

Competencias de Gestión Efectiva: Explorando la Grilla Gerencial de Blake y Mouton

Economía, Administración & Contaduría | Administración Pública | Aprendizaje Colaborativo

Descripción

Este plan de clase está diseñado para estudiantes de educación técnica y tecnológica inscritos en la asignatura de Administración Pública. Su propósito es que los estudiantes comprendan y apliquen las competencias de gestión según la grilla gerencial de Blake y Mouton, una herramienta fundamental para identificar estilos de liderazgo y gestión en organizaciones públicas y privadas.

Los estudiantes aprenderán a reconocer cómo diferentes combinaciones de interés por las personas y por la producción influyen en la efectividad gerencial y cómo estas competencias pueden aplicarse a situaciones reales de su entorno laboral y social. La relevancia de este tema radica en que una buena gestión pública requiere líderes que sepan balancear las necesidades del equipo con los objetivos institucionales, contribuyendo así a la eficiencia y calidad en el servicio público.

Mediante una metodología de aprendizaje colaborativo, los estudiantes trabajarán en grupos pequeños para analizar casos, discutir y construir conocimiento de manera activa, promoviendo la responsabilidad compartida y el desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo, fundamentales en su formación técnica y tecnológica.

Objetivos de Aprendizaje

- Analizar los cinco estilos de gestión según la grilla gerencial de Blake y Mouton.
- Comparar y evaluar diferentes competencias de gestión en ejemplos prácticos de administración pública.
- Aplicar la grilla gerencial para identificar estilos de liderazgo en casos reales y hipotéticos.
- Argumentar en equipo sobre la importancia del balance entre interés por las personas y la producción en la gestión pública.

Recursos Necesarios

- Proyector multimedia y computador con acceso a internet.
- Presentación en PowerPoint o PDF con la grilla gerencial de Blake y Mouton y ejemplos visuales (1 copia digital por grupo).
- Hojas de trabajo impresas con casos prácticos y la grilla para completar (1 por estudiante).
- Cartulinas, marcadores y post-its para actividades colaborativas (suficiente para 4 grupos).
- Video corto introductorio sobre estilos de liderazgo (5 minutos).
- Reloj o cronómetro para control de tiempos.

Requisitos Previos

- Conocimiento básico sobre conceptos de administración y gestión pública.
- Habilidades básicas para trabajo en equipo y comunicación oral.
- Familiaridad con lectura y análisis de casos prácticos.

Actividades

Fase de Inicio

Tiempo estimado: 30 minutos

Propósito de la sesión:

Docente: Explica que en esta sesión se explorará cómo los gerentes pueden combinar su interés por las personas y por la producción para mejorar la gestión pública. Destaca la importancia de la grilla gerencial de Blake y Mouton para entender diferentes estilos de liderazgo.

Activación de conocimientos previos:

Docente: Presenta la siguiente pregunta para debate inicial: "¿Qué creen que hace a un buen gerente en una institución pública? ¿Es más importante cuidar a las personas o enfocarse en cumplir objetivos?"

Estudiantes: Forman parejas para discutir la pregunta durante 5 minutos, luego comparten ideas brevemente en plenaria.

Motivación y enganche:

Docente: Muestra un dato curioso: "Estudios indican que el 65% de los problemas en la gestión pública se deben a un mal manejo del equilibrio entre personas y tareas." Luego presenta un video corto (5 minutos) que introduce la grilla gerencial y sus dimensiones.

Contextualización:

Docente: Conecta el tema con la experiencia cotidiana de los estudiantes: "En sus futuros trabajos, ustedes serán parte de equipos donde tendrán que liderar o colaborar. Entender estos estilos les ayudará a ser mejores profesionales y a mejorar su entorno laboral."

Fase de Desarrollo

Tiempo estimado: 110 minutos

Presentación del contenido:

Docente: Divide la clase en 4 grupos pequeños y entrega la presentación digital sobre la grilla gerencial de Blake y Mouton, explicando brevemente las cinco combinaciones de interés por las personas y la producción: estilo empobrecido, estilo de autoridad, estilo club social, estilo medio camino y estilo equipo.

Actividad 1: "Explorando la grilla gerencial"

- **Objetivo:** Analizar los cinco estilos de gestión.
- **Instrucciones:**
 - **Docente dice:** "Cada grupo recibirá una hoja con la grilla y descripciones. Lean cada estilo y discutan ejemplos prácticos de administración pública que conozcan o imaginen que encajen en cada estilo."
 - Los estudiantes leen y debaten en grupo (25 minutos).
 - El grupo completa la hoja con ejemplos y características breves.
- **Organización:** Grupos de 4 estudiantes.
- **Producto:** Hoja de trabajo con ejemplos y características anotadas.
- **Rol docente:** Circula entre grupos, formula preguntas guía como: "¿Por qué creen que este estilo puede ser problemático en lo público? ¿Qué ventajas tiene este otro?"
- **Tiempo:** 30 minutos.

Actividad 2: "Caso práctico y debate colaborativo"

- **Objetivo:** Aplicar la grilla para identificar estilos de liderazgo en casos reales.
- **Instrucciones:**
 - **Docente dice:** "Ahora les entrego un caso práctico de una situación en una entidad pública donde el gerente muestra ciertos comportamientos. En grupo, identifiquen cuál estilo de la grilla corresponde a ese gerente y justifiquen su elección."
 - Los grupos leen y discuten el caso (20 minutos).
 - Preparan una exposición corta (5 minutos) para compartir su análisis con la clase.
- **Organización:** Grupos de 4 estudiantes.
- **Producto:** Exposición oral con justificación del estilo identificado.
- **Rol docente:** Escucha, hace preguntas aclaratorias y conecta los comentarios con los conceptos clave.
- **Tiempo:** 30 minutos.

Actividad 3: "Construyendo un estilo gerencial ideal"

- **Objetivo:** Argumentar en equipo sobre la importancia del balance en la gestión.
- **Instrucciones:**
 - **Docente dice:** "En grupos, imaginen que deben diseñar el perfil del gerente ideal para una institución pública. Usen la grilla para decidir qué combinación de interés por personas y producción debe tener y por qué."
 - Discuten y crean un cartel resumen con las características y justificación (20 minutos).

- Cada grupo presenta su cartel brevemente en plenaria (10 minutos).
- **Organización:** Grupos de 4 estudiantes.
- **Producto:** Cartel resumen y presentación oral.
- **Rol docente:** Facilita, motiva la participación y destaca las ideas más importantes.
- **Tiempo:** 30 minutos.

Diferenciación

- **Para estudiantes que terminan antes:** Proponer que investiguen un gerente público reconocido y analicen su estilo según la grilla; luego comparten su hallazgo con el grupo.
- **Para estudiantes con dificultades:** Ofrecer apoyo adicional en la lectura de casos y permitir que trabajen con un compañero tutor dentro del grupo para facilitar comprensión y participación.

Transiciones

Después de cada actividad, el docente resume brevemente los puntos clave y conecta el aprendizaje con la siguiente tarea, por ejemplo: "Ahora que entendemos los estilos y los hemos identificado en casos, vamos a construir juntos cómo debería ser el gerente ideal para que la gestión funcione bien."

Fase de Cierre

Tiempo estimado: 40 minutos

Síntesis:

Docente: Invita a todos los estudiantes a realizar un ticket de salida con las siguientes indicaciones: escriban tres ideas clave que aprendieron hoy sobre la grilla gerencial y cómo pueden aplicarlo en su vida profesional.

Estudiantes: Escriben individualmente y entregan el ticket al docente.

Reflexión metacognitiva:

Docente plantea estas preguntas en plenaria para discusión breve:

- ¿Cuál estilo de gestión creen que es más común en las instituciones públicas donde han trabajado o conocen?
- ¿Cómo pueden ustedes, como futuros técnicos o tecnólogos, influir para mejorar el balance entre las personas y las tareas?
- ¿Qué competencia de gestión consideran más desafiante y por qué?

Retroalimentación:

Docente: Lee algunos tickets de salida en voz alta, refuerza conceptos correctos y corrige malentendidos. Resalta aportes interesantes y motiva a seguir desarrollando sus competencias.

Transferencia:

Docente: Explica que en su próxima experiencia o práctica profesional, podrán identificar el estilo gerencial de sus superiores o compañeros y aplicar lo aprendido para mejorar el trabajo en equipo y la eficiencia.

Tarea o reto:

Docente: Propone que los estudiantes entrevisten a un líder o gerente de una entidad pública o privada y registren qué estilo de la grilla gerencial observan en esa persona. Deben preparar un breve informe para la próxima clase.

Evaluación

Tipo de evaluación: La evaluación es diagnóstica al inicio con la pregunta detonadora, formativa durante el desarrollo con la observación y retroalimentación en actividades grupales, y sumativa en el cierre con el ticket de salida y la presentación oral.

Criterios de evaluación:

- Identifica correctamente los estilos de gestión según Blake y Mouton (objetivo 1).
- Relaciona ejemplos prácticos con los estilos gerenciales de forma coherente (objetivo 2).
- Aplica la grilla para analizar casos con argumentos claros y fundamentados (objetivo 3).
- Participa activamente en debates y presenta argumentos fundamentados sobre el balance en la gestión (objetivo 4).

Instrumentos sugeridos:

- Lista de cotejo para participación en discusiones y trabajo en grupo.
- Rúbrica para evaluar presentaciones orales y carteles, considerando claridad, fundamentación y trabajo colaborativo.
- Revisión y análisis de tickets de salida para verificar comprensión individual.

Evidencias de aprendizaje:

- Hojas de trabajo con ejemplos y análisis de estilos.
- Exposiciones orales sobre casos prácticos.
- Carteles con perfil del gerente ideal.
- Tickets de salida escritos individualmente.

Enriquecimientos

Inicio - Activar

Actividad para Activar Conocimientos Previos: "Mapa Rápido de Gestión"

Duración: 7 minutos

Objetivo de la actividad: Conectar el conocimiento previo de los estudiantes sobre estilos y competencias de gestión con el enfoque de la Grilla Gerencial de Blake y Mouton, preparando el terreno para explorar sus dimensiones y

aplicaciones.

Desarrollo:

- Dividir a los estudiantes en grupos pequeños de 3 a 4 integrantes.
- Cada grupo recibe una hoja de papel y rotuladores.
- Se les solicita que en 5 minutos realicen un “Mapa Rápido de Gestión”, donde escriban y dibujen palabras, conceptos, o ejemplos que asocien con la idea de “gestión efectiva” o “buen liderazgo” en el contexto de la administración pública o empresarial.
- Posteriormente, en 2 minutos, cada grupo comparte brevemente con el resto de la clase los términos o ideas más relevantes que surgieron.

Conexión con objetivos de aprendizaje: Esta actividad activa el conocimiento previo sobre gestión y liderazgo, facilitando la identificación de competencias relacionadas. Además, permite a los estudiantes expresar sus ideas de forma colaborativa, alineándose con la metodología de aprendizaje colaborativo y preparando el terreno para introducir la Grilla Gerencial de Blake y Mouton.

Desarrollo - Ejemplos

Ejemplos Prácticos y Casos de Estudio para Competencias de Gestión según la Grilla Gerencial de Blake y Mouton

Para una sesión de 3 horas con estudiantes de educación técnica/tecnológica en Economía, Administración y Contaduría en Administración Pública, es fundamental que los ejemplos y casos sean cercanos a su contexto profesional y permitan aplicar la teoría en un entorno colaborativo.

Objetivos de Aprendizaje Relacionados

- Identificar los estilos de gestión según la Grilla Gerencial de Blake y Mouton.
- Analizar casos prácticos para reconocer estilos de liderazgo y su impacto en equipos de trabajo.
- Desarrollar habilidades para aplicar estilos de gestión efectivos en situaciones reales.
- Fomentar el trabajo colaborativo para la resolución de problemas gerenciales.

Ejemplos Prácticos

• Ejemplo 1: Gestión en una pequeña empresa de servicios administrativos

Los estudiantes analizarán un escenario donde el gerente debe equilibrar la preocupación por la producción (cumplir con metas de clientes) y la preocupación por las personas (satisfacción y motivación del equipo). Se presentará una situación en la que el gerente tiene que decidir entre presionar al equipo para cumplir un plazo o incentivar el bienestar laboral para mantener la productividad a largo plazo.

• Ejemplo 2: Dirección en un departamento público de atención ciudadana

Un jefe de departamento debe manejar el estilo de liderazgo para mejorar la atención al público y el ambiente laboral. Se mostrará cómo un estilo “club social” (alta preocupación por personas, baja por producción) puede

afectar el rendimiento y cómo se puede equilibrar usando la grilla gerencial.

Casos de Estudio para Trabajo Colaborativo

Caso	Descripción	Actividad Colaborativa
1. El gerente autoritario en una empresa de logística	El gerente se centra exclusivamente en las metas, sin considerar la opinión del equipo, causando baja motivación y alta rotación de personal.	• Discusión en grupos para identificar el estilo de liderazgo según la grilla. • Propuesta colectiva de estrategias para mejorar la gestión integrando preocupación por las personas. • Role-play para practicar la comunicación efectiva bajo un estilo más equilibrado.
2. El líder complaciente en una microempresa textil	El líder evita conflictos y prioriza la armonía, lo que lleva a incumplimiento de plazos y desorganización.	• Identificación de las consecuencias del estilo “club social”. • Análisis en equipo para diseñar un plan de acción que mejore la productividad sin perder el buen clima laboral. • Presentación grupal de soluciones basadas en la grilla gerencial.
3. El gerente integrador en una oficina pública	Ejemplo de un gerente que logra equilibrar metas y bienestar del equipo, mejorando la eficiencia y satisfacción laboral.	• Evaluación en grupos de las prácticas gerenciales efectivas presentadas. • Simulación colaborativa para aplicar este estilo en un caso hipotético. • Reflexión grupal sobre los beneficios de la gestión equilibrada.

Implementación en el Aula (Metodología de Aprendizaje Colaborativo)

- Dividir a los estudiantes en equipos de 4-5 personas para analizar cada caso.
- Asignar roles dentro de cada equipo (moderador, anotador, presentador, etc.) para fomentar la participación activa.
- Fomentar el debate y la construcción conjunta de soluciones basadas en la teoría de la grilla gerencial.
- Realizar presentaciones grupales para compartir aprendizajes y retroalimentar entre equipos.
- Integrar actividades prácticas como role-play para vivenciar los estilos de gestión.

Estos ejemplos y casos están diseñados para conectar teoría y práctica, facilitando que los estudiantes desarrollen competencias efectivas en gestión según la Grilla Gerencial de Blake y Mouton, a través del trabajo colaborativo y el análisis contextualizado.

Desarrollo - Tareas

Tareas Estructuradas para la Fase de Desarrollo

En esta fase, los estudiantes trabajarán en equipos para profundizar en las competencias de gestión según la Grilla Gerencial de Blake y Mouton, aplicándola a situaciones reales y desarrollando análisis colaborativos que fortalezcan sus habilidades de gestión.

• Tarea 1: Análisis Colaborativo de los Estilos de Liderazgo en la Grilla Gerencial

Instrucciones: En equipos de 4 personas, revisen y discutan las cinco combinaciones principales de la Grilla Gerencial de Blake y Mouton (estilos de liderazgo). Para cada estilo, identifiquen características clave y ejemplos prácticos en organizaciones o escenarios que conozcan.

Tiempo estimado: 50 minutos

Producto esperado: Un cuadro comparativo en papel o digital que resuma cada estilo con sus características y ejemplos, presentado al grupo para discusión.

Conexión con objetivo: Comprender y diferenciar los estilos de liderazgo y su impacto en la gestión efectiva.

• Tarea 2: Role-playing de Situaciones de Gestión según la Grilla Gerencial

Instrucciones: Divididos en grupos de 4, cada equipo elige una situación de gestión (por ejemplo, manejo de conflictos, motivación de equipo, toma de decisiones) y representa una breve dramatización donde aplican alguno de los estilos de liderazgo de Blake y Mouton. Luego, discutan en grupo cómo ese estilo afecta el resultado.

Tiempo estimado: 60 minutos (30 minutos preparación, 30 minutos presentación y discusión)

Producto esperado: Presentación de la dramatización y un resumen oral de la reflexión grupal sobre la efectividad del estilo aplicado.

Conexión con objetivo: Aplicar los estilos de liderazgo en contextos reales para entender su influencia en la gestión.

• Tarea 3: Diagnóstico y Propuesta de Mejora de un Caso de Gestión

Instrucciones: Cada grupo recibe un caso sencillo relacionado con problemas de liderazgo o gestión. Deben identificar qué estilo de la grilla está predominando, evaluar su efectividad y proponer mejoras basadas en otros estilos de la Grilla Gerencial.

Tiempo estimado: 50 minutos

Producto esperado: Informe breve (máximo 1 página) con diagnóstico y propuesta de mejora, que será compartido con toda la clase.

Conexión con objetivo: Desarrollar capacidad analítica para evaluar estilos de gestión y formular propuestas de mejora.

• Tarea 4: Reflexión Colaborativa y Autoevaluación

Instrucciones: En plenaria, cada grupo comparte aprendizajes clave obtenidos durante la sesión. Luego, individualmente, los estudiantes completan una breve autoevaluación sobre su participación y comprensión de la Grilla Gerencial.

Tiempo estimado: 20 minutos

Producto esperado: Síntesis grupal compartida y formulario de autoevaluación individual.

Conexión con objetivo: Fomentar la metacognición y fortalecer el aprendizaje colaborativo.