

"VARIACIONES EN EL ESTILO GERENCIAL"

por Robert Blake y Jane Mouton (4)

Conversar con Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton, dos psicólogos industriales de los EUA, es comunicarse en un lenguaje cifrado. Dan por sentado que su interlocutor está familiarizado con los conceptos 9/1 y 5/5 y fundamentalmente, con la clave maestra para el diálogo, la llamada Parrilla de Blake, un medio simple de identificar cinco estilos administrativos.

La parrilla se basa en la idea de que a los gerentes les impulsa, o dan motivación, dos intereses: el interés por la producción y el interés por el personal. El grado de interés del gerente se expresa en la cuadrícula de la parrilla en la escala de 1 a 9. El interés por la producción se muestra a lo largo de un eje horizontal y el interés por la gente sobre un eje vertical (véase diagrama en la pág. 34).

Numerosos gerentes en todo el mundo acuden a ese método para evaluar su efectividad y la de sus organizaciones. La parrilla es el resultado final de los trabajos de Blake y Mouton en el campo de los laboratorios vivenciales. Aunque desde un principio los autores reconocían la importancia del examen ejecutivo, consideraban los laboratorios como un medio incipiente. La parrilla es una concepción más elaborada y precisa para identificar los estilos administrativos, sin necesidad de someter a los ejecutivos a pruebas psicológicas en un medio distinto al laboral.

El sistema se comercializa a través de Scientific Methods Inc., empresa domiciliada en Texas y fundada en 1961 por Blake y Mouton. Durante la pasada década cerca de 170.000 presidentes de juntas directivas y de empresas, ejecutivos y funcionarios gubernamentales han tomado parte en los seminarios de la parrilla y la firma cuenta entre sus clientes 75 de las 100 empresas más importantes de los EUA y numerosas de Europa y el Japón.

Todo eso ha redundado en la fama y riqueza de sus autores y porqué nó, en cierta envidia de los llamados científicos de la conducta. Sus amplias y cómodas oficinas están situadas en el campus de la Universidad de Texas, en Austin, donde Blake y Mouton tuvieron su primer encuentro como profesor y discípula y sus elegantes instalaciones parecen más la sala de un hogar acomodado que las de un centro común y corriente para consultas de empresas.

Blake y Mouton han delegado la administración de su empresa a un gerente general, lo que les permite dedicarse por entero a la investigación y aplicación de sus teorías

a nueve campos muy bien definidos en que los problemas de interrelaciones humanas son básicos, desde el vendedor enfrentado con sus clientes hasta las relaciones y las de padres e hijos.

A este par de serios investigadores les tiene sin cuento lo que sucede en el mundo de los negocios. Son investigadores de los laboratorios vivenciales, un terreno hasta y reservados y según comentarios de un ejecutivo que ha tratado con frecuencia a Blake, "cuando él conoce por primera vez no deja una impresión favorable. Más bien la sensación de ser un hombre común y corriente. Es tímido y hasta solitario. Pero hay que dejarlo actuar. Entonces es sincero, dialéctico y profundo".

Mouton, aunque 12 años menor que Blake, que ya en sus 55, es una persona respetable intelectual. En las conversaciones hace gala de una contagiosa cordialidad que no revela su engañosa apariencia de modesto y sus resultados eran confusos. Pero con el tiempo Blake comprobó que esos ensayos "eran apenas un colaborador estrecho parece "una especie de compenetración". Si Blake no da con una palabra para redondear una frase, ahí está Mouton dispuesto a cerrarla. Pero ésta también es un socio independiente con frecuencia emplaza a su compañero para que explique una pregunta o aclare un punto del diálogo.

Blake inició sus investigaciones sobre la percepción del comportamiento humano durante la segunda guerra mundial siendo funcionario de la American Airlines en los EUA. Con otros colegas dedicó sus esfuerzos a los problemas y secuelas psicológicas de la aviación.

"Fue una experiencia fundamental. Estaba en un aula y de repente me encontré en medio de un grupo de los más distinguidos científicos de la conducta de los Estados Unidos", recuerda Blake con nostalgia.

Seleccionar la tripulación adecuada a los barcos fue uno de los proyectos a su cargo. "Era importante coger a los mejores para garantizar el uso más eficiente posible del escaso material bélico de que disponíamos", observa. "No existían reglas fijas de selección y yo actué meticulosamente para buscar pilotos capaces de manejar situaciones delicadas en medio de fuertes presiones de tipo psicológico", agrega.

Al terminar la guerra regresó a la Universidad de Texas, donde continuó sus actividades académicas. Durante su estancia allí realizó una gira pos-doctoral "a través del intelecto", que lo llevó a entablar relaciones con destacados científicos, especialmente durante su estancia en el

(4). Robert Blake y Jane Mouton, "International Management", McGraw-Hill, Nueva York, junio 1973, págs. 29 y sigs.

la ayuda de otro profesor universitario en que demuestra cómo la percepción humana está condicionada y deformada por los prejuicios individuales, un punto de partida esencial para la teoría que sustenta su parrilla, que entre otras cosas enseña a los gerentes a verse a sí mismos como otros los ven realmente.

Mouton se preparaba entonces a obtener un *master* en psicología infantil en la Universidad del Estado de Florida. El libro la impresionó tanto que abandonó la carrera del magisterio para adelantar estudios de psicología con Blake, convirtiéndose al poco tiempo en su asistente y brazo derecho.

Con la cooperación de estudiantes ambos comenzaron a experimentar en situaciones de la vida real. "Primero observamos ejercicios relacionados con violaciones a prohibiciones expresas. La universidad nos dio permiso para colocar avisos como 'no pise la grama' e intentamos varios estímulos para incitar a su transgresión", recuerda Mouton. "Pero también otros para que fueran observados. Nuestro objetivo básico era comprobar la influencia de 'actores' (llamados modelos de conducta social) en el comportamiento del individuo promedio".

Blake y Mouton regresaron a la Universidad de Texas en 1961 para iniciar sus trabajos de investigación y enseñanza. Durante este período desarrollaron la parrilla de Blake y Mouton, un instrumento de evaluación de estilos de gestión que se ha convertido en uno de los más utilizados en el mundo. Blake y Mouton han publicado numerosos libros y artículos sobre su trabajo y han dado conferencias en todo el mundo. Actualmente residen en Austin, Texas, donde continúan trabajando en su investigación y enseñanza.

Otros ensayos tenían como finalidad descubrir los motivos ocultos que llevan a una persona a violar los semáforos públicos. "Tres modelos vestidos en distintas formas (desde el muy elegante hasta el descuidado) violaban sistemáticamente las señales luminosas. Los transeúntes que imitaban a los 'actores' elegantes duplicaban a los que se dejaban incitar por los mal trajeados. Tuvimos además la cooperación de la policía, que paralizaba el tránsito si era necesario", agrega Mouton.

En la misma época Blake inició sus estudios ya clásicos en materia de laboratorios vivenciales con los mismos estudiantes. "Entonces se consideraban lesivos de la dignidad académica", comenta Blake. "Corrimos el riesgo y prácticamente nos estábamos jugando nuestra carrera universitaria".

Muy pronto invitaron a hombres de empresa para que tomaran parte en esos laboratorios vivenciales, convencidos de que no eran peligrosos para su salud mental, opinión entonces muy generalizada.

Comenta al respecto Mouton: "Nunca fue nuestra intención destruir las barreras de la moral y la honestidad. Cada ser humano tiene derecho a preservar un mundo absolutamente privado e inviolable que no tiene por qué revelar ni discutir públicamente".

Y agrega Blake: "Si se quiere hablar en un idioma franco y constructivo, hay que acabar de una vez por todas con los prejuicios y la ignorancia que obstaculizan el conocimiento y el empleo de técnicas adecuadas para lograr resultados científicos y positivos".

Blake comenzó entonces a notar un curioso efecto que denominó "esfumación" y afectaba la conducta personal.

"Después de tres semanas los participantes en el seminario todavía demostraban entusiasmo y optimismo sobre sus efectos positivos dentro del trabajo", explica. "Seis meses después se habían enfriado. Su reacción era típica: Nos pareció una idea estupenda al principio pero a poco nos dimos cuenta de que era imposible ponerla en acción. No teníamos ningún interés en seguir adelante".

La explicación que ofrece el tratadista es el choque, entre una actitud fresca que se cree positiva, con la tiranía y rigidez de la organización que acaba por imponerse con su monolítico peso al esfuerzo individual.

Blake y Mouton sortearon ese obstáculo a la primera oportunidad práctica que les dieron. El jefe ejecutivo de una división perteneciente a una poderosa firma petrolera de los EUA, había oído hablar de sus experimentos a un hijo suyo que estudiaba con los autores y les formuló una invitación para que los llevaran a cabo dentro de su firma.

Al principio Blake dudó. "Temíamos una reacción negativa entre el personal, principalmente por la llamada 'esfumación', cuyas consecuencias podrían ser mucho más peligrosas dentro de la estructura empresarial", dice.

El jefe de la división los tranquilizó asegurándoles que la situación no podría llegar a ser peor de lo que que era en ese momento. Según Blake, "el problema clave consistía en la lucha mortal en que se habían trabado sindicato y administración".

Abrieron fuegos con un seminario de dos semanas en

adiestraron en el manejo de conflictos de grupo cuando técnicas fundamentales, como el diálogo para la confianza mutua y las comunicaciones francas.

Los representantes sindicales rehusaron participar en los seminarios organizados especialmente para ellos. Blake y Mouton estaban convencidos de que una vez que se les explicara la teoría de los estilos administrativos que ellos tenían en la parrilla.

Después del seminario de entrenamiento, a la vez que se le fue posible aislar nueve zonas conflictivas de las relaciones sindicales. Otros tantos comités fueron formados con el fin de solucionarlas de la mejor manera.

Comenta Blake: "Los sindicatos, como todos los grupos, solicitan cinco representaciones. La gerencia, por su parte, todos no esperábamos, accedió. La mayoría de los representantes y 4.000 trabajadores. La gerencia aspiraba a una mayoría sindical ya asegurada para todas las votaciones. Pero, entrenados como estaban en problemas de com-

Los laboratorios vivenciales no son peligrosos para la salud mental como se creía

amiento, iban dispuestos a que los conflictos no se solucionaran necesariamente mediante votación.

Por el contrario, optarían por fórmulas creativas e innovadoras para el trabajo que abrieron el camino para la concepción de la parrilla. Blake diagnosticó el conflicto actual hasta lograr acuerdos sin necesidad de votar.

Como resultado, el sindicato cambió de actitud y lugar de asumir posiciones basadas en el conflicto, se tornó conciliatorio. "En una semana ya se había convertido en el factor vital, que era para la administración eficiencia y productividad. Esos dos factores, estabilidad y eficiencia, repercutían por lo común en un millar de situaciones".

Sin tardanza se firmó una nueva convención de trabajo que significó un paso importante para la producción en el 9 de la parrilla y el factor de personal.

"Fue una demostración patente de que la teoría no opera inexorablemente, de que la teoría puede ser realmente lo esencial en el problema de la ayuda a ser víctimas ni victimarios de sus instintos controlados. Es más, de que no siempre hay que ganar por la fuerza. Al jugar con ellos con el fin de conciliarlos los dos triángulos y finalmente la parrilla, en donde la solución de problemas en forma creativa y constructiva en dos orientaciones opuestas".

Blake y Mouton hicieron claras y comprensibles a los ejecutivos de la empresa sus ideas sobre el conflicto, trasladando los principios formulados a un lenguaje de estudios de psicología social a un lenguaje de administración. En el extremo inferior izquierdo está el entonces denominaron bajo el rubro general de "teoría del poder". Partían de una fuente única de autoridad que dirige las relaciones jefe-subordinado. Si el jefe

caso el subalterno se convierte en su propio jefe. Blake y Mouton demostraron además los efectos que se producen en las relaciones que generan, lo que constituye el cuadro mucho más detallado y preciso de la teoría de los estilos administrativos que ellos tenían en la parrilla.

Los representantes sindicales rehusaron participar en los seminarios organizados especialmente para ellos. Blake y Mouton estaban convencidos de que una vez que se les explicara la teoría de los estilos administrativos que ellos tenían en la parrilla.

Conflictos entre eficiencia y estabilidad llevaron a la creación de sus teorías

Blake otro trabajo, "este sí mucho más atractivo". La gerencia, por su parte, todos no esperábamos, accedió. La mayoría de los representantes y 4.000 trabajadores. La gerencia aspiraba a una mayoría sindical ya asegurada para todas las votaciones. Pero, entrenados como estaban en problemas de com-

oportunidad envidiable de poner en práctica sus teorías sobre los conflictos interpersonales y de estilos de liderazgo y espíritu de equipo. Blake diagnosticó el conflicto actual hasta lograr acuerdos sin necesidad de votar.

Como resultado, el sindicato cambió de actitud y lugar de asumir posiciones basadas en el conflicto, se tornó conciliatorio. "En una semana ya se había convertido en el factor vital, que era para la administración eficiencia y productividad. Esos dos factores, estabilidad y eficiencia, repercutían por lo común en un millar de situaciones".

Por el contrario, optarían por fórmulas creativas e innovadoras para el trabajo que abrieron el camino para la concepción de la parrilla. Blake diagnosticó el conflicto actual hasta lograr acuerdos sin necesidad de votar.

Como resultado, el sindicato cambió de actitud y lugar de asumir posiciones basadas en el conflicto, se tornó conciliatorio. "En una semana ya se había convertido en el factor vital, que era para la administración eficiencia y productividad. Esos dos factores, estabilidad y eficiencia, repercutían por lo común en un millar de situaciones".

Sin tardanza se firmó una nueva convención de trabajo que significó un paso importante para la producción en el 9 de la parrilla y el factor de personal.

"Fue una demostración patente de que la teoría no opera inexorablemente, de que la teoría puede ser realmente lo esencial en el problema de la ayuda a ser víctimas ni victimarios de sus instintos controlados. Es más, de que no siempre hay que ganar por la fuerza. Al jugar con ellos con el fin de conciliarlos los dos triángulos y finalmente la parrilla, en donde la solución de problemas en forma creativa y constructiva en dos orientaciones opuestas".

Blake y Mouton hicieron claras y comprensibles a los ejecutivos de la empresa sus ideas sobre el conflicto, trasladando los principios formulados a un lenguaje de estudios de psicología social a un lenguaje de administración. En el extremo inferior izquierdo está el entonces denominaron bajo el rubro general de "teoría del poder". Partían de una fuente única de autoridad que dirige las relaciones jefe-subordinado. Si el jefe

que el trabajo se cumpla. Su deseo principal es sobrevivir en el empleo que desempeña.

En el extremo inferior derecho está el gerente 9.1 de estilo autocrático, que dispone el trabajo de manera que los elementos humanos interfieran lo menos posible con la producción. En contraste, el gerente 1.9, emplazado en la esquina superior izquierda brinda atención cuidadosa a las necesidades del personal y procura que en el trabajo reine una atmósfera amistosa. Tiende a suponer que si el personal está contento, la producción aumentará.

En el centro está el gerente 5.5 de carácter compromisorio, queriendo equilibrar los intereses de la producción y del personal.

Por último, la esquina superior derecha de la parrilla representa el estilo deseable 9.9 de administración, en donde la producción es alta y se ha desarrollado plenamente el sentido de identificación del personal con los objetivos de la compañía.

Por supuesto, no toda la teoría encaja automáticamente en la parrilla. "Lo que más dificultad nos dio fue el 1.1", recuerda Blake. "Le asignamos un sitio preciso porque nuestra orientación académica exige simetría".

Las teorías de Blake y Mouton fueron recibidas con cierta dosis de escepticismo. En 1959 redactaron una explicación ordenada de sus hallazgos con la idea de publicarla. Diez editoriales importantes la rechazaron sistemáticamente y apenas cuatro años más tarde encontraron un editor que la aceptara.

Pero la parrilla se abrió su camino por otros medios, ya que Blake y Mouton comenzaron a utilizarla como base para sus seminarios empresariales, alcanzando tal éxito que decidieron abandonar el magisterio universitario para dedicarse a ellos por completo.

Todavía hoy la parrilla encuentra resistencia, especialmente por lo que acontece en los seminarios cuando los

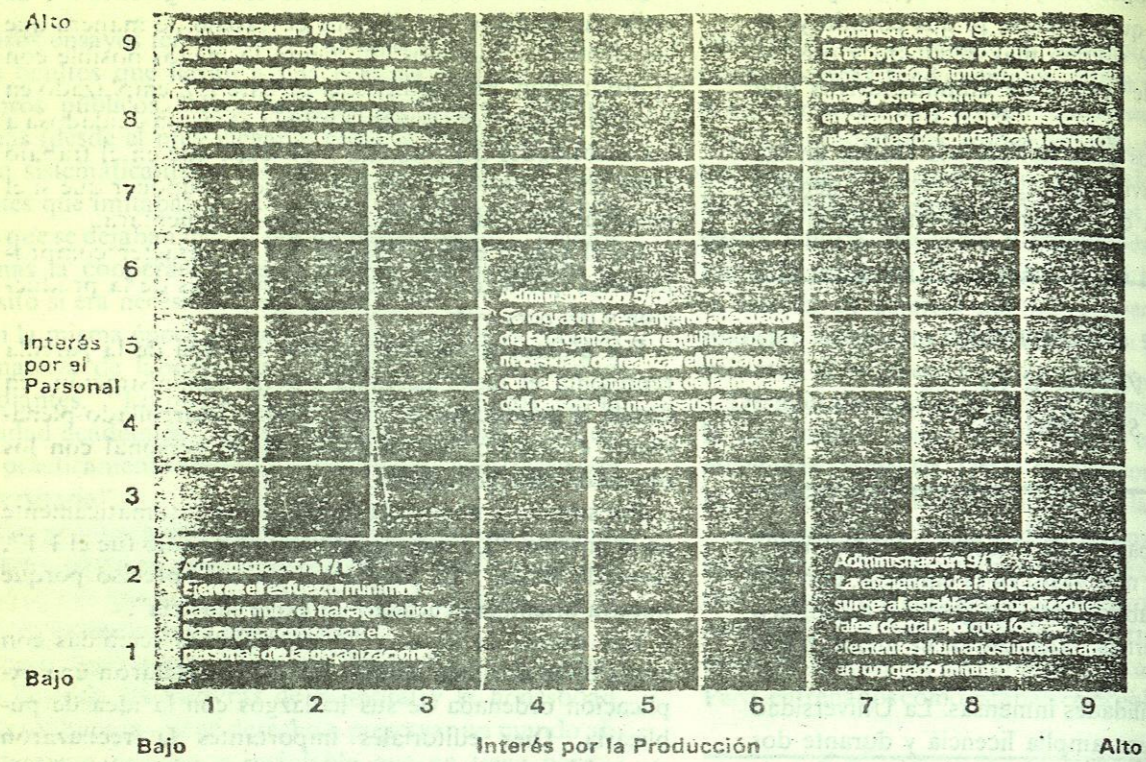
'Pretendemos que el gerente descubra sus flaquezas y reconozca sus imperfecciones'

participantes pasan al tablero a calificar su comportamiento según el concepto que sobre el tema se les ha presentado. Esta especie de juego lúdico puede ser desagradable e injusto para el sujeto.

Mouton no comparte esa idea. "La calificación que conceden los participantes obedece al comportamiento del enjuiciado durante la semana del seminario. No constituye pues una evaluación de su actitud y desempeño durante periodos normales de trabajo."

"Pretendemos que el gerente descubra sus flaquezas y reconozca su imperfección. Algo similar ocurre cuando alguien ejecuta el piano: si nadie lo critica constructivamente se cree un maestro."

Blake es terminante cuando afirma que la parrilla se ideó para transformar personalidades. "Jamás habíamos de personalidad 5.5. Habíamos oído de un gerente 9.1, que realiza el menor esfuerzo necesario para



5/5. Los seminarios preparatorios tienen tres aspectos básicos. El primero es ayudar a comprender en qué consiste el concepto 5/5. Otro, iluminar el camino en caso de que la persona decida o no formar parte de ese grupo. No lo forzamos de ninguna manera. El final, ayudarlo a entender que si sus aspiraciones son cambiar, las mudanzas tendrán lugar en situaciones específicas y no en ese vago concepto general que se llama personalidad".

"La gente cambia, claro", observa Mouton. "Todo el sistema educativo universal parte de la perfectibilidad de los seres humanos. Estamos empeñados en orientar a las personas para que comprendan la mecánica del cambio, los sistemas más efectivos para llevarlo a cabo y los efectos de su determinación de modo que tenga un eco significativo y apreciable".

En 1967 Blake y Mouton confiaron la administración de Scientific Methods a un gerente general, para concentrarse a la aplicación de sus teorías en otros campos del comportamiento humano. Hace poco culminaron un estudio sobre las relaciones en el matrimonio. Ambos son casados. Blake tiene una hija de 19 años y un hijo de 15. Mouton dos mujeres de 16 y 14.

El primero opina que sus patrones de juicio pueden aplicarse al examen de las relaciones maritales, a pesar de los sutiles tejidos e implicaciones afectivas. "El matrimonio es una palestra donde se presentan situaciones conflictivas, humorísticas y de carácter íntimo, propias de los grupos", anota. "Esos aspectos son susceptibles de análisis y ordenamiento. Es bien sabido que en los EUA el 80% de las decisiones que influyen en la compra de automóviles corresponde a los esposos y el 100% de las que afectan la compra de jabones a las esposas. Si se

en la idea de que la gente es más feliz en la ignorancia en día el índice de los divorcios alcanza un 50% y va aumentando. Pero todavía no hemos aplicado los hallazgos de la ciencia del comportamiento en ese campo. Creo que la ignorancia no ayuda mucho", comenta Blake.

Blake y Mouton también sostienen que sus investigaciones sobre diversas interrelaciones han contribuido al esclarecimiento de las que son propias al mundo de la administración. "Si examinamos la relación jefe-subordinado encontramos problemas que resolver regularmente una típica relación jefe-subordinado y una alta de acercamiento constante e intimidad", dice Blake.

Pero al someter a los protagonistas a técnicas de mejoramiento, Blake es muy cuidadoso en no confundir tipos de relaciones. "La intimidad es cosa natural en el alcoba nupcial pero no en la junta directiva", advierte Blake.

La parrilla ha enriquecido a sus forjadores. Blake es un millonario. Al preguntársele en qué medida, agradece el auxilio de Mouton. "¿Qué motivación esconde esta pregunta?", le dice.

Mouton escudriña las posibles respuestas en alto. "Quizá las críticas del mundo académico. A los profesores universitarios no les simpatiza la riqueza que sea heredada. . . ."

". . . Entonces mi respuesta es que no somos nosotros", interrumpe Blake.

"Pero por otra parte", avanza Mouton, "para algunas personas el éxito comercial es un reflejo de contribuciones significativas. . . ."

". . . En tal caso mi respuesta es que somos nosotros", afirma Blake. Y esta salida precipita la risa colectiva.

LA CIENCIA GERENCIAL AL TRAVÉS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La función gerencial, como profesión especial, cuenta con una serie de elementos o instrumentos. En el inciso anterior, los criterios de estilo gerencial, sustentados por Robert Blake y Jane Mouton, son suficientemente ilustrativos de cinco estilos concretos de gerencia.

Ahora nos corresponde analizar una técnica, que a últimas fechas ha cobrado en nuestro medio, importancia inusitada. El desarrollo organizacional, tuvo su origen en teorías y autores como Warren Bennis, Chris Argyris, Edgar Schein, Robert Blake, Paul Lawrence y otros a los que más adelante nos referiremos.

1.4. LA CIENCIA GERENCIAL AL TRAVÉS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Estudio del Dr. Sergio Olivera Díaz (6) intitulado "Desarrollo Organizacional"

Sergio Olivera Díaz, es Director del Área de Desarrollo Organizacional del Banco Nacional de México, S.A., postgraduado en París y Comisario Investigador de relaciones humanas en el campo gerencial. Su estudio fue publicado en el órgano "Ejecutivos-Finanzas", México, julio de 1973, págs. 29 a 36.

4. LA CIENCIA GERENCIAL AL TRAVES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La función gerencial, como podemos apreciar, cuenta con una serie de elementos o instrumentos. En el inciso anterior, los criterios de estilo gerencial, sustentados por Robert Blake y Jane Mouton, son suficientemente ilustrativos de cinco estilos concretos de gerencia.

Ahora nos corresponde analizar una técnica, que a últimas fechas ha cobrado en nuestro medio, importancia inusitada. El desarrollo organizacional, tuvo su origen en teóricos y autores como Warren Bennis, Chris Argyris, Edgar Schein, Robert Blake, Paul Lawrence y otros a los que más adelante nos referiremos.

El desarrollo organizacional, amén de servir a los propósitos de la función gerencial, es asimismo baluarte y soporte en un nuevo enfoque de las técnicas de relaciones humanas. A continuación presentamos un estudio del Dr. Sergio Olivera Díaz (5) intitulado "Desarrollo Organizacional"

(5) Sergio Olivera Díaz, es Director del Area de Desarrollo Organizacional del Banco Nacional de México, S.A., postgraduado en Paris y connotado investigador de relaciones humanas en el campo gerencial. Su estudio fué publicado en el órgano "Ejecutivos-Finanzas", México, julio de 1973., págs. 29 a 36

(6) Ibidem, págs. 29-30

CAPILLA ALONSO DE
PUBLIQUINA UNIVERSITARIA
U.A.N.I.