

## EL ESTILO DE MANDO 9.9

*Vivimos en una sociedad de comunicación y participación. En el futuro, el mejor método para garantizar el desarrollo de los servicios de policía será una **dirección de tipo participante**. Para conseguirlo, será necesario transformar el actual clima de trabajo, así como las modalidades de encuadramiento. De esta manera, cada miembro se sentirá implicado en el servicio. Para ello, se deberá transformar el nivel de decisión lo más abajo posible, en tal forma que cada policía pueda ser responsable de sus actos, de sus decisiones y de su administración<sup>1</sup>.*

### INTRODUCCIÓN

La teoría de dirección de empresas 9.9 presupone la correlación inherente entre la necesidad de eficacia en el servicio de una organización o institución como la nuestra y la necesidad de las personas de un trabajo pleno o interesante que contribuya a su desarrollo personal. Es decir, y siguiendo a Maslow, una correlación entre la necesidad de autorrealización de la Institución y la del individuo inmerso en ella.

Se trata de corregir la eficacia en el servicio a través de la integración de las personas en el esfuerzo de realización del trabajo, y se requiere a este fin que participen a través de sus emociones e ideas en la solución conjunta de problemas. El esfuerzo común hace posible consecuencias sinérgicas. (El resultado del conjunto es mayor que la suma de las partes).

El directivo o jefe orientado hacia el estilo 9.9 desea hacer una contribución personal al éxito de la empresa, se esfuerza por conseguir el compromiso y la dedicación de aquellos con quienes, y a través de los cuales, trabaja. Estos valores fomentan el voluntarismo, la espontaneidad, la franqueza, la sinceridad y la responsabilidad, todos estos valores deberán ser compartidos por aquellos que trabajan para la realización de fines comunes. Se ha dicho que esta combinación de contribución personal y de interés por los demás reúne las mejores cualidades de la razón y del corazón.

*El bien común marca exactamente los límites de la autoridad de un jefe; pero a la vez le da la fuerza y el ascendiente, la conciencia de que se habla y se obra en nombre del bien social, comunica el superior esa firmeza inflexible y esa seguridad sin las que no es de verdad jefe.*

*Como dentro de los límites del bien común verdaderamente hay autoridad, es decir, poder de unir y de obligar, no abusar de ella, o*

---

<sup>1</sup> - Henri-Paul Vignola. Conferencia pronunciada con ocasión del XXVIII Curso Internacional de Criminología, Montreal, Canadá. 1-7 de junio de 1.980.

*hacerlo con mano débil, sería traicionar el bien común, permitiendo hacerse molesto el vigor imprescindible del derecho<sup>2</sup>.*

La motivación 9.9 surge del desarrollo de la competencia necesaria para poder realizar una aportación positiva y para poder buscar y perseguir objetivos que son simultáneamente personales y de la empresa. Se siente toda la gratificación, entusiasmo e interés que acompaña el haber realizado una importante contribución. Cuanto más se acerque uno al éxito, mayor será la recompensa emocional.

Cuando el esfuerzo resulta algo más que un fracaso, el directivo 9.9 probablemente se sentirá abatido y desilusionado. Puede encontrarse aturdido o preocupado, lleno de dudas acerca de su capacidad para resolver futuros problemas con éxito. Los contratiempos se producirán pero una buena perspectiva proveerá los cimientos de la persistencia.

### **Comportamiento del jefe 9.9**

El directivo 9.9 piensa : Mi trabajo consiste en tomar decisiones; pero también es importante que las decisiones tomadas sean buenas.

Actitudes propias de este estilo:

**Planificación.** Consigo que todas aquellas personas que dispongan de datos o que tengan algún interés en el resultado, se reúnan para conocer la totalidad del problema. Preparamos un modelo básico que nos servirá como esquema para desarrollar un proyecto entero. Yo estudio sus reacciones e ideas y junto con ellos fijo metas y plazos flexibles.

**Organización.** Dentro de las estructuras que hemos preparado, determinamos cuáles han de ser las responsabilidades individuales, las formas de proceder y las reglas generales.

**Dirección.** Me mantengo al corriente de la situación e influyo en la labor de los subordinados, ayudándoles a identificar problemas y reviso sus metas junto con ellos. Colaboro siempre que sea necesario, ayudando a eliminar obstáculos.

**Control.** Además de la revisión y crítica que realizo durante el desarrollo del trabajo, sobre todo para procurar que los proyectos se lleven a cabo dentro de los plazos fijados, convoco reuniones para discutir acerca de los resultados con los responsables. Estudiamos y evaluamos la manera en que se desarrollaron las cosas y procuramos aprender de nuestras experiencias y determinar cómo podremos usar estos conocimientos en el futuro. Reconozco y felicito a la gente por su esfuerzo en equipo, al igual que por contribuciones individuales sobresalientes.

**Personal.** Procuero que el trabajo se complemente con las capacidades de los empleados

---

<sup>2</sup>.- Courtois.

o con las necesidades del desarrollo personal de éstos a la hora de tomar decisiones acerca de quién va a hacer qué.

Como se puede ver en cada una de estas manifestaciones, el directivo crea condiciones que le ayudan a él y a sus subordinados a comprender mejor el problema que provoca su interés en el resultado.

La idea es que cuando aquellos individuos que deben coordinar sus actividades se dan cuenta del propósito de la Institución y de su verdadero papel en la consecución de los fines, entonces resulta posible depender de su autocontrol y auto dirección. Bajo un mando efectivo los individuos pueden entrelazar sus esfuerzos de forma interdependiente.

*Art. 100 de las Reales Ordenanzas de las FAS.*

*Se esforzará en conseguir que todos sus subordinados **logren sentirse integrados en el equipo** o unidad a que pertenezcan y superen los problemas de adaptación que surjan, alcanzando así en la tarea común el máximo rendimiento individual y de conjunto.*

*Art. 101.-*

*Se granjeará el aprecio y confianza de todos con su competencia y discreción **fomentando el espíritu de colaboración e iniciativa en beneficio del servicio.***

## **TRABAJO EN EQUIPO**

Los directivos 9.9 consiguen hacer un uso importante del trabajo en equipo, los elementos necesarios para llegar a una buena decisión están presentes cuando todos los datos y perspectivas relacionadas con un problema pueden y son utilizados. Cuando quienes comparten la responsabilidad para adoptar soluciones específicas, reúnen toda la información de la que disponen y exponen claramente sus opiniones, es más probable que se llegue a entender el alcance y la significación de la situación. De esta forma se pueden evaluar las implicaciones que resultarían de las soluciones alternativas a través de la discusión común y la probabilidad de llegar a decisiones de alta calidad será mayor.

Otra razón a favor del trabajo en equipo es la necesidad de quienes han asumido la responsabilidad de llevar a cabo una decisión, de poner todo su ahínco y dedicarse plenamente a la realización de ésta. Este es el resultado de aceptar una decisión. Habiendo participado en la discusión sobre los pros y los contras que hacen que una solución sea superior a las demás, adquieren una visión que puede servir de mucho a la hora de convertir en realidad esa decisión. Puesto que cualquier tipo de resistencia normalmente se habrá suprimido en el proceso de discusión, ya no está presente a la hora de implantar dicha decisión.

## **DIRECCIÓN POR OBJETIVOS**

La conveniencia de utilizar la dirección a través de objetivos para desarrollar la función de mando lo mejor posible, se basa en la idea de que aquellas personas que se comprometen seriamente a la consecución de determinados fines sabrán auto dirigirse, actuando de acuerdo con la idea que tienen de su misión. Así, la realización de fines resultará positiva, tanto a nivel de la eficacia de la Institución como a nivel de realización personal.

¿No parece lógico que los Guardias Civiles sepan auto dirigirse? La dirección por objetivos se introdujo con este fin.

El establecimiento de los objetivos sólo resultará práctica cuando quienes sean responsables de ese establecimiento disfrute entre sí de una relación positiva: **comunicación sincera, confianza mutua, métodos adecuados para la solución de conflictos, actitudes de cooperación a la hora de tomar decisiones y un compromiso general de contribuir al éxito de la Institución.** Los esfuerzos por introducir la dirección a través de objetivos, sin que antes se haya logrado un verdadero sentimiento de trabajo en equipo, resultarán inútiles.

Resulta especialmente importante para la efectividad de la dirección a través de objetivos, el tener un concepto claro de la idea básica de **pertenencia psicológica** (no confundir con propiedad psicológica). Esto quiere decir que un directivo deseará alcanzar una meta cuando siente que ésta le pertenece a él, que contribuye a ella. Entonces se ve comprometido en la necesidad de obtener el éxito, haciendo lo posible por alcanzarlo.

Uno de los caracteres de un objetivo es la **claridad**. Aunque una meta puede parecer clara al jefe, y aunque éste sea perfectamente capaz de emitir órdenes adecuadas para alcanzarla, los subordinados podrán resistirse, porque para ellos ésta no tiene ningún sentido.

Cuando un fin no está claro los subordinados no son capaces de aportar sus esfuerzos de manera significativa y razonable a su consecución. Pero cuando los subordinados comprendan el por qué de este fin, porque se les ha comunicado y han pensado en él y han aceptado su reto, lo más probable es que se dediquen a su consecución con mayor interés.

Otra característica de la meta será el **grado de dificultad**. Una meta tan inferior que pueda alcanzarse a través del mínimo esfuerzo no servirá de estímulo. Al contrario, resultará mejor que una meta no se aparte de una aspiración de perfección.

La fijación de metas es una técnica para cambiar, a través de la precisión, aquello que necesite hacerse para alcanzar un objetivo. Si no se consigue ver con claridad cuál es la situación, la probabilidad de alcanzar un objetivo, no importa cuán necesario resulte éste, será muy remota.

Al poder ver con claridad un objetivo, resultará más fácil fijar los pasos necesarios para llegar hasta él de forma lógica y metódica. La probabilidad de alcanzar un objetivo aumenta cuando los pasos se han fijado de antemano, pero de manera flexible para que puedan ser cambiados sin trastornos cuando surja algún contratiempo.

**El plazo de tiempo** fijado para la consecución de fines, también caracteriza significativamente a la dirección por objetivos. Un objetivo fijado para un futuro demasiado lejano no estimulará la acción, porque las actividades diarias tendrán poco que ver con él. Un objetivo

fijado para un futuro inmediato tampoco servirá de gran estímulo, porque o una persona está totalmente segura de poder alcanzarlo o la escasez de tiempo hará que parezca prácticamente imposible lograrlo.

¿Qué patrón utilizan para medir el éxito en la dirección por objetivos? El mejor patrón es la **perfección** entendida así: ASi alcanzásemos ese objetivo, el problema se solucionaría@, o AEso refleja la auténtica solución@, o AEsto es lo máximo que podemos alcanzar bajo las circunstancias actuales@.

En la dirección por objetivos es importante que el directivo se mantenga **informado** de la actividad desarrollada para alcanzar el objetivo. Sin una información frecuente y válida, el directivo no puede evaluar el esfuerzo ni ver si éste le está acercando o retirando del objetivo. Resulta más interesante esforzarse cuando se está informado.

Otra característica se refiere al **empeño que pongan los subordinados** en llegar a la consumación del esfuerzo. Una vez que hayan aceptado la idea de alcanzar el objetivo, pueden surgir tensiones internas referidas a la consumación del esfuerzo. Pueden surgir obstáculos que corten el paso al individuo. Antes de resignarse y decir: ANo me es posible seguir@ el individuo deberá aumentar su esfuerzo para eliminar los obstáculos. Estas tensiones constituyen parte de la fuerza motivadora que explica por qué las personas que tienen verdadero empeño, no se resignan simplemente porque surjan dificultades.

Excepto en momentos concretos y de corta duración, la hostilidad, la ira, el miedo, la resignación, la angustia y la preocupación, no son características de la orientación 9.9. Se puede mantener la perspectiva cuando existe una combinación realista de dedicación a un fin y de prudencia a la hora de actuar para conseguirlo. Es preciso mantener ciertas reservas acerca de una decisión porque hay que ser realistas y tener en cuenta que los planes para el futuro contienen un elemento de inseguridad, ya que siempre pueden surgir factores desconocidos. De esta forma, se puede entender que habrá una **ausencia relativa de emociones perjudiciales cuando se adopta una actitud positiva**, aunque el resultado de ésta no pueda predecirse con seguridad.

Esto nos ayuda a comprender porqué en la literatura médica no se establece ninguna correlación entre el estilo 9.9 y la enfermedad. Se puede decir que **es el estilo de mando que promueve más salud**.

Si un sistema de dirección por objetivos ignora estas características clave de los objetivos, está condenado al fracaso, porque los objetivos que se fijen no tendrán ningún valor de estímulo y consecuentemente, no influirán sobre el comportamiento.

## **FRACASOS EN LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS**

¿Por qué a veces la dirección por objetivos ha fracasado?

Debido a la **cultura de la institución o empresa**. Las personas responden ante **auténticas** recompensas y castigos, y no ante recompensas anunciadas o propuestas.

A no ser que la cultura de la institución o empresa se base en valores 9.9 de participación,

dedicación y esfuerzo, el sistema de dirección por objetivos probablemente fracasará.

## **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Solamente los hechos, datos y la discusión franca y abierta que conduzca a la resolución o eliminación de diferencias, pueden aliviar las tensiones que caracterizan la relación entre el jefe y sus subordinados, tensiones que de otro modo obstaculizarían el intento de dirección a través de objetivos, ya que éste supone la obtención de la dedicación plena de los subordinados a fin de conseguir los objetivos fijados.

La teoría de mando 9.9 vincula el esfuerzo individual al propósito de la empresa a través de la fijación de objetivos. Cuando esta forma de dirigir se ha convertido en una forma de vida, un individuo no trabaja sólo para la empresa, sino que también trabaja para sí mismo, los propósitos de la empresa y los del individuo van siendo coincidentes.

La actitud 9.9 ante el conflicto se resume en la presunción de que aunque el conflicto es inevitable, puede resolverse. La clave está en cómo se manejan los conflictos. La mejor forma de neutralizar un conflicto consiste en anticiparse a él y en tomar las medidas necesarias para fomentar la comprensión y el acuerdo, antes de que los participantes tomen posiciones extremas y se obstinen en defenderlas.

Existen varias técnicas 9.9 para prevenir conflictos:

- Comunicación abierta.
- Dar explicaciones.
- Buscar datos, hechos y lógica.
- Experimentos.
- Crítica.
- .....

## **REACCIONES DE LOS SUBORDINADOS**

Una de las reacciones más frecuentes consiste en la aparición de un **alto grado de predisposición a participar y a comprometerse** en la medida necesaria para llegar a la consecución de aquellos fines que el trabajo en equipo 9.9 puede hacer posible. Esta reacción ocurre porque hay muchas personas que desean participar en una medida superior a la que les ha sido posible bajo otros estilos de mando. **La dedicación y la participación son índices de un estado saludable y ayudan a crear sentimientos de compañerismo.** Los esfuerzos por alcanzar objetivos de interés personal, presentan una especie de reto y hacen que se desee el éxito de la empresa.

Otra reacción consiste en admitir que el trabajo en equipo 9.9 puede dar resultados prácticos; pero que **pide mucho más de lo que una persona está dispuesta a dar de sí.** Los requisitos de participación y dedicación van más allá de lo que un individuo desea. Esto es comprensible porque el realizar el esfuerzo que el estilo 9.9 impone, puede tener efectos adversos para el status quo actual del individuo y puede preferir mantener su tradicional forma de vida a intentar la alternativa.

Otra reacción consiste en asegurar: No es práctico. Te sobra demasiado tiempo. No funcionará. ¿Mi jefe dirigir de esa manera? Nunca.

Muchísimas personas están tan condicionadas por su experiencia personal de dirección, que consideran que el trabajo en equipo 9.9 es una idea totalmente hipotética e impráctica, en el sentido de que es demasiado ideal como para poder realizarse.

### **CAMBIO AL ESTILO 9.9**

Por lo menos 5 elementos, son necesarios para pasar desde otros estilos de mando al estilo 9.9.

#### **Teoría**

El estudio de las teorías del Grid Gerencial que estamos considerando al tratar el estilo 9.9 provee a cada directivo o mando un esquema que le resultará útil para reconocer las posibilidades y alternativas de dirección. También permite un examen de los puntos fuertes y puntos débiles de cada estilo y ayuda al directivo a decidir cuál es el mejor estilo de mando, antes que obligarle a aceptar un estilo u otro como dogma de fe.

#### **Valores**

Cuando los directivos identifican aquello en que piensan que debería constituir un buen estilo de dirección y evalúan los diversos estilos de mejor a peor, resulta posible establecer qué sistemas son los más acertados. Los directivos en general se muestran de acuerdo en que las prácticas que caracterizan al estilo 9.9 son las que mejor logran el fin de producción o eficacia del servicio a través de las personas.

#### **Reducir el autoengaño**

Una tercera condición estriba en ayudar a los directivos o mandos a eliminar su autoengaño que muchas veces le hace creer que está dirigiendo de acuerdo con un sistema 9.9 cuando no es así.

#### **Diferencias**

Reconociendo que el 9.9 es el estilo ideal y admitiendo que no es probable que uno haya estado dirigiendo de esta manera, una persona puede notar la diferencia entre la manera en que ha estado ejerciendo la función de mando y lo que tiene que hacer para convertirse en un directivo verdaderamente bueno. Las diferencias entre la forma en que una persona ha ejercido la función de mando y la forma en que le gustaría ejercerla, puede crear una tensión y la posibilidad de poder aliviar esa tensión es un aliciente que impulsa a buscar una forma mejor de mandar.

#### **El apoyo social**

Un quinto elemento consiste en el apoyo activo y positivo de la dirección y los miembros de

la Institución que ayuden a los directivos o mandos a variar sus antiguos hábitos de mando para lograr un estilo 9.9.

La participación activa de quienes probablemente se dejarán influir por el cambio y quienes en realidad están directamente implicados en el cambio al fijar metas y enfrentarse con los conflictos y procurar mejorar sus sistemas de comunicación, requiere que todo el mando se ocupe simultáneamente de producir el cambio.

### **CONSECUENCIAS DEL ESTILO DE MANDO 9.9**

#### **Para la salud física y psíquica**

El examen de la literatura médica lleva a la conclusión de que no existe una correlación, es decir, no están relacionados entre si las diversas enfermedades físicas y psíquicas y el estilo 9.9.

Otra fuente de información la proporciona el estudio de las personalidades famosas que han destacado por su productividad y creatividad, tales como Einstein, Eleonor Roswelt o Pablo Casals.

Todos estos individuos son personas que en principio han vivido vidas plenas y logradas. Su manera de actuar ha sido descrita en términos pertinentes al Grid o estilo gerencial , las conclusiones son las siguientes descripciones de Maslow:

AEl primero y más obvio nivel de aceptación, se encuentra en la llamada esfera animal. Estas personas tenderán a ser buenos animales, enérgicos en cuanto a sus apetitos y disfrutando sin remordimientos, vergüenza o justificaciones. Todos parecían tener buen apetito en cuanto a las comidas, todos dormían bien y disfrutaban de sus vidas sexuales sin inhibiciones innecesarias y lo mismo en cuanto a los demás impulsos psicológicos. Son capaces de aceptarse a sí mismos, no sólo en estos niveles inferiores, sino en todos los demás también, por ejemplo, amor, seguridad, participación, honor, autorrespeto. Todas estas cosas se aceptan sin preguntar, porque estas personas se inclinan a aceptar la labor de la naturaleza, en lugar de preguntarse porqué ella no ha construido las cosas de otra manera. Esto se manifiesta en una relativa falta de repulsa y aversión, por ejemplo, hacia ciertas comidas, productos, olores y funciones corporales.

Existe una relación muy estrecha entre la autoaceptación y la aceptación de los demás, y 1) su falta de hipocresía, defensividad, aceptación, y 2) su desprecio por semejantes actitudes en los demás. La artificialidad, las argucias, la hipocresía, las fachadas, el fingir, el esnobismo, y el intentar impresionar de maneras convencionales, todo esto está ausente en ellos. Puesto que pueden vivir cómodamente, incluso con sus propios defectos, a la larga, éstos se convertirán en simples caracteres personales neutrales.

Los individuos que estudiamos, en general, se concentran en problemas exteriores a ellos. En terminología moderna podríamos decir que no son egocéntricos sino que se centran en la resolución de problemas. Estos problemas normalmente no son problemas que les afectan a ellos, ya que ellos no se preocupan mucho por sí mismos. Esta actitud se contrapone a la normal introspectividad que caracteriza a las personas inseguras. Estos individuos, normalmente, tienen alguna misión en la vida, algún fin que realizar, algún problema exterior a ellos que absorbe todas sus energías.



Esta gente autorrealizada goza de relaciones interpersonales más estables y profundas que la mayoría de los adultos (aunque no necesariamente más que la de los niños). Son capaces de una mayor compenetración, de más amor, de una identificación más perfecta, o de más liberación de los límites del ego que la mayoría de las personas. Existen, sin embargo, ciertas características especiales que marcan estas relaciones; en primer lugar, he observado que las otras partes de estas relaciones suelen estar mucho más equilibradas y suelen acercarse mucho más a la autorrealización que el término medio.....Estas personas tienen todas las características obvias o superficiales de la democracia, pueden ser y son, amables con cualquiera que tenga un carácter que les agrade, sin tener en cuenta la clase social, educación, ideas políticas, raza o color. A decir verdad, muchas veces parece que ni se percatan de la existencia de estas diferencias, que para la persona media son muy evidentes e importantes. No solamente tienen esta cualidad obvia, sino que su carácter democrático, tiene manifestaciones más profundas. Por ejemplo, encuentran posible aprender de quienes tengan algo que enseñarles, no importa quienes sean. En esta relación de aprendizaje no intentan mantener una dignidad externa o hacer que conste su status, edad o prestigio. Se puede decir que estos individuos tienen algo común, un cierto tipo de humildad. Saben perfectamente lo poco que saben en comparación con todo lo que podría saberse, con lo que saben los demás.

Por eso les resulta posible actuar con un respeto sincero e incluso con humildad ante quienes pueden enseñarles algo que no saben o quienes posean una habilidad que ellos no tienen. Sienten este sincero respeto por un carpintero que es un buen carpintero, o cualquiera que sea un maestro en su propio arte o técnica....

Se puede definir a la autonomía como autogobierno o como ser un individuo activo, responsable, disciplinado, en lugar de ser una especie de peón y dejarse utilizar por los demás. Los individuos que estudio, toman sus propias decisiones, saben lo que quieren, tienen mucha iniciativa y se hacen responsables de sí mismos y de sus destinos.

De esta manera, parece que aquellas personas que han resultado extraordinariamente productivas o creativas, se han desenvuelto de acuerdo con una orientación 9.9 sobre todo en lo concerniente a sus relaciones con los demás.

Levinson describe, un estudio similar al de Maslow, en el que solicitó a catorce ejecutivos del personal clínico de la Fundación Menninger, que describieran a las personas que consideraban mentalmente sanas. Cuarenta y una descripciones incluían una gran variedad de fuentes de satisfacción y flexibilidad bajo tensión. Estas personas también poseían la habilidad de encontrar soluciones alternativas a problemas y podían reconocer y aceptar sus limitaciones y valores personales y trataban a los demás como individuos. Se trataba así mismo de personas activas y productivas, que procuraban utilizar sus energías y hacer algo, en vez de ser alguien.

Otro importante estudio sobre personas físicamente sanas concluye que una tensión de cierto tipo y magnitud es esencial para poder vivir una vida plena; pero si esta crece exageradamente resulta destructiva. Selye piensa que las relaciones interpersonales biológicamente sanas resultan de un grado de tensión equilibrado que comprende una combinación de dos valores subyacentes. Uno de éstos es el deseo de triunfar, que equivale a la preocupación por la producción o eficacia de la profesión. El otro, es el altruismo relacionado con la preocupación por las personas.

.....Es el caso de las tensiones interpersonales, el resultado positivo consiste en producir en los demás sentimientos de amistad, gratitud, buena voluntad y amor; el resultado negativo consiste

en la creación en los demás de sentimientos de odio, frustración y de deseos de venganza. Esto se aplica tanto a las personas que nos rodean como a nosotros mismos, porque nuestros sentimientos positivos o negativos para con los demás, pueden beneficiarnos o perjudicarnos respectivamente de la misma forma que resultamos beneficiados o perjudicados al incitar esos sentimientos en los demás. En este sentido y a mi parecer, la finalidad de la vida consiste en mantener la propia identidad y expresar las cualidades e impulsos innatos, con la menor frustración posible. Para permanecer sano, el individuo necesita tener un objetivo, algún propósito en la vida que respete y por el cual se sienta orgulloso de trabajar.

Cada persona tiene que encontrar una manera de descargar su energía sin crear conflictos y sin desafiar a los demás, haciendo lo posible para obtener el respeto y buena voluntad de éstos.

Bajo el sistema de resolución de conflictos 9.9 las emociones perjudiciales a la salud física y mental tienen menos probabilidades de acumularse. Si los problemas se resuelven en cuanto aparecen, por ejemplo, el efecto negativo de la ira y hostilidad acumuladas se reduce significativamente.

Una persona que opera abiertamente no sufre de conflictos internos o de compulsiones secretas. Goza de la habilidad de manejar las tensiones en lugar de tener que huir de ellas u ocultarlas o buscar la simpatía de los demás.

Es capaz de establecer relaciones basadas en la confianza y en el respeto mutuo, en el mundo de los negocios o el trabajo y en la intimidad de su familia. Ya se intente identificar personas especialmente productivas y creativas para determinar las notas que caracterizan sus relaciones interpersonales, o ya se intente estudiar las relaciones interpersonales con base en criterios biológicos el resultado es el mismo, **se llega a la conclusión de que la salud física y mental está relacionada con una orientación 9.9.**

## **CONSECUENCIAS DEL ESTILO DE MANDO 9.9**

### **Para la organización**

Una variedad de circunstancias y condiciones están fomentando cambios en esta dirección.

Una de las condiciones principales estriba en la necesidad de obtener ventajas frente a la competencia. **El esfuerzo conjunto de personas dedicadas a su trabajo** es la única ventaja que queda por obtenerse en aquellas empresas o instituciones en los que el capital invertido, las facilidades y procesos, los conocimientos y habilidades tecnológicas, todos tienden a ser relativamente iguales. **La única forma de poder ganar ventajas frente a los competidores consiste en lograr y poner un mejor estilo de dirección.**

Un conocimiento más profundo y generalizado de la experimentación en las ciencias del comportamiento ha contribuido al cambio hacia la orientación 9.9. Las actitudes y las preocupaciones referentes a la integración de las personas en la producción o eficacia profesional, se han sometido a exámenes rigurosos y sistemáticos a través de los esfuerzos combinados de los directivos de empresas y de los científicos del comportamiento. **La función de mando se está convirtiendo en una ciencia y cada vez más se basa en teorías científicas, en lugar de en la**

## **intuición y suposición de sentido común.**

Otra condición que favorecen la generalización del estilo 9.9 incluye el **aumento en el nivel de educación de la población en general**. Los valores básicos de cada cultura, sufren cambios cuando el nivel de educación se eleva. Cada vez hay más individuos que disponen de conocimientos técnicos, amplios y profundos. Personas altamente capacitadas, hoy día, comienzan a trabajar en niveles inferiores de las empresas para poder conseguir acceso a ellas. **No se puede esperar que las personas que se encuentren cualificadas de esta manera y que tengan una inteligencia madura y equilibrada, trabajen bajo condiciones poco prometedoras o bajo relaciones estrictas de autoridad, obediencia o bajo un ritmo lento y rutinario que no ofrezca oportunidades de mejorar.**

La relación entre la alta tecnología y la mayoría de los productos elaborados por las empresas, hacen importante el trabajo en equipo 9.9, porque las decisiones que conducen al éxito envuelven muchos factores complejos y requieren el escrutinio de la más variada información, así como de conocimientos técnicos procedentes de diversas personas. De esta manera, la necesidad de obtener resultados sinérgicos del trabajo en equipo es mayor en esta clase de empresas que en aquellas en las que sólo unas cuantas personas tienen o disponen de la totalidad de los conocimientos requeridos.

Es necesario encontrar un estilo de dirección que estimule la más alta creatividad de los miembros de la organización bajo estas condiciones actuales.

Hasta ahora, las **conclusiones** obtenidas que se pueden atribuir a la implantación de un programa de cambio 9.9 son las siguientes:

- 1.-Progresos notables con referencia a las relaciones interpersonales entre los niveles superiores y los subordinados.**
- 2.-Fomento y espíritu de la labor de equipo.**
- 3.-Reducción de conflictos interpersonales y del grado de incomprensión interpersonal entre individuos cuyo trabajo requiere una coordinación y compenetración de esfuerzos estrecha.**
- 4.-Aumento del esfuerzo individual y de la creatividad y dedicación a la empresa.**

## **RESUMEN**

La persona predispuesta a este estilo **valora altamente las decisiones originales, útiles y creativas**. No está interesada en tomar una decisión basada solamente en sus propias convicciones. Escucha y busca otras ideas, opiniones y actitudes distintas de las suyas. Pone énfasis en la calidad de las ideas y en su validez esencial, ya representen el punto de vista suyo o el de otras personas, ya surjan de la discusión abierta y sincera.

**Se interesa por llegar a las mejores soluciones.** Tiene iniciativa pero también sabe seguir a

los demás. Los demás se contagian fácilmente de su sentido de seguridad.

El directivo o mando orientado hacia el 9.9 **probablemente tendrá sus propias convicciones y principios, pero sabe responder ante las ideas acertadas de los demás, aceptándolas y cambiando de parecer cuando sea necesario.** Cuando surge algún conflicto, intenta averiguar sus causas y resolver estas causas subyacentes definitivamente. Casi nunca se pone de mal humor, incluso cuando se le provoca. Su estado de ánimo suele corresponder a la situación. Los sentimientos y aptitudes nunca se consideran como barreras, sino como instrumentos: los elementos significativos del trabajo y se pueden manejar.

Se describe el carácter de esta persona como **un carácter equilibrado y firme**, ya que puede depender de que ella haga siempre lo correcto y adecuado bajo condiciones de inseguridad, tensión o crisis. El directivo 9.9 es capaz de actuar con sentido común para conseguir resultados efectivos, actuando siempre de manera consistente pero sabiendo aprovechar soluciones originales que resuelvan problemas originales, bajo circunstancias poco corrientes. Los directivos de este tipo son descritos de la siguiente manera: Es un hombre de principios, Es integro.

**La salud física y mental auténtica** parece estar relacionada con la orientación 9.9. Personas que destacan por su productividad y creatividad, parecen realizar sus relaciones interpersonales de acuerdo con la orientación 9.9. Desde el punto de vista de la biología médica, la persona físicamente sana responde favorablemente a un grado adecuado de tensión, buscando el éxito a través de métodos altruistas.

Madrid, 27 de Octubre de 2.005.  
El Alférez,

Fdo: Carlos de Frutos Cabrero.  
Licenciado en Psicología