

TEMA 6 – LIDERAZGO: TEORÍA DE LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Entienden más el liderazgo como conducta, en lugar de centrarse en la personalidad del líder, parece más útil analizar los comportamientos de los líderes eficaces.

Esta teoría parte del supuesto de que existen dos dimensiones de gran importancia para la consecución de un liderazgo efectivo, que se establecen en función de la conducta del líder y se basan en los siguientes intereses:

Interés por la producción: El jefe orienta su comportamiento a la consecución de los objetivos de la empresa.

Interés por las personas: El jefe da a sus subordinados la oportunidad de satisfacer los objetivos personales dentro del puesto de trabajo. Estos objetivos personales no tienen necesariamente que estar ligados a los de la empresa. Con este comportamiento se consigue un buen ambiente de grupo y una gran cohesión.

Estas dos dimensiones son independientes entre sí, por lo que un determinado jefe puede obtener calificaciones altas o bajas en ambas dimensiones o altas en una y bajas en otra. Los estilos de dirección serán distintos en función de las distintas puntuaciones que se alcancen en cada uno de estos dos aspectos (81 puntuaciones posibles que dan pie a otros tantos posibles estilos de dirección) los más representativos son los siguientes:

Dirección 1.1 - Dirección empobrecida: El directivo tiene un grado de interés ínfimo tanto hacia las personas como hacia la producción. No logrará crear un equipo cohesionado y la productividad será baja (es la actitud *laissez faire*).

Dirección 1.9 – Dirección tipo “Club de amigos”: El directivo tiene un grado de interés muy elevado hacia las personas pero mínimo hacia la producción, lo que implica un estilo de dirección orientado a unas relaciones satisfactorias con el grupo y al establecimiento de una atmósfera amistosa en la organización. El grado de cohesión del grupo es elevado, sin embargo el ritmo de producción es bajo, ya que se coloca el bienestar de los subordinados por encima del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Dirección 9.1 – Dirección de tarea: El directivo tiene un grado de interés muy elevado hacia la producción pero un interés mínimo hacia las personas, por lo que dispone las condiciones de trabajo de manera que el factor humano interfiera lo menos posible. El directivo tendrá un comportamiento marcadamente autoritario, donde la orden y la obediencia son sus dos principales elementos. El ritmo de producción será alto a corto plazo, sin embargo la falta de cohesión del equipo podrá repercutir negativamente en la producción a un plazo mayor.

Dirección 5.5 – Dirección en punto medio: El directivo tiene un cierto nivel de interés tanto hacia las personas como hacia la producción, sacándose adelante el trabajo y conservando la moral de las personas a nivel satisfactorio, sin embargo ambos aspectos son claramente mejorables. Es el estilo de quienes prima en ellos la seguridad: no se comprometen, y a la vez, quieren ser efectivos, intentando obtener un rendimiento superior al promedio.

Dirección 9.9 – Dirección en equipo: El directivo tiene un muy elevado grado de interés tanto por las personas como por la producción. Ello implica que el trabajo es llevado a cabo por personas que se involucran en él y que mantienen un elevado grado de moral y alto ritmo de producción que no decae con el paso del tiempo. Sólo es posible si los objetivos personales de los trabajadores son compatibles con los de la empresa, es decir, cuando el jefe puede integrar ambos dentro de la situación laboral en la que se encuentran.

En este caso, se consigue un máximo de productividad, pues la realización de los objetivos de la empresa va unida a la consecución de objetivos personales. Para alcanzarlo será preciso un desarrollo organizacional que permita obtener un desarrollo y mejora sistemática de toda la organización.

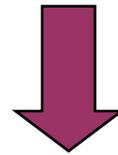
La eficacia según Blake y Mouton depende de la intensidad en la que se den en el directivo los intereses por las personas y por la producción. Cuanto mayor sea la intensidad de ambas dimensiones, más eficaz será.

6.2 Estilos de dirección y/o liderazgo

1.5 La malla gerencial de Blake y Mouton



El líder no puede ser unidimensional para actuar de forma eficiente.



2 dimensiones básicas del estilo directivo eficaz:

Interés por las personas

Interés por la producción



Para medir el interés del gerente por las personas y las tareas (refleja la bidimensionalidad) R. Blake y J. Mouton inventan: **la malla gerencial** o **rejilla administrativa**.

6.2 Estilos de dirección y/o liderazgo

1.5 La malla gerencial de Blake y Mouton

No favorece la innovación, creatividad y desarrollo del grupo

