

La Rejilla de Dirección de Blake y Mouton

Estilos de Liderazgo

La Rejilla de Dirección (*Managerial Grid*) es un enfoque propuesto por Robert Blake y Jane Mouton en la década de los 60, diseñado como ayuda para definir el estilo de dirección. Para estos autores, los factores psicológicos que más afectan al estilo directivo son dos:

- Grado en que el directivo se interesa y preocupa por la realización de los objetivos.
- Interés y preocupación de quien dirige por las relaciones humanas, por satisfacer motivos de los componentes del grupo, que no están relacionados necesariamente con los objetivos de la organización, obteniendo con ello una buena atmósfera en el grupo y una considerable cohesión.

Estas dos dimensiones se denominan: orientación hacia la producción y orientación hacia las personas respectivamente. Ambos factores se dan en todas las personas que dirigen, si bien se hallan combinadas en proporciones diferentes.

Blake y Mouton, representaron estas dos dimensiones mediante una cuadrícula, formando un sistema de coordenadas en el que cada eje tiene 9 puntos, y donde: 1, indica el interés más bajo; y 9, el grado de interés más alto. El eje horizontal (abscisas) hace referencia a la orientación por la producción o los resultados mientras que el eje vertical (ordenadas) representa la orientación por las personas.

Cada una de las 81 casillas resultantes caracteriza las diferentes combinaciones en la intensidad de la orientación en las dos dimensiones. Cada una significa una determinada actitud en la dirección y, por tanto, un estilo de dirección determinado.

No existe el mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones. La Rejilla de Dirección le permitirá comprender cuál es su estilo predominante. En cualquier caso, un estilo centrado fuertemente tanto en la tarea como en las personas suele ser un buen enfoque con carácter general.

Rejilla de Dirección de Blake y Mouton

Estos estilos de dirección pueden tomar como referencia 5 puntos:

Estilo 1.1.

Representa la mínima preocupación, tanto por los resultados como por las personas. No se puede llamar propiamente dirección. El directivo no ejerce apenas influencia en la configuración de la actividad laboral/profesional de su grupo de trabajo, ni en las relaciones humanas, esto es, en la satisfacción de las otras necesidades implicadas. Tampoco procura la cohesión del grupo. Sigue la línea de la menor resistencia. No se interesa ni por la eficacia ni por las personas. Si surgen dificultades, desaparece. Está presente...y ausente a la vez.

Estilo 1.9.

Caracterizado por una preocupación débil hacia los resultados y máxima hacia las relaciones humanas. El interés se centra más en satisfacer los motivos personales de los miembros del equipo y su satisfacción mediante la actividad laboral. El grupo y su armonía se convierten en objetivos prioritarios en sí mismos. En este estilo de la Rejilla de Dirección de Blake y Mouton, la atmósfera de trabajo es amistosa y distendida. Cuando surgen dificultades se recurre a la buena voluntad de todos y al espíritu de comprensión. Los conflictos se evitan o, en su caso, se superan amistosamente. En la práctica, al directivo no le gusta mandar. Se relacionaría con las necesidades de afiliación, de la Teoría de las Necesidades de McClelland.



Estilo 9.1.

Supone una orientación de máxima intensidad hacia los resultados y mínima a las personas. Se acentúan fuertemente los intereses hacia la producción. El jefe asume su función directiva apoyándose en su rango jerárquico. El personal a su cargo recibe instrucciones sobre la tarea a realizar, siendo la obediencia su característica principal. Este estilo supone un tipo de dirección autoritario. De este modo, el principio a seguir por el directivo es rendimiento. Pero no le interesan en absoluto las relaciones interpersonales, ya que pueden perturbar la buena marcha del trabajo. Las personas sólo son medios para conseguir un fin. Las relaciones humanas se basan en la autoridad y la obediencia. Se relacionaría con una actitud hacia las personas en el trabajo propia de la Teoría X.

Estilo 9.9.

Máxima preocupación tanto por los resultados como por las relaciones humanas. Esta dirección, en la que se consideran tanto los intereses por la producción como los intereses por los motivos de las personas, comporta un grado considerable de compatibilidad entre los objetivos del personal y de la organización. Es el tipo ideal en la Rejilla de Dirección. Se caracteriza por capacidad de empeño y entusiasmo unida a un acentuado interés por las personas. El directivo no elude los conflictos, más bien los afronta involucrando en la solución a las personas interesadas.

Estilo 5.5.

Caracterizado por intentar equilibrar ambos intereses, por las personas y por los resultados, lo que representa una preocupación moderada por los mismos. No se apuesta definitivamente por ninguno de esos intereses, estando este planteamiento guiado por la necesidad de seguridad, al no comprometerse ni asumir riesgos. Es un estilo conservador, tendente a aplicar soluciones de compromiso. El directivo no se decide ni por el castigo ni por el reconocimiento a sus subordinados. Puede definirse como quien prefiere que las cosas sigan como estaban por poco que funcionen.

Aprendizaje

Blake y Mouton exponen firmemente que el estilo (9.9) es el más efectivo. En sus análisis encontraron que mejora la productividad y genera alta satisfacción en las personas. También lo asociaron a baja rotación y menor absentismo.

Valorando la Rejilla de Dirección

La Rejilla de Dirección de Blake y Mouton ayuda a analizar el propio estilo de dirección. Se identifica así en qué grado gerentes y personal directivo tienen a centrarse en los resultados y en las personas.

Sin embargo, el modelo ignora la importancia de las características de la situación y de las personas.

Este modelo, que fue uno de los más influyentes, proporcionó el fundamento para el desarrollo de enfoques de liderazgo más elaborados. Por ejemplo, el modelo de Contingencia de Fiedler y el Continuo de Comportamiento del Líder de Tannenbaum y Schmidt tomaron como base la rejilla de dirección.

El modelo se utiliza frecuentemente como una técnica de capacitación directiva. Asimismo, es útil para identificar las combinaciones de estilos de liderazgo.

Fuente: <https://www.aiteco.com/la-rejilla-de-direccion-blake-mouton/>
