje a el campo de su responsabilidad. Sólo el buen sentido común decidirá cuando necesitar ayuda y cuando no.

Teniendo en cuenta todos los factores, la diferencia entre un líder y un jefe, no consiste en que el líder es esto, hace esto, o es aquello, ni el jefe lo mismo, "la diferencia esencial reside principalmente en la naturaleza de los lazos de asociaciones que existen entre ellos y el grupo que tienen a su cargo"<sup>11</sup>

Las ocasiones en que un jefe debe intervenir y afirmarse no son de fácil determinación. En ciertos casos, si los líderes actuasen de modo perfecto, no habría necesidad de jefes; pero los líderes perfectos no existen y no es siempre posible esperar que desplieguen el impulso necesario. El respeto a las opiniones ajenas, la paciente búsqueda de un terreno de armonía y la educación progresiva de un equipo de colaboradores son objetos magníficos, pero en algunos dominios la acción debe producirse antes que se hayan

---

<sup>11</sup>Henri Johannot, *ibidem*, p 55.

realizado todos los trabajos preparatorios. Y cuando las cosas apremian es necesario que los jefes hagan entrada para que se cumplan las tareas, y ordenen lo que es necesario para realizarla.

Lo propio del líder es desencadenar la acción puede ser necesario que uno de ellos o algún otro ponga fin a las indecisiones y se convierta en jefe.

Las principales características del jefe son: generalmente necesarias en toda situación en que intervienen problemas de derecho, cuando hay gestión de fondos y responsabilidades financieras hacia una autoridad superior o hacia una colectividad, llevan aparejada la obligación de reprender o de castigar. A veces se piensa que cuando las cosas están bien con el líder, pero cuando hay dificultades hace falta un jefe.<sup>12</sup>

También sería un grave error creer que el líder debe tener un sentido humano o social superior al del jefe. Aunque ambos deben conocer los trasfondos del alma humana, saber incitar a la acción y tener un gran respeto hacia la personalidad de sus colaboradores. No obstante, para alcanzar su fin, debido a una serie de circunstancias que influyen sobre sus relaciones con el grupo, uno y otro emplean medios

---

<sup>12</sup>Esta opinión se basa en la idea de que un líder debe tener tiempo para buscar soluciones que satisfagan a unos y a otros, mientras que el jefe interviene con rapidez. Aunque esto es un error porque frecuentemente los líderes, mejor que los jefes pueden resolver disentimientos y encontrar la solución de una crisis.

distintos.

## ANTECEDENTES DEL CUADRO ORGANIZACIONAL GRID.

El Cuadro Organizacional GRID tiene sus antecedentes en la constante búsqueda de técnicas de cambio que ha emprendido el hombre a lo largo de su historia. Según Robert R. Blake y J. S. Mouton, el cambio puede ser evolutivo, revolucionario o de desarrollo sistemático.

Evolución y revolución son conceptos que difieren en cuanto a grado. El primero se realiza mediante la aceptación de pequeños ajustes en el orden establecido. Mientras que el segundo consiste en el rechazo a las viejas expectativas para introducir nuevas. Dentro de una organización uno de los resultados a estas formas de cambio es el resentimiento de las personas afectadas. Contrario a estas dos técnicas de cambio, se encuentra el desarrollo sistemático en el cual los dirigentes diseñan paradigmas de lo que debe ser, en oposición con lo existente. Además este enfoque plantea la posibilidad de que los afectados directamente estudien, evalúen y critiquen el modelo de cambio y, de esta manera, puedan recomendar alteraciones al mismo, de acuerdo a su propia comprensión y discernimiento. De esta forma, factores como el comportamiento humano y la experiencia influyen en la dinámica del cambio, lo que no ocurre en las técnicas evolutivas y revolucionarias. Es así como los cambios resultantes obtienen apoyo en lugar de resentimiento por parte de los afectados.

Es precisamente en las ventajas del desarrollo sistemático en lo que se basa el Cuadro Organizacional GRID, el cual busca evitar los cambios bruscos y desorganizados de la revolución y el progreso superficial del proceso evolutivo. Blake y Mouton definen este enfoque de la siguiente manera:

"...los responsables de la dirección de la compañía pueden diseñar modelos de lo que la compañía podría hacer si estuviese orientada de acuerdo con los criterios de excelencia. Una vez que la organización ha creado modelos de excelencia, puede efectuarse una comparación entre la forma como está siendo manejada y la forma como debería ser manejada. Sus líderes pueden identificar los vacíos, discrepancias y contradicciones entre lo que es y lo que debería ser, así como los aspectos de la actual operación que se ajusta a los del modelo. Cuando estos aspectos se encuentran claramente definidos, es técnicamente factible para los líderes de una compañía diseñar y ejecutar aquellas etapas de desarrollo que puedan pasar del status quo actual de las operaciones hacia un estado de excelencia..."<sup>13</sup>

El hecho de que una empresa no logre sus objetivos puede deberse a múltiples razones, una de las principales puede ser que el sistema administrativo no concede la importancia debida al elemento humano. Una respuesta a esta situación la

---

<sup>13</sup> Robert R. Blake y J. S. Mouton , EL MOdelo de Cuadro Organizacional GRID, pág. 4 .

encontramos en los modelos de excelencia del Desarrollo Organizacional GRID, pues plantea una estrategia básica que considera a todos aquellos que dirigen, manejan y trabajan, como elementos importantes para efectuar el cambio, por lo que: impulsa el razonamiento, recompensa la creatividad y llama a la dedicación.

En contraste con los enfoques evolutivos o revolucionarios, el desarrollo sistemático es un diseño planeado de conceptos y estrategias, de prácticas y técnicas para transformar una compañía de la situación en que presenta menos excelencia.

Los principios fundamentales para lograr el cambio son simples:

A) Aquellos que dirigen y manejan la compañía aprenden a cambiar.

B) Los miembros de la organización adquieren y ejecutan conceptos, habilidades y técnicas de la administración humana y empresarial esenciales para dominar la excelencia.

C) Esto se logra sin resistencia, para luego tener que vencerla o sobrellevarla.

D) Es un enfoque voluntario de convencimiento propio.

E) Se basa en el conocimiento adquirido por los gerentes mismos, de que formas diferentes pueden producir mejores resultados.

## CONDICIONES PARA UN DESARROLLO SISTEMÁTICO.

Existen varios requisitos para que se de el cambio, por medio de un desarrollo sistemático, éstos se anotan como incondicionales aunque se aceptan grados: según el grado en que estas condiciones se logren, se aumenta la probabilidad del éxito.

1) "Para cambiar una compañía, es necesario cambiar toda la compañía" <sup>14</sup>

Para lograr ese cambio se requiere más que la simple acción e iniciativa de uno, dos o un grupo de gerentes comprometidos. El momento más importante para lograr la excelencia es cuando el cien por ciento de los miembros de la organización personalmente comprometen sus energías en una forma integrada y concentrada .

Para que el desarrollo de una organización logre pasar de su situación dada a una operación dirigida y orientada para generar utilidades y se involucre a una cultura empresarial en la resolución de problemas, tiene que comprometer el esfuerzo de cada uno de los miembros de la organización.

2) "Para cambiar una compañía, es necesario que quienes la dirigen conduzcan el cambio." <sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Blake y Mouton, Condiciones para un Desarrollo Sistemático, en: El Modelo de Cuadro Organizacional GRID, pág. 12.

<sup>15</sup> Ibidem.

Es decir, que los directivos deben conducir ese cambio; cuando los jefes se convierten en líderes y están convencidos de la importancia del cambio, se ha superado la mayor barrera al retardo. Más aún, cuando los jefes dirigen, se ha movilizado una fuente primaria del impulso y crecimiento para el desarrollo de la compañía. Esto es importante porque cuando los gerentes de niveles medios ven a los líderes empresariales dedicados activa y personalmente al desarrollo de la organización se comunica a toda la organización una actitud positiva hacia el cambio.

3) "Para cambiar una compañía, el esfuerzo debe hacerlo la misma compañía y en una operación de conjunto."<sup>14</sup>

No se puede esperar que el cambio se realice únicamente a través de consultores, no puede delegarse al personal o al grupo de capacitación. Estas son formas de colocar el problema en el lugar inadecuado. Pero cuando los responsables de los resultados de la compañía se obligan a sí mismos profunda y totalmente se desarrolla un sentido personal de compromiso para cambiar las condiciones que pueden mejorar aquellos resultados: "cuando se presenta una situación tal que pueden ocurrir "cosas"; ellos personalmente se hacen responsables de los resultados y adquieren un conocimiento real de las necesidades y de los requisitos para el cambio. Esta circunstancia contribuye aún más a eliminar la

---

<sup>14</sup> Ibidem pág. 13.



resistencia al cambio".<sup>17</sup>

4) "Para cambiar una compañía, es necesario aplicar formas sistemáticas de análisis y reflexión con el fin de lograr un modelo de excelencia para la compañía."<sup>18</sup>

Cuando una compañía ya posee el modelo éste va a dar lugar a la investigación de las diferencias entre lo que es y lo que debe ser si la compañía quiere llegar a un grado de verdadera excelencia. Para poder identificar las causas de las diferencias que aparezcan se pueden utilizar formas sistemáticas de análisis y reflexión, una vez identificadas se planean las etapas del cambio.

Blake y Mouton nos afirman que para crear un modelo de excelencia en una compañía, tanto los que dirigen como los que operan deben adquirir la competencia y la capacidad de pensar en función de la lógica empresarial de la libre empresa. Aquí existe una contradicción con respecto a la cultura de la sociedad; se cree que las personas que han completado una educación y luego han ingresado a los negocios dentro de una sociedad de libre empresa, automática y fundamentalmente han adquirido la lógica del pensamiento sobre cuyo principio se basan las operaciones empresariales de la libre empresa, pero esto no es justificable. Aún es muy poco probable que en las facultades de administración los estudiantes aprendan a tener un conocimiento tan agudo y

---

<sup>17</sup> Ibidem. pág. 13

<sup>18</sup> Ibidem. pág. 14

profundo que mueva y guíe las decisiones empresariales en una sociedad competitiva y de libre empresa. Estos conocimientos sólo llegan después de años de experiencia en los que se han examinado dilemas sobre como manejar las fuentes humanas y materiales de la sociedad y como mover la iniciativa y la innovación tan esenciales en la búsqueda de nuevas y mejores formas.

Sin duda la burocratización, la aceptación de estándares de mediocridad, la tolerancia a la ineficiencia de cada día y todo lo referente a esos asuntos, probablemente puedan enseñar a los gerentes del mañana lo realmente opuesto de lo que necesitan entender para crear una excelencia genuina y tener una capacidad de competencia de la compañía.

En este punto existe otra implicación que se refiere a la estrategia de enfoque en la evaluación de cualquier actividad empresarial. Esta implicación consiste en :

" Primero definir claramente las condiciones que puedan identificarse adecuadamente como excelentes. La definición debe incluir un análisis preciso de la dinámica de la causa y el efecto. La segunda etapa es definir la situación tal como existe; nuevamente esta definición debe enunciarse en términos claros y dinámicos, e incluir en ella un análisis de causa y efecto. La tercera etapa es comparar, evaluar e identificar analogías y diferencias entre la excelencia y lo que ahora existe."<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Ibidem. pág. 15

Una vez que se hace todo esto de manera cierta y válida, las actividades de la compañía que aparecen como sólidas en el momento que se analizaron en relación a la excelencia ofrecen una fuente de satisfacción. En las actividades de la compañía en las que exista una discrepancia entre lo que existe y el modelo de excelencia, surgen tensiones en las actitudes de los miembros responsables de tal actividad. Estas tensiones van a motivar e impulsar a las personas para ejecutar acciones constructivas con la finalidad de llevar a cabo el cambio necesario, hasta el punto en que se ajusten el modelo de excelencia con la realidad.

5) "Para cambiar una compañía es necesario ver, entender y comprometer a sus miembros en el cambio de todas aquellas actividades que no son en la actualidad, lo que deberían ser."<sup>20</sup>

Esto significa que se debe atender cada detalle, cada escondrijo y grieta de la actividad empresarial. Debe removerse cada pieza, poner en tela de juicio cada compromiso. No se da por aceptada ninguna forma de dirigir la compañía. Esto es muy importante porque las personas que se han dedicado al desarrollo sistemático, con frecuencia observan que las formas de actuar más aceptadas, a la luz de un examen objetivo frecuentemente son las menos aceptadas cuando se analizan bajo el criterio de excelencia. El hecho de que algo parezca bien, o se crea correcto no es una prueba

---

<sup>20</sup> Ibidem.

suficiente para que sea correcto. La prueba de esta afirmación se encuentra en el desafío deliberado y el análisis de si lo que se está haciendo debe hacerse y si debe hacerse, si se está haciendo en la mejor forma posible.

6) " Para cambiar una compañía, es necesario que quienes la dirigen y manejan, estudien la situación de su propia compañía. En términos específicos y operacionales. Estos términos se identifican como las actividades específicas de mercadeo, fabricación, investigación y desarrollo, en el área de la administración de las finanzas y el personal, así como la dirección de la compañía y la revisión de las metas empresariales."<sup>21</sup>

Para este punto en ocasiones son necesarios algunos argumentos filosóficos y abstracciones conceptuales, como una etapa hacia el cambio. Pero no son suficientes, saber o hablar de un concepto es muy diferente a lograr que ese concepto se transforme en la realidad de la acción. El cambio se logra solamente cuando lo que se está haciendo hoy es diferente de lo que se estaba haciendo ayer.

Cuando hacemos acciones sin conceptos que las guíen, es hacerlo por ensayo y error y, en este sentido, es esencial recompensar la posesión de conceptos claros y válidos. Pero un concepto sin acción sólo es un juego intelectual.

Existiendo una capacidad para comprender y controlar los conceptos que guían la acción como su objetivo no hay nada

---

<sup>21</sup> Ibidem. pág. 16

abstracto respecto al desarrollo de la organización. Los líderes ejecutivos deben estudiar lo que realmente hacen, con y entre ellos mismos y los miembros de la organización en los niveles gerenciales deben estudiar, en términos específicos, qué hacen y dejan de hacer en contraste con los criterios de lo que debería hacerse.

7) "Para cambiar una compañía, es necesario proceder en una forma ordenada y por etapas."<sup>22</sup>

Una compañía es una institución tan compleja que todos los aspectos no pueden ser investigados, evaluados y cambiados simultáneamente. Si se hiciera así se produciría una confusión explosiva. Con un enfoque de paso por paso, todas sus actividades pueden someterse y controlarse en una forma deliberada, ordenada y acumulada por etapas.

Estas etapas deben estudiarse como sigue:

La primera etapa es conocer la dinámica del comportamiento; este paso ofrece las bases para etapas más avanzadas del aprendizaje de la lógica empresarial y las habilidades en la administración de las empresas. Estas a su vez, permiten que las acciones y las actividades de la organización puedan cambiarse de lo que son a lo que deberían ser.

Una afirmación general de esta secuencia es que el Desarrollo Organizacional GRID comienza tratando los factores de cultura que causan el retardo. Cuando los factores

---

<sup>22</sup> Ibidem.

retardarios se han reducido, se procede en áreas de la vida empresarial donde se pueda agregar un impulso que empuje a la compañía hacia nuevos y más altos planos de realización.

Estos principios expresados en términos generales, son el puente hacia un desarrollo sistemático. Ahora veremos la forma como estos requisitos se transforman en actividades operacionales. Esto se hace a través de seis fases para el Desarrollo Organizacional GRID. Es decir, el desarrollo sistemático se va a dar con la teoría del Desarrollo Organizacional GRID.

# CAPITULO

## II

### EL CUADRO ORGANIZACIONAL GRID

## DESARROLLO EXPLICATIVO DEL CUADRO ORGANIZACIONAL GRID.

Los cambios son esenciales para lograr la excelencia dentro de una organización, por lo que es básico reconocer la importancia del elemento humano como el impulsor y realizador de los mismos.

Muchas veces, en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan a la empresa, no se considera la dinámica del comportamiento humano. En estos casos presionar para obtener mejores resultados sin solucionar los problemas humanos que causan las limitaciones operacionales, es solamente un tratamiento de los síntomas. Por eso es importante contar con un modelo que nos indiquen cuál es el mejor comportamiento para poder resolver dichos problemas, tomando en consideración el factor humano.

El Cuadro Organizacional GRID se utiliza para demostrar las opciones y alternativas posibles en la administración de cualquier compañía. Cuando una persona actúa como empresario tiene dos intereses principales: Uno es la producción en cuanto a los resultados de sus esfuerzos; el segundo consiste en pensar en aquellos que le rodean, ya sean jefes, colegas o subalternos.

Así vemos como en el Cuadro Organizacional GRID, estos dos aspectos son contemplados: (Anexo 1).

En la figura el eje horizontal del GRID corresponde al interés por la producción. Consta de un continuo de nueve



puntos en donde el número nueve corresponde a un alto interés por la producción y el número uno a un bajo interés.

El eje vertical representa su interés por las personas, además consta de un continuo de nueve puntos donde el número nueve corresponde a un grado alto de interés y el número uno a un grado bajo.

El GRID refleja estos intereses y lo hace de manera que permite conocer como interactúan ambos. En los puntos de intersección se hayan las teorías que todo directivo usa aún inconscientemente cuando piensa obtener resultados, valiéndose del elemento humano.

En el cuadro organizacional GRID destacan cinco de las muchas teorías o estilos posibles. Estas aparecen en las cuatro esquinas y en el centro del GRID.

A continuación describiremos cada una de ellas:

Como se puede observar en el diagrama del GRID, en el extremo inferior derecho - donde encontramos el punto 9.1- hay un alto grado de preocupación por los resultados pero muy poco por las personas de quienes se espera que los produzcan.

En el lado opuesto del GRID, el izquierdo superior, está la teoría 1.9; este estilo pone mayor énfasis en la gente y muy poco en los resultados requeridos para que un negocio sea productivo.

En el extremo inferior izquierdo del diagrama se localiza el punto 1.1; en este sitio se encuentra el estilo sin ningún interés por la gente o por la producción. Aunque

parezca imposible que exista un directivo con estas características, se han encontrado muchas personas que administran una empresa en esta forma: no ejecutan sino que dejan hacer. Aparentemente permanecen en el puesto pero mentalmente se han alejado.

En el centro se encuentra el estilo 5.5; el directivo que utiliza este método está buscando la mitad del camino. Su finalidad es que se obtengan resultados pero sin que se esfuerce demasiado; no es muy condescendiente con las personas pero trata de ser justo. Busca permanecer en el justo medio, en cuanto a la producción y el interés por la gente.

Por último, en el extremo superior derecho, la posición 9.9 indica un alto grado de interés por la producción, unida a un gran interés por la gente. Un directivo que se basa en esta teoría para llevar a cabo la administración de un negocio, hace hincapié en que él encuentra que hay desacuerdos, procura compenetrarse con los hechos. El problema se estudia y se lleva a una solución de manera abierta y a nivel superior, que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de ceñirse a las decisiones tomadas.

## EL GRID GERENCIAL CUADRANTE 9.9.

Para poder tener en claro lo que es el Grid, nos remitiremos a las "definiciones " que sobre la intersección del punto 9.9, del cuadro organizacional Grid, dan los autores Blake & Mouton, entendiendo que es la relación e interés de dos aspectos para llevar a cabo una dirección y liderazgo eficientes, así:

"El Grid aclara y cristaliza muchos de los fundamentos de la dinámica de la conducta en los negocios. A continuación se describen sus bases. Cualquier persona que trabaje para una compañía, tiene unas responsabilidades asignadas. Esto se presenta en cualquier nivel de trabajo, ya sea como subalterno ya como jefe. Cuando quiera que una persona actúa como empresario, tiene dos asuntos en mente. uno es la producción, los resultados de sus esfuerzo. Cuando piensa en los resultados demuestra su grado de interés por la producción... un directivo debe pensar también en los que lo rodean, ya sean jefes, colegas o subalternos."<sup>23</sup>

Pero porque afirmamos esa característica de eficiencia de la teoría de liderazgo con intersección (9.9), es importante establecer que una teoría sea útil no sólo en un país u organización específica, es más importante para darle validez sea aplicable.

---

<sup>23</sup> Blake & Mouton. El Modelo del Cuadro Organizacional Grid, Fondo Educativo Interamericano, México, 1973. pp. 66, 67.

" La premisa más importante sobre la cual descansa el Desarrollo Organizacional Grid es el de la teoría 9.9 es reconocida universalmente por los empresarios como la manera más adecuada para obtener la excelencia. Esta conclusión ha sido verificada con los estudios empíricos de carácter estadístico hechos en Norte y Sur América, Asia, el Medio Oriente, Europa, y Africa. La teoría 9.9 define un modelo con el cual los hombres basados en sus propias convicciones, lo quieren no sólo como patrón de su propia conducta sino también como lo que ellos "quieren que sean sus compañías".<sup>24</sup>

Es importante saber si los ejecutivos consideran óptimo o adecuado el Grid, ya que son los que se benefician o afectan al aplicarla, pues ellos son los directores de los destinos de la organización a la que pertenecen, y sobre todo saber que en varios países es aplicable con éxito.

---

<sup>24</sup> Blake & Mouton, Ibidem. pag. 68.

## CONDUCTAS PARA ACLARAR EL GRID.

Para poder tener aún más claro que es la teoría 9.9 del Cuadro Gerencial Grid, es necesario dar la enunciación y descripción de propiedades claves de la dinámica de la conducta.

Una de las primeras y relevantes es:

### **METAS PERSONALES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

Todo directivo se ha fijado una meta de éxito personal en el momento de su carrera. Inherente a su idea de éxito personal hay un aumento de autorrealización por aquellos desempeños que promueven su situación personal... ciertamente la autorrealización es la base del esfuerzo personal. Así debe ser... una vez que un individuo se identifica con una causa mayor y la lleva dentro de sí, a menudo sus acciones se comprenden mejor con un deseo de contribuir a la solución de los asuntos más complicados...<sup>20</sup>. Esto es precisamente la afirmación de que para conseguir la autorrealización, es importante pensar en lo que debe ser su comportamiento y lo que se quiere que sea la organización, es establecer un vínculo con ésta y apoyar dicha solución de problemas.

"Está en la naturaleza del comportamiento humano el que las personas se identifiquen y trabajen para objetivos más amplios en contraste con los objetivos reducidos

---

<sup>20</sup> Blake & Mouton, Ibidem.

identificados sólo con el interés personal... todo esto es fundamental para poder entender y apreciar la excelencia empresarial y como se deben preparar las personas para comprometer todas sus energías a fin de obtener dicha excelencia."<sup>26</sup>

Esto ayuda al buen desempeño de los directivos, pero también se convierte en el modelo a seguir por otros empleados como ejecutivos y los supervisores, comprendiendo que en realidad hay compatibilidad entre los fines personales y organizacionales.

"El obtener condiciones de motivación en toda una compañía es esencial en la búsqueda de la excelencia debido a que las necesidades de la organización y las personales no se han compenetrado. Cuando los hombres tienen Exito en su trabajo con y por medio de otros, en el logro de los objetivos de la firma, no hay una contradicción entre los objetivos personales y los de la empresa (9.9). Estos son congruentes."<sup>27</sup>

#### **Pensamientos y Emociones.**

Un problema que surge es cómo lograr que los individuos se internalicen con la organización, hay factores que influyen en su decisión . "Ignorar que los hombres tienen emociones es salirse de la realidad. Las emociones generan compromiso y dedicación. Las emociones de rechazo pueden

---

<sup>26</sup> Blake & Mouton, Ibidem. pp. 69-70

<sup>27</sup> Blake & Mouton, Ibidem. pag. 70

producir desinterés e indiferencia. El choque de ideas, opiniones y creencias puede resultar en situaciones emocionales de antagonismo y de ganar o perder. Las emociones administradas de una manera inmadura, nublan la capacidad de pensar coherente y lógicamente, aunque este es un resultado valioso de una buena administración. El problema de manejar hombres consiste en saber manejar también sus emociones para que ellos puedan pensar lógicamente y reducir o eliminar las distorsiones de lógica creadas por las emociones intensas."<sup>20</sup>

Es necesario influir y controlar esas emociones negativas y proporcionar las positivas, para que así tanto administradores como otro personal dirijan su conducta de manera lógica y se esfuerce en alcanzar el desempeño y la dedicación. Es lograr una actitud madura respecto de la solución entre valores y emociones encontradas.

"Bajo el método 9.9, el desacuerdo se valora como un resultado inevitable basado en el hecho de que la gente porfiada tiene convicciones sobre lo que es cierto... las emociones se confrontan en una discusión directa con la persona que está en desacuerdo. Es posible, así obtener un conocimiento profundo y una solución adecuada, pero para esto se requiere madurez y habilidad humanas... tal actitud constructiva en la solución de problemas cuando hay situaciones de conflicto, promueve la sinceridad necesaria

---

<sup>20</sup> Blake & Mouton, Ibidem. pag. 72.

entre los hombres para obtener un éxito tanto personal como colectivo."<sup>29</sup>

Sólo al estar conscientes de que el conflicto puede darse y que se puede solucionar con el enfoque del Grid Gerencial, dar confianza al individuo para colaborar en grupo y sentir a su director como una persona en quien confiar y quien puede ayudar para lograr acuerdos conjuntos.

"Es necesario entender las tendencias de otros para manejar los conflictos y las emociones producidas por métodos erróneos. Con habilidad para intervenir constructivamente en los conflictos, el desarrollo sistemático puede reemplazaros métodos de cambios evolucionarios o revolucionarios. La excelencia empresarial se obtiene cuantas fallas en la cultura pueden llevarse a un mínimo y el impulso para solucionar problemas a un máximo."<sup>30</sup>

El gerente debe conocer las emociones de las demás personas y establecer procedimientos de trabajo, formas de comunicación, de tarea y responsabilidad que favorezcan el desempeño para la organización y no ocasionar conflictos por emociones negativas, resultado de una mala dirección gerencial, lo positivo es saber apoyar soluciones adecuadas, que reflejen el interés por la tarea y por el recurso humano.

---

<sup>29</sup> Blake & Mouton, Ibidem. pag. 74.

<sup>30</sup> Blake & Mouton, Ibidem. pp.74-75.



### Conformidad y Creatividad.

Para evitar el conflicto no sólo es necesario que el gerente maneje las emociones, sino saber aplicar y desarrollar el proceso de negociación (existencia de tratos directos) modificando algunas conductas para responder en armonía a otras.

"Parece que, en las organizaciones, los hombres adaptan las expectativas de otros a las necesidades asignadas a ellas. Esta disposición a transigir permite que haya regularidad, orden y pronósticos... de la conformidad con los requisitos puede provenir un sentido de identificación. Por otra parte, una falla en tal sentido puede originar resentimientos en los colegas y asociados hasta tal punto que el inconforme es rechazado."<sup>31</sup>

El director Grid debe saber acoplar y conciliar intereses mediante el acuerdo y establecer reglas y normas aceptadas y que sirvan para identificarse con el interés de los demás y de la organización.

"El descubrimiento y la innovación son el centro mismo de los cambios en los sistemas y procedimientos, productos, técnicas de mercadotecnia y para el ingreso a nuevas áreas de negocios. Cuando se aplica la creatividad se pueden ver cosas que antes eran insensibles. Se presentan soluciones que de otra manera habría sido posible descubrir."<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Blake & Mouton, Ibidem. pag. 75.

<sup>32</sup> Ibidem.

Es el estar dispuesto a aportar nuevas cosas a la empresa, tener una actitud de compromiso y dedicación reforzada con la acción propositiva creadora diaria.

"En el análisis final hay que valorar la conformidad. El problema consiste en asegurar que el pensamiento de los hombres esté de acuerdo con los objetivos y asuntos importantes. Lo que en realidad quiere y busca la empresa que guie las interacciones de los miembros, es aquella clase de conformidad que significa adhesión a las premisas de lógica empresarial de tal forma que las decisiones alcanzadas contribuyan al crecimiento de la firma de una manera radical. La conformidad a este nivel es la que promueve la búsqueda de soluciones de creatividad e innovación. El potencial total de los esfuerzos creativos de la gente, como fuente de energía empresarial (9.9) se puede utilizar sólo cuando la cultura de la organización estimula el experimento y promueve una actitud constructiva hacia el descubrimiento e innovación."<sup>33</sup>

El comportamiento en la organización está basado en la toma de decisiones que haga el directivo y que se aplican de los niveles superiores a los inferiores, y que estas decisiones influyan en la conformidad de los demás miembros en hacer las cosas, tal es la tarea del administrador ello con un conjunto de valores de cambio, desarrollo, superación, mejoramiento. El estar conformes en hacer las cosas siempre

---

<sup>33</sup> Blake & Mouton, *Ibidem*. pp. 76-77.

creando, tal es la excelencia empresarial.

#### Dedicación y Compromiso.

Los valores mencionados van conformando la cultura organizacional. La conformidad y creatividad no son suficientes, es necesario que el director tenga una mentalidad concreta y transmitirla. Los grandes hombres parecen identificarse con la grandeza, con el desempeño y con principios que moralmente e intelectualmente sean correctos.

"El compromiso y la dedicación empresarial vienen cuando las personas sienten interés por el resultado de sus esfuerzos y su trabajo. Se sienten comprometidos con los objetivos y responsables de los resultados; reconocen que sus esfuerzos tienen un impacto y son los que hacen la diferencia. Para dirigir la cultura de un negocio, los hombres deben comprender y manejar eficazmente las condiciones que promuevan el compromiso y dedicación."<sup>34</sup>

El éxito empresarial debe entenderse como sólo alcanzable con el sentimiento de responsabilidad y esfuerzo para alcanzar los objetivos propuestos, estar consciente de que lo que haga no sólo forma la imagen de él sino de lo que es la compañía y lo que él quiere que sea ésta y sus miembros.

"Algunas organizaciones logran identificar sus metas a través de sus miembros. Esta identificación se hace evidente

---

<sup>34</sup> Blake & Mouton, Ibidem. pag.77.

cuando los miembros se comprometen moral y personalmente a obtener la excelencia empresarial. Esta es una base firme para obtener una compañía sana. Está presente cuando el esfuerzo se dispersa y se concreta en los objetivos de la corporación (9.9)."<sup>30</sup>

Esto se logra cuando el director sabe comunicar a los demás el interés por los objetivos expresados en términos de resultados a alcanzar y que sirven para evaluar a la organización, el desempeño miembros y a estos mismos evaluar si son útiles para la empresa, que solicita de ellos dedicación y compromiso, que son su fuerza.

Pero la dinámica de la conducta debe retroalimentarse retomando experiencia de ellas, así el administrador debe estar dispuesto a la :

#### **Crítica y Aprendizaje.**

"El cambio es un asunto de aprendizaje. La idea es que todo hombre tiene la capacidad de instruirse si las condiciones son favorables... en el establecimiento de una organización, los empresarios adquieren destreza estudiando su propia manera de actuar durante el proceso de administración."<sup>30</sup> Evaluando la propia actuación , estableciendo los puntos débiles y fuertes de ella y luego estar dispuesto a cambiar para corregir lo negativo y mejorar lo positivo, siempre con es idea de grandeza manejada

---

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> Blake & Mouton, Ibidem. pag. 79

arriba.

"El método 9.9 empleado por los empresarios para "instruir" a la gente, requiere el uso de la crítica. La crítica está basada en un pensamiento dinámico que se podría definir como la paradoja de dos para uno... el proceso de comparación puede explicarse cuando dos personas mieran el mismo problema."<sup>37</sup> Ya realizada esa evaluación o crítica del desempeño, el director sabrá encaminar los esfuerzos hacia un mismo fin, pues se desarrolló una etapa de aprendizaje o instrucción por lo realizado.

"La crítica es un proceso de aprendizaje que incluye la comparación de una cosa con otra. Por medio de esta comparación se pueden evaluar las semejanzas y diferencias, y se pueden emitir juicios de valor."<sup>38</sup>

"Una vez emitidos los juicios de valor, uno se pregunta: y ahora qué o qué debemos hacer al respecto en este momento probablemente surja en la mente una serie de alternativas. Por otra parte la situación puede ser más compleja y requerir un estudio para identificar las diferentes posibilidades de solución."<sup>39</sup>

Así los valores son elementos que dan un peso a cada alternativa y permiten al gerente la toma de decisiones acertadas. La crítica se vuelve un elemento del control del

---

<sup>37</sup> Ibidem.

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> Blake & Mouton, Ibidem. pag. 80.

desempeño y como tal permite corregir desviaciones respecto de los planes.

"Cuando los dirigentes de una empresa permiten la crítica de esta manera, cuando tienen que pensar haciendo comparaciones deliberadas, estudiando las diferencias y semejanzas que hay entre ellas y buscando el elemento que falta, entonces se puede decir que en el desarrollo organizacional GRID tiene como su meta más profunda reforzar la capacidad de una organización para hacer un mejor uso del pensamiento humano en la búsqueda de su excelencia."<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Blake & Mouton, Ibidem. pag. 81.

## EXCELENCIA EMPRESARIAL

Consideramos muy importante incluir en nuestro marco teórico a la Excelencia Empresarial; porque cuando se dice que una compañía ha logrado la excelencia nos referimos a que ha logrado satisfacer sus objetivos y los de su personal; como resultado de una administración y un estilo de liderazgo eficaz.

Desde otro punto de vista también es muy importante saber como se constituye una compañía para lograr la excelencia y como podríamos analizarla totalmente.

"Un sistema tan complejo como una compañía debe ser considerado como un todo. Entonces puede evaluarse si es excelente o no. Esta es la etapa que hace posible aplicar deliberadamente la inteligencia y la razón para el logro de la excelencia... El título de Excelencia Empresarial es un patrón completo de trabajo para analizar la empresa totalmente".<sup>41</sup>

Para poder observar el comportamiento de la organización en sus diferentes aspectos se ha ideado un método denominado "las 72 ventanas o espejos" que permiten visualizar los diferentes departamentos que existen en la organización y analizar sus funciones con respecto a la efectividad actual, la flexibilidad y desarrollo. Determinando con ello el comportamiento de la compañía, su rendimiento y resultados,

---

<sup>41</sup> Blake y Mouton. Ibidem. pag. 19.

en otras palabras, las acciones tomadas por cada departamento van a llevar a la compañía a la excelencia, a la mediocridad o al fracaso.

La explicación de las "72 ventanas o espejos" Blake y Mouton la plantean así:

El título permite la evaluación de seis funciones, por tres perspectivas, por cuatro orientaciones. Esto produce un total de 72 ventanas o espejos. Cada una permite que se observe un diferente aspecto del comportamiento de la Organización, su rendimiento o sus resultados según que el concepto tras la acción lleve a la excelencia, a la mediocridad o al fracaso.

A continuación se describen los componentes que forman las 72 ventanas:

#### **FUNCIONES:**

Una empresa se puede dividir en seis actividades importantes que se señalan en la parte superior de la figura (Anexo 2): recursos humanos, administración financiera, operaciones (fabricación), mercadotecnia, investigación y desarrollo empresarial, cada uno contribuye con algo único a la empresa y a la excelencia del todo. Pero cada uno de estos sectores puede también tener barreras que impidan que la salud de la empresa este en su nivel global más alto.

#### **PERSPECTIVAS:**

Dentro de cada una de las seis funciones, las tres perspectivas del lado izquierdo se aplican para evaluar la excelencia de cada función. La primera perspectiva es la



efectividad actual. Se refiere a que tan bien se hacen las cosas actualmente. Señala las áreas débiles y fuertes en la presente conducción de la empresa.

La segunda perspectiva es la flexibilidad y se refiere a la capacidad de una compañía para variar repentina y correctamente hacia cambios no previstos que tienen efectos a corto plazo. Esta es su reserva, su respaldo y fortaleza para resolver problemas.

La tercera perspectiva es el desarrollo. Se refiere a las estrategias a largo plazo que pueden aumentar la posibilidad de que la empresa alcance un crecimiento rentable en un futuro lejano. Estas son las estrategias utilizadas para asegurar la firmeza y el poder de una empresa en dos, cinco o diez años.

Estas tres perspectivas tienen igual importancia ya que no se puede decir que una es necesariamente más importante que las otras. A todas se les debe dar la atención que merecen si la empresa quiere lograr la excelencia.

#### **ORIENTACIONES:**

Dentro de cada una de las dieciocho unidades más importantes (seis funciones por tres perspectivas) del título de excelencia empresarial, están representadas cuatro Orientaciones, ellas son las acciones empresariales clasificadas como internas o externas por un lado y como acometedoras o defensivas por otro. Cualquier acción influenciada por factores que están bajo el control

directo de una compañía, se considera interna. Si su influencia por el contrario está fuera del control directo de una compañía se considera como acción externa. Si la acción tiene la intención de agregar impulso, es decir, estimular para lograr la excelencia, ésta es una acción acometedora; una acción defensiva es, por su parte, aquélla cuyo propósito es disminuir el retardo, defenderse de amenazas, reducir o eliminar las debilidades o defectos, disminuir o contrarrestar las restricciones que limitan las realizaciones de la empresa. Tanto las acciones acometedoras como las de disminuir son esenciales al igual que las acciones orientadas hacia el exterior y las orientadas al interior sirven para evaluar la Excelencia Empresarial.

Las orientaciones nos dan cuatro combinaciones que son:

1) Los esfuerzos internos acometedores.- Estos aprovechan las oportunidades dentro de la compañía y cubren asuntos tales como el buen aprovechamiento de los recursos humanos, de maquinaria y materiales.

2) Los esfuerzos internos defensivos.- Son los que tratan las debilidades internas del comportamiento, el rendimiento y los resultados que retardan la organización si no se corrigen.

3) Los esfuerzos externos acometedores.- Son aquellos que advierten si la compañía está aprovechando las ventajas y oportunidades del ambiente fuera de sus propios parámetros. Estas son las acciones que añaden impulso a la firma y abren

nuevas oportunidades.

4) Los esfuerzos externos defensivos.- Se refieren a la capacidad de la compañía para percibir las acciones de los competidores o la dinámica del mercado o de sus proveedores en su ambiente empresarial. Si estos elementos no se toman en cuenta o se ignoran, estas influencias pueden reducir o frustrar las posibilidades de éxito de la compañía.

## IMPLEMENTACION OPERATIVA DEL GRID A TRAVES DE SEIS FASES.

Una vez que el empresario se decida a implementar el desarrollo organizacional GRID.

Fase 1 : Familiarizarse con las ideas del GRID.

La fase uno implica el estudio del Cuadro Gerencial GRID como un patrón teórico destinado a comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa.

La primera fase es familiarizarse con las ideas del GRID, es decir, comprender y considerar todas las etapas, actividades y fases que deben ser examinadas y evaluadas para comprender, totalmente el desarrollo organizacional GRID. Dentro de esta fase la primera etapa será considerar la manera de desarrollar una comprensión inicial de las propiedades correspondientes al 9.9 como la base de la excelencia en el comportamiento, ya que la premisa más importante sobre la cual descansa el Desarrollo Organizacional GRID es de que la teoría 9.9 es reconocida universalmente por los empresarios como la manera más adecuada para obtener la excelencia.

La mejor manera para familiarizarse con el GRID Gerencial es por medio de las experiencias en un seminario público del GRID, cuyos objetivos son:

- 1) Comprensión de su propio estilo del GRID;
- 2) Desarrollo de las actitudes de trabajo en grupo;
- 3) Comunicación entre cada grupo de estudio;

4) Refuerzo del uso de la crítica en la solución de problemas y,

5) Análisis de la cultura de trabajo de su empresa.

Para que las personas alcancen estos objetivos se forman varios grupos de trabajo que estarán integrados por miembros de diferentes compañías. Se les da un mismo problema para que lo solucionen en un mismo tiempo. Todos los grupos tratan de obtener el mejor resultado. Los problemas y proyectos de toda la semana, se medirán para evaluar los resultados del trabajo.

Para solucionar los problemas el grupo empieza a trabajar sin un jefe designado; los miembros son responsables de obtener un trabajo efectivo. Una vez que se ha solucionado el problema, cada grupo presenta sus resultados a la sala de sesiones generales, se da el sistema de calificación y cada grupo evalúa sus resultados, se enseñan las calificaciones para que todos observen como desarrolló cada grupo una solución.

Posteriormente cada grupo regresa a su lugar de reunión para una sesión de crítica cuyo objetivo es examinar el trabajo que hizo cada grupo para obtener los resultados; durante el periodo de crítica se estudia que ocurrió a medida que los miembros trataban de solucionar el problema.

Así mismo los miembros de cada grupo examinan también lo que hizo o dejó de hacer cada uno de los miembros y si contribuyó o no a los resultados obtenidos por el grupo.

También se da una interacción por parejas de grupos para evaluar el trabajo de cada grupo en la solución del problema. Otro de los aspectos en que se da un aprendizaje de tipo más personal, se refiere a lo que los miembros aprenden sobre ellos mismos como empresarios y otros sobre cuyas ideas de administración son completamente diferentes, cada persona expresa su opinión según su propio estilo, todos reaccionan según sus propias características ante el conflicto y el desacuerdo, todos se comprometen de una u otra manera con las decisiones tomadas y ejecutadas.

Cuando varios miembros interactúan así durante varias horas al día, los miembros se llegan a conocer muy bien entre sí.

Los miembros se dicen unos a otros sus actuaciones y se dan sugerencias, esto les permite comparar la opinión que cada uno tiene de sí mismo y la que ha despertado demás. Varios directivos están de acuerdo en que esta es una lección muy valiosa para ganar objetividad y reducir la autodecepción.

Para muchos este es el comienzo de un cambio verdadero porque da a la persona la oportunidad de comparar su manera de actuar con el modelo de excelencia empresarial 9.9.

Esta va a constituir la primera experiencia del Desarrollo Organizacional GRID para la mayoría de los directivos, después de esta actividad muchos se ven comprometidos seriamente a efectuar un cambio radical.

El último punto es un estudio de la cultura del GRID tal como existe dentro de su compañía. Se podrá observar si dicha cultura pertenece al modelo 9.9, 9.1., 5.5., etc. Teniendo una opinión de nuestra propia compañía se podrá examinar la distancia que existe entre la cultura de su compañía y el modelo de excelencia 9.9.

Los seminarios de GRID de la fase uno son un comienzo muy importante para fijar los cimientos de una empresa excelente, pero existen algunas barreras para su aplicación en cuanto a que se tienen que sustituir métodos viejos por nuevos.

#### Fase 2: Desarrollo del Trabajo en Grupo.

En esta fase se estudia el comportamiento de la cultura de la empresa; el comportamiento de la dinámica de grupo del trabajo de la organización y se prueban las formas del trabajo actual comparadas con el modelo del Cuadro Organizacional GRID para perfeccionar los métodos de solución de problemas.

La cultura de la compañía se refleja en la formación de los grupos dentro de los cuales trabajan los directivos. La pauta de sus interacciones, el tejido de sus actitudes, creencias y valores se observan en sus relaciones interiores. Utilizan las tradiciones, reglas y valores cuando toman decisiones y resuelven sus diferencias. Cada uno de los miembros del grupo, a excepción del presidente, es jefe de otro grupo y tiene subalternos que dependen de él. Cada

subalterno dirige a otro grupo y así sucesivamente.

Todos los grupos tienen su propia cultura. Las propiedades de las normas culturales son la claridad de sus metas y objetivos, el compromiso de los individuos para obtenerlos y las expectativas de conducta que cada uno espera de los demás. Otros aspectos culturales incluyen la manera de coordinar los esfuerzos conjuntos, la forma de resolver desacuerdos y conflictos y la libertad que tiene la gente para expresar sus opiniones.

Una barrera en la búsqueda de la excelencia empresarial es la dificultad de ver esas pautas y mantenerlos el tiempo suficiente para hacer algo al respecto. La fase dos incluye el perfeccionamiento del trabajo en grupo. Esta es una forma de radiografiar las acciones de cada grupo de la compañía para detener las dificultades; ayuda a los miembros a identificar las restricciones presentes en su propia conducta; los ayuda a proyectar acciones que pueden dar las bases para que cada persona trabaje con el máximo de cooperación.

El desarrollo de trabajo en grupo es, una manera de luchar con las barreras culturales que se interponen en la búsqueda de la excelencia empresarial. Es la aplicación de los conceptos de GRID aprendidos en la fase uno.

El desarrollo del trabajo en grupo debe ser planeado y organizado si se quiere hacer bien. La fase dos comienza con un trabajo preparatorio. Cada miembro del grupo completa una



serie de instrumentos del GRID que le dan una visión sobre la calidad y el carácter de las acciones del grupo y los esfuerzos individuales, sin embargo, el verdadero aprendizaje en el desarrollo del grupo comienza cuando todos los miembros estudian y resuelven los problemas del grupo.

La posición dentro de la estructura de la organización determina la clase de problemas que cada grupo tiene. El carácter del problema es importante solamente porque este revela las actitudes culturales o métodos para manejar los problemas en general.

La segunda actividad en el desarrollo del trabajo en grupo es la de ayudar a cada miembro cual es su estilo de GRID más característico actualmente, de acuerdo a lo que otros miembros del grupo han observado en él.

La tercera actividad tiene que ver con el establecimiento de objetivos y la solución de problemas. Una vez estudiadas y rechazadas las prácticas culturales y los desempeños personales inaceptables, se pueden establecer nuevas metas y objetivos. Durante el estudio se insertan período de crítica a fin de identificar las dificultades, se corrigen los errores y se evalúa el progreso. Esta práctica trae dos resultados uno es aumentar la probabilidad de solucionar los problemas reales de la organización que no se habían podido resolver antes. El otro, es dar a cada grupo un modelo de cómo solucionar otros problemas o problemas nuevos que puedan surgir en el futuro.

Los grupos de la organización cuando completan la fase dos obtienen los siguientes logros.

Primero tienen un modelo de excelencia del trabajo en grupo para juzgar su efectividad. Este modelo separa lo que se hace de lo que se debe hacer. Crea las condiciones para establecer metas y objetivos a fin de acortar esas diferencias, después, cada miembro tiene una norma para establecer objetivos y aumentar su efectividad personal.

Están más listos a enfrentarse a los conflictos que resultan cuando no se solucionan problemas que necesitan ser resueltos y las personas tienen convicciones firmes sobre lo que ellas creen que es correcto.

#### Fase 3: Desarrollo Intergrupual.

En la fase tres se hace la misma aplicación que en la fase anterior, pero con relación al trabajo interno entre las unidades organizadas de la compañía donde la cooperación y la coordinación son vitales para el éxito.

No todos los problemas de la dinámica del comportamiento de una firma están dentro de los grupos de trabajo naturales. Existe otra dimensión del problema que atraviesa la estructura de la organización en forma lateral.

### Dinámica entre grupos.

Para obtener orden y efectividad las organizaciones constan de departamentos, divisiones y secciones. Producción pertenece a un departamento, mercadotecnia a otro, Investigación y desarrollo a otro y así sucesivamente. Cada división a su vez esta subdividida con el fin de poner juntos a todos aquellos que tienen una actividad común. Alternativamente, las divisiones se pueden hacer con base en las líneas de producto, centros de productividad o en términos geográficos. La base de la división no es muy importante, lo importante para obtener la excelencia, es que los problemas humanos producidos por las divisiones se pueden evitar con todo éxito por medio de una buena administración.

Dondequiera que existan segmentos, se crean barreras entre dos o más divisiones. Las barreras segregan y separan. Pero la coordinación y la cooperación entre las diferentes secciones son esenciales para el éxito de la organización.

La obtención o el mantenimiento de soluciones a los problemas en todas las barreras interdivisionales, a menudo crea obstáculos imprevistos. Comprender la dinámica de las interacciones entre los diferentes departamentos de la organización, es la primera etapa en la solución de estos bloqueos. Llegar a comprender y a emplear este proceso, es el objetivo de la fase tres.

El método de la fase tres para obtener la cooperación interdepartamental. Al final de las actividades de la fase

dos todos los grupos, especialmente los dirigentes de departamentos, divisiones o secciones, revisan sus relaciones exteriores e identifican otros sectores de la compañía con los cuales el trabajo integrado no produce los resultados que debería. En la fase tres, estas unidades de trabajo se reúnen de dos en dos. El propósito es identificar, en términos operacionales adecuados, cual sería la mejor manera de trabajar integrados. Dicho modelo proporciona las bases para identificar los problemas operacionales que están bloqueando la coordinación y la cooperación. Se ven las características de las brechas y discrepancias entre lo que hay y lo que debería haber. Finalmente se fijan los objetivos, paso a paso, para rectificar la situación actual.

#### Fase 4: Desarrollo de un Modelo Estratégico Ideal.

En la fase cuatro el grupo más importante de la compañía se dedica a el estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal para la empresa, necesario para lograr una lógica dirigida hacia la rentabilidad como condición previa para el impulso máximo.

#### Salir de la Corporación para mirar hacia el Interior.

La fase cuatro suministra a la compañía los conceptos y conocimientos de la lógica colectiva, esenciales para cambiar de un método evolucionario o revolucionario a un modelo de desarrollo sistemático.

Para empezar esta fase se deben haber aprendido y comprendido las tres fases anteriores. Este es el todo de la

fase cuatro. Los miembros del grupo dirigente diseñan un modelo ideal estratégico de la organización.

El modelo define cómo sería la empresa si de verdad fuera excelente. Otros miembros de la firma participan en el estudio y diseño de las actividades de la fase cuatro recogiendo hechos, haciendo análisis técnicos, consultas, revisiones y críticas. En el análisis final, esta actividad del Desarrollo Organizacional GRID, está enteramente bajo la responsabilidad del jefe y aquellos que dependen de él, directamente.

Una clave para poder entender la fase cuatro y las dificultades que se encuentran y deben ser superadas cuando se cambian de una base evolucionaria a una sistemática, es la de comprender que los que dirigen la compañía durante años han participado en su formación y han aceptado sus hábitos y valores, sus prácticas pasadas, sus métodos de tratar a la gente, etc. Algunos ejecutivos pueden estar convencidos de que las cosas básicamente van bien o las pueden criticar en grados diferentes. Ya sea que estén convencidos o en posición de crítica, parecen estar atrapados de tal manera dentro de algunas de las características de la empresa que creen son imposibles de cambiar. La manera de atacar esta dificultad proveniente de los jefes, es volver atrás y examinar y evaluar las tradiciones empresariales desde un punto de vista objetivo.

Las actividades involucradas en el diseño del modelo

ideal de estrategia, entendido como la fase cuatro en el Desarrollo Organizacional GRID.

Una serie de instrumentos guían al jefe y a sus colegas de alto nivel a leer los libros que forman parte del trabajo preliminar de la fase cuatro. Los instrumentos le ayudan a estudiar los libros y encontrar el fundamento de lo que los autores quieren decir. Se responden las preguntas de los instrumentos, las cuales enfocan seis áreas importantes. Estas son: objetivos financieros, naturaleza del negocio, naturaleza del mercado, estructura de la organización, políticas y requisitos de desarrollo. La lectura y la terminación de los instrumentos requiere cerca de un mes, porque la tarea se mezcla con las actividades de trabajo regular.

#### **Diseño del Modelo Estratégico.**

A continuación el grupo dirigente se reúne fuera de la oficina durante una semana ininterrumpida para estudiar y trabajar. Las actividades se concentran a través de tres esfuerzos principales:

1. Los miembros del grupo del grupo dirigente llegan a acuerdos específicos sobre la manera como los autores pudieron resolver los problemas de la firma en cada una de las seis áreas.
2. Utilizando esta comprensión, los miembros del grupo dirigente tratan de llegar a un acuerdo con respecto a su propia manera de resolver los problemas dentro de

las mismas seis áreas. Así pues, los autores estudiados durante el trabajo preliminar muestran un método para que los miembros del grupo dirigente puedan observar la organización desde afuera.

3. Habiendo examinado los conceptos de la organización en la forma como ella opera, los miembros del grupo tratan de contestar a la pregunta: "Cuál sería el modelo si los negocios se manejasen sin ninguna limitación histórica y de acuerdo con el criterio de los beneficios empresariales adecuados".

La semana de actividades lleva al grupo dirigente a identificar las propiedades generales de lo que más tarde será el diseño del modelo ideal de estrategia empresarial. Pero en una compañía, aunque no sea muy grande, se necesitan de seis meses a un año para perfeccionar el modelo, lógicamente, sin trabajar tiempo completo.

El modelo ideal de estrategia empresarial que emerge durante este período puede ser estudiado, ensayado, y evaluado en toda la organización. Los jefes en menor nivel no participan en el diseño: tienen la oportunidad de contribuir con sus propias ideas para reforzar el modelo. El valor de esto es que una vez que el modelo se ha completado, todas sus facetas se entienden bien y se pueden introducir dentro de la organización. También se ha creado el compromiso emocional e intelectual, tan importante para poder cambiar el carácter de

la organización de lo que es a lo que debería ser.

#### Fase 5: Ejecución del Modelo Estratégico Ideal.

La fase cinco incluye tácticas de ejecución para convertir la empresa de lo que ha sido en lo que será, bajo un modelo de estrategia ideal para la empresa.

El jefe de más alto nivel podría transmitir el modelo a los gerentes del nivel operacional y decir: "Aquí está. Póngalo a trabajar. Si se encuentran dificultades o tienen que hacer una elección muy importante, háganmelo saber para aprobar lo que se necesite. Esta es una manera de empezar la ejecución pero contiene un dilema. Es probable que la gerencia operacional esté preparada emocional e intelectualmente para trabajar con el modelo, en el sentido de que lo entienden y lo quieren poner en práctica. Pero actuar específicamente, etapa por etapa, desensamblando y reensamblando los sistemas actuales a fin de que las operaciones se adapten al modelo, es otra cosa completamente diferente. Esto es aún más cierto cuando el gerente operacional debe manejar y cambiar la compañía al mismo tiempo.

Una compañía es compleja. Literalmente, hay que examinar y resolver miles de consideraciones para hacer las alteraciones necesarias en la ejecución modelo estratégico ideal. En consecuencia, la fase cinco comienza con la organización de la compañía para ejecutar la conversión.

Para entender cómo se hace, se piensa primero en la



compañía no como un todo, sino compuesta de muchas partes diferentes, cada una de las cuales puede separarse de las otras para analizarla. Hay diferentes maneras de analizar a una compañía una es por centros de utilidades. Otra manera es por segmentos geográficos o por líneas de productos. Para poder describir claramente éste método se va a suponer como operaría la compañía bajo el modelo estratégico ideal de acuerdo con cinco centros de utilidades. La hipótesis es que todos los gastos asociados con la investigación y desarrollo, la producción y la mercadotecnia y todas las utilidades de las ventas, pueden asignarse a un centro de utilidades.

#### **Organización de la Ejecución.**

Después de haber identificado los cinco centros de utilidades, el grupo dirigente asigna cinco grupos de planeación de dichos centros de utilidades y un coordinador de la fase cinco. El coordinador es el armador de la transformación. Debe ayudar a los cinco grupos de planeación a organizarse y adquirir los conocimientos necesarios para saber cómo va a operar cada centro de utilidades de acuerdo con la idea del modelo ideal de estrategia empresarial.

#### **Diseño de un Plan Operacional.**

Cada grupo de planeación trabaja como si su centro de utilidades fuera independiente de los otros cuatro. La estrategia general es tomar el negocio del centro de utilidades y examinar cada faceta de sus actividades desde la consecución de materia prima hasta la disposición final del

producto; desde la selección de personal hasta la localización de las plantas; desde el proceso de fabricación hasta los canales de distribución. El objeto de este grupo de planeación es probar cómo se deberían ejecutar las diferentes acciones dentro de estas actividades si el negocio se va a manejar de una manera en verdad excelente.

Existen requisitos de desarrollo para obtener o exceder las especificaciones del modelo ideal de estrategia empresarial, cualquiera que haya sido la actividad diseñada. Si no se tiene en cuenta el potencial de desarrollo al hacer el diseño, se pierde de vista el mañana, el año siguiente y el que le sigue. Un programa a corto plazo es un tiempo muy breve para obtener algo diferente a un pronóstico empírico. Se debe pensar en el futuro si se quiere asegurar el éxito. Esto significa prever los cambios en los mercados, tecnologías, técnicas operacionales, estrategias de financiamiento, competencias, etc. Todo debe pensarse en función de la "mejor hipótesis" en la se puedan evaluar las alternativas de acción.

Los factores de flexibilidad deben ser tratados de la misma manera. No poner atención al potencial de las tácticas de flexibilidad es lo mismo que despreciar los cambios de las condiciones, la adaptabilidad de las personas y la ingenuidad que se puede obtener de las combinaciones creativas.

Después de adquirir los conocimientos efectivos de las fases 1, 2, 3 estos grupos de planeación encuentran muy poca

dificultad para realizar su trabajo.

#### **Adaptación del Tiempo.**

Los estudios de transformación pueden requerir de tres meses a un año para estar completos, mientras se realizan se pueden identificar algunas mejoras que pueden ser ejecutadas con opción local y sin ser aprobadas por los superiores. Aquí el método es seguir adelante: buscar la aprobación para estos cambios sin esperar a la terminación de todo el diseño. Una vez aprobados los planes el proceso real de conversión puede necesitar de seis meses a cinco años o hasta más según la profundidad del cambio.

#### **Fase 6: Crítica Sistemática.**

La fase seis mide los cambios en las condiciones de la pre-fase 1 a la post-fase 5, para evaluar y estabilizar la realización y para la determinación de nuevas metas y objetivos de realizaciones en el futuro.

Parte de los logros personales en los negocios descansan en la capacidad de medir el progreso, en ver los resultados y en confrontar nuevos retos. La crítica se mencionó antes como una manera de aprender. También es una manera de mantener perspectivas de progreso. La fase seis del Desarrollo Organizacional GRID es una manera organizada de criticar el progreso, identificar las barreras que impiden obtener los resultados deseados y ver las oportunidades de obtener mejores resultados.

La culminación del Desarrollo Organizacional GRID es una

crítica y una evaluación de todo el esfuerzo una vez que se haya completado la fase cinco o esté por completarse. Una crítica válida del progreso requiere el establecimiento de ciertas marcas para identificar antes de introducir el cambio. Esto significa que, antes de la fase uno, se pueden dar los primeros pasos para evaluar cómo era la organización antes de comenzar con el Desarrollo Organizacional GRID.

La organización evalúa las condiciones existentes en cada etapa de desarrollo por medio de instrumentos que miden cada faceta del trabajo, haciendo un uso sistemático de las 72 ventanas del Título de excelencia colectiva. Se establecen marcas de referencia antes de los seminarios de GRID de la fase uno. Los mismos instrumentos se repiten antes de comenzar las fases 2,3,4, y 5. Los datos obtenidos se acumulan dentro de la organización. Durante la fase seis se administran una vez más los instrumentos. La gerencia reorganiza, resume e interpreta los datos. Así todos los gerentes tienen la oportunidad de adquirir una visión más personal del proceso total del cambio. Por lo tanto, la fase seis, a semejanza de las otras, emplea un método de autoconvencimiento y de generalización, el cual es la clave de la estrategia de desarrollo.

El grado de excelencia empresarial de la compañía se puede comparar en cualquier momento, con el grado de excelencia identificada durante su operación antes de comenzar el desarrollo organizacional. Especialmente durante

# CAPITULO

## III

### METODOLOGIA

la fase seis, los empresarios entienden mejor lo que han aprendido y lo que están haciendo de modo diferente a como lo hacían antes. Por medio de este método sistemático de crítica, los miembros de la organización alcanzan un sentido de proporción de lo que han logrado.

Todas estas ventajas de la crítica en la fase seis, dan lugar para un nuevo comienzo. En este sentido el desarrollo es una actividad continua, sin final. Las oportunidades que ahora tiene la organización no habrían podido ser previstas. Sin embargo, es de esperarse que ahora exista una cultura organizacional de mucho arranque y pocas trabas por medio de la cual se puedan sobrepasar más efectivamente los obstáculos futuros, que son inevitables.

## METODOLOGIA.

### SUJETOS DE LA INVESTIGACION.

En las investigaciones siempre se va a encaminar el esfuerzo hacia lo que estadísticamente se llama población o universo, que es el conjunto total de elementos que interesan precisamente .

Así por cuestiones metodológicas y practicas es necesario de finir la población a estudiar o en este caso

#### SUJETOS:

Son los estudiantes de la carrera de administración que actualmente (1991) estén cursando el último año de la licenciatura. Importando no necesariamente la matrícula de los individuos.

La mayoría de las veces sería imposible estudiar toda la población y con métodos estadísticos se seleccionan muestras representativas de ellas.

En la investigación se manejarán dos muestras:

1. Muestras con estudiantes de administración que estén en el último año para concluir la licenciatura, que estudien en el turno matutino y que no trabajen.

2. Muestra de estudiantes de administración que estén en el último año para concluir la licenciatura, pero que estudien en el turno vespertino y que si trabajen. abe destacar que esta muestra es de control ya que en las investigaciones es recomendable por los estudiosos llevarla.

## MUESTREO

El área de la cual los datos estadísticos son recopilados es generalmente referida como la población o universo. Una población puede ser finita o infinita; la primera tiene un número limitado de individuos u objetos a diferencia de la infinita que no tiene límites, por lo cual, dadas las características que presenta nuestra población está es considerada como una población finita grande.

La tarea de recopilar un conjunto completo de datos de una población finita grande es imposible o impráctica, debido al tiempo y costo. A fin de evitar esto se extrajo una muestra de elementos representativos de nuestra población. La muestra se utilizó para estudio estadístico cuyos resultados serán usados como las bases para describir, estimar o predecir las características de nuestra población.

Dado que los métodos para seleccionar una muestra representativa son numerosos, dependiendo del tiempo, dinero, naturaleza de los elementos individuales de la población y habilidades disponibles para tomar la muestra.

Se seleccionó el método de muestreo aleatorio, el cual consiste en que la muestra es extraída al azar y cada elemento de la población tiene igual oportunidad de ser seleccionado. Una muestra aleatoria es también llamada una muestra probabilística, puesto que cada elemento tiene una probabilidad conocida.



Los tipos comunes de muestreo aleatorio son :

- 1) Muestreo aleatorio simple.
- 2) Muestreo sistemático.
- 3) Muestreo estratificado.
- 4) Muestreo de conglomerados.

Dadas las características que presenta nuestra población utilizamos el tipo de muestreo aleatorio simple, el cual consiste en seleccionar a los elementos de la población de una manera probabilística en donde todos los elementos del grupo universo tienen la misma posibilidad de ser seleccionados.

Nuestra población nos representa a los estudiantes de administración del último año, de la cual seleccionamos nuestra muestra tomando en cuenta el turno matutino que no trabajan y vespertino que sí trabajan.

Para determinar el tamaño de nuestra muestra es necesario utilizar la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$N_{fin} = \frac{Nz^2pq}{Ne^2 + Z^2pq}$$

En donde:

$N_{fin}$ , nos determina el tamaño de nuestra muestra.

## PRUEBAS APLICADAS.

Dentro de una investigación las personas encargadas de ella <sup>42</sup> tienen la opción de escoger entre dos instrumentos fundamentales de investigación cuando se reúnen los datos primarios: el cuestionario y los instrumentos mecánicos.<sup>43</sup>

El cuestionario es sin duda el instrumento de mayor uso en la obtención de datos primarios. En términos generales lo forman una serie de preguntas que el respondiente debe contestar. Es un instrumento sumamente flexible puesto que hay muchas maneras de formular las preguntas, sin embargo, es necesario elaborarlo con mucho cuidado, antes de poder aplicarlo a gran escala.

En nuestro caso para lograr los objetivos de nuestra tesina que son los de probar las hipótesis, para ver resultados y así sacar conclusiones. El instrumento que nos pareció más adecuado dadas las características de nuestra investigación es el cuestionario, éste no fue elaborado por nosotros sino que nos lo proporcionó nuestro asesor el psicólogo Miguel Angel Rosado Chauvet profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana.

El cuestionario es considerado como válido y confiable

---

<sup>42</sup>

<sup>43</sup> Los datos secundarios son la información que ya existe en alguna parte, habiendo sido recabada con otros fines. Los datos primarios es la información que se obtiene para un fin particular.

ya que se elaboró especialmente para medir el desempeño de las personas en cuanto a su liderazgo como administradores en base a las características que Blake y Mouton señalan como ideales para lograr la excelencia en una empresa, además señala las características del modelo de Cuadro Organizacional GRID y nos da pauta para ver en que cuadrante van a caer las personas de acuerdo a sus características como líderes.

Este instrumento consta de una serie de 12 rasgos referentes a los siguientes aspectos: organización, autoridad, conflicto, decisión, cambio, motivación, relaciones humanas, liderazgo, asertividad, persistencia, recursos y finanzas.

En cada uno de estos rasgos están dadas cinco frases que determinan conductas administrativas generales. El respondiente debe jerarquizar esas conductas en grupos de cinco de acuerdo a cada rasgo, anotando los valores que se señalan en relación a su forma de conducta habitual.

- 1 Nunca o casi nunca.
- 2 Algunas veces.
- 3 La mitad de las veces.
- 4 Muchas veces.
- 5 Siempre o casi siempre.

Las respuestas se anotan de la siguiente forma:

RASGO	a	b	c	d	e	TOTAL
Organización						
Autoridad						
Conflicto						
Decisión						
Cambio						
Motivación						
Relaciones H.						
Liderazgo						
Asertividad						
Persistencia						
Recursos						
Finanzas						
TOTAL						
	XX	XZ	ZX	YY	ZZ	TOTAL

X = 1 ;

Y = 5 ;

Z = 9 .

## ESCALA.

Uno de los problemas principales a que se encuentran los investigadores en nuestro país es sin duda el de poder normalizar las pruebas, pues éstas se realizan en el extranjero, y es aplicada para elementos que viven en esa zona y si midiéramos con la escala normalizada hecha en ese lugar, estaríamos midiendo cosas diferentes, puesto que estamos en contextos diferentes a donde se realizó esta prueba, no tenemos ni las características ni costumbres iguales a las de ese lugar.

Para efectos de nuestra investigación y con ayuda del profesor que asesoró nuestro proyecto de investigación<sup>44</sup> estableceremos una escala de tipo normal (T), ya que para poder medir lo que queremos medir tenemos que utilizar el mismo parámetro para medir, y las mismas herramientas con que hacerlo.

En este trabajo se utilizaron cinco parámetros distintos, en dos grupos diferentes, por lo que, una simple medición de nuestros instrumentos de recabar información (questionarios aplicados), no nos estaría dando los elementos necesarios para poder hacer un análisis objetivo de éstos, es decir, que no estaríamos dando resultados veraces de la información, ya que como la lo habíamos mencionado anteriormente, este tipo de pruebas se realizaron en el

---

<sup>44</sup>Profesor Rosado Chauvet Miguel

extranjero, así pues, una vez recabada la información se tendrá que hacer una tabla de normalización para poder medir lo que nosotros deseamos medir.

Para poder determinar los resultados obtenidos se tendrá que formular un cuadro en donde la escala de tipo t sea el parámetro principal y en él se normalicen los demás parámetros, es decir que, el cuadro normalizado de tipo t servirá para determinar si existen diferencias significativas en los diferentes parámetros como son: xx, xz, zx, yy, zz,<sup>45</sup> en el grupo del turno matutino que no trabajan y el grupo vespertino y que sí trabajan.

También se realizará una escala de tipo normal para poder determinar en que parámetro de los cinco ya mencionados anteriormente, se acumula el mayor número de casos, sujetos de la investigación, o que tendencia tienen los estudiantes de la carrera de administración del último año de ésta Licenciatura en la UAMI de los dos turnos, además de que los de la tarde serán estudiantes que trabajan.

---

<sup>45</sup>vid supra, características del cuadro GRID

# **CAPITULO**

## **IV**

### **ANALISIS ESTADISTICO DE LOS RESULTADOS**

ANALISIS ESTADISTICO DE LOS RESULTADOS.

ANALISIS ESTADISTICO DE LA MUESTRA

	XX	XZ	ZX	YY	ZZ	12	13	14	15	23	24	25	34	35	45	
x	31.95	33.83	37.91	36.4	41.46	1.883	5.967	4.450	9.517	4.083	2.567	7.633	1.517	3.550	5.067	
g	5.835	6.327	5.132	6.877	7.310	1.111	1.003	1.164	1.208	1.052	1.207	1.248	1.108	1.153	1.296	
	34.04	40.03	26.34	47.30	53.44	t	1.695	5.947	3.822	7.881	3.882	2.127	6.115	1.369	3.078	3.910
						ns	0.01	0.01	0.01	0.01	0.05	0.01	ns	0.01	0.01	
						2>1	3>1	4>1	5>1	3>2	4>2	5>2	3>4	5>3	5>4	
xa	30.54	32.35	35.96	33.25	40.48	1.806	5.419	2.710	9.935	3.613	0.903	8.129	2.710	4.516	7.226	
ga	7.995	8.529	8.368	8.878	10.81	1.509	1.494	1.543	1.736	1.543	1.589	1.778	1.575	1.765	1.806	
	63.92	72.74	70.03	78.83	116.9	t	1.197	3.627	1.757	5.722	2.342	0.568	4.572	1.720	2.558	4.000
						ns	0.01	ns	0.05	ns	0.01	ns	0.05	0.05		
						2>1	3>1	4>1	3>2	4>2	5>2	3>4	5>3	5>4		
xb	32.33	34.23	38.66	38.43	41.1	1.900	6.333	6.100	8.767	4.433	4.200	6.867	0.233	2.433	2.667	
gb	5.821	6.375	4.873	6.555	6.497	1.115	0.980	1.132	1.126	1.036	1.181	1.175	1.055	1.049	1.192	
	33.88	40.64	23.75	42.97	42.22	t	1.705	6.461	5.389	7.784	4.279	3.558	5.843	0.221	2.320	2.238
						ns	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	ns	0.05	0.05	
						2>1	3>1	4>1	5>1	3>2	4>2	5>2	3>4	5>3	5>4	
	XX	XZ	ZX	YY	ZZ											
	34.04	40.03	26.34	47.30	53.44											
	63.92	72.74	70.03	78.83	116.9											
	33.88	40.64	23.75	42.97	42.22											
	1.784	1.878	2.698	5.175	0.616											
	1.805	1.944	1.768	2.015	2.303											
	0.988	0.966	1.526	2.568	0.267											
	ns	ns	ns	0.05	ns											
	b>a	b>a	b>a	b>a	b>a											



Estadísticamente el manejo de datos permite analizar y luego interpretarlos, permitiendo en el caso concreto (por ejemplo) de esta investigación realizar dicho análisis y sacar conclusiones.

Así, después de calcular la Media, Desviación Estandar y Normalizar los datos obtenidos, se puede apreciar lo siguiente:

Tanto en la muestra de estudio como en la muestra control se encontró que no hay diferencia significativa; salvo en el punto de intersección 5,5 (y,y) del Cuadro Organizacional Grid, donde la diferencia entre los grupos fue significativa, es decir, el grupo de estudio salió por debajo de lo normal y en cambio el grupo control salió por arriba de lo normal, entonces este último tiene valores más altos.

Por otro lado, vemos que en los otros cuatro puntos de intersección no hay diferencias significativas, en cuanto que los dos grupos salen relativamente iguales, tomando como punto de referencia la normalización hecha en esos dos grupos.

En cuanto a que tendencia respecto de los estilos de liderazgo, se aprecia que en las dos muestras, las caaciones se cargan al punto 7,7 (9,9) del Cuadro Organizacional citando cifras la muestra de en la mañana tiene una Media de 40.48 y en el de en la tarde de 41.1 que representa el valor más alto obtenido en cada grupo respectivamente.

En segundo lugar en el primer grupo el liderazgo

predominante es el Z,X (9,1) con 35.96 de Media y el segundo grupo en el mismo estilo con 38.66 de Media.

En tercer sitio el primer grupo se ubica en la intersección 5,5 (y,y) con media de 33.25, en tanto que el grupo control en la misma intersección obtuvo 38.43.

En cuarta posición las dos muestras se ubican en el punto 1,9 (x,z) con media de 32.35 y 34.23, la de la mañana y la de la tarde respectivamente.

En la última posición se encuentra el punto 1,1 (x,x) en las dos muestras con las siguientes medias y en el orden acostumbrado: 30.54 y 32.33.

Así y tomando en cuenta que estadísticamente no hay diferencias significativas (excepto la intersección 5.5), podemos establecer con las medias arriba señaladas, que la muestra de en la tarde obtiene valores mayores en los cinco estilos de liderazgo del Cuadro Organizacional Grid, lo que a reserva de estudios específicos se puede atribuir a la variable trabajo, ya que como se explicó en el marco teórico la muestra de en la mañana no trabaja y la de en la tarde sí.

## CONCLUSIONES.

Recordemos que la hipótesis de la presente investigación y la que se trató de demostrar, plantea que los estudiantes de administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, del último año de la licenciatura no tienen características de liderazgo de acuerdo al punto 9,9 del Cuadro Organizacional de Blake & Mouton; y además que como un análisis adicional estudiar la variable trabajo con la formación de una muestra control con estudiantes del turno vespertino y que trabajan.

En la investigación que se desarrolló a través de revisión literaria (marco teórico) y de la recopilación de la información ( aplicación de cuestionarios a las muestras) y recapitulando sobre los resultados y su manejo estadístico podemos establecer que:

La Hipótesis que establecimos como principal no se comprobó ya que ambas muestras obtienen mayor calificación en el punto de intersección 9,9 (máximo interés por tareas como por relaciones). Es decir, dichos estudiantes de la licenciatura en administración poseen características para alcanzar la Excelencia Empresarial.

Tomando en cuenta la normalización que se llevó a cabo para tener un instrumento de medición uniforme en ambas muestras; lo cual es de primordial importancia para medir realmente lo que se desea medir con el instrumento adecuado.

En cuanto a las dos muestras analizadas, la diferencia es la variable Trabajo, y del análisis de resultados se puede atribuir a esa variable, el que la muestra control por su experiencia práctica en el manejo o relación con grupos de trabajo, tiene una definición más centrada en los estilos de liderazgo que la muestra de en la mañana. Haciendo notar que estadísticamente no hay diferencias significativas.

Adicionalmente podemos concluir que en general, los estudiantes de administración del universo o población especificada, se aproximan a las características óptimas del liderazgo o de Excelencia Empresarial, desarrollados por Blake & Mouton. sin averiguar que variables internas o externas a la preparación académica recibida en la Universidad influyen para tal circunstancia, ya que como se estableció en los objetivos lo único que se perseguía era demostrar la hipótesis planteada.

INDICE.	PAG
INTRODUCCION	
CAPITULO I.	
ANTECEDENTES ( MARCO TEORICO).	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	4
HIPOTESIS.	5
OBJETIVOS.	6
VARIABLES.	7
JUSTIFICACION.	9
ANTECEDENTES DE DIRECCION.	11
ANTECEDENTES DE LIDERAZGO.	16
DIRECCION.	22
CONCEPTOS PRINCIPALES.	24
EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION.	25
ANTECEDENTES.	26
PRIMERA CATEGORIA.	33
SEGUNDA CATEGORIA.	35
TEORIA DE DOS FACTORES.	37
TEORIA DEL ESTILO DE COMPORTAMIENTO.	43
TEORIA SITUACIONAL.	46
EL LIDER Y EL GRUPO.	48
LIDERAZGO CONCEPTOS.	48
¿ QUE ES UN LIDER ?.	51
EL PUESTO DE EL LIDER EN EL GRUPO.	53
LA PERSONALIDAD DE EL LIDER Y LAS CUALIDADES DEL LIDER.	56
EL LIDER Y EL JEFE.	60
ANTECEDENTES DE EL CUADRO ORGANIZACIONAL GRID.	64
CONDICIONES PARA UN DESARROLLO SISTEMATICO.	67
CAPITULO II. EL CUADRO ORGANIZACIONAL GRID.	
DESARROLLO EXPLICATIVO DEL CUADRO ORGANIZACIONAL GRID.	75
EL GRID GERENCIAL CUADRANTE 9,9.	78
CONDUCTAS PARA ACLARAR EL GRID:	80
METAS PERSONALES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.	80
PENSAMIENTOS Y EMOCIONES.	81
CONFORMIDAD Y CREATIVIDAD.	84
DEDICACION Y COMPROMISO.	86
CRITICA Y APRENDIZAJE.	87
EXCELENCIA EMPRESARIAL.	90
FUNCIONES.	91
PERSPECTIVAS.	91
ORIENTACIONES.	92
IMPLEMENTACION OPERATIVA DEL GRID A TRAVES DE SEIS	
FASES.	95
DINAMICA ENTRE GRUPOS.	102
DISEÑO DEL MODELO ESTRATEGICO.	105
ORGANIZACION DE LA EJECUCION.	108
DISEÑO DEL PLAN OPERACIONAL.	108
ADAPTACION DEL TIEMPO.	110
CAPITULO III. METODOLOGIA.	
SUJETOS DE LA INVESTIGACION.	113
MUESTREO.	114
ESCALA	119

CAPITULO IV. ANALISIS ESTADISTICOS DE LOS RESULTADOS	
ANALISIS ESTADISTICO DE LA MUESTRA.	121
CONCLUSIONES.	123
ANEXOS.	
BIBLIOGRAFIA.	

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Basil, Douglas C. Conducción y Liderazgo. Buenos Aires: El Ateneo. 1972, 184 pp. : il.
- 2.- Blake R. Robert y Jane S. Mouton, El Modelo de Cuadro Organizacional GRID, Fondo Educativo Interamericano, México, 1973, 133 pp.
- 3.- Browne C. G. y Thomas S. Cohn. El Estudio de Liderazgo, PAIDOS, Buenos Aires, 1969, 435 pp.
- 4.- Cázares Hernández Laura, et. al., Técnicas Actuales de Investigación Documental, 2 da. ed. , Trillas, México, 1987, 190 pp.
- 5.- Johannot, Henri. El individuo y el Grupo, ed. Aguilar, España, 1972, pp.143
- 6.- Hersey , Paul. La Administración y el Comportamiento Humano, Kenneth H. Blanchard, Paul Hersey, México : Técnicas , 1970, 177 pp. : il.
- 7.- Howell C. William . Psicología Industrial y Organizacional, ed. El manual Moderno, México, D. F. , 1979, pp. 398.
- 8.- Reeves T> Elton. EL Desarrollo de los directivos, Trad. de Sarón Nicholson y Julián Sicilia. Ed. Naya S. A. , México, D.F., pp.320.

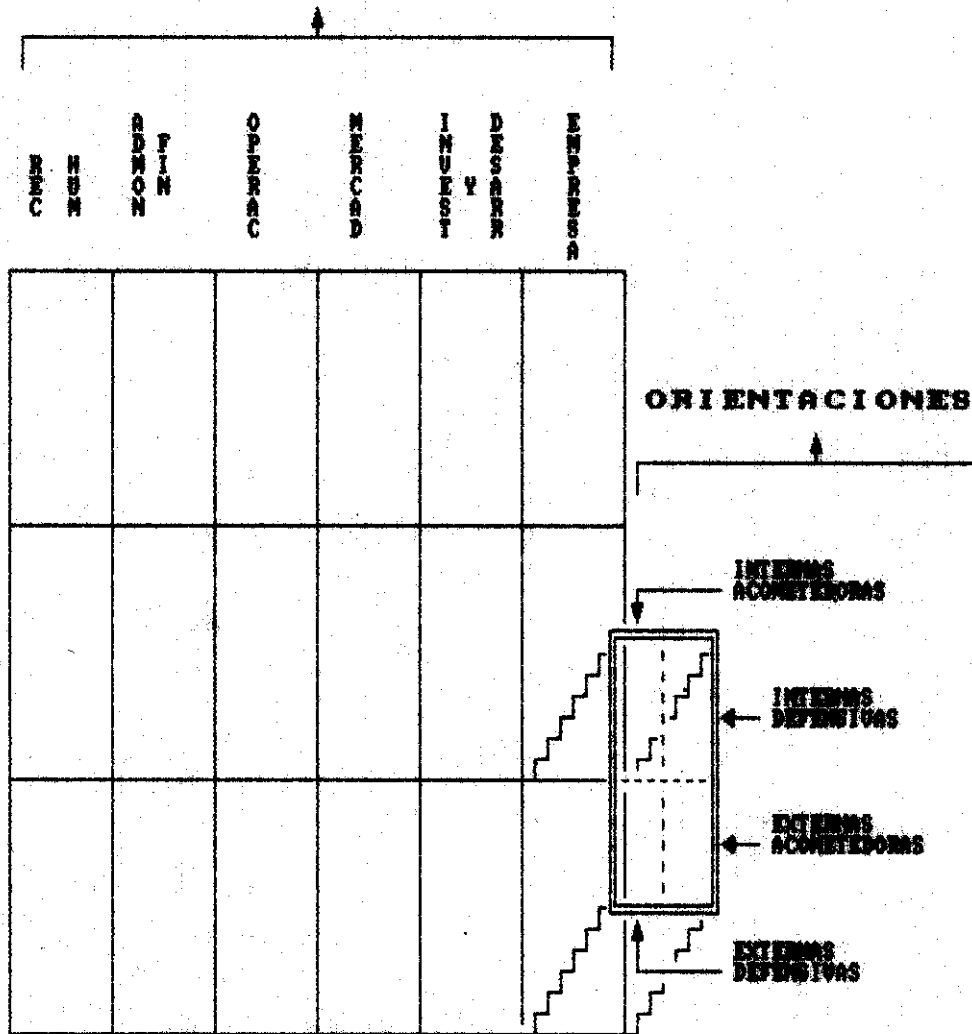
**ANEXOS**



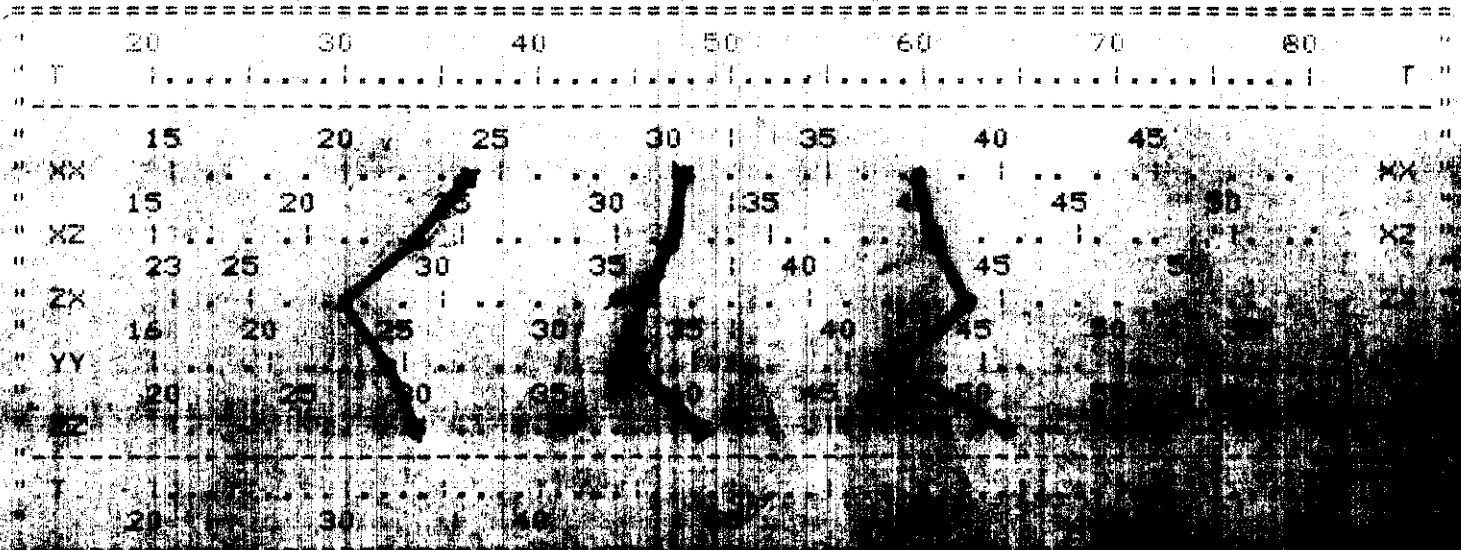


# EL TITULO DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

## FUNCIONES



ESCALA NORMALIZADA DEL GRUPO DE LA MAÑANA.  
(T)



ESCALA T NORMALIZADA DEL GRUPO DE LA TARDE.

