

La rejilla administrativa de Blake-Mouton – Blake–Mouton managerial grid

Authored by
memjavad

November 8, 2025

RECOMMENDED CITATION

memjavad (2025). *La rejilla administrativa de Blake-Mouton – Blake–Mouton managerial grid*. Spanish Psychological Databases. Retrieved from <https://spanish.arabpsychology.com/?p=3412>

Rejilla Gerencial de Blake y Mouton

Primary Disciplinary Field(s): Gestión Organizacional, Liderazgo, Psicología Industrial.

Proponents: Robert R. Blake y Jane S. Mouton.

1. Principios Fundamentales

La Rejilla Gerencial de Blake y Mouton (o Matriz de Liderazgo) constituye uno de los modelos conductuales más influyentes en el campo de la gestión y el desarrollo organizacional. Desarrollada por los psicólogos **Robert R. Blake** y **Jane S. Mouton** a principios de la década de 1960, esta herramienta gráfica ofrece un marco conceptual para diagnosticar y clasificar los estilos de liderazgo basándose en dos dimensiones críticas y mutuamente excluyentes: la **Preocupación por la Producción** y la **Preocupación por las Personas**. El modelo postula que la efectividad de un líder se determina por la manera en que equilibra o prioriza estas dos orientaciones en su práctica diaria, lo que permite identificar estilos que van desde la abdicación total de responsabilidad hasta el liderazgo de equipo de alto rendimiento.

El principio rector del modelo es que el comportamiento gerencial no es un rasgo fijo, sino una conducta aprendida y, por lo tanto, modificable. Al visualizar estas dos dimensiones como ejes de un plano cartesiano, la rejilla permite mapear o ubicar 81 posibles combinaciones de liderazgo (una escala de 9x9). Sin embargo, el análisis se centra históricamente en cinco estilos arquetípicos que representan las esquinas y el punto medio de la matriz. La función primordial de la rejilla es actuar como una herramienta de diagnóstico, permitiendo a los gerentes autoevaluar su estilo dominante y, subsecuentemente, identificar el camino hacia un estilo de liderazgo más eficaz, generalmente el que maximiza ambas preocupaciones simultáneamente.

A diferencia de los modelos de liderazgo anteriores, que a menudo trataban la orientación a la tarea y la orientación a la relación como extremos opuestos de un único espectro, Blake y Mouton argumentaron que estas dos preocupaciones son variables independientes. Un líder puede mostrar una alta preocupación por la producción y, al mismo tiempo, una alta preocupación por las personas. Esta independencia es la clave que permite la existencia del estilo 9,9, considerado el ideal. La implementación de la rejilla ha trascendido la simple clasificación, convirtiéndose en la base de programas de desarrollo organizacional (OD) destinados a alinear el comportamiento gerencial con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo una cultura de responsabilidad compartida y excelencia operativa.

2. Desarrollo Histórico y Contexto

La creación de la Rejilla Gerencial se enmarca en la era posterior a la Segunda Guerra Mundial, un período de intensa investigación sobre el comportamiento organizacional. Específicamente, el

trabajo de Blake y Mouton se basa en gran medida en los hallazgos de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan, que habían identificado previamente las categorías de "iniciación de estructura" (tarea) y "consideración" (relaciones). No obstante, la contribución de Blake y Mouton fue crucial, ya que transformaron estas categorías académicas en un instrumento práctico y visualmente accesible para su uso en entornos corporativos, publicando formalmente el modelo en su obra seminal de 1964, *The Managerial Grid*.

Antes de la rejilla, muchos modelos gerenciales se enfocaban predominantemente en la estructura de la tarea o en la autoridad formal. El contexto histórico de la época, marcado por el auge de la psicología humanista en el lugar de trabajo, demandaba herramientas que integraran el factor humano sin sacrificar la eficiencia industrial. Blake y Mouton capitalizaron esta necesidad, ofreciendo una solución que no solo reconocía la importancia de la moral y la satisfacción del empleado, sino que también demostraba cómo estas variables podían impulsar, en lugar de obstaculizar, la productividad. Su enfoque fue innovador al proponer que el liderazgo más efectivo no implicaba un compromiso entre la tarea y la persona, sino una integración sinérgica de ambas.

A lo largo de las décadas siguientes, el modelo se consolidó como una herramienta estándar en los programas de capacitación ejecutiva. Su simplicidad conceptual, combinada con la profundidad de sus implicaciones para el diagnóstico de la cultura corporativa, aseguró su permanencia. Aunque el modelo ha sido refinado y complementado con estilos adicionales (como el Paternalista o el Oportunista) para reflejar mejor la complejidad del liderazgo moderno, su estructura fundamental de dos ejes dimensionales permanece inalterada y sigue siendo un punto de referencia esencial para comprender la dinámica de la supervisión y la motivación en el lugar de trabajo.

3. Los Ejes de la Rejilla: Preocupación por la Producción y por las Personas

La rejilla se construye sobre dos ejes independientes, cada uno graduado de 1 (bajo) a 9 (alto), creando un espacio bidimensional para la clasificación del comportamiento gerencial. El eje horizontal (X) representa la **Preocupación por la Producción**. Esta dimensión se refiere a la atención que el líder presta a los resultados, la eficiencia de los procesos, la calidad del trabajo, la formulación de políticas, la toma de decisiones sobre la tarea y el volumen de producción. Es importante destacar que "producción" no se limita a la fabricación de bienes físicos; abarca cualquier resultado organizacional, incluyendo la calidad de los servicios, la generación de ideas y la efectividad en la consecución de objetivos.

La alta preocupación por la producción (un puntaje cercano a 9 en el eje X) se manifiesta en un enfoque estricto en el cumplimiento de plazos, la optimización de recursos y la implementación de sistemas de control rigurosos. Un líder con alta preocupación por la producción se enfoca en "qué" se debe hacer y "cómo" lograrlo de la manera más eficiente posible. Por el contrario, una baja

preocupación por la producción (cerca a 1) indica una indiferencia hacia los objetivos organizacionales, una falta de planificación estratégica y una resistencia a establecer estándares de desempeño o calidad.

El eje vertical (Y) representa la **Preocupación por las Personas**. Esta dimensión mide el grado de atención que el líder dedica a las necesidades, sentimientos, satisfacción y desarrollo de sus subordinados. Incluye factores como la construcción de confianza, la promoción de la autoestima, la provisión de buenas condiciones de trabajo, la escucha activa, la participación en la toma de decisiones y el fomento de relaciones interpersonales positivas. Una alta preocupación por las personas (un puntaje cercano a 9 en el eje Y) sugiere un ambiente de apoyo, respeto mutuo y un compromiso genuino con el bienestar y crecimiento profesional de los miembros del equipo.

La preocupación por las personas se relaciona directamente con el clima organizacional y la motivación intrínseca. Los líderes con una alta puntuación en este eje tienden a ser colaboradores, empáticos y enfocados en reducir los conflictos y la rotación de personal. Un puntaje bajo (cerca a 1) en este eje, sin embargo, indica una gestión impersonal, donde los empleados son vistos meramente como herramientas para el logro de la producción, resultando en un ambiente de trabajo frío, de alta desconfianza y baja moral. La interacción de estos dos ejes independientes permite a Blake y Mouton definir los cinco estilos cardinales que se analizan a continuación.

4. Estilos de Liderazgo Clave

La rejilla identifica cinco estilos gerenciales principales ubicados en las cuatro esquinas y el centro del cuadrante. Estos estilos representan arquetipos de comportamiento que permiten a los gerentes identificar rápidamente su posición y las consecuencias organizacionales de su enfoque. Es fundamental entender que, si bien la rejilla proporciona 81 posiciones, la atención se centra en estos cinco puntos de referencia para facilitar la formación y el diagnóstico.

A continuación, se detallan los cinco estilos cardinales:

(1,1) Gestión Empobrecida (Indiferente): Baja preocupación por la producción y baja preocupación por las personas. El líder ejerce el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo, buscando simplemente evitar problemas o sanciones. Este estilo representa la **abdicación** del liderazgo, resultando en desorganización, baja moral y estancamiento organizacional.

(9,1) Gestión de Tarea (Autoridad-Obediencia): Alta preocupación por la producción y baja preocupación por las personas. El líder se enfoca exclusivamente en la eficiencia de las operaciones, utilizando la autoridad y el control para asegurar el cumplimiento. La satisfacción de los empleados es irrelevante; las personas son vistas como recursos desechables. Este estilo es **autocrático** y crea un ambiente de miedo y resentimiento.

(1,9) Gestión de Club Campeste (Complaciente): Baja preocupación por la producción y alta

preocupación por las personas. El líder se concentra en crear un ambiente amigable y relajado, priorizando la armonía y la satisfacción del empleado por encima de los resultados. Aunque la moral puede ser alta, la productividad es baja. Este estilo es **acomodaticio** y evita el conflicto a toda costa.

(5,5) Gestión de Punto Medio (Organización del Hombre): Preocupación media por la producción y preocupación media por las personas. El líder intenta equilibrar las necesidades de la tarea y las necesidades de las personas a través del compromiso. Este estilo evita los extremos y busca soluciones aceptables, pero a menudo resulta en un desempeño mediocre. Es el estilo de la **mediocridad** aceptable.

(9,9) Gestión de Equipo (Ideal): Alta preocupación por la producción y alta preocupación por las personas. El líder promueve la interdependencia, la confianza mutua y el compromiso común. El trabajo se logra a través de la participación de personas comprometidas, lo que lleva a relaciones de alta confianza y respeto. Este es el estilo **colaborativo** y se considera el ideal para la efectividad organizacional.

La identificación de estos estilos permite a las organizaciones comprender la dinámica interna de sus equipos. Por ejemplo, una empresa dominada por el estilo 9,1 puede lograr resultados a corto plazo, pero sufrirá de alta rotación y baja innovación. Por el contrario, un entorno 1,9 puede ser agradable, pero será incapaz de responder a las demandas competitivas del mercado. El propósito de la rejilla es guiar a los líderes y a la organización hacia el desarrollo del estilo 9,9, que maximiza tanto el rendimiento como la satisfacción laboral.

5. Estilos de Liderazgo Adicionales y el Modelo 9,9

Aunque los cinco estilos cardinales son la base del modelo, Blake y Mouton, en revisiones posteriores, introdujeron estilos adicionales para capturar comportamientos más complejos y dinámicos que no encajaban perfectamente en los cuadrantes fijos. Dos de los estilos más relevantes son el Paternalista (o Paternalista-Maternalista) y el Oportunista.

El estilo **Paternalista** combina elementos de 9,1 y 1,9. El líder alterna entre elogiar y apoyar (1,9) cuando se cumplen los objetivos, y castigar o desaprobar (9,1) cuando no se cumplen. Este líder actúa como un padre benevolente pero estricto: ofrece recompensas por la lealtad y el esfuerzo, pero utiliza la autoridad para mantener el control. Aunque parece un equilibrio, este estilo crea dependencia en los empleados y un ambiente de manipulación basado en la recompensa condicionada, lo que socava la autonomía y la madurez del equipo.

El estilo **Oportunista** representa un enfoque de liderazgo que prioriza la ganancia personal del líder por encima de cualquier otra consideración (producción o personas). El líder oportunista utiliza cualquiera de los cinco estilos cardinales (o sus combinaciones) que le parezca más ventajoso en un momento dado para avanzar en su carrera, obtener poder o mejorar su

reputación. Este estilo carece de principios fijos y es inherentemente inestable, generando desconfianza y confusión en la organización, ya que los subordinados nunca saben qué esperar del comportamiento gerencial.

El foco principal del modelo sigue siendo el **Liderazgo de Equipo (9,9)**. Este estilo se distingue porque la alta producción se logra no a pesar de la preocupación por las personas, sino *a causa* de ella. El líder 9,9 crea un entorno donde los objetivos de la organización y los objetivos personales de los empleados se integran. La participación activa y la toma de decisiones colaborativa resultan en una mayor calidad de las soluciones y un compromiso superior, ya que los empleados se sienten dueños del proceso y responsables de los resultados. Blake y Mouton sostienen que el 9,9 no es simplemente un promedio de alto rendimiento y alta moral, sino una sinergia que resulta en un rendimiento exponencial superior al que se podría lograr con estilos basados en el control o la complacencia.

6. Aplicaciones y Diagnóstico Organizacional

La Rejilla Gerencial se utiliza extensivamente como una herramienta de **desarrollo organizacional** (OD) y capacitación en liderazgo. Su aplicación principal es la autoevaluación y el diagnóstico. Al completar cuestionarios basados en la rejilla, los gerentes pueden trazar su posición dominante y secundaria, obteniendo una perspectiva objetiva de cómo sus acciones son percibidas en términos de su enfoque en la tarea y en la gente. Este autoconocimiento es el primer paso para cualquier intervención de cambio, ya que expone las discrepancias entre el estilo deseado y el estilo real.

A nivel organizacional, la rejilla facilita la identificación de la cultura dominante. Si una encuesta revela que la mayoría de los gerentes se encuentran en el cuadrante (9,1), la organización puede diagnosticar una cultura de control y miedo, lo que requiere intervenciones sistémicas para fomentar la colaboración y la confianza. Los programas de capacitación basados en la rejilla, a menudo denominados "Grid OD", están diseñados para mover a los equipos y a la empresa en su conjunto hacia el estilo 9,9, mediante ejercicios que mejoran la comunicación, la resolución de conflictos y la planificación estratégica participativa.

Además, la rejilla es valiosa para la formación de equipos y la resolución de conflictos. Cuando los miembros del equipo entienden que los desacuerdos pueden surgir de diferentes prioridades (por ejemplo, un miembro con orientación 9,1 choca con uno de orientación 1,9), pueden abordar la causa raíz del conflicto en lugar de centrarse únicamente en la manifestación superficial. Al proporcionar un lenguaje común para discutir el liderazgo, la rejilla simplifica la complejidad conductual y permite a los equipos alinear sus expectativas y métodos de trabajo de manera más efectiva, promoviendo un entorno de trabajo más transparente y orientado al objetivo.

7. Críticas y Limitaciones

A pesar de su longevidad y popularidad, la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton ha sido objeto de varias críticas significativas, principalmente relacionadas con su simplicidad inherente y su sesgo hacia un estilo universalmente ideal.

Una de las críticas fundamentales es el **reduccionismo dimensional**. Al igual que otros modelos bidimensionales, se argumenta que la rejilla simplifica excesivamente el fenómeno complejo del liderazgo, reduciéndolo a solo dos variables. Factores cruciales como la madurez del subordinado, la naturaleza de la tarea, el entorno externo, el poder del líder y la cultura nacional (variables clave en las teorías de contingencia, como el modelo de Fiedler o el liderazgo situacional de Hersey-Blanchard) son ignorados. En realidad, el estilo de liderazgo más efectivo puede variar significativamente dependiendo de la situación, lo que socava la noción de que el 9,9 es siempre superior.

Otra limitación importante es el **sesgo del estilo ideal**. Aunque Blake y Mouton justifican rigurosamente por qué el 9,9 debería ser el estilo más efectivo, la investigación empírica posterior no siempre ha confirmado su superioridad universal. Existen situaciones de crisis, tareas rutinarias o equipos de baja madurez donde un estilo más directivo (cercano al 9,1) o incluso un estilo delegativo (similar al 1,1 en el caso de equipos altamente autónomos) podría ser más apropiado. Al prescribir de antemano el estilo 9,9 como la meta, el modelo puede llevar a los líderes a intentar forzar la colaboración y la participación en contextos donde no es práctico o necesario.

Finalmente, existen críticas metodológicas relacionadas con la **medición y la deseabilidad social**. La clasificación de un líder dentro de la rejilla a menudo se basa en la autoevaluación o en encuestas de percepción. Los líderes, al ser conscientes de que el estilo 9,9 es el "ideal", pueden inflar sus puntuaciones para proyectar una imagen más positiva, un fenómeno conocido como sesgo de deseabilidad social. Esto puede llevar a un diagnóstico inexacto, donde los líderes creen estar operando en el 9,9 cuando, en realidad, su comportamiento observable se asemeja más al 5,5 o incluso al 1,9. Esto requiere que las herramientas de diagnóstico basadas en la rejilla sean complementadas con evaluaciones de 360 grados y observación conductual para asegurar la validez de los resultados.

8. Lecturas Adicionales

[Wikipedia: Rejilla gerencial de Blake y Mouton](#)

[Blake, R. R., & Mouton, J. S. \(1964\). The managerial grid. Gulf Publishing Company.](#)

[Blake, R. R., & Mouton, J. S. \(1964\). The Managerial Grid. Harvard Business Review.](#)