

# La cuadrícula del don de mando

Robert R. Blake, Jane S. Mouton, y Coronel E. Dale Bryson, Ejército de Estados Unidos

Las ideas expuestas en este artículo son exclusivas de los autores y no reflejan necesariamente el criterio del Departamento del Ejército ni de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de Estados Unidos.

La Redacción.

Algunos progresos dramáticos en las ciencias del comportamiento humano durante la década pasada tienen implicaciones importantes para el arte y la ciencia del don de mando militar. Estos descubrimientos ofrecen oportunidades para mejorar la ejecución de parte de

jefes militares en todos los servicios: el Ejército, la Armada, el Cuerpo de Infantería de Marina y la Fuerza Aérea. Estos descubrimientos pueden tener un gran impacto en el futuro y, quizá más importante aún, se pueden enseñar y aprender.

Estas teorías emergentes sobre el don de mando y su efecto en la ejecución de aquellos que están siendo dirigidos no son incompatibles con todo lo que se ha escrito y hablado previamente sobre esta materia. De hecho, muchos conceptos tradicionales adquieren nuevo significado dentro de la estructura de estas teorías. Donde el folklore está en des-

acuerdo con las nuevas teorías, esa estructura abre las puertas para comprender el fundamento para las excepciones.

La estructura básica para las nuevas teorías sobre el don de mando militar se puede representar como una función de la relación entre dos dimensiones (\*). Estas dimensiones son comunes para todas las organizaciones militares. Una de éstas es el personal. La otra es la misión. La labor del jefe militar es efectuar misiones mediante los esfuerzos del personal. Es la cantidad y carácter del

Robert R. Blake es presidente de Scientific Methods, Incorporated, una firma prominente en el campo de la aplicación de conocimientos en la ciencia behaviorista. Se recibió con grado de Maestro en la Universidad de Virginia, Charlottesville, y en 1947 de Doctor en Filosofía en la Universidad de Texas, Austin, donde enseñó sicología por 20 años. También enseñó en Harvard University, la Universidad de Reading en Inglaterra y en Tavistock Clinic en Londres. Es autor de muchos libros y artículos. El más conocido de sus libros es "The Managerial Grid", escrito en colaboración con la Dra. Jane S. Mouton y el cual ha sido traducido a seis idiomas.

Jane S. Mouton es vicepresidente de Scientific Methods, Incorporated, Austin, Texas. Se recibió con grado de Maestro en Florida State University, Tallahassee. En 1957 obtuvo el Doctorado en Filosofía, especializada en Sicología Social en la Universidad de Texas, Austin, donde fue profesora auxiliar hasta 1964. La Dra. Mouton ha dictado conferencias por todo el mundo, y, en colaboración con el Dr. Blake y otros, ha escrito cuatro libros.

El coronel E. Dale Bryson es Jefe, División de Investigación de Personal, Oficina del Subjefe de Estado Mayor para Personal, Departamento del Ejército, Washington, D.C. Ostenta el grado de Bachiller en Artes de la Universidad de Montana, Missoula, y el grado de Maestro en Artes de la Universidad de Washington, en Seattle. Sus destinos principales incluyen servicio con la 101º División Aerotransportada; el Centro de Inteligencia del Mando Europeo; el Mando de Alaska; la Escuela de Administración del Ejército de EU; y el Mando de Ayuda Militar de EU, Vietnam.

énfasis que él pone en cada uno de estos elementos lo que revela sus actitudes, presunciones y orientaciones básicas.

Las actitudes básicas que un jefe tiene hacia el personal y la ejecución de la misión se pueden apreciar mejor en una representación gráfica. En la Figura 1 se muestran las dos dimensiones envueltas. El eje horizontal representa el interés por la misión. El eje vertical representa el interés por el personal.

La frase "interés por" no tiene por objeto indicar cuán bien se efectúa la misión ni cuán bien se satisfacen las necesidades del personal. Más bien, representa el grado de énfasis que el jefc pone en cada una en términos de una escala. En este caso, la escala se expresa de uno a nueve. El uno representa un interés muy bajo, mientras que el nueve representa el más alto. Por lo tanto, la cuadrícula comprende 81 posibles si-tuaciones, cada una de las cuales describe una relación entre las dos dimensiones. Sin embargo, nuestras teorías básicas sobre el don de mando se pueden describir suficientemente mediante un análisis de las cuatro esquinas y el punto medio. Explicando las teorías concernientes a cada una de estas situaciones, podemos ver cómo las presunciones fundamentales que hace un jefe sobre el personal y las misiones afectan su manejo de situaciones específicas.

#### El don de mando estilo 9.1

El jefe de la coordenada 9,1, en la esquina inferior derecha de la cuadrícula, pone máximo énfasis en el logro de la misión. El conceptúa a sus subordinados como instrumentos para usarlos en el logro de la misión. En su opinión, las necesidades y deseos del personal se deben subordinar a los objetivos de la organización. El considera que la labor del jefe es hacer todas las decisiones y asumir la responsabilidad por todo lo que su unidad haga o deje de hacer. El espera que los subordinados ejecuten sus planes, órdenes y deseos sin vacilar.

El tiene completa fe en su propia aptitud para, basado en pasadas experiencias o adiestramiento, proveer las ideas para su estado mayor o unidad. Establece prácticas estrictas de rendir infor-

<sup>(\*)</sup> Esta formulación de estilos de don de mando sigue el modelo del exteuso tratado sobre estilos administrativos en "The Managerial Grid", por Robert R. Blake y Jane S. Mouton, Gulf Publishing Co., Houston, Texas, 1964. Se basa en extensas investigaciones sobre el comportamiento de jefes e incluye referencias de más de 500 artículos originales. En "Corporate Excellence Through Grid Organization Devectopment", por Blake y Mouton, Gulf Publishing Co., Houston, Texas, 1968, se puede hallar un modelo aplicable al ambiente industrial.

#### EL CUADRICULADO DEL DON DE MANDO

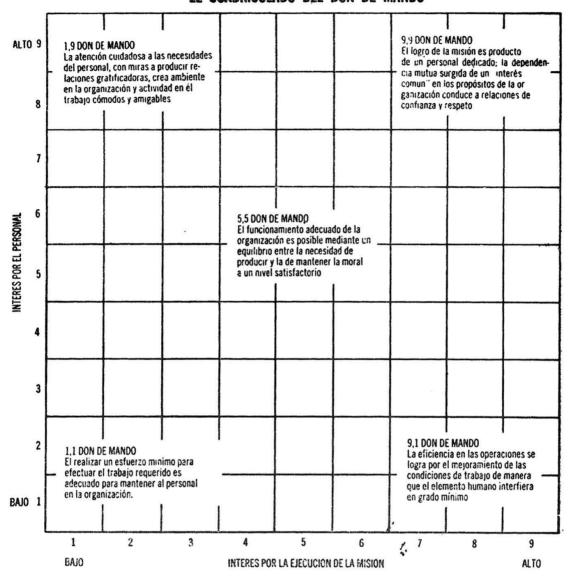


Fig. 1

mes y revisa escrupulosamente el trabajo de sus subordinados. El determina qué normas de ejecución son aceptables y usa su "autoridad" para asegurar que se satisfagan las mismas. Para motivar a su personal, usa el sistema de premios y castigos. El jefe de la coordenada 9,1 se caracteriza por un don de mando enérgico y vigoroso.

Existe evidencia de que mediante un don de mando 9,1 se obtienen resultados excelentes. Estos resultados son más evidentes en situaciones de combate y en términos de objetivos de corto alcance. La misión, sea "ocupar esa loma" o "destruir ese buque enemigo", se logra mediante la obediente reacción a la presión del mando. Por otra parte, en el servicio militar existen muchas misiones en que un don de mando 9,1 es indeseable y aun fatal.

# Dedicación a los objetivos organizacionales

Puesto que la teoría 9,1 pone tanto énfasis en que el jefe asuma toda la res-

ponsabilidad por determinar normas, establecer objetivos y juzgar resultados, es inevitable que la dedicación de los subalternos sea tenue. La teoría hace una distinción clara entre planeamiento y ejecución. El jefe planea. Los seguidores actúan.

Las palabras usadas por el jefe pueden ser algo así como "Esto es lo que quiero que se haga. Sus tareas son tales y cuales. Márchense". La respuesta verbal probablemente sea: "Sí, señor capitán, será lo que usted diga". Sin embargo, la contestación no es sincera, le falta la actitud de aplicación. La obligación del individuo es evitar castigos o asegurar premios, no hacer el mejor trabajo posible. Con demasiada frecuencia se ha observado que la obediencia de órdenes es completamente diferente del logro eficaz de misiones.

El General Harold K. Johnson, por ejemplo: declaró recientemente: "Como pueblo, nosotros (los americanos) no seguimos ciegamente ni tampoco admiramos la obediencia ciega. Nos reservamos el derecho a examinar la base de una decisión". Si bien esta declaración tenía por contexto el reconocer la disensión y el debate públicos como un elemento del proceso político americano, también refleja un conocimiento de la distinción entre el liderazgo abierto y democrático y el cerrado y autoritario.

#### Influencia en la facultad creadora

Podría pensarse que la propensión del jefe de la coordenada 9,1 a proveer-le todas las ideas a su estado mayor o unidad coarta las ideas e ingeniosidad de los subordinados. Esto no es necesariamente así, puesto que el don de mando 9,1 no impedirá que la gente piense. Desafortunadamente, cuando los hombres son dirigidos en una forma 9,1, la facultad creadora tiende a actuar en dirección antiorganizacional.

Se suelen idear medios altamente ingeniosos para evadir las directivas que provienen de niveles superiores. Se alteran los informes de producción y el equipo gravoso se "pierde". Los instructores golpean el piso con el pie cuando mencionan un punto que habrá de ser una pregunta en el examen final. Aun oficiales del estado mayor del Pentágono descubren que se pueden coger un descanso de una hora ambulando por los pasillos con una carpeta marcada secreto, a guisa de coordinación. El ingenio no se coarta, pero tampoco se aprovecha para el bien del individuo ni de la organización. Se aplica en direcciones que son perjudiciales para los objetivos organizacionales.

#### Resolución de conflictos

Dos aspectos de la teoría 9,1 para resolver conflictos son muy evidentes. Uno trata de cómo el jefe resuelve el conflicto con su superior o sus compañeros. El otro trata del manejo de conflictos con un subordinado. Cada uno produce un resultado similar. Cuando el jefe de la coordenada 9,1 tropieza con desacuerdo o conflicto con su jefe o compañeros, busca ponerle fin al conflicto probando que está en lo correcto. El asume un enfoque de "ganar o perder", produciendo un vencedor y un vencido.

Por otra parte, los conflictos con subordinados se resuelven por supresión bajo la fórmula autoridad-obediencia. Se dispone de una variedad de estrategias de supresión, desde amonestaciones verbales hasta consejos de guerra. Tales medidas disciplinarias, al igual que el enfoque de "ganar y perder", pueden ponerle fin al conflicto, pero no corrigen las causas fundamentales que produjeron el conflicto en primer lugar. Los sentimientos basados en la victoria o derrota personal o en el castigo no proveen una base particularmente buena para las relaciones entre los jefes y los subalternos, no promueven la cooperación y el esfuerzo mutuamente productivo. Es más probable que el resultado sean conflictos ocultos que surgirán nuevamente en formas diferentes o disfrazadas.

### El don de mando estilo 1,9

En contraste con el jefe de la coordenada 9,1, el de la 1,9 muestra un interés máximo por sus hombres y un interés mínimo por su misión organizacional. En su opinión, si se atienden las necesidades y deseos del personal, éstos desempeñarán la tarea. Su preocupación es con la moral y el "esprit" de su uni-

dad u oficina. Para él, las relaciones entre el personal son completamente importantes. El cree que el personal producirá si no se le defrauda ni se perturba su felicidad.

El se esfuerza por estimular la lealtad de sus subordinados y gestiona para ellos buenas condiciones de trabajo, más paga y menos horas de trabajo. El selecciona personal que sea congenial y que practique la "armonía". El prefiere demostrar más bien que explicar, consolar más bien que comandar y pedir más bien que ordenar en forma autoritaria. El hará para sus subordinados aquellas tareas más difíciles para las cuales posee la pericia técnica y no esperará a que ellos se valgan por sí mismos. El mantiene una política de "puerta abierta", proveyendo entusiasmo, aceptación y comprensión, esperando a cambio de eso su lealtad. El jefe de la coordenada 1,9 se caracteriza por un don de mando débil y condescendiente.

En algunas organizaciones militares la continuada aplicación del don de mando 1,9 puede, en ocasiones, dar la apariencia de producir resultados deseables. Los porcentajes de reenlistamiento pueden muy bien ser altos y los de consejos de guerra y de ausencias sin permiso ser bajos. Posiblemente habrá pocos casos de esfuerzos por conseguir traslados de la unidad. La armonía reinante produce un alto grado de seguridad y lealtad de grupo. Sin embargo, las satisfacciones se basan en relaciones sociales, no en la ejecución, y a menudo pueden resultar perjudiciales para los fines y objetivos militares.

# Dedicación a los objetivos organizacionales

La presunción básica del jefe de la coordenada 1,9, de que los subordinados desempeñarán si se atienden sus necesidades, deseos y moral, nunca ha sido probada en la práctica. La falacia estriba en confundir el "ir a trabajar" con el "hacer el trabajo". El cuidar de los hombres influirá en levantarlos por las mañanas, en lograr que vayan al lugar del trabajo o en mantenerlos en el servicio, pero a menos que el jefe esté compenetrado con el logro de la misión,

es improbable que los subordinados desarrollen mucha aplicación en esa dirección.

Con frecuencia se presume que un interés grande en el personal profesional es en sí un fin. Sin embargo, si ese interés se basa en devengar un sueldo seguro, en acumular tiempo para retiro, en tener una oportunidad para viajar o en otros incentivos de reclutamiento similares, el servicio estaría mejor sin hombres así motivados. Pocas organizaciones militares tienen una misión de mantener hombres en el servicio. El punto aquí es que al jefe de la coordenada 1,9 le convendría reconocer el verdadero propósito de su elemento o unidad particular y desarrollar interés por que se logre esa misión. Sin su ejemplo, sus subordinados pondrán poco empeño o dedicación en los verdaderos objetivos de la organización.

### Influencia en el ingenio

La preocupación prevaleciente del jefe de la coordenada 1,9 por las necesidades y deseos del personal no favorece un ambiente que produzca ingenio, innovación, cambio y progreso. Produce un ambiente de aceptación pasiva del statu quo. La razón es que la organización ponderosa, alegre e indolente no se esforzará por lograr cambios y mejoramiento. Las relaciones basadas en la armonía contienen el germen de su propia destrucción.

#### Resolución de conflictos

Cuando la orientación del jefe es en la dirección 1,9, no es probable que éste se sienta cómodo con condiciones de competencia o conflicto. Cuando esto surge dentro de su grupo o unidad, él trata de allanarlo. El puede hacer esto por concesiones sociales o instando "olvídenlo por hoy".

No es probable que surja conflicto con superiores porque el jefe de la coordenada 1,9 trata de ajustarse al modo de pensar del oficial que rinde su calificación. Se evitan los informes negativos a los superiores. El resultado es que se suprime el conflicto, el cual pudiera ser menester si ha de envolverse y comprometerse una unidad. Esto es, quizás, la peor característica del don de mando 1,9. Si no pueden surgir el desacuerdo y

0

la controversia, no puede haber gran esperanza para la innovación, el genio creador, el progreso, el desenvolvimiento, el empeño, la dedicación ni, ciertamente, el logro de la misión.

### El don de mando estilo 1,1

El jefe de la coordenada 1,1 está representado en la esquina inferior izquierda de la Figura 1. Este es el hombre que tiene un interés mínimo tanto por el personal como por la misión. Esto obviamente no es don de mando. Sin embargo, los servicios militares, al igual que otras grandes organizaciones burocráticas, tienen en posiciones de liderazgo muchos individuos de tendencias tipo 1,1. Su existencia justifica una explicación.

La filosofía del don de mando tipo 1,1, consiste en asignar tareas al personal y dejarlo solo. La finalidad de este hombre es evitarse problemas, mantener su escritorio despejado y pasar el tiempo hasta que le llegue su retiro. El es un especialista en rehuir complicaciones. Sigue los reglamentos a ciegas, mantiene extensos archivos de "protección" y nunca corre riesgos. Es partidario de pasar mensajes de su jefe a sus subordinados. Posiblemente este hombre, quizás, como resultado de no haber sido considerado para promoción o de algún otro fracaso personal haya llegado a la posición de la coordenada 1,1 más bien que haber empezado en ella. Puede ser que la culpa de que haya jefes 1,1 sea del "sistema", pero el hecho es que existen en los servicios hoy día.

Ya equivalga a una escuadra, pelotón, compañía, batallón o algún escalón superior, la organización militar que es dirigida por un jefe 1,1 pronto refleja la orientación del jefe. El estribillo pasa a ser "córrase en seguro" o "no se corra riesgos". Prevalece una actitud derrotista. El matar el tiempo se vuelve una forma de vida. La norma del grupo pasa a ser o bien evadir responsabilidades del servicio o su cabal desempeño. Nadie se ofrece como voluntario para nada. Después de cierto tiempo, este tipo de organización está predestinada a ser desmovilizada o eliminada totalmente, pero por lo general para eso se requiere un jefe

9,1 que dé el golpe de gracia o un 9,9 que provoque una confrontación que produzca cambios.

# Dedicación a los objetivos organizacionales

Si los objetivos se consideran en sentido usual, existe poca evidencia de una dedicación a ellos bajo la coordenada del jefe 1,1. Si presentes, los objetivos no guardan relación con las misiones, producción y logro, ni con la moral, las relaciones humanas o las necesidades del personal. Más bien, el personal que sirve bajo un 1,1 con frecuencia parece tener objetivos relacionados con intereses ajenos al servicio. Los subordinados obtienen su satisfacción de pasatiempos favoritos, trabajando con la juventud, en servicios de la comunidad o trabajando en empleos adicionales. Al igual que su jefe, sólo hacen lo suficiente en el trabajo para desempeñarse, para no meterse en dificultades y para parecer ocupados cosa de no atraer mucho la atención.

### Influencia en el genio creador

Bajo el don de mando 1,1 no es probable que surjan muchas ideas de cambios o mejoras. Más bien, los hombres que sirven bajo un jefe tipo 1,1 pronto aprenden que lo esencial para sobrevivir es mantenerse inconspicuos, confundirse con el ambiente como un camaleón. El genio creador y la imaginación podrían traer como resultado un mayor envolvimiento. El cuestionar procedimientos y tradiciones establecidos atraería la atención. Por lo tanto, el evitar todos los riesgos pasa a ser la norma del grupo. Los comentarios típicos son: Yo no voy a sacar la cara" o "Yo no quiero ser héroe muerto".

#### Resolución de conflictos.

El verdadero jefe de la coordenada 1,1 no tiene problemas con conflictos o tiene muy pocos. El los evita y mantieme una neutralidad estricta. Desarrolla una multitud de estrategias para apartarse o aislarse de situaciones que podrían producir conflictos. Un memorándum perturbador de cuarteles generales superiores puede ser archivado "inadvertidamente". Problemas urgentes pueden

ser referidos a un comité o a un oficial investigador. Las decisiones se pueden aplazar "mientras obtenemos más datos". Las cartas de congresistas pueden ser endosadas al próximo mando inferior para una respuesta. Una persona puede hacer la vista gorda cuando ve algo malo, convencerse a sí misma de que no lo vio, callar el pico y evitar así que se le pida cuenta.

El resultado de estas estrategias es que el jefe 1,1 rara vez tiene que sostener una posición, expresar una opinión u optar por un curso de acción. Pero al mantenerse neutral, él renuncia su responsabilidad. El personal bajo su mando nunca sabe qué pito toca. Todo el ambiente de la organización se convierte en uno de desconfianza y retraimiento emocional. Existe poca o ninguna lealtad, ni hacia arriba ni hacia abajo ni lateralmente. Esta es la suma frustración de servir bajo un jefe 1,1. Cuando los conflictos se disipan en la inacción y falta de reacción, lo único que resta hacer es pedir traslado o convertirse uno en otro 1,1 como el jefe.

#### El don de mando estilo 5,5

En el centro de la cuadrícula del don de mando, en la coordenada 5,5 está el jefe intermedio. Este hombre se esfuerza constantemente por mantener en equilibrio las necesidades del personal y los requisitos de la misión. El presiona y dirige lo suficiente para obtener una producción promedio, pero al mismo tiempo trata de reaccionar lo suficiente a las frustraciones y descontentos del personal para evitar una moral baja u hostilidad activa.

El enfoque del jefe de la coordenada 5,5 no es comandar o dirigir, sino motivar y comunicar para lograr que se cumpla la misión. El jefe 5,5 no ejerce su poder formal en la forma estricta de autoridad-obediencia. El no trata de obtener una obediencia sin vacilación como hace el jefe de la coordenada 9,1. Más bien, su enfoque es persuadir, solicitar y vender. El evita el tipo de conflicto que se produce por la crítica directa, y trata de hacer su punto claro por medio de preguntas.

Es tremendamente importante comprender las teorías envueltas en el estilo 5.5 porque existe evidencia de que hoy día tres cuartas partes de los jefes militares en las fuerzas armadas de EE. UU. operan bajo presunciones, creencias y convicciones semejantes a las del jefe de la coordenada 5,5 (\*). También existe evidencia de que parte del adiestramiento que se provee en las escuelas de servicios tiene un objetivo implícito de producir un don de mando intermedio. Un resultado previsible es que jefes de clasificación 5,5 seleccionan para promoción a sus oficiales jóvenes también de clasificación tipo 5,5 y todo el sistema está en peligro a menos que se invierta esa tendencia o se reoriente la dirección.

Cuando el jefe militar se concentra en equilibrar las necesidades del personal contra los requisitos de la misión, él está desperdiciando sus energías en dos direcciones. Como conceptúa ambos intereses como incompatibles, él presume que tiene que recurrir a subterfugios o manipulaciones. Al igual que el jefe de la coordenada 9,1, él cree que sus subordinados son para usarse, pero por lo menos reconoce superficialmente los peligros de dejárselo saber.

El no tiene suficiente fe en la naturaleza humana para pensar que el personal puede obtener verdadera gratificación de los logros; por lo tanto, recalca los símbolos externos de estado y satisfacción. Estos, por lo general, se consideran en términos de reconocimiento, seguridad y sanción social. El reconocimiento puede tomar la forma de promociones, condecoraciones, premios u otra evidencia pública de aprobación.

Los incentivos de seguridad pueden ser de corto plazo, como "matar o ser muerto" o de largo plazo, como "no se exponga a perder su retiro". La sanción social se recalca en todos los aspectos de establecer objetivos y de motivación. El jefe de la coordenada 5,5 mide su progreso a base de las normas de sus

<sup>(\*)</sup> Cambios en filosofías administrativas como resultado del adiestramiento. Research Report 65-1. Escuela de Administración del Ejército de EU, Fort Belvoir, Virginia, enero de 1965.

compañeros, subordinados o superiores. Rara vez se arriesgará a "pisarles los callos" a sus propios hombres ni a escalones superiores. La cooperación se busca como un fin de por sí, más bien que como el medio hacia un fin.

El pensamiento que sirve de base al enfoque del jefe de la coordenada 5,5 figura en muchas frases: tradiciones del servicio, antigüedad, política y antecedentes, reglas y reglamentos, y conducto regular. Cada una de estas frases caracteriza un punto de vista que idealiza estabilidad, uniformidad, conformidad y rigidez. Cada una es antítesis de correr riesgos, cambio progresivo, mejoramiento e innovación.

Los juicios de valores del jefe 5,5 no son todos negativos. De hecho, a menudo se dice que "necesitamos este tipo de hombre", quien no tiene particularmente un genio creador, de quien se puede depender para que se adhiera al sistema y actúe tal como se le ordene, y quien, por lo tanto, progresará de manera constante durante toda su carrera en el servicio. Sin embargo, las estrategias empleadas —las cuales comprenden equilibrar, contemporizar y manipular—a menudo producen efectos secundarios que son menos que deseables.

La influencia del don de mando 5,5 en una organización militar ha producido lo que era de esperar: una unidad promedio. Su énfasis en las manifestaciones externas de cooperación y en la sanción social como criterios para propósitos y finalidades menoscaba los resultados. El curso de acción seleccionado es el que resulta aceptable para el menos osado del personal participante. La renuencia a entablar un diálogo libre, abierto y honrado coarta a los disidentes y rebeldes así como a los genuinamente curiosos y provocativos. Por lo tanto, ideas que podrían producir progresos cuánticos en la ejecución probablemente se pasen inadvertidas. Todo el progreso se mide en términos de evolución desde el presente. Los progresos revolucionarios simplemente no ocurren.

# Dedicación a los objetivos organizacionales.

Debido a que desea retener el perso-

nal consigo, el jefe de la coordenada 5,5 establece objetivos razonables en términos de la aptitud promedio de los subordinados que se desempeñan bajo presiones moderadas. El no abandona su responsabilidad de planeamiento, como a menudo ocurre con el iefe 1.9. ni tampoco descuida las necesidades de aquellos bajo él de participar en el planeamiento hasta cierto grado, como ocurre con el jefe 9,1. El se esfuerza por explicar las razones por qué la misión se debe ejecutar conforme a su plan. Además, es flexible en que oye a otros y modifica los planes hasta cierto grado para hacer frente a objeciones imprevistas y evitar resistencias indebidas. En una palabra, el jefe de la coordenada 5,5 desea que sus planes, objetivos y normas sean prácticos y se ajusten al pensamiento de sus inmediatos: arriba, abajo lateralmente.

Los criterios para los objetivos establecidos en esta forma se derivan de promedios. Se consultan trabajos finalizados de estado mayor como guías para determinar la cantidad promedio de personal para ejecutar una misión similar en organizaciones similares. Se consideran otras escuelas de servicios para establecer la relación estudiantes-facultad promedio. Se usan manuales de servicio como guías para las extensiones frontales de batallón. Se recopilan costos en dólares de otros servicios para determinar los costos promedios de trabajos comparables.

Se revisan programas de producción de otras agencias para determinar el tiempo promedio que toma a otras realizar proyectos similares. Luego, el jefe de la coordenada 5,5 establece sus finalidades y normas organizacionales al nivel promedio o punto medio e insta a que todos rindan un día completo de trabajo. El exige no superación, sino ritmo de producción constante, no dedicación, sino progreso razonable.

Y esto es lo que él obtiene. Sus subordinados reconocen que no se les reta a superar algo. Reconocen muy bien cuánto esfuerzo se requerirá para satisfacer los objetivos promedios establecidos. Nadie aspira a destacarse como el que más rinde. Cada cual acepta las normas del jefe y se convierte en un buen "símbolo de la organización" (\*). Cada cual sabe que será promovido oportunamente cuando tenga suficiente antigüedad.

#### Influencia en el genio creador.

El jefe de la coordenada 5,5 favorece el genio creador, pero no como parte integrante del proceso de formulación de decisiones. El realmente no está pendiente de ideas de los subordinados. El considera el genio creador como un programa por separado, preferiblemente relegado a alguna agencia de estado mavor donde se exhiba con orgullo, pero donde no intervenga en el verdadero trabajo. El asocia el vocablo y concepto con varios artificios y técnicas, tales como sistemas de sugestiones y sesiones de generar ideas. El conceptúa estos artificios y técnicas como un escape para las energías inventivas de su personal -algo para mantenerlos razonablemente felices— no como instrumentos para ejecutar las misjones.

Esta actitud, junto con el punto de vista que idealiza la estabilidad, uniformidad y conformidad, asegura que el don de mando tipo 5,5 no producirá un genio inventivo. Los subordinados de jefes tipo 5,5 rara vez, si acaso, están libres para ejercitar sus imaginaciones, para experimentar con nuevos métodos o para correr el riesgo de fracasar.

#### Resolución de conflictos

Es en el asunto de la resolución de conflictos que se manifiestan claramente los verdaderos valores de jefe de la coordenada 5,5. Las estrategias aceptadas son la conveniencia política, la contemporización y las técnicas de "zanjar las diferencias". En su búsqueda por una posición intermedia, el jefe 5,5 tiene que presionar y ceder, tirar y halar, arremeter y retroceder. Rara vez encara de lleno un conflicto porque entonces alguien gana y alguien pierde. El evita el riesgo de exponer las emociones violentas del momento. Prefiere retraerse y dejar que la situación se calme un rato. La pausa

le da oportunidad para pensar en una solución de punto medio.

Con frecuencia, se le hace posible tomar parte de la idea de un hombre y parte de la de otro y juntarlas. La solución que obtiene así podrá ser menos que perfecta, pero probablemente será aceptable y práctica porque representa algo del pensamiento de cada una de las facciones contendientes.

En la filosofía del jefe tipo 5,5 es inherente el énfasis en la contemporización como la base para resolver situaciones de conflicto. El no halla nada malo en el contemporizar. Sus propios valores son una contemporización entre su deseo de ver que se logre la misión y su deseo de mantener la buena voluntad de sus hombres. Pero cuando eso se considera desde el punto de vista de sus superiores o sus subordinados, aparece una paradoja. La paradoja consiste en el hecho de que, aun cuando un jefe 5,5 se considera a sí mismo como práctico al adoptar una posición intermedia para reducir conflictos, otros, particularmente los subordinados, tienden a considerarlo como persona carente de carácter, integridad v entereza moral.

En la mayoría de las situaciones de conflicto, el recurrir a la contemporización significa alejarse de la posición que estaba causando el conflicto, no en términos de una comprensión modificada del problema, sino en términos de resolver sus manifestaciones externas. Nunca se enfrenta la verdadera fuente de la dificultad; por consiguiente, ésta permanece latente bajo la superficie para manifestarse en otras formas en otros días.

El recurrir a técnicas de zanjar diferencias para resolver conflictos se puede considerar como otra forma de contemporización. Si dos subordinados están en desacuerdo, el jefe 5,5 los separa, le habla a uno y luego al otro, busca una posición intermedia que le dará a cada uno un poco de lo que desea y luego los reúne para proponerles su solución. O se puede volver a preparar un nuevo cuadro orgánico de modo que los elementos discordes tengan diferentes conductos para informar. O, más comúnmente, uno de los contendientes es trasla-

<sup>(\*)</sup> En The Organization Man, Simon & Schuster, Nueva York, 1956, William H. Whyte, hijo, presenta un análisis 5,5 sarcástico, pero exacto, como un enfoque de la administración. Resulta fácil hacer de ahí la transformación a un análisis del don de mando militar.

dado: el problema se le pasa a algún otro. Todas estas tácticas de zanjar diferencias tienen el efecto de mantener el conflicto al mínimo, de dar a cada uno un poco de lo que desea, pero dejando a cada uno con cierta reserva sobre lo que no obtuvo. Los resultados logrados son menos que óptimos.

#### El don de mando estilo 9,9

En la cuadrícula hay otro cuadrante. El interés máximo por la ejecución de la misión puede estar integrado con el interés máximo por el personal. En la esquina superior derecha de la Figura 1 el don de mando 9,9. Es aquí que encontramos una nueva serie de presunciones acerca de las interacciones entre personal y ejecución de la misión.

El jefe 9,9 considera que su responsabilidad es lograr una ejecución organizacional mediante la participación y envolvimiento del personal y de sus ideas. La unidad de producción rara vez son varios individuos trabajando solos donde la producción de cada uno se suma para obtener la producción total. Más bien, el alma de la situación 9,9 es el conjunto o grupo de trabajo. Este grupo puede ser una oficina, una sección, un estado mayor, una dotación de aeronaves o misiles, un grupo de investigación, un pelotón o cualquier otro conjunto de individuos con una misión común definible.

Este concepto de unidad de grupo reconoce el fenómeno de que una unidad bien dirigida es más que la suma de sus partes. También reconoce la interdependencia entre los miembros donde gratificación personal y sentido de aportación resultan del éxito en lograr las misiones de la organización. Esto difiere de los conceptos en el tipo 5,5 en que el jefe manipula el personal para mantenerlo moderadamente satisfecho moderadamente productivo. Evita primacía de atención a la tarea del 9,1, con su concepto del personal como instrumentos a usarse. Y tampoco deberá confundirse con la primacía de atención al personal del 1,9, con su interés mínimo por el logro de la misión.

¿Cómo logra el jefe 9,9 obtener participación y fomentar el interés? La respuesta estriba en las arraigadas presunciones que el jefe 9,9 tiene sobre los motivos de los demás. Estas presunciones difieren vastamente de las que mantienen los jefes de 9,1 ó, de hecho, de las de los tipos 1,9, 5,5 ó 1,1. Esa diferenciación ha sido expresada en términos de dos puntos de vista contrarios que se resumen en la Figura 2 (\*). Las presunciones de la Teoría X coinciden con el modo de pensar del 9,1 y se pueden comparar con las de la Teoría Y, que corresponden al orden del tipo 9,9.

Cuando el jefe comprende cabalmente y se subscribe firmemente a las seis proposiciones de la Teoría Y, las cuales son intrínsecas al concepto 9,9 de don de mando, él tiene la base para establecer condiciones de mutuo respeto, mutua confianza y mutua comprensión. Con esta base, cada una de las funciones del don de mando adquiere un nuevo significado.

El planeamiento de las misiones o tareas se efectúa bajo condiciones en que los miembros del grupo pueden expresar su parecer en el establecimiento de objetivos. La organización de los recursos a usar se efectúa más eficazmente cuando se comprenden los objetivos y se logra una dedicación a ellos. Cuando se imponen por voluntad propia, acuerdo mutuo y como cuestión del deber, la dirección y control son mucho más rigurosos que cuando se basan en órdenes expedidas desde los escalones superiores.

Un punto importante es que el control no es menor y, de hecho, puede hasta ser más riguroso bajo un don de mando 9,9 que bajo cualquiera de los otros estilos. El problema crítico no es cuánto control, sino cómo se logra éste. Una buena ilustración se puede apreciar en la diferencia entre el número de informes que se requieren de una unidad militar durante tiempos de paz y durante una guerra. Cuando llega el momento de la verdad y peligra la suerte de la nación, se insiste menos en requerir las prácticas estrictas de rendir informes sobre un gran número de pormenores administrativos. Los asuntos más impor-

<sup>(\*)</sup> Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, Book Co., Nueva York, 1960, págs. 33-49.

#### PRESUNCIONES BASICAS

#### Teoría X

## Teoría Y

- El ser humano promedio tiene una inherente aversión al trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de la gente tiene que ser forzada, controlada, dirigida y amenazada para que produzca un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, trata de evadir la responsabilidad, tiene poca ambición y desea sobre todo seguridad.

- El uso de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el jugar o descansar. El ser humano promedio no tiene inherente aversión al trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir un esfuerzo es pos de los objetivos or-ganizacionales. El hombre ejercerá una dirección y dominio propios en bien de los objetivos a los cuales está dedicado.
- La dedicación a los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no sólo a aceptar, sino a asumir responsabilidad.
- La aptitud para ejercer un relativa-mente alto grado de imaginación, ingeniosidad y facultad creadora en la solución de problemas organizacionales está distribuida en la población ampliamente, no estrechamente.
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelec-tuales del ser humano promedio se utilizan sólo parcialmente.

#### Fig. 2.

tantes se comprenden claramente y cada miembro del grupo se familiariza con la misión de la organización. Cada uno comprende el propósito y los objetivos, y ejerce dominio propio con un alto sentido de responsabilidad personal para regular su propia actuación.

### Dedicación a objetivos organizacionales

El don de mando estilo 9,9 aplica los principios del comportamiento humano en forma tal que las necesidades individuales y los objetivos organizacionales se acoplan entre sí. Las necesidades individuales se han identificado y definido dentro de una jerarquía, de suerte que, según se satisfacen las necesidades más bajas, las superiores cobran

mayor importancia (\*). En la base de la pirámide están las necesidades sicológicas o de supervivencia. Arriba de éstas se hallan las necesidades de seguridad o protección. El tercer nivel contiene las necesidades sociales o de afiliación. Arriba de éstas están las necesidades del yo. Por último, en el ápice de la jerarquía, figuran las necesidades de reconocimiento o actuación propias.

Como la organización provee la base para satisfacer las necesidades del nivel

<sup>(\*)</sup> Esta formulación es de Motivation and Personality por Abrahan Maslow, Harper, Nueva York, 1954, pág. 80-106. Varios otros escritores e investigadores en el campo de la ciencia behaviorista han llegado a conclusiones similares.

más bajo, los individuos en el grupo pueden poner un mayor énfasis en los logros y la ejecución. El jefe 9,9 conceptúa que su labor es combinar estas necesidades individuales con los propósitos organizacionales. Esto no es tarea fácil de ningún modo. Para motivar a los hombres en esta forma se requieren las más altas destrezas de don de mando. Cuando eso se logra, sin embargo, la mejor recompensa son los resultados obtenidos.

#### Influencia en el genio creador

El genio creador en el don de mando 9,9 es alto por varias razones. Debido a este énfasis en la participación y envolvimiento del personal en actividades asociadas con la misión, podría sobrevenir la innovación en el ambiente del trabajo mismo. Como el conflicto se reconoce como cosa legítima y hasta se promueve con respecto a las asignaciones de tareas, la interacción de ideas puede producir una nueva idea que nadie tenía en mente al comenzar la discusión.

Otro atributo del 9,9 asociado con el genio creador es la disposición para experimentar. La búsqueda por formas optativas de hacer las cosas abre el camino a la experimentación. Este enfoque sugiere avanzar en un terreno nuevo en contraste con el depender de métodos experimentados y ciertos del pasado. El objeto del 9,9 no es hacer cambios por mero antojo, sino, más bien, cambios probados activamente en puntos de formulación de decisiones por la verdadera posibilidad de mejoramiento.

Por último, cuando las ideas han sido generales en un espíritu de participación y envolvimiento, su "adopción" tenderá a ser mucho más eficaz. Las ideas así generadas adquirirán mayor aceptación y uso.

#### Resolución de conflictos

Según el personal piensa y trabaja junto en el planeamiento y la ejecución de misiones, sus sentimientos y emociones se acrecientan. Un resultado es el conflicto. Cuando varios individuos trabajan en problemas y planeamiento de trabajo, es casi seguro que existirán puntos de vista diferentes. Cuando los individuos tienen fuertes sentimientos sobre sus propias posiciones, es probable que surja conflicto.

El enfoque 9,9 para manejar conflictos es claro. La solución para el problema es la "confrontación" directa. La confrontación directa significa hacer frente al conflicto y sacarlo a relucir donde pueda ser examinado y evaluado por todas las partes envueltas. Los individuos pueden hablar con candor y al mismo tiempo respetar las relaciones de autoridad. En esta forma, se pueden examinar y evaluar las razones fundamentales para ello. Entonces, todos los interesados pueden discutir las condiciones para su resolución.

Aunque el exponer el conflicto abiertamente constituye el enfoque más válido de su resolución, la idea de así hacerlo choca hoy día con una fuerte resistencia en nuestra cultura militar. Tales resistencias provienen de varias consideraciones. La resistencia 1,9 proviene del temor de que alguien se perjudicará al explorar la situación de conflicto. La inclinación es a evitar una confrontación abierta por las varias formas de apaciguamiento discutidas antes.

La tendencia 5.5 proviene de la convicción de que el control adecuado del conflicto se puede lograr maniobrando oblicuamente. Se cree que tales enfoques, que envuelven los varios mecanismos de zanjar diferencias, pueden lograr los resultados en una forma quieta y sutil sin derramamiento de sangre. La tendencia 9,1 parece provenir de la actitud de que el manejar el conflicto es flaqueza y que el tratar con emociones directamente es falta de hombría e indicio de flaqueza y de debilitamiento. El temor de ser inepto para hacerle frente al conflicto directamente da margen a la solución violenta: de suprimirlo y, si fallase la supresión, de que se inculpe a los responsables.

La pregunta entonces es: "Con todas estas resistencias, ¿por qué se mantiene aquí la posición de que la confrontación directa contribuye, de hecho, a la forma más eficaz de tratar con el conflicto?" La respuesta es que las acciones requeridas en términos del propósi-

to de la organización se sacrifican cuando tensiones que producen estrechez o la necesidad de maniobrar o el evitar atacar los problemas que causarían tensión, impiden el esfuerzo completamente coordinado por individuos que trabajan juntos. Además, al aplicar un esfuerzo que a lo sumo sólo bordea los problemas en vez de resolverlos, se emplea y malgasta mucha energía personal.

Encierra muchas desventajas el fallar de confrontar el conflicto al examinarlo desde el punto de vista del individuo. Este incluye tales reacciones observadas comúnmente como el tolerar tiranteces para mantener paz en la unidad —sólo para luego darle de puntapiés al perro al llegar a la casa—, la fatiga excesiva, la propensión a accidentes y una multitud de otras reacciones fisiológicas y sicológicas de desequilibrio.

La implicación de todo esto es que, si el conflicto se maneja enfrentándolo directamente y corrigiendo sus causas, entonces se desprende que aquellos envueltos en la confrontación deberían ser los que tienen intereses creados -algo empeñado- en el resultado del conflicto. El jefe que opera bajo una orientación 9.9 naturalmente se reúne con sus subordinados para resolver diferencias que impiden a éstos trabajar en armonía. Además, reúne expresamente a los subordinados envueltos en un conflicto entre sí, de modo que puedan zanjar sus diferencias, llevarse bien unos con otros y proseguir adelante plenamente.

#### El enfoque 9,9 y el combate

Procede decir una palabra sobre el don de mando 9,9 y la situación de combate. No existe implicación alguna de que el comandante de batallón celebra una reunión cuando recibe la orden de entrar en acción. En los servicios militares se recalca demasiado el concepto de que el combate es el punto culminante, que todo el adiestramiento, todo el trabajo de estado mayor, toda la administración o toda la logística tienen por objeto el éxito en combate. Aun cuando

la mayoría de los oficiales emplearán menos de una vigésima parte de sus carreras en combate, debería comprenderse que el don de mando 9,9 no se desecha cuando llega el momento de la verdad. Tampoco se sugiere que el comandante de tanques o el piloto jefe de un avión o el capitán de un buque vacilarán en tomar una decisión, en correrse un riesgo o emplear sus fuerzas cuando sea debido.

El primer 9 en el don de mando 9,9 es idéntico en grado con el 9 en el 9,1. El interés por la misión es igual para cada uno de estos dos estilos. La diferencia en la situación de combate estriba en lo que ha ocurrido antes.

Cuando un jefe ha operado en guarnición en una forma 9,9 él ha organizado su grupo en una base de interdependencia a través de ciclos de adiestramiento, durante las fases de planeamiento y en su administración y logística. El ha fortalecido sus relaciones con sus subordinados con respeto mutuo, objetivos comunes, confianza y comprensión. El habrá desarrollado las destrezas operacionales esenciales para una ejecución insuperable. En estas circunstancias, la probabilidad es mayor de que en casos de emergencia surgirá la reacción deseada.

Más importante aún, lo más probable será que su sucesor logre los mismos resultados. Si el jefe se ausentara o cayera en acción, la unidad no se iría al suelo. El grupo tiene la aptitud para cerrar filas y llenar el vacío dejado por el jefe ausente. El hecho de que se selecciona de antemano un reemplazo, normalmente a base de antigüedad, contribuye a una transición sin impedimento alguno. Llene la vacante otro miembro de la unidad o un extraño, el nuevo jefe se beneficiará del ambiente establecido por su predecesor. La verdadera prueba del estilo de don de mando de cualquier hombre, en situaciones de combate o no de combate, es lo que ocurre cuando ya él no está presente. El estilo 9,9 califica mejor en esta prueba.

(De la "Military Review", Junio de 1968)