



166
1985

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LIDERAZGO Y DESARROLLO HUMANO

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

**GABRIELA NASSAR LAVISTA
LETICIA DEL CARMEN ROA Y TORRES**

ASESOR: M. B. A. ALFONSO AGUILAR ALVAREZ

MEXICO, D. F.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

I N D I C E

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	I
CAPITULO PRIMERO.	1
MARCO TEORICO.	
1. Surgimiento del pensamiento administrativo.	1
1.1. Primeras contribuciones a la Administración.	1
1.1.1. La Administración en la antigüedad.	1
1.1.2. La Iglesia Católica Romana.	2
1.1.3. Organizaciones militares.	2
1.1.4. Los cameralistas	3
1.2. Administración Científica o Cientificismo	
Administrativo	4
1.3. Teoría Humano - Relacionista.	9
1.4. Teoría Estructuralista	14
1.5. Neo-Humano-Relacionismo	18
2. La Administración y las razones de su estudio.	23
2.1. ¿Por qué administrar?	24
2.2. La meta de todo Administrador	26
3. Fundamentos de la Administración.	27
3.1. Su definición nominal	27
3.2. Su definición real. Enfoque de diversos autores.	28
3.2.1. Comparación entre las distintas	
definiciones	30
3.3. Su finalidad	33
3.4. Sus etapas	34

	<u>Página</u>
3.5. Sus características	50
3.6. ¿Es la Administración una ciencia o un arte? . .	52
3.7. Necesidad por la teoría y práctica de la Administración	58
CAPITULO SEGUNDO	62
LA ORGANIZACION COMO SISTEMA SOCIAL.	
1. La naturaleza de las organizaciones	65
1.1. Definiciones	65
1.2. Organizaciones y Sociedad	70
1.2.1. Las organizaciones y su responsabilidad social	71
1.3. Necesidad de administradores en las organizaciones	74
2. El individuo y la organización.	75
2.1. Conducta individual	76
2.2. Personalidad	81
2.3. Conducta y personalidad	84
2.4. Cultura y sociedad	87
2.5. La motivación y su influencia en el comportamiento	92
2.5.1. Teorías de la motivación.	95
2.5.2. Aplicación de la teoría de la motivación en las organizaciones	105
2.6. El individuo en interacción con la organización.	108
3. El grupo y la organización.	110
3.1. Definición de un grupo. Su origen e importancia	111

Página

3.2. Tipos de grupos y funciones cumplidas por los grupos	113
3.3. ¿Cuándo utilizar un grupo?	118
3.4. Contribución a la dinámica del grupo	119
3.5. Historia y tradición del grupo	121
3.6. Motivos de desajuste entre individuo y grupo, y viceversa. Problemas de intergrupo. Prevención del conflicto	122
3.7. Productividad del trabajo en grupo.	129
3.8. La relación del administrador con el grupo.	130
CAPITULO TERCERO	132
INFLUENCIA, PODER Y LIDERAZGO.	
1. Importancia del poder en el ejercicio del liderazgo.,	132
1.1. ¿Qué es el poder?	132
1.2. Tipos de poder	134
1.3. El flujo bidireccional del poder	137
1.4. Obtención del poder evitando la rutina	138
1.5. Estrategias para elevar el status	139
1.6. Tácticas ilícitas por el poder	140
1.7. El poder engendra poder	141
1.8. El poder y la política	142
2. Definiciones y teorías de liderazgo	143
2.1. Douglas Mc. Gregor.	153
2.2. Rensis Likert	155
2.3. Estudios sobre liderazgo en la Universidad de Ohio State.	157

2.4. Estudios sobre liderazgo en la Universidad de Michigan.	159
2.5. Robert Blake y Jane Mouton. El "Grid" Administrativo	161
2.6. Alfred E. Fiedler. Teoría de las contingencias .	164
2.7. El continuo sobre estilos de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt.	167
2.8. Vroom y Yetton. El enfoque centrado en el problema	174
2.9. Hersey y Blanchard. El modelo tridimensional de eficacia directiva	177
3. Estilos de liderazgo.	178
3.1. Liderato tipo Laissez-faire	178
3.2. Liderato autocrático	179
3.3. Liderato democrático	180
3.4. Liderato consultivo-participativo	181
3.5. Liderato manipulativo	182
4. Otras consideraciones sobre liderazgo.	183
4.1. Legitimización del liderazgo	183
4.2. Componentes del liderazgo	199
4.3. Factores que afectan el impacto del liderazgo.	201
4.4. Administradores y líderes ¿diferentes?	203
4.5. Desarrollo de los líderes.	211
4.6. ¿Pueden desarrollar líderes las Organizaciones?	213
4.7. Liderazgo formal y liderazgo informal	214
4.8. El liderazgo en las organizaciones voluntarias .	217
4.9. Anexo I.	219

	<u>Página</u>
CAPITULO CUARTO	226
HACIA UNA EMPRESA MAS HUMANA.	
1. La Empresa como instrumento para promover la justicia social	228
2. La Gerencia y el Desarrollo.	232
3. Principios básicos de todo sistema eficaz de desarrollo.	241
4. El porqué del mejoramiento personal del dirigente.	245
Conclusiones	248
Bibliografía	253

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Administrar al personal es dirigir personas. Esta función se lleva a cabo primordialmente por medio de la supervisión directa. Sin embargo, antes de que podamos examinar el manejo de personas necesitamos saber más de la gente misma, y para comprender a las personas, necesitamos comprender al individuo como tal, su relación con el empleo que desempeña y con los grupos informales a que pertenece.

Hay problemas como estos que atosigan continuamente al dirigente. ¿Por qué la gente se comporta como lo hace? ¿Por qué la gente hace cosas? Para satisfacer sus necesidades: hambre, amor propio, codicia, deseo de progresar. Pero, detrás de cada acto humano encaminado a un fin, hay alguna motivación, consciente o inconsciente, que empuja al individuo a procurar la satisfacción de alguna necesidad.

El problema central en la dirección de subordinados, cada uno de ellos provistos de necesidades y personalidad individuales, es inducirlos a trabajar juntos para alcanzar los objetivos de la organización. ¿Cómo puede lograrse ésto? Se requiere de un líder que convenza a sus seguidores de que haciendo el trabajo podrán satisfacer sus deseos. De esta manera logrará el cumplimiento voluntario de una amplia variedad de asuntos por parte de sus subalternos. Así, la satisfacción de las metas individuales, grupales y organizacionales redundarán en una mayor productividad y en el desarrollo integral del individuo, lo que a su vez -

conducirá al progreso y mejora de la sociedad.

Nuestro objetivo al realizar este trabajo no ha sido pretender descubrir lo ya conocido, sino más bien hacer hincapié en -- los aspectos que a nuestro juicio, son de mayor trascendencia e interés.

Es así, que en el capítulo primero señalamos cuáles son las primeras contribuciones a la Administración, así como a los autores y teorías más representativas. Nos referimos también a la -- importancia de la Administración para la consecución de los objetivos organizacionales. Pasamos después a analizar la definición de Administración, su finalidad, sus etapas y sus características. Nos cuestionamos, además, sobre si es la Administración una ciencia o un arte, para concluir exponiendo brevemente las razones de la necesidad por la teoría y práctica de la materia.

En el segundo capítulo hacemos referencia a la organización como un sistema social encaminado hacia un objetivo. Estudiamos en la primera parte el concepto de organización según varios -- autores, su importancia en la sociedad de nuestro tiempo y su -- responsabilidad social, así como la necesidad de administradores eficaces debido al impacto que pueden tener sus decisiones sobre la sociedad.

En la segunda parte tratamos al individuo y su interacción en la organización, se analiza su conducta y personalidad, y la influencia que sobre él ejerce la cultura y la sociedad en la -- que se desenvuelve. Planteamos también cuestiones generales so--

bre motivación, por ser ésta un factor determinante de la conducta y el desempeño individual. Concluimos este capítulo haciendo referencia a la importancia del grupo dentro de la organización, destacando aspectos tales como: las funciones cumplidas por los mismos, los motivos de desajuste entre individuo y grupo y viceversa, algunas consecuencias de la competición dentro del grupo y las condiciones en las cuales los grupos obtienen mejores resultados que los individuos aislados.

Abrimos el tercer capítulo ilustrando la importancia del poder en el ejercicio del liderazgo, esclareciendo qué es el poder, los tipos de poder que pueden residir en una persona y las formas en que se utilizan para influir sobre los demás; el flujo bidireccional del poder; las tácticas lícitas e ilícitas para obtenerlo, etc.

Continuamos citando diversas definiciones sobre liderazgo y las teorías más representativas, los estilos que puede adoptar un dirigente en el ejercicio del mando; las características que deberá reunir; la manera como puede legitimar su posición y los factores que pueden afectar el impacto del liderazgo en la organización. Nos preguntamos además si pueden las empresas desarrollar líderes, y si existe alguna diferencia entre éste y el administrador.

Terminamos esta parte con un ejercicio que tuvo por objeto obtener elementos reales sobre el estilo de liderazgo comúnmente ejercido.

En el cuarto capítulo sugerimos algunas ideas que ayudarán al dirigente a hacer de la empresa una institución más humana. Comentamos someramente la importancia de la gerencia en el desarrollo del hombre y los principios en los que deberá basarse para tal fin. Damos término al capítulo señalando la conveniencia del mejoramiento moral y profesional del dirigente, en virtud de la trascendencia de su actuación.

Por último presentamos las conclusiones que resultaron de esta investigación, así como la bibliografía consultada para su realización.

CAPITULO PRIMERO

MARCO TEORICO.

CAPITULO I: MARCO TEORICO.

1. SURGIMIENTO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

1.1. Primeras Contribuciones a la Administración.

Muchos escritos e ideas relacionadas con la Administración datan de la antigüedad. Entre éstas están las escrituras de los egipcios, los griegos y los romanos. Además, existen la experiencia y prácticas administrativas de la Iglesia Católica, organizaciones militares, y los cameralistas, que van desde el siglo XVI hasta el XVII.

1.1.1. La Administración en la Antigüedad.

Las interpretaciones de los papiros de Egipto, los cuales se remontan a 1300 años A. C., indican el reconocimiento de la importancia de la Administración y organización en los Estados burocráticos de la antigüedad. Se han encontrado escrituras similares en la antigua China. Las parábolas de Confucio incluyen sugerencias prácticas para lograr una adecuada Administración pública y exhortaciones para la selección de funcionarios públicos honestos, generosos y capaces.

Aunque los documentos de Grecia no dan mucha información en cuanto a los principios empleados por la Administración, la existencia de la república ateniense con sus concilios, cortes populares, funcionarios administrativos y cuerpo de generales, indica el aprecio de la función administrativa.

Los escritos sobre Administración en la antigua Roma están incompletos, sin embargo, se piensa que el gran ingenio romano

y el secreto para el éxito del imperio dependía de la habilidad para organizarse. Mediante el uso del principio piramidal y la delegación de autoridad, Roma se convirtió en un imperio con una organización y eficiencia tales que nunca antes se habían conocido.

1.1.2. La Iglesia Católica Romana.

Si se juzga por épocas, la organización formal más eficaz en la historia de la civilización occidental ha sido la Iglesia Católica Romana. Su larga vida como organización se ha debido tanto a la realidad de sus objetivos, como a la eficacia de sus técnicas de organización y Administración. Ejemplos de éstas son el desarrollo de una jerarquía de autoridad, la especialización de actividades y el uso de un cuerpo dirigente.

1.1.3. Organizaciones Militares.

Algunos de los principios y prácticas más importantes de la Administración moderna se derivan de las organizaciones militares. A excepción de la Iglesia, ninguna otra forma de organización en la historia de la civilización occidental ha sido forzada, por los problemas de administrar grandes grupos, a desarrollar principios de organización.

Aunque las organizaciones militares se conservaron relativamente sencillas hasta épocas recientes, a lo largo de los siglos han mejorado gradualmente sus técnicas de liderazgo. Los primeros ejércitos, aun aquellos formados por mercenarios, se caracterizaron por una moral adecuada y la relación complementaria de objetivos individuales y de grupo. La historia está

de ejemplos de líderes militares, quienes comunicaron sus metas y objetivos a sus seguidores. Aun un caudillo tan autócrata como Napoleón complementó su poder para gobernar con una cuidadosa explicación del propósito de sus órdenes.

Recientemente, de las organizaciones militares se han derivado otros conceptos administrativos. Entre los más importantes es el de "staff" o Estado Mayor. Aunque el término "Estado Mayor" fue usado en el ejército francés en 1790, el concepto moderno de "staff" se deriva de los ejércitos prusianos del siglo XIX. Este grupo, organizado bajo el mando de un jefe de Estado Mayor, proporcionó información y recomendaciones especializadas y facilitó servicios auxiliares, los cuales han llegado a ser elementos esenciales para las organizaciones militares y de varios tipos más.

Los Cameralistas.

Los cameralistas fueron un grupo de administradores públicos e intelectuales alemanes y austriacos, quienes creían que, para mejorar la posición de un Estado, era necesario maximizar la riqueza material. Creían también en la universalidad de las leyes de administración. Sostenían que las mismas cualidades que sustentaban la riqueza de un individuo, eran las requeridas para la adecuada administración del gobierno y sus departamentos. Al desarrollar principios administrativos enfatizaron en la especialización de la función; en el cuidado en la selección y en el reclutamiento de subordinados; en el establecimiento del puesto adecuado; en el aumento del valor en el gobierno y en la simplificación de procedimientos administrativos.

1.2. Administración Científica o Cientificismo Administrativo.

A esta época de la evolución del pensamiento se le ha designado como la "Etapa Científica", debido a que a fines del siglo pasado y principios de éste, diversos autores se interesaron en investigar científicamente la problemática de las organizaciones industriales.

El primer antecedente podría considerarse en las obras de Adam Smith (1723-1790) economista escocés, quien en su libro "La Riqueza de las Naciones" habla del principio de la especialización y de la división del trabajo.

Hubo varios autores en esta época, pero destacan:

CHARLES BABAGE (1792-1871).- Matemático inglés, inventor de la primera máquina calculadora. Enfatizó en la división del trabajo, especialización de tiempos y movimientos y en la contabilidad de costos.

HENRY ROBINSON TOWNE (1844-1924). Norteamericano que publicó varias obras, entre ellas: "El Ingeniero como Economista" - - (1886); "El Reparto de Ganancias" (1896) y "La Evolución de la Administración" (1921). Propició el clima para la aplicación de métodos científicos a la Administración.

FREDERICK WILSON TAYLOR (1856-1915). Considerado como Padre del Movimiento Científico por haber estudiado en forma sistemática el trabajo humano. Trabajando en la Midvale Steel Co., encontró defectos en las operaciones fabriles, por lo que trató de de

sarrollar métodos para organizar el trabajo tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales. Sus principales obras fueron: "Principios de Administración Científica" y "Fundamentos de la Administración Científica". De sus aportaciones a la Administración destacan sus principios que son:

1.- Tiempos y movimientos del Trabajo.- Análisis que efectuó a fin de suprimir tiempos equivocados, lentos e inútiles.

2.- Selección de Obreros.- Señaló la importancia de la selección y preparación del obrero de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

3.- Colaboración en la Organización del Trabajo.- Colaboración entre la Administración y los obreros al aplicar el sistema científico en la administración del trabajo.

4.- Responsabilidad Compartida.- Consideró que debía haber equilibrio entre la responsabilidad de los trabajadores y la Dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la alta gerencia. Esto último ha sido muy criticado porque Taylor estimó al hombre como un apéndice de la máquina. Taylor, además, describió sistemas administrativos tales como: estudios de tiempos; supervisión funcional o dividida; establecimiento de un departamento de planificación; el principio de excepción; el uso de reglas de cálculo; tarjetas de instrucción; bonificaciones por tarea exitosa; estandarización de las herramientas e instrumentos de trabajo; sistemas mnemotécnicos para clasificar productos, y sistemas de rutas y costos.

Análisis crítico a F. W. Taylor.- El pensamiento administrativo de Taylor se divulgó rápidamente en Francia, Italia, Alemania, Japón y Rusia, mas sus consideraciones propiciaron reacciones por parte de los sindicatos. El Taylorismo como escuela dio respuesta a muchos problemas organizacionales, pero se ha considerado como instrumento para explotar al trabajador y reducirlo a la condición de máquina.

HENRY FAYOL.- (1841-1925).- Francés, famoso por sus cuadros y técnicas administrativas. Entre sus obras publicadas tenemos: "Principios de Administración General" (1916), "Teoría General del Estado" y conferencias como: "La Organización Administrativa" y "La Importancia de la Función Administrativa". Sus más grandes aportaciones fueron: Destacar la universalidad de la Administración y presentar el primer proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control). Además, estableció catorce importantes principios a saber:

1.- División del Trabajo.- (Especialización del trabajo, -- produciendo más y mejor con el mismo esfuerzo).

2.- Autoridad y Responsabilidad.- (No se concibe la autoridad sin responsabilidad, siendo autoridad el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer).

3.- Disciplina.- (Obediencia de los agentes de la empresa -- para una mejor marcha).

4.- Unidad de Mando.- (No debe haber más órdenes que las de un solo jefe).

5.- Unidad de Dirección.- (Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin).

6.- Subordinación de lo Particular a lo General.- (Debe -- prevalecer el interés del grupo, la organización, etc. ante el interés personal).

7.- Remuneración al Personal.- (El salario debe ser lo más justo y equitativo posible. Explica diversas formas de pago y - las clasifica por jornada de trabajo, por tarifa, por tarea y - por trabajo a destajo).

8.- Centralización contra Descentralización Administrativa. (Los jefes deberán delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible, dependiendo de la función del subordinado y de la carga de trabajo del superior e inferior).

9.- Jerarquía de autoridad.- La concibe como una cadena que va desde los rangos mayores hasta los menores, debiendo estructurarse a través de tramos más bien cortos.

10.- Orden.- (Señaló una fórmula de orden social diciendo: "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar").

11.- Equidad.- (Recomienda que todo superior deberá ser justo).

12.- Estabilidad del Personal.- (Este principio lo relacionó con el desarrollo del empleado, miembro o agente, quien con el aprendizaje logra el dominio de su trabajo).

13.- La Iniciativa.- (Resalta la importancia que la creati-

vidad representa para el desarrollo de las organizaciones y la define como "la posibilidad de concebir un plan y realizarlo).

14.- Unión del Personal.- (La unión hace la fuerza, por lo que debe existir la cohesión grupal o la unión del personal).

Otra aportación de Fayol fue su indicación respecto a la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades. También propuso las Areas Funcionales en las Organizaciones. Señaló el perfil de las habilidades del Administrador en diferentes niveles jerárquicos, tales como: cualidades físicas, intelectuales, morales; cultura general; conocimientos especiales y experiencia relativa a la función que éste ha de desempeñar.

Análisis crítico a H. Fayol.- Presentó grandes ideas para mejorar la condición obrera, y aunque Taylor ejerció gran influencia tanto en Europa como en los EE. UU., sin lugar a dudas, Fayol es y seguirá siendo un autor muy discutido en Administración.

FRANK B. GILBRETH (1868-1924). Junto con su esposa Lillian, efectuó investigaciones industriales sobre los estudios de Tiempos y Movimientos. Publicó "La Ciencia de la Administración", que se enfoca a la mejor forma de realizar el trabajo, para lo cual desarrolló digramas de flujo. Al explicar su rudimentario proceso administrativo señala: ... "la Administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y prever y planear el futuro". Recalca que el elemento humano juega un papel importante en la organización, por lo que se hace necesario el estudio

de las ciencias humanas, en particular la Psicología.

HENRY LAURENCE GANTT.- (1861-1919). Sus aportaciones más importantes a la Administración fueron: 1.- La Gráfica de Balance Diario, conocida hoy como Gráfica de Gantt, con mucha aplicación en la planeación del trabajo. (Serie de barras horizontales que ilustran gráficamente la planeación y control de un plan de actividades). 2.- Sistema de bonificaciones de tareas, considerando calidad del trabajo y garantía de un salario diario. 3.- Insistió en la aplicación de la Psicología en las relaciones laborales. 4.- Consideró que el adiestramiento del empleado era fundamental para el buen funcionamiento de las empresas.

1.3. Teoría Humano-Relacionista.

1.- Antecedentes y Origen.- El origen de la teoría de las Relaciones Humanas data de la década de 1920. Esta doctrina -- surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y de la producción en serie. El aumento de la tensión nerviosa de los trabajadores, obligó a empresarios y estudiosos de la Administración a analizar los problemas de la industria desde el punto de vista psicológico.

2.- Enfoque Psicológico de la Administración.- Son muchas las investigaciones en este campo, siendo las primeras sobre selección de personal, para lo cual los psicólogos elaboraron -- tests a fin de escoger a los mejores trabajadores para tareas concretas. Estudiaron el medio ambiente (temperatura, luminosidad)

dad, humedad, ruido, etc.) y las causas del aburrimiento producido por el trabajo repetitivo. En esta época es cuando cobra vida la idea de que el elemento humano es lo más importante de la empresa.

3.- Aparición de la Escuela.- Con el clima ideológico antes descrito, aparece la escuela de "Relaciones Humanas" o "Humano-Relacionista", que para fines de estudio se ha clasificado en: - a) Escuela previa a Elton Mayo; b) Estudios de la Western Electric Co. y Elton Mayo; c) Escuelas posteriores a Elton Mayo.

a). Escuela previa a Elton Mayo de las Relaciones Humanas. Mary Parker Follet, (1868-1933) americana, nacida en Boston, fue la primera en insistir en la aplicación de la psicología en la - Administración. Critica la corriente científica de Taylor y seguidores por ver sólo aspectos mecanicistas olvidando los psicossociales. Escribió "La Administración como Profesión", en donde subrayó la aplicación del método científico y la importancia del hombre en la organización. En sus dos conferencias: "Elementos - del Mando" y "Coordinación" recalcó los conceptos de Autoridad y Responsabilidad, expresando que los factores que condicionan a - los primeros son el tiempo, el lugar y el elemento humano. Considera que las organizaciones son fuente de conflicto y que éstos deben manejarse positivamente.

b). Elton Mayo y Estudios de la Western Electric Co. Sociólogo australiano. Fue contratado en 1928 por la Western Electric Co. para que en su planta en Hawthorne efectuara estudios psico-

lógicos a fin de aumentar la productividad.

En dicha empresa, bajo el Patronato de la Fundación Rockefeller, junto con el Consejo de Investigaciones de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos, comenzó a estudiar las condiciones de trabajo (luminosidad, fatiga, ruido, etc.) y su relación con la productividad. Los experimentos duraron tres años, dando resultados confusos y una productividad casi igual a la anterior. En 1927, se separó a un grupo de seis empleados para seguir experimentando; se le trasladó a un local menor a fin de tenerlo bajo continua observación; se cambió la jornada de trabajo y se proporcionaron descansos y almuerzo gratuito. Todo lo anterior ocasionó un incremento en la productividad.

Al interrogar a los empleados sobre las causas de dicho aumento, éstos lo atribuyeron a la oportunidad que se les había dado de participar y a la ausencia de capataces, que para ellos era bastante molesta.

Considerando que los resultados eran de carácter psicológico, tomó Mayo la decisión de efectuar un segundo experimento. Lo inició entrevistando a 22,000 obreros (el 50% de los trabajadores de la planta), descubriendo que éstos hablaban con mayor libertad bajo la condición del secreto profesional, y que la entrevista era una descarga emocional que calmaba tensiones. Encontró además que junto a los sentimientos existen actitudes grupales por lo que Lloyd Werner, su colaborador, indicó que estas actitudes no debían estudiarse en forma aislada sino en grupo, observación que fue comprobada en el tercer experimento, --

realizado en 1931.

En éste, Mayo se dedicó a observar las variaciones de la - productividad con relación a incentivos económicos, descubriendo que éstos tenían poca repercusión sobre la producción y no de terminaban la conducta entre los miembros de un grupo. Advirtió que existían grupos formales e informales. En el primero, las re laciones entre los miembros de la organización están determina-- das por una jerarquía de autoridad mientras que en el segundo, - las relaciones son espontáneas, existe simpatía, amistad, e inte reses comunes que se basan en la cohesión del grupo. Mayo concluyó que son las relaciones informales entre los miembros de un -- grupo las que en verdad influyen en la productividad, y que cuand o la administración interesa o atrae a dichos grupos, éstos la ayudan a cumplir sus objetivos.

Críticas generales a E. Mayo.- William Kewles comenta que Mayo dio poca importancia al dinero como factor motivador, lo -- cual constituía una exageración, ya que teorías anteriores afirmaban que el hombre trabajaba por dinero. Sostiene también que - Mayo extremó la importancia de la entrevista como medio de comu nicación.

Se le critica también haber pretendido solucionar todos los problemas de la industria atendiendo únicamente al individuo, a pequeños grupos, y olvidar la importancia de los procesos técnicos para realizar el trabajo. No haber considerado que el tipo - de estructura de la empresa determina en mucho el comportamiento de sus miembros. No reparar en la influencia que ejercen los sin

dicatos en el comportamiento organizacional, ni la repercusión de variables culturales tales como clase social, religión, raza, etc., que afectan el desarrollo del trabajo en la organización.

c). Escuelas posteriores a E. Mayo. Más adelante se realizaron investigaciones y obras sobre la administración humana, surgiendo varias escuelas. Entre ellas: 1) La Escuela Conductista o Corriente de la Motivación y 2) La Escuela de la Dinámica de Grupos.

1) Corriente de la Motivación.- Tuvo por objeto estudiar las causas del comportamiento humano, subrayando los siguientes aspectos: la motivación, las causas de las frustraciones humanas, los conflictos emocionales y psicológicos y el proceso de aprendizaje. De estas investigaciones lo más importante para la Administración fueron los estudios realizados sobre la motivación, destacando principalmente los siguientes autores:

ABRAHAM MASLOW.- Sostiene que las necesidades humanas tienen una jerarquía de importancia: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales o de estima, de autoestima y, de autorrealización.

Mc. CLELLAND.- Para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder. Su teoría se basa en que la cultura influye sobre el ser humano incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse. Este autor hace del factor logro el centro del desarrollo económico de un país. Lo importante para él es la motivación de logro que los individuos de tal nación posean.

HERZBERG.- Propone una teoría que considera dos factores: los higiénicos o de mantenimiento (condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, el salario, etc.) y los motivadores - (la responsabilidad, los ascensos, el grado de importancia en la empresa, el logro, etc.).

CHRIS ARGYRIS.- Sostiene que el individuo se conduce inmaduramente en las organizaciones porque éstas le dan un mínimo de control sobre su medio y lo estimulan a ser pasivo, dependiente y subordinado. Pero puesto que el hombre es capaz de autodirigir se y es creativo si se le motiva adecuadamente, la organización deberá proporcionarle un clima de trabajo que le brinde la oportunidad de madurar.

2). Escuela de la Dinámica de Grupos.- A partir de los experimentos de E. Mayo, se empiezan a hacer averiguaciones sobre -- los grupos y su comportamiento, enfatizando en aspectos como la comunicación, el liderazgo, la cohesión y el conflicto. Sobresale en esta escuela **KURT LEWIN**, quien en 1937 presentó una investigación que tuvo como objetivo principal estudiar la atmósfera del grupo y el liderazgo.

1.4. Teoría Estructuralista.

1.- Esta corriente analiza la estructura de la organización en cuanto a sus relaciones de autoridad y comunicación. Analiza además los elementos formales e informales de la empresa y la relación que existe entre ambos, así como la extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización,

es decir, toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva.

2. Principales exponentes de la Escuela Estructuralista.

MAX WEBER.- (1864-1920). Sociólogo alemán que escribió varias obras siendo las más famosas "Economía y Socialismo", "La Ética Protestante" y "El Espíritu del Capitalismo". En ellas revisa históricamente la sociedad y la economía; analiza la autoridad y el poder y a las organizaciones y su burocracia. Sus -- aportaciones a la Administración fueron valiosas, pero se conocieron hasta veinte años después de su muerte, siendo tres de -- sus conceptos los que más han influido en la teoría administrativa y que son: 1) Concepto de la Burocracia. (Burocracia viene del francés y del latín que significan: Bureau: escritorio y -- cracia: mando, dominio, poder). Max Weber la entendió como la -- racionalización (sistematización) de la actividad colectiva, -- concepto similar a organización debidamente estructurada. 2) Concepto y clasificación de la Autoridad. Define el Poder, la Autoridad, la Dominación, como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras.

Clasificó la autoridad en: Legal.- Aquella que emana de las leyes. Carismática.- (Carisma: dotado de gracia). Característica personal para ejercer autoridad sobre otros. Tradicional.- Procede de la creencia en el pasado eterno. Se ordena en virtud de un status heredado (reyes, príncipes, etc.). Considera que una organización racionalmente estructurada debería comprender fundamen

talmente: 1.- Máxima división del trabajo que trae como consecuencia la especialización. 2.- Jerarquía de la autoridad. 3.- Reglas que definan la responsabilidad y la labor. 4.- Fría actitud del administrador. El funcionamiento ideal se realiza descartando la influencia de razones y emociones personales. 5.- Calificación técnica y seguridad en el trabajo. Todo miembro de una organización debe estar calificado técnicamente y protegido contra despidos injustificados. 6.- Evitar la corrupción. Clara diferenciación entre los ingresos obtenidos dentro y fuera del trabajo.

CHESTER BARNARD.- (1886-1961). Sus obras maestras fueron: "La Función del Ejecutivo" y "La Naturaleza del Mando". Resaltó dos elementos básicos de la Administración: a) el origen del mando o aspecto objetivo, y b) la aceptación del mando por el gobernado, o aspecto subjetivo. Además, Barnard anotó que una persona acepta una orden cuando se dan simultáneamente las cuatro condiciones siguientes: 1) que el subordinado comprenda la orden; 2) que considere que es congruente con el objetivo de la organización, 3) que no sea incompatible con su interés personal y 4) que sea capaz de acatarla tanto mental como físicamente. Analizó la coordinación, la comunicación y los aspectos necesarios para que un jefe pueda mandar.

RENATE MAYNTZ. Sociólogo contemporáneo alemán, quien escribió "Sociología de la Organización", obra en la que analiza al individuo y su comportamiento en la organización. Establece una tipología de las mismas, considerándolas como estructuradas: --

a) Jerárquicamente: En donde la cabeza toma decisiones encaminadas directamente al objetivo principal de la organización, como por ejemplo, la empresa, el gobierno, el Ejército, la Iglesia.

b) Democráticamente: Las decisiones son tomadas por la mayoría. Ejemplos de ellas son los Sindicatos, Partidos Políticos, Asociaciones y c) Con autoridad Técnica: La autoridad se ejerce de acuerdo con los conocimientos técnicos que posea el individuo - (un doctor, un abogado, un químico). Habló también sobre desfuncionamientos estructurales y conflictos, los cuales surgen al existir divergencia entre los intereses del individuo y la organización. Menciona además los conceptos formalización y burocratización, señalando que una institución altamente formalizada - está muy reglamentada y deja poca libertad de acción a los miembros que la forman.

AMITAI ETZIONI.- (Contemporáneo). Sociólogo norteamericano que escribió diversos tratados, entre ellos "Organizaciones Modernas", en donde analiza la relación entre el individuo y la organización. De esta relación nos dice: "Nacemos dentro de organizaciones, nos educan en ellas, la mayor parte de nuestra vida la consumimos trabajando para ellas, la mayor parte de nuestro tiempo libre lo gastamos jugando y rezando en organizaciones, además nos enterrará una organización". Distinguió cuatro tipos de organizaciones: a) Las Altamente Coactivas: la cabeza ejerce todo el poderío; b) Las Utilitarias: buscan predominantemente una utilidad; c) Las Normativas: otorgan recompensas por pertenecer a ellas, tanto en valor objetivo como subjetivo; --

d) Mixtas: las que tienen algo de dos o más de las organizaciones anteriores. Distingue tres tipos de miembros en las organizaciones: a) El alienador: aquella persona que se siente obligada a pertenecer a la organización. b) El calculador: aquel que trabaja por una paga, pero no está forzado a pertenecer a la misma. c) El moral: el que valora su misión en la empresa.

RALPH DAHRENDORF.- (Contemporáneo). Sociólogo alemán que escribió "La Sociología de la Industria y de la Empresa". Dio importancia al conflicto y al comportamiento informal en la organización, sosteniendo que son éstas la fuente de todos los conflictos. Advierte que el conflicto produce cambio y que sin él la sociedad no avanza y se burocratiza. Lo clasifica en:

- 1.- Industrial: disputas entre obreros y empresarios.
- 2.- Informal: disputa que se desprende de las relaciones informales.
- 3.- Desviado: conflictos sociales que afectan a la empresa.
- 4.- Manifiesto: conflictos entre los participantes del mercado de trabajo, sindicatos, consejos obreros, etc., y que repercuten en la organización.
- 5.- Subyacente: conflicto que en el fondo esconde una lucha de poder.

1.5. Neo Humano Relacionismo.

Influída por la Escuela de Relaciones Humanas vino a revolucionar los antiguos enfoques. Esta corriente tiene como principal representante a Douglas MC. Gregor con su teoría "X" y "Y". La nueva tendencia propició el desarrollo de la Administración por Objetivos y el Neo Humano Estructuralismo, que comprenden

de el Desarrollo Organizacional o el Desarrollo Institucional. También dio lugar al florecimiento de la Teoría de Sistemas y la Escuela Cuántica.

Douglas Mc. Gregor. (1906-1964)

Norteamericano y psicólogo industrial, quien realizó sus estudios en Harvard. Publicó obras tales como: "El lado humano de la Empresa", "El Administrador Profesional", "Mando y Motivación", que constituyeron la base de las actuales técnicas de dirección. Su aportación fundamental a la Administración fue su clasificación del individuo en la organización, encasillándolo en dos categorías a las que denominó Teorías "X" y "Y".

TEORIA "X".- Sostiene que el hombre es indolente por naturaleza; carece de ambición y de responsabilidad y prefiere que lo dirijan; es indiferente a las necesidades organizativas y es reacio a los cambios; es crédulo, presa fácil del charlatán y del demagogo; es poco creativo en la solución de problemas, y se le debe controlar estrechamente a fin de alcanzar los objetivos de la organización. La motivación ocurre a niveles fisiológicos y de seguridad.

TEORIA "Y".- En su libro "El lado humano de la Empresa" -- propone la teoría "Y" con los siguientes fundamentos: 1) El -- esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso. Al ser humano no le disgusta trabajar. -- 2) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos

medios de encauzar el esfuerzo humano, puesto que el hombre es capaz de autocontrolarse y se dirige hacia objetivos a cuya realización se compromete. 3) La capacidad creativa está distribuida entre la población, por lo que la solución de -- problemas es posible. 4) La motivación ocurre a niveles de -- autorrealización, afiliación y estima. 5) Las personas serán creativas en el trabajo si se les motiva adecuadamente.

En resumen, esta teoría sostiene que si el ambiente es -- adecuado, el individuo puede contribuir con toda su potencialidad a alcanzar los objetivos de la empresa.

Administración por Objetivos.

A partir de los años cincuenta el término Administración por Objetivos fue difundido por el autor norteamericano Peter Drucker en su libro "La Gerencia de Empresas". Drucker enfatiza en la necesidad de dirigir las acciones a través de objetivos claramente expresados. A partir de esta obra se desarrolla una literatura muy amplia. Entre sus principales autores se tiene a:

George Odiorne.- En su libro "Administración por Objetivos y Resultados" expone que éstos deben coordinarse y cuantificarse.

George L. Morrissey.- Escribió "Administración por Objetivos y Resultados" en donde presentó dieciseis guías para redactarlos.

Agustín Reyes Ponce.- En su libro "Administración por ob

jetivos" destaca lo impropio del término considerando que debería llamarse "Administración de Resultados".

Aunque cada autor presenta la Administración por Objetivos bajo su particular punto de vista, casi todos coinciden en diversas cuestiones a saber:

- 1.- Más que un sistema moderno de Administración, es una forma de pensar que permite que cada subordinado participe en la fijación de objetivos.
- 2.- Deben coordinarse, de manera que todas las acciones vayan encaminadas hacia las metas de la organización.
- 3.- Deben ser cuantificables y fácilmente controlables.
- 4.- Deben ser redactados con sencillez, brevedad y claridad, incluyendo tiempo, cantidad y calidad.

Neo - Humano - Estructuralismo.

El estructuralismo analiza la estructura organizacional, - su funcionamiento y desfuncionamiento. A las escuelas que pretenden un cambio en la estructura, en los procesos y en las actitudes humanas, se les conoce con el nombre de Desarrollo Organizacional o Institucional. Esta técnica se basa en los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Se dirige desde la parte directiva y su enfoque se orienta hacia toda la organización; se interesa en el desarrollo, cambio y mejora de los sistemas y subsistemas. Está enfocada hacia los objetivos y su fin es aumentar el bienestar y efectividad organizacionales.

Teoría de Sistemas y Escuela Cuántica.

Teoría de Sistemas.- El esfuerzo realizado por los ingenieros, los estudiosos del proceso administrativo, y los defensores de las relaciones humanas, dieron preámbulo a los autores que consideran a la Administración como un sistema de carácter general. Entre ellos destaca Talcott Parsons quien en 1960 publicó su libro "Estructuras y Procesos en las Modernas Sociedades". En él considera a la organización como un sistema complejo formado por varios subsistemas entre los cuales está el individuo; la estructura formal; la estructura informal y los procesos de planeación, dirección, control y toma de decisiones.

Escuela Cuántica.- Toda organización necesita medir sus resultados para orientar y replantear sus actividades, por lo que requiere conocer unidades de medición como son los números, las estadísticas, etc. En el siglo XVI Pacciolli desarrolló la partida doble, base de la teoría contable. Sus descubrimientos ayudaron mucho al desarrollo industrial.

Gantt y Gilbreth hicieron énfasis en aplicar la estadística y en la medición de tiempos y movimientos. En 1917 A. K. Erlang, matemático danés, dio a conocer la Teoría de Colas (teoría que usa técnicas matemáticas para balancear los costos de las líneas de espera, a través de aumentos en los servicios). Posteriormente, se desarrollaron modelos matemáticos para determinar la cantidad correcta de compra de materia prima en una empresa,

lo que se conoce como "lote económico de compra". También -- se aplicó la probabilidad y la inferencia estadística en la inspección de muestras para el control de calidad. En 1930 -- se dio a conocer el concepto de punto de equilibrio.

Esta escuela adquiere importancia a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando se desarrollaron modelos de toma de de cisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y ries- go. El enfoque cuantitativo contempla también la Investiga -- ción de Operaciones y otras herramientas de control de infor- mación como son las computadoras, que han permitido el desen- volvimiento de muchas organizaciones. Propició además la evo- lución de técnicas financieras y contables, básicas en la teo- ría administrativa como: costeo directo, flujo de caja, esta- do de origen y aplicación de recursos, etc. (*)

2. LA ADMINISTRACION Y LAS RAZONES DE SU ESTUDIO.

"Desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar metas que no hubiese podido lograr individualmente, la Adminis- tración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los

(*) Sánchez Rued, Héctor. Apuntes de la cátedra Introducción a la Administración. UNAM, FCA. México, 1981.

esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha ido confiado cada vez más en el esfuerzo del grupo, la tarea de los administradores ha aumentado su importancia". (1) No debemos olvidar que ellos no trabajan en el vacío o con sistemas que no sean afectados por influencias externas. Todo lo contrario, ya sea que dirijan un gobierno, una compañía, un departamento o una sección dentro de una organización, los administradores deben siempre considerar las múltiples influencias tanto internas como externas que pueden afectar sus tareas en la organización.

2.1. ¿ Por qué Administrar?

No todos los grupos creen necesitar Administración, prefieren referirse a la operación ideal del grupo con el término de esfuerzo de "equipo". En apariencia no notan que, aun en las formas más rudimentarias del juego de equipo, los individuos que participan en él, tienen claras y definidas metas tanto de grupo como -- personales, se les asignan posiciones, aceptan normas y patrones de juego, permiten que alguien marque las faltas de instrucciones y siguen ciertas reglas y pautas.

En verdad, un grupo encaminado a alcanzar ciertas metas de conjunto con el mínimo costo de tiempo, dinero, material o descontento, es aquel que adopta los procesos, principios y técnicas básicas de la Administración. El administrador es esencial para to-

(1) Koontz y O'Donnell. "Curso de Administración Moderna". Editorial Mc Graw Hill. México, 1984. Pág. 8.

da cooperación organizada, así como en cualquier nivel de la organización.

Esta función no es exclusiva del presidente de una empresa, sino también corresponde al supervisor de almacén.

Aunque debilidad y dificultad pueden aparecer en cualquier nivel administrativo, una dirección efectiva y perceptiva exige que todos aquellos responsables del trabajo de otros, en todos los niveles y en cualquier tipo de empresa, se consideren a sí mismos como administradores.

Es claro que una situación determinada podrá discrepar mucho entre los diversos niveles de una organización o tipos de empresa; el ámbito de la autoridad detentada puede variar; los tipos de problemas podrán presentar muchas diferencias y una persona que desempeñe una función administrativa podrá ser también un vendedor, ingeniero o financiero; pero el hecho principal es que como administradores, todos aquellos que obtienen resultados gracias al establecimiento de un medio ambiente que permita la efectiva realización de los esfuerzos de grupo, asumen las mismas funciones.

"Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado "administrador". Pero desde el momento en que delega en otros determinadas funciones, siempre que éstas se realicen en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador". (2)

(2) Reyes Ponce, Agustín: "Administración de Empresas. Teoría y Práctica mera Parte. Editorial Limusa, S. A. México 1983, Pág. 17.

Esto permite el empleo eficaz de personas con capacidades diferentes, lo que a su vez conduce a la especialización.

Sin Administración una empresa se desintegraría, por ser - aquella a la que compete la consecución de los objetivos que ésta se haya asignado. Sin embargo, para conseguir tales fines, la Administración tendrá que atender, en el intermedio, a otros más inmediatos y urgentes, como son: método de trabajo, aportación y empleo bien estudiado de los recursos humanos y materiales, eliminación de despilfarros e ineficacias, economía de los trabajos, bienestar de los empleados, satisfacción de la clientela, previsión y solución de problemas, etc.

"Precisamente el elemento "coordinación sistemática de medios", es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad." (3)

2.2. La Meta de todo Administrador.

La función de todo administrador es establecer ambientes para que los esfuerzos del grupo permitan que los individuos contribuyan al logro de los objetivos con la mínima cantidad de insumos tales como dinero, tiempo, esfuerzo y materiales. En otras palabras, lograr que se hagan las cosas con y por medio de las personas. Si desea conocer si los esfuerzos de aquellos que están bajo su responsabilidad son efectivos y eficaces, deberá conocer de mo

(3) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. (2) Pág. 18.

do comprobable las metas del grupo. De no ser así, los administradores nunca podrán medir ni su propia efectividad y eficiencia ni la de su grupo.

La meta de los administradores como tal es de manera fundamental la misma, sean empresas que tienen finalidades de lucro o no. Sucede también lo mismo en cualquier nivel. Los propósitos de su empresa o de su departamento pueden variar, y éstos pueden ser más difíciles de dirigir en una situación que en otra, pero su meta administrativa y fundamental permanece siendo la misma: lograr saldos positivos en su gestión.

3. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION.

3.1. Su Definición Nominal.

Una definición puede ser nominal o real si se investiga el significado de la palabra con que ello se designa, o directamente lo que la cosa es en sí misma.

"La palabra Administración", se forma del prefijo "ad", hacia y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación". (4)

"Minister" expresa subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a --

(4) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit.(2), Pág. 15.

otro.

"La etimología nos da pues de la Administración, la idea de - que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta." (5) Servicio y subordinación, son los elementos principales.

3.2. Su Definición Real. Enfoque de Diversos Autores.

G. P. TERRY: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

PETERSON y PLOWMAN: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular."

KOONTZ y O'DONNEL: Consideran la Administración como "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

J. D. MONNEY: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana."

E. F. L. BRECH: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado."

(5) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. (2), Pág. 16.

- F. TANNENBAUM: "El empleo de las autoridades para organizar, -
dirigir y controlar a subordinados responsables, con el
fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente
coordinados en el logro del fin de la empresa."
- J. A. FERNANDEZ ARENA: "Considera la Administración como una --
"ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos
institucionales, por medio de un mecanismo de operación, y
a través del proceso administrativo."
- H. FAYOL dice que: "Administrar es prever, organizar, mandar, -
coordinar y controlar."
- A. REYES PONCE: "Es la técnica que busca lograr resultados de
máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas
que integran una empresa."
- I. GUZMAN VALDIVIA: "Es una ciencia que establece normas funda-
mentales para que la dirección de grupos humanos se realice
con la máxima eficacia."
- C. L. SHARMA: "Es la forma de conseguir objetivos determinados
con el esfuerzo colectivo. Se trata de un proceso general
y universal sea cual fuere el campo de su aplicación."

Se ha hecho corriente, diremos por último, la definición breve
de la Administración como "la función de lograr que las cosas
se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través

de otros." (6).

3.2.1. Comparación entre las distintas definiciones.

1. El objeto de la Administración está claramente comprendido en todas las definiciones: destaca en BRECH "proceso social"; PETERSON Y PLOWMAN "grupo social"; KOONTZ Y O'DONNELL "organismo social"; GUZMAN VALDIVIA "grupos humanos" y REYES PONCE "cosas y personas".
2. El aspecto de finalidad destaca en BRECH "forma eficiente... para lograr un propósito dado"; en KOONTZ "su efectividad en alcanzar sus objetivos"; TANNENBAUM "servicios debidamente coordinados"; GUZMAN VALDIVIA "máxima eficacia"; REYES PONCE "máxima eficiencia en la coordinación."
3. Los aspectos de la coordinación se encuentran claramente en BRECH "planear y regular"; PETERSON "determinar, clarificar y realizar"; TANNENBAUM "organizar, dirigir y controlar" y FAYOL "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."
4. El aspecto técnico está explícito en MONNEY, PETERSON, FAYOL y REYES PONCE.

A continuación presentamos los veinte elementos que Sharma destaca como característicos de la Administración:

1. La Administración es un proceso en el que entran varios com

(6) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. (2) Pág. 17.

entes, entre los cuales pueden contarse la planeación, organización, reclutamiento, dirección, coordinación y control.

- . La Administración presupone un grupo organizado de individuos que trabajan conjuntamente como miembros de una empresa.
- . Para que la Administración funcione se precisa que sus individuos se hallen sujetos y resueltos a la consecución de uno o de varios objetivos determinados.
- . Sus propios objetivos suelen presentársele a la Administración en una forma general y a ella le corresponde precisarlos para poder conseguirlos.
- . A tal fin, ha de procurar hacerse del concurso inteligente de un grupo de personas.
- . El cumplimiento de las tareas se confía a los subordinados y no al administrador.
- . Este último debe tener, sobre todo, un poder de mando.
- . La Administración es una especialización que no tiene absolutamente nada de la técnica de un ingeniero o de un médico.
- . Se identifica como una disciplina que se puede enseñar, estudiar y practicar.
- .0. Esta disciplina ha establecido ya (y sigue haciéndolo) principios bien definidos, reconocidos y practicados, pero que no son desde luego infalibles, de modo que el elemento humano sigue siendo preponderante en este campo.

11. La Administración es impalpable.
12. A la Administración le corresponde el reunir los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar los fines de una empresa.
13. No obstante, su función esencial consiste en orientar con - eficacia los esfuerzos humanos, en la manipulación de los - recursos materiales, no olvidando que los administrados son personas y no cosas.
14. La Administración abarca la totalidad de una empresa y pe-- netra en las menores estructuras de la misma.
15. En las escalas superiores de las estructuras orgánicas de - una empresa, la Administración se caracteriza principalmente por la elaboración de la política, mientras que en las esca- las bajas se ocupa más bien de la ejecución.
16. Identificada la Administración con toda actividad organizada, sus propios principios son aplicables a todos los tipos de - empresas, cualesquiera que sean las actividades de ellas.
17. Por su universalidad, esos principios son aplicables en todas partes y un buen administrador puede ser desplazado de una - empresa a otra, de carácter diferente, sin que la eficacia - de su labor disminuya en nada.
18. La especialización en Administración depende del desarrollo cultural de una sociedad.

19. La Administración es ante todo una actividad intelectual.
20. La Administración no es un fin en sí, sino únicamente un medio de alcanzar los fines de una empresa.

3.3. Su Finalidad.

De lo dicho antes se deduce que entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia. La coordinación es considerada por -- ello, como la esencia misma de la Administración. "Puesto que -- el logro de la armonía del esfuerzo individual hacia la consecución de las metas del grupo es el propósito de la administración, cada una de las funciones del administrador es un ejercicio de coordinación." (7)

Coordinación implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas; sin ella, la eficiencia de cada elemento particular sería inútil, o por lo menos, insuficientemente aprovechada. La Administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación.

Hay conceptos similares al de coordinación o relacionados con ella v. gr.: "cooperación". Pero ésta se fija más bien en la "operación" o acción conjunta, poniendo énfasis en la actividad individual, en tanto que la coordinación lo pone en el resultado y en la estructuración misma de las cosas y acciones.

(7) Koontz y O'Donnell, "Elementos de Administración Moderna", Editorial Mc Graw Hill, México, 1984, Pág. 28.

Otro término usado a veces en forma equivalente es el de -- "dirección", pero ésta es más bien uno de los elementos necesarios y principales, mas no totales de la coordinación. Como afirman Koontz y O'Donnell "ninguna orden para coordinar es capaz de realizar la coordinación por sí sola".

Ya se hagan planes, ya se dirija, ya se organice, etc., en el fondo siempre se están coordinando cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc. Por eso, los términos dirección, cooperación, etc., son considerados como meros medios o instrumentos para obtener la coordinación. No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

3.4. Sus Etapas.

Reyes Ponce ha dicho en su libro "Administración de Empresas", que la primera etapa en todo organismo es la de estructuración o construcción del mismo, y la segunda es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias en toda su variada, pero coordinada complejidad.

En su primera etapa, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la estructuración de ese organismo social; cuando está debidamente estructurado, hay una segunda etapa, de suyo indefinida, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos. Sin embargo, estos dos aspectos representan una realidad indivisible -

ya que un organismo social que se encuentra en época de formación sugiere también operaciones y funciones en la etapa de estructuración. Asimismo, un organismo social que se encuentra en período de operación requiere reestructurarse, readaptarse a -- nuevas necesidades, o sustituir elementos que han salido de él, etc.

Lo anterior significa que la distinción entre las dos fases señaladas no se da tajantemente en la realidad y que exclusivamente tiene como fin principal el comprender:

- 1) Cómo deben ser las relaciones que se dan en un organismo social y
- 2) Cómo son de hecho esas mismas relaciones.

Urwick ha dicho en su libro "La Teoría de la Organización" que una teoría sobre la materia es posible tan sólo si somos capaces de distinguir entre estos dos aspectos, que él llama mecánico y dinámico de la Administración.

La mecánica se refiere a aspectos de estructuración. Se trata de cómo deben ser las relaciones. Son elementos de esta etapa según el maestro Reyes Ponce, la previsión, la planeación y la organización.

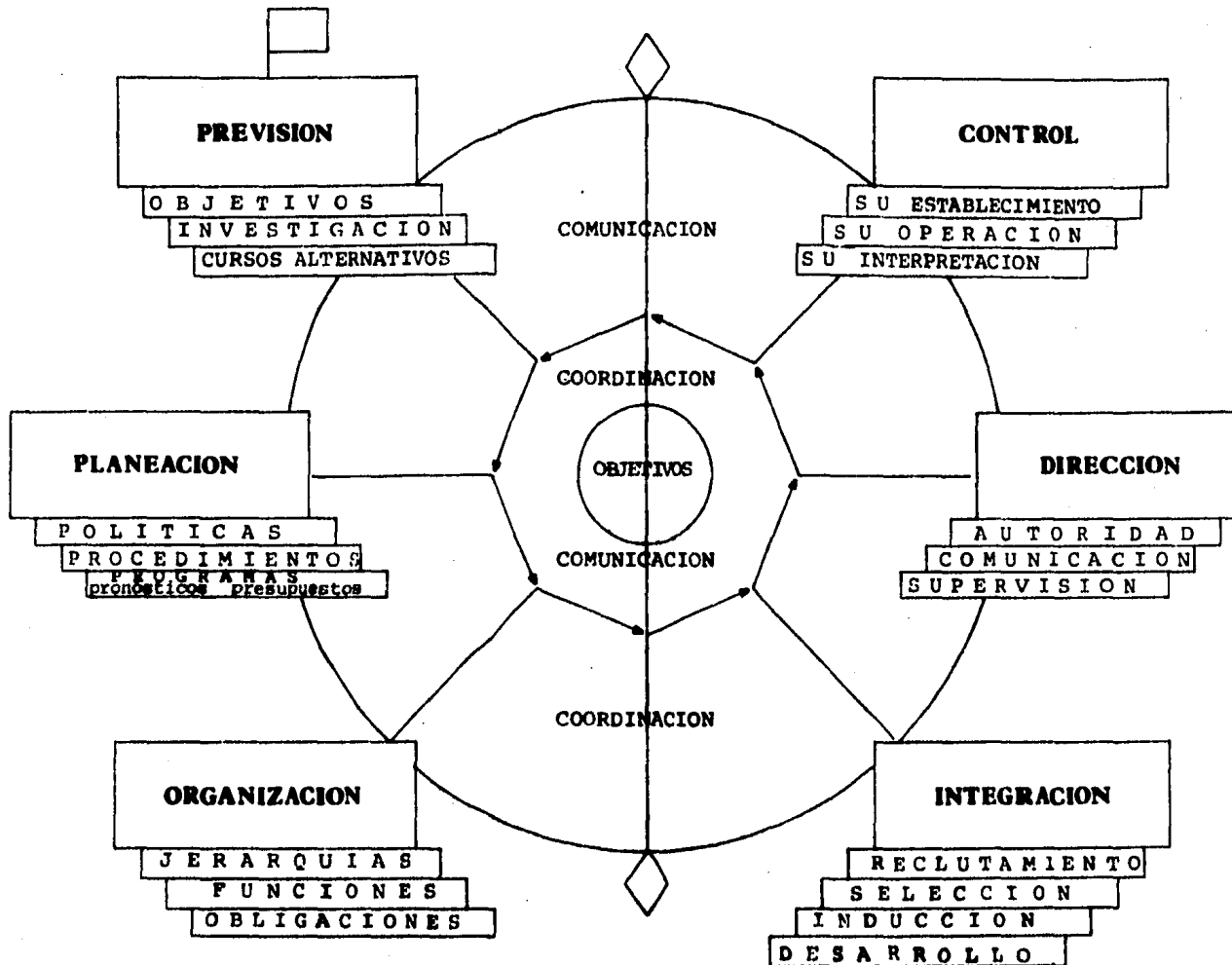
La dinámica es operativa, se busca cómo manejar de hecho -- los hombres y los bienes que forman un organismo social. Son -- elementos de esta etapa la integración, la dirección y el control.

Los dos aspectos de la Administración, se refieren por lo --

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

M
E
C
A
N
I
C
A

D
I
N
A
M
I
C
A



tanto a "las formas de estructurar y de operar" un organismo social, o sea, a su coordinación teórica y práctica.

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, consideramos necesario bosquejar brevemente las etapas y elementos que lo forman.

1. Previsión.

Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?

Definición: Es el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

Elementos:

- a) **Objetivos:** fijar fines.
- b) **Investigaciones:** descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
- c) **Cursos Alternos:** adaptación de los medios a los fines para ver cuantas posibilidades de acción existen.

Principios:

- a) **De la Previsibilidad.-** Las previsiones deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que en toda empresa siempre existe el riesgo.
- b) **De la Objetividad.-** Las previsiones deben descansar en hechos más que en opiniones subjetivas.

Reglas de la Investigación.

- a) Debe tenerse en cuenta el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto.
- b) Deben distinguirse los factores mensurables de los de mera apreciación.
- c) Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance.
- d) Deben seleccionarse los factores estratégicos (aquellos que influyen más en amplitud e intensidad).
- e) Deben fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar el modo de prever y evitar los efectos dañinos que puedan producir.

Reglas de los Cursos Alternos de Acción:

- a) Pensar cómo podríamos lograr el mismo fin pero con diversos medios.
- b) Analizar si la investigación de los medios no nos indica alguna modificación, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.
- c) No decidir si se hace o no se hace, sino analizar combinaciones intermedias.
- d) Analizar qué efectos podría producir la no acción.
- e) Escoger el mejor o los mejores cursos de acción, de acuerdo a los siguientes criterios: riesgo, economía de esfuerzo, -- tiempo, limitación de recursos.

f) En todo caso es necesario a la empresa que confronte un problema.

Técnicas de la Investigación:

- a) La Observación.
- b) La Encuesta.
- c) Investigación de Mercado, de Operaciones, Estadística.

2. Planeación.

Responde a la pregunta: ¿Qué va a hacerse?

Definición: Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de -- orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números, necesarios para su realización.

Elementos:

- a) Políticas: Principios para orientar la acción.
- b) Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.
- c) Programas: Fijación de tiempos requeridos.
- d) Presupuestos: Programas en los que se precisan unidades, -- costos, etc.
- e) Pronósticos: Experiencias pasadas que se actualizan.

Principios:

- a) **Precisión:** Planes precisos para acciones concretas.
- b) **Flexibilidad:** Todo plan debe dejar margen para los cambios.
- c) **Unidad:** Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe un solo plan para cada función.

Reglas sobre las Políticas:

- a) **De su Fijación:** Políticas claramente fijadas, de preferencia por escrito.
- b) **De su Difusión:** Políticas conocidas debidamente en los niveles donde han de aplicarse. Este conocimiento deberá realizarse por medios orales.
- c) **De su Coordinación:** Alguien que coordine su aplicación, pues de otro modo pueden ser contradictoriamente aplicadas.
- d) **De su Revisión Periódica:** Con el fin de evitar que se considere vigente alguna que ya no lo está.

Reglas sobre los Procedimientos:

- a) Los procedimientos deben fijarse por escrito y gráficamente.
- b) Deben ser periódicamente revisados.
- c) Debe evitarse su duplicación.

Reglas sobre los Programas y Presupuestos:

- a) Aprobación de la suprema autoridad administrativa.
- b) Convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.
- c) Estudiar el momento más oportuno para iniciar la operación de

un programa nuevo.

Técnicas:

- a) Manuales de Objetivos y Políticas, Departamentales, etc.
- b) Diagramas de Proceso y Flujo.
- c) Gráficas de Gantt.
- d) Programas de presupuestos no financieros, financieros y pronósticos.
- e) Técnicas de Trayectoria Crítica.

3. Organización.

Responde a la pregunta: ¿Cómo vamos a hacerlo?

Definición: Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de -- los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia, dentro de los planes y objetivos señalados.

Elementos:

- a) **Jerarquías:** Consiste en establecer, conforme a ciertas reglas, un orden ascendente de importancia. Consiste también en la - delegación de autoridad y responsabilidad.
- b) **Funciones:** Actividades de un grupo como conjuntos estructura dos y jerarquizados entre sí. También puede definirse como - actividades para llevar a cabo una acción laboral.

- c) Obligaciones: Compromiso que nos impone la ejecución de una tarea.

Principios:

- a) De la Especialización: Consecuencia de la división del trabajo.
- b) De la Unidad de Mando: Para cada función debe existir un solo jefe.
- c) Del Equilibrio de Autoridad - Responsabilidad: Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.
- d) Del Equilibrio de Dirección-Control: A cada grado de delegación, debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Reglas sobre la División de Funciones:

- a) Lista escrita de todas las funciones en el primer nivel.
- b) Definir en forma sencilla las funciones listadas.
- c) Establecimiento de funciones en el segundo nivel.
- d) Establecimiento de funciones en los niveles siguientes.
- e) División teórica de funciones en unidades concretas de organización.
- f) Departamentalización.

Reglas sobre los Niveles Jerárquicos:

- a) Crecimiento horizontal y vertical.
- b) Centralización y descentralización.

Técnicas:

- a) Organigramas o cartas de organización.
- b) Cartas de distribución del trabajo.
- c) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, del empleado, de organización, etc.
- d) Comités.

4. Integración.

Responde a la pregunta: ¿Quién lo va a hacer?

Definición: Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Elementos:

- a) Reclutamiento: Hace de personas extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella.
- b) Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- c) Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos

mentos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.

- d) Desarrollo: Progreso y mejoras en los elementos de un organismo social.

Principios:

- a) Adecuación de hombres y funciones.
- b) Provisión de elementos administrativos.
- c) Introducción adecuada.

Reglas del Reclutamiento:

- a) Buscar al hombre en el lugar adecuado.
- b) Fuentes: Sindicatos, escuelas, agencias de colocaciones, personal recomendado por los actuales trabajadores, la puerta de la calle, etc.
- c) Medios: Requisición adecuada al sindicato, solicitud escrita, empleo de prensa, radio, televisión.

Reglas de la Selección:

- a) Hoja de solicitud.
- b) Entrevista preliminar.
- c) Entrevista de fondo o de profundidad.
- d) Pruebas psicotécnicas y/o prácticas -personalidad, cultura, madurez, inteligencia-.
- e) Las Encuestas: Antecedentes de trabajo, escolares, penales, sociales.

f) Examen médico.

Reglas de la Introducción:

- a) En toda la empresa.
- b) En su departamento o sección.
- c) Entregarle y darle tiempo para el estudio de los manuales de la organización.
- d) Dar una explicación de la empresa y del departamento por el propio jefe.

Reglas del Desarrollo:

- a) Iniciar el desarrollo con el entrenamiento (adiestrar a la - persona en el uso de las cosas).
- b) Capacitación: Elementos de conocimiento que le permiten al - sujeto realizar mejor su trabajo.
- c) Formación: Desarrollar todos los valores que puede vivir el sujeto.

Técnicas:

1. Cursos formales dentro y fuera de la empresa.
2. Becas.
3. Folletos, bibliotecas.
4. Rotación planeada del personal.
5. Estudio de casos.
6. Encomienda especial de problemas.

5. Dirección.

Responde a la pregunta: ¿se hicieron las cosas?

Definición: Consiste en obtener los resultados que se habían -
previsto y planeado y para los que se había organizado e inte-
grado.

Elementos:

- a) Autoridad: Ejercicio del mando por una persona responsable.
- b) Comunicación: Capacidad de expresión que tiene un sujeto.
- c) Supervisión: Ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas.
- d) Delegación: Dar autoridad a otro.
- e) Coordinación: Armonizar todas las actividades que se realizan
Puede ser vertical y horizontal.
- f) Decisión: La decisión requiere conocimientos y experiencias.
Al abrirme al tú, tomo los conocimientos y experiencias de -
los demás y mediante la inteligencia, elaboro juicios que me
permiten evaluar y tomar decisiones.

Principios:

- a) De la Coordinación de Intereses: El logro del fin común se -
hará más fácil en cuanto se consiga coordinar los intereses
del grupo y los individuales.
- b) De la impersonalidad del mando: La autoridad debe ejercerse
más que como resultado de la voluntad del que manda, como -

producto de una necesidad de todo el organismo.

- c) De la Vía Jerárquica: La transmisión de una orden debe seguir los conductos establecidos, y jamás saltarlos sin razón.
- d) De la Resolución de Conflictos: lo más pronto que sea posible.
- e) Del aprovechamiento del conflicto: para forzar el encuentro de soluciones.

Reglas de la Autoridad:

- a) Determinar lo que debe hacerse.
- b) Cómo debe hacerse.
- c) Ver que se haga.

Reglas de la Delegación:

- a) Fijar controles adecuados.
- b) Delegar en base a políticas y reglas.
- c) A mayor delegación mayor comunicación.
- d) Evitar delegación por ensayo y error.
- e) Delegar a medida que aumenta el tramo de control.
- f) Adiestramiento a los jefes delegados.

Reglas de la supervisión:

- a) De la unidad del cuerpo administrativo.
- b) De la doble preparación.

- c) Del fortalecimiento de la autoridad supervisora.

Reglas de la Decisión:

- a) Preguntar si se tiene capacidad de tomar decisiones.
- b) Abrirnos a los demás.
- c) Usar la inteligencia.
- d) Elaborar juicios.
- e) Evaluación.
- f) Decisión.

Reglas de la Comunicación:

- a) La comunicación es bilateral.
- b) Debe revisarse constantemente.
- c) La comunicación es siempre un medio.
- d) La comunicación debe ser clara y precisa.

Técnicas:

- a) Establecer un buzón de quejas y sugerencias.
- b) Calificación de méritos.
- c) Recompensas.
- d) Disciplina.
- e) La entrevista.
- f) Los Comités.

6. Control.

Responde a la pregunta: ¿Cómo se ha realizado?

Definición: Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Principios:

- a) Del carácter administrativo del control: Es necesario distinguir las "operaciones" de control, de la "función" de con--trol.
- b) De los estándares: Fijación en forma precisa y cuantitativa de lo que se va a comparar.
- c) Del carácter medial del control: un control sólo deberá usar se si se justifica. Costo-beneficio del control.
- d) Del principio de excepción: El control es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró - lo previsto.

Elementos:

- a) Establecimiento de normas de control: porque sin ellas es im posible hacer la comparación, base de todo control.
- b) Operación y recolección de datos. Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada una de ellas.
- c) Interpretación de resultados: Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

Reglas:

- a) Deben reflejar en todo lo posible la estructura de la organi
zación.
- b) Hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función con
trolada.
- c) Los controles deben ser flexibles, económicos, objetivos.
- d) Deben reportar rápidamente desviaciones.
- e) Deben ser claros para todos los que han de usarlos.
- f) Deben llegar en forma concentrada a los altos niveles.
- g) Deben conducir por sí mismos a la acción correctiva.

Técnicas:

- a) Gráficas de Gantt.
- b) Técnicas de trayectoria crítica como:
 - Pert: técnica de evaluación y revisión de programas.
 - CPM: método de la ruta crítica.
 - RAMPS: programación de proyectos múltiples y asignación de recursos.

3.5. Sus Características.

Después de las explicaciones anteriores, sólo nos resta men
cionar las características relacionadas con la materia adminis
trativa y en las que coinciden los diferentes autores en Adminis
tración. Basta para ello citar las que en su libro "Adminis
tración de Empresas, Teoría y Práctica" menciona Reyes Ponce.

1. Su Universalidad.

Está fuera de toda duda. "El fenómeno administrativo se da - donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios." (8)

La Administración se da por lo mismo en todos los grupos que, con carácter estable, persiguen un fin común, sea éste político, artístico o de cualquier otra índole, e independientemente del lugar donde dichos grupos actúen. "Los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán siempre los mismos, -- aunque existen variantes." (9)

2. Su Especificidad.

"Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña." (10)

3. Su Unidad Temporal.

"Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento - de la vida de una empresa se está dando en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos." (11)

(8) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. (2) Pág. 27.

(9) Ibid. Pág. 27.

(10) Ibid. Pág. 28.

(11) Ibid. Pág. 28.

Consideramos que esto es consecuencia natural de la sistematización y de la coordinación orgánica que tienen los distintos elementos que integran a la Administración.

Se principia en la planeación y se concluye con el control, pero las etapas intermedias están cubiertas por la organización, la integración y la dirección propiamente dicha.

4. Su Unidad Jerárquica.

"Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma Administración". (12)

Esto permite mantener no sólo su congruencia sistemática si no la articulación de estas partes para formar y mantener la -- unidad del todo.

3.6. ¿Es la Administración una Ciencia o un Arte?

"Esta es una pregunta que surge a menudo. Diversos autores discuten sobre la categoría que tiene la Administración. En realidad, administrar, al igual que todas las demás artes, (ya sea medicina, ingeniería, música o contabilidad), usa un conocimiento fundamental organizado -la ciencia- y la aplica a la luz de las realidades para obtener el resultado deseado. Para ello, en la práctica se debe buscar una solución que funcione, es decir, que

(12) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. (2). Pág. 28.

proporcione los resultados deseados. El arte, entonces, es el saber cómo alcanzar un resultado concreto deseado". (13). Como Bar-nard dice: "La función de las artes es alcanzar resultados concre-tos, obtenerlos, producir situaciones que no se efectuarían sin - los esfuerzos deliberados para garantizarlos. Estas artes deben - ser dominadas y aplicadas por aquellos que tratan con lo concreto y que hayan de vérselas con el futuro. Por otra parte, la función de las ciencias es explicar los fenómenos, las situaciones, los - hechos del pasado. Su fin no es producir acontecimientos, efectos o situaciones específicas, sino proporcionar explicaciones a las cuales denominamos conocimientos".

Cuando se aprecia la importancia de una efectiva y eficiente cooperación de grupo en cualquier sociedad, no es difícil argumen-tar que la Administración es la más importante de las artes. El - arte más fructífero está siempre basado en un entendimiento de la - ciencia que lo fundamenta. Por ello la ciencia y el arte no son - mutuamente excluyentes, sino complementarios. Conforme la ciencia avanza, también deberá hacerlo el arte. Los ejecutivos que tratan de administrar sin técnica, y sin un conocimiento estructurado -- por ella, deberán confiar en la suerte o en la intuición; con un conocimiento organizado, tienen una mejor oportunidad de encon --trar una solución integral y eficaz para un problema administrati-vo. Sin embargo, un mero conocimiento de los principios o de la - teoría no asegurará una práctica satisfactoria, porque se debe sa-

(13) Koontz y O'Donnell. Op. Cit. (1). Pág. 8 - 9.

ber cómo usarla.

Uno de los errores más comunes al utilizar la teoría y la ciencia es ignorar la necesidad que existe por buscar un arreglo o una combinación, con el objeto de alcanzar plenamente el resultado deseado.

Los administradores pueden, intuitivamente, asignar más de un superior a los empleados, rompiendo el principio de unidad de mando- si tienen la certeza de que esto mejorará los resultados totales obtenidos. Pero al hacer caso omiso de los principios y demás elementos de la ciencia, se debe calcular el costo y compararlo con el resultado total. La habilidad para encontrar un arreglo con la mínima cantidad de consecuencias no deseables es la esencia del arte.

"La ciencia explica fenómenos. Se basa en la creencia de la racionalidad de la naturaleza -con la idea de que entre dos o más grupos de hechos pueden encontrarse relaciones-. La característica esencial de la ciencia es que el conocimiento ha sido sistematizado mediante la aplicación del método científico". (14)

"El método científico incluye la determinación de hechos o cosas mediante su observación y comprueba la precisión de éstos a través de una observación continua.

Después de clasificarlos y analizarlos, los científicos buscan y encuentran algunas relaciones causales las que se suponen

verdaderas. Tales generalizaciones, llamadas hipótesis, son probadas con posterioridad para analizar su precisión. Cuando se demuestra que las hipótesis son verdaderas, ya sea porque reflejan o explican la realidad, y que por lo tanto son un -- instrumento valioso para predecir qué pasará en circunstan -- cias similares, se les denomina principios". (15)

La aplicación del método científico a la formulación de principios no elimina totalmente la posibilidad de duda. Toda generalización, aunque haya sido probada, puede estar sujeta a mayores investigaciones y análisis.

"Los principios son verdades fundamentales, o lo que se considera que es verdad en una época dada, que pretenden explicar las relaciones entre dos o más conjuntos de variables". (16). La teoría es un agrupamiento sistemático de principios interrelacionados. Su función consiste en condensar y consolidar conocimientos significativos para darles una estructura.

Cualquier sistema de principios o teoría requiere claridad de conceptos y a menos que los conceptos sean claros, significativos para aquellos que los emplean, y usados consistentemente, lo que pueda decir una persona que intente explicar el conocimiento no será transferido a la otra de la misma forma. Esta es una de las principales dificultades de la Administración como ciencia.

(15) Koontz y O'Donnell. Op. Cit. (1). Pág. 11.

(16) Ibid. Pág. 13.

La comprobación estadística de teoría y principios de la Administración es deseable, pero no tiene caso esperar hasta haber dado crédito a lo derivado de la experiencia. Se admite que gran parte de la investigación ha sido realizada sin cuestionarios, - entrevistas controladas, experimentos de laboratorio o matemáticos, pero difícilmente podría ser considerada como un "cartabón rígido" o carente de experimentada observación. En años recientes, el desarrollo en la investigación, realizado por teóricos y practicantes administrativos, ha sido añadido y ha aumentado el banco de conocimientos.

A menudo también se señala que las Ciencias Sociales son -- ciencias inexactas, en comparación con las exactas Ciencias Físicas.

Se indica algunas veces que la Administración es quizás la más inexacta de las Ciencias Sociales. Es verdad que las Ciencias Sociales, y la Administración en particular, tratan con fenómenos complejos acerca de los cuales se sabe muy poco. Es verdad igualmente, que la estructura y el comportamiento del átomo son mucho menos complejos que los grupos humanos, incluyendo tanto a los que se encuentran dentro como fuera de una empresa.

Pero no debemos olvidar que aun en la más exacta de las -- ciencias -la Física- existen áreas en las cuales hay desconocimiento científico y esto debe ser subsanado mediante hipótesis y teorías. Un enfoque científico de la Administración no puede esperar que se haya desarrollado una ciencia exacta sobre esta materia. Si las ciencias físicas y biológicas se hubiesen sujetado

a tal espera, podríamos estar todavía viviendo en cavernas.

De lo expresado hasta aquí se deduce que existe controversia sobre la clasificación de esta disciplina. Claro está que todo depende de la definición que se dé a las dos palabras "ciencia y arte". Por ejemplo como lo ha expresado tan claramente C. L. Sharma: " Puede decirse que se trata a la vez de una ciencia -ciencia aplicada naturalmente, porque se sirve de ciencias básicas tanto exactas como inexactas- y de un arte, dado que todo el saber que el administrador demuestre al aplicar sus conocimientos administrativos llevará indiscutiblemente el sello de su personalidad."

Veamos ahora como I. Guzmán Valdivia relaciona estos dos conceptos de la disciplina administrativa diciendo:

"La Administración como ciencia establece normas fundamentales para que la dirección de los grupos humanos se realice con la máxima eficacia. Estas normas por lo tanto se refieren a la conducta de los dirigentes, es decir, a su obrar, y caen dentro del campo moral.

La Administración como arte, en cambio, proporciona un conjunto de reglas para hacer los métodos, procedimientos y sistemas técnicos o proporciona los instrumentos de esta naturaleza, que habrán de servir al dirigente en su actuación.

Por consiguiente, en la cadena de medios y fines que forman los actos humanos, la Administración como arte sirve de medio a la Administración como ciencia de la eficacia de la dirección social."

En nuestra opinión, las reglas e instrumentos administrativos, ciertamente se fundan en principios provenientes de otras ciencias como la Economía, el Derecho o la Medicina y es evidente que no se le puede situar al mismo nivel. Es por tanto científica en su base a partir de lo cual se desarrollan técnicas y -- procedimientos para cada una de sus funciones. La Administración está aún en sus comienzos; a pesar de sus señalados progresos, - reconocemos que no ha llegado todavía a una fase avanzada de profesionalización.

3.7. La Necesidad por la Teoría y Práctica de la Administración.

La necesidad de un claro concepto de Administración y de una estructura que relacione los principios y la técnica, fue reconocida hace muchos años por algunos teóricos de la Administración - dedicados a la práctica, tales como Henry Fayol y Chester Barnard. El primero deploró la carencia de la enseñanza de la Administra-- ción en escuelas vocacionales, pero lo atribuyó a una carencia de teoría, puesto que como dijo, "sin teoría no es posible enseñanza alguna." De la misma forma, Barnard deploró la carencia de literatura e instrucción para ejecutivos y, sobre todo la carencia de - "un esquema conceptual aceptado con el cual intercambiar sus - - ideas."

Esta necesidad se reconoce cada vez más por los administradores conforme transcurre el tiempo, porque la aplicación del conocimiento administrativo será el que promueva el progreso humano, y porque permite:

a) Aumentar la Eficiencia.

"Cuando los principios y técnicas de la Administración puedan ser desarrollados, probados y aplicados, la eficiencia administrativa necesariamente mejorará." (17)

En otras palabras, las soluciones se simplifican si son planteadas y tratadas en términos de fundamentos. V. gr.: Dos situaciones administrativas son raramente idénticas en todos los aspectos, y los administradores no pueden suponer que las técnicas aplicables en una situación funcionarán necesariamente en otra. Sin embargo, si los administradores pueden filtrar su experiencia y buscar y reconocer las relaciones que se dan en diferentes circunstancias, pueden aplicar este conocimiento a la solución de nuevos problemas.

b) Cristalizar la naturaleza de la Administración.

"Una carencia de entendimiento de los conceptos, principios y técnicas de la Administración hace difícil el análisis del trabajo administrativo y la capacitación de administradores". (18)

Es decir, que los fundamentos actúan como una lista de verificación del significado de la Administración. Los principios -- son un conocimiento probado, y el hecho de que sean comprendidos por los administradores puede ayudarlos a evitar errores.

(17) Koontz y O'Donnell. Op. Cit.(1) Pág. 22.

(18) Ibid., Pág. 23.

c) Utilizar la Investigación.

En vista del creciente interés por la Administración en las cuatro últimas décadas, las investigaciones están destinadas a ser fructíferas.

Sin embargo, la Administración trata con individuos y grupos de individuos complejos e impredecibles por lo que una investigación efectiva es difícil.

Koontz y O'Donnell lo han dicho claramente: "La necesidad de un conocimiento probado en cuanto a la organización de la empresa es grande, y cualquier cosa que haga a la investigación administrativa más significativa, ayudará a mejorar la práctica de la Administración." (19)

d) Alcanzar Metas Sociales.

"En sentido amplio, la Administración coordina los esfuerzos de los individuos para que los objetivos se traduzcan en logros de carácter social." (20) Esto implica que un mayor desarrollo del conocimiento administrativo, mediante el aumento de la eficiencia en el uso de los recursos materiales y humanos, tendrá indudablemente un gran impacto sobre el nivel cultural de la sociedad. Para ilustrar este punto, las naciones con un alto estándar de vida tienden hacia un alto nivel de desarrollo y habilidad en la administración de sus empresas..

(19) Koontz y O'Donnell. Op. Cit. (1) Pág. 23.

(20) Ibid. Pág. 23-24.

e) Elevar la Productividad.

Quizás, la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social, que depende de la adecuada administración de las empresas. Para las pequeñas y medianas, también quizá sea su única posibilidad de competir con otras y si cada célula de la vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

CAPITULO SEGUNDO

LA ORGANIZACION COMO SISTEMA SOCIAL

CAPITULO II. LA ORGANIZACION COMO SISTEMA SOCIAL.

Desde el punto de vista sociológico, "Todas las organizaciones son consideradas como sistemas sociales encaminados a ciertos objetivos." (21).

Un sistema es un todo integrado por elementos que guardan entre sí una relación recíproca. Dentro de un sistema, la variación de un elemento repercute sobre los demás. Un sistema posee una cierta medida de integración. Tiene una frontera que lo separa del mundo circundante, pero está con este mundo en relaciones recíprocas. Además, es propia de muchos sistemas cierta tendencia hacia la autoconservación, es decir, al equilibrio; una tendencia a lograr o conservar determinadas características y una orientación hacia determinados objetivos. Si existe esta última tendencia, entonces se habla de sistemas encaminados a objetivos.

Si se considera una organización como un sistema social encaminado a un objetivo, entonces hay que comprobar en primer lugar, cuáles son sus elementos.

Las partes de que está constituida la organización son personas o grupos de personas que ejercen determinadas actividades, interactúan recíprocamente y albergan determinados sentimientos y opiniones respecto de estas actividades e interacciones. Ahora bien, "Un sistema social sólo está orientado hacia un objetivo -

(21) Renate Mayntz. "Sociología de la Organización". Alianza Universidad. España, 1982. Pág. 53.

en tanto que haya grupos de personas que tengan una representación consciente del objetivo." (22)

El sistema social dirigido hacia un objetivo se distingue - de los otros sistemas (mecánicos, orgánicos, cibernéticos, etc., dirigidos igualmente hacia fines) porque el material del que está constituido el sistema social son seres humanos con voluntad propia.

Las organizaciones guardan una acción recíproca con el medio ambiente. Son siempre tan sólo un sistema parcial y existen dentro de un sistema social que las abarca. Solamente un sistema completo o global contiene en sí mismo, por definición, todo lo que necesita para el cumplimiento de sus requisitos funcionales. Los sistemas parciales dependen, en cambio, para poder funcionar y perdurar, de elementos fuera de sí mismos. Así pues, las organizaciones están en una constante relación de intercambio con su medio social.

En las organizaciones, la autopreservación es requisito fundamental para que pueda alcanzar su fin u objetivo. En tanto que haya grupos de personas, dentro o incluso fuera de la organización, que estén interesados en su rendimiento, actuarán en defensa de su preservación. También contribuirán a la preservación de una organización aquellas personas para las cuales ésta es de utilidad por otras razones, ya sea por ganar dinero, por prestigio, por las oportunidades para una actuación deseada o por al-

(22) Renate Mayntz. Op. Cit. (21), Pág. 56.

gún otro motivo. Si los hombres se identifican con una organización hasta tal punto que ven en ella algo así como una parte de sí mismos, entonces se preocuparán de su preservación. En esta identificación, que en los grupos directivos y de rango superior es más fuerte que entre los simples miembros, radica uno de los mecanismos más importantes para la autopreservación de la organización.

El sistema social presupone, si no quiere desmoronarse, -- una cierta coherencia entre sus partes. Este mínimo necesario de integración puede lograrse a través de la cooperación, o bien, -- mediante la coacción. Así, lo que tiene que hacer el miembro individual puede hacerlo voluntaria o coactivamente.

No debe olvidarse que cuanto más se identifiquen los miembros con la organización o cuantas más ventajas personales obtengan, tanto más dispuestos están a cooperar. "Las oposiciones de intereses y las tensiones en la organización apuntan casi -- siempre, no a su disolución, sino a un cambio interno; por ejemplo, a una distribución diferente de la autoridad, de las recompensas o de las obligaciones." (23) Los miembros tienen así también, -- por lo menos, un interés común en la conservación de la organización.

Hemos enfatizado en la idea de organización encaminada hacia un objetivo, sin embargo, no debemos perder de vista que -- "las organizaciones son mucho más que meros instrumentos para --

(23) Renate Mayntz. Op. Cit. (21). Pág. 62.

proporcionar bienes y servicios. Crean también los ambientes en que la mayoría pasamos al vida, y en este aspecto, tienen una profunda influencia en nuestra conducta". (24)

Por esta razón, consideramos importante tratar en este segundo capítulo al individuo dentro de la organización, así como su interacción con los demás miembros de la misma.

1. LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES.

1.1. Definiciones.

La discusión sobre las definiciones puede ser muy pesada, pero ayuda a eliminar el fenómeno investigado. He aquí nuestra razón por la exposición de varias de ellas.

Weber:

Weber distingue el "grupo corporado" de otras formas de organización social. El grupo corporado es una "relación social cerrada o que limita, por medio de normas, la admisión de extraños... siempre y cuando su orden sea implantado por la acción de individuos específicos cuya función regular sea ésta, con un jefe o 'cabeza' y, por lo general, también con un personal administrativo". (25)

Esta definición sugiere:

1.- Las organizaciones conllevan relaciones sociales. Esto es,

(24) Gibson, Ivancevich y Donnelly. "Organizaciones. Conducta, estructura, proceso". Edit. Interamericana. México, 1984. Pág. 4.

(25) Hall, Richard. "Organizaciones. Estructura y Procesos". Ediciones del Castillo, S.A. España, 1973. Pág. 5.

los individuos interactúan dentro de la organización. Estos individuos no están en simple contacto casual a pesar de que la referencia a límites cerrados o restringidos -- pueda sugerirlo.

- 2.- La organización (grupo corporado) incluye unos sectores de la población y excluye otros. La organización en sí - tiene pues sus límites.
- 3.- La idea de orden distingue aún más a las organizaciones de otras entidades sociales. Poseen una jerarquía de - - autoridad y una repartición del trabajo en la realización de sus funciones. El orden se refuerza con personal específico preparado para realizar esta tarea.

Weber anota, además, que las organizaciones llevan a cabo actividades continuas encaminadas a un propósito de naturaleza específica.

"La definición de Weber ha servido de base a muchas otras. Su enfoque se centra básicamente en modelos de interacción legítimos entre los miembros de la organización al perseguir objetivos y ocuparse en actividades" (26).

Barnard:

Un enfoque distinto es el de Chester Barnard y sus seguidores.

Aunque coincide con Weber en muchos puntos, considera la

(26) Richard Hall. Op. Cit. (25) Pág. 5.

organización como "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas, esto es, la actividad lograda a través de una coordinación consciente, deliberada y plena de propósitos" (27). Las organizaciones, nos dice Barnard, requieren comunicaciones, deseo de colaboración por parte de sus miembros y un propósito común por parte de los mismos. - Es el individuo, continúa diciendo, quien debe estar en comunicación y ser motivado, es él quien debe tomar decisiones. Como vemos, Weber enfatiza en el sistema, en tanto que Barnard se ocupa de los miembros del sistema.

Etzioni:

Amitai Etzioni afirma:

"Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr metas específicas. Se incluyen en este concepto las corporaciones, los ejércitos, las iglesias y las prisiones; se excluyen las tribus, las clases, los grupos étnicos y las familias" (28). Las organizaciones se caracterizan por:

- 1.- División de trabajo, poder y comunicaciones.
- 2.- La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos y los encaminan hacia objetivos. Estos centros de poder revisan continuamente el desempeño de la or-

(27) Richard Hall. Op. Cit. (25) Pág. 6.

(28) Ibid., Pág. 7.

ganización, con el fin de aumentar su eficiencia.

- 3.- Sustitución de personal. Por ejemplo, personas cuyo rendimiento sea insatisfactorio pueden ser removidas y sus tareas asignadas a otros. La organización puede igualmente combinar a su personal mediante traslados y promociones.

Las definiciones hasta ahora comentadas no abarcan el medio externo de la organización, punto que debe quedar explícito en la definición, ya que fuerzas del medio tales como condiciones climáticas y geográficas, las otras organizaciones, el estado de la economía y el grado de desarrollo de la nación, son apenas algunos de los factores que la organización debe enfrentar.

Richard Hall:

Hall hace referencia al medio en el que se desenvuelve la organización en la definición que a continuación exponemos:

"Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de alistamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines". (29)

(29) Richard Hall. Op. Cit. (25), Pág. 9.

Renate Mayntz.

Considera las organizaciones como sistemas sociales encaminados a objetivos. Se distinguen de otras partes integrantes de la "organización social" porque son creadas conscientemente para perseguir un fin, mientras que las otras han crecido de manera natural.

Earl Lundgren:

Lundgren nos dice: "Una organización es un sistema complejo que incluye como subsistemas:

- 1) Dirección: Entendida ésta como la fuerza, que mediante la toma de decisiones, relaciona e integra a todos los elementos del sistema para alcanzar los objetivos de la organización.
- 2) Un número suficiente de personas en donde la interacción constante, cara a cara, es imposible, ya que de ocurrir lo contrario, llamaríamos a este conjunto de personas grupo". (30)

Gibson:

Para Gibson, las organizaciones se diferencian de otras agrupaciones de personas en que su conducta está dirigida hacia metas. Es decir, buscan metas y objetivos que se pueden alcanzar con mayor eficacia, mediante la acción concertada de grupos de personas. Es ésta la razón fundamental de la existencia de las organizaciones.

(30) Lundgren, Earl. "Dirección Organizativa. Sistemas y Procedimientos". Logos Consorcio Editorial, S.A. México, 1976. Pág. 24.

Koontz y O'Donnell:

La definen como "una estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones". (31) Para que la organización funcione debe incorporar objetivos cuantificables; un claro concepto de las actividades involucradas; un área clara y concisa de decisión o autoridad, así como información y demás herramientas disponibles para el desempeño de la función (32).

Entendido el concepto de organización, pasemos pues a estudiar el papel que éstas juegan en la sociedad.

1.2. Organizaciones y Sociedad.

Progreso tecnológico, desarrollo industrial, urbanización, crecimiento explosivo de la población, preponderancia de la economía, etc. son características propias de una sociedad, que nos permiten comprender con seguridad la importancia que tiene la organización en esta sociedad de nuestro tiempo.

Ella es la institución más representativa de la civilización técnica, industrial y urbana del mundo moderno. Es indiscutiblemente, producto del progreso tecnológico y, a la vez, la fuerza que más poderosamente lo impulsa.

Es el eje del fenómeno de industrialización que transforma de raíz la vida económica, lo mismo en los países occidentales que en el lejano Oriente.

(31) Koontz y O'Donnell. Op. Cit. (7) Págs. 300-301.

(32) Ibidem. Pág. 301.

Es la institución que más ha contribuido al crecimiento de las grandes urbes y en ellas y por ellas se han provocado los cambios más profundos de la vida social.

En el pluralismo de la sociedad contemporánea es la empresa, al lado de la organización política, el centro de poder cuya influencia es notoria, a veces avasalladora, al ejercerse sobre otros grupos sociales.

Por último, la importancia de la organización crece desmesuradamente, tanto como ha crecido el valor de la economía en la vida de la sociedad y en el destino del hombre.

1.2.1. Las organizaciones y su responsabilidad social.

Actualmente existen muchas opiniones acerca de lo que se entiende por responsabilidad social de la organización.

Por un lado se encuentra Milton Friedman, de la escuela de Chicago, según el cual la organización, entendida ésta como empresa, tiene como fin la obtención de un beneficio y por el mero hecho de ejercer dicha función ya está cumpliendo con su responsabilidad social. Es más, Friedman considera que una doctrina que proponga una responsabilidad social que vaya más allá de la obligación de obtener beneficios es subversiva, va en contra de los principios de una sociedad basada en la libertad personal y es conducente al establecimiento de un sistema colectivista.

Por otra parte, se encuentran aquellos economistas que con

sideran que la empresa tiene la obligación de contribuir al mejoramiento y a la eliminación de muchos de los problemas sociales que hoy en día aquejan a la humanidad, inclusive el de la contaminación ambiental.

Según esta opinión, las empresas son las responsables, al menos en gran parte, de dichos problemas, por ser las que más han contribuido, entre otras cosas, a la contaminación del -- aire y del mar.

Es fundamental subrayar que cualquiera que sea el criterio al determinar la función social de la empresa, siempre se deberá tener en mente el fin primordial de la misma, que consiste en evitar pérdidas y en la medida de lo posible tratar - de obtener beneficios para su operación eficiente y por consi-- guiente, para el mantenimiento del sistema económico actual.

Dicho de otra manera, la responsabilidad primordial del - empresario consiste en:

- "Saber añadir suficiente valor económico y proporcionar los bienes y servicios que la sociedad precise. Conviene no perder de vista que es aquí donde en muchas ocasiones se dan las faltas de los altos directivos de em presa". (33)
- "Debe conducir al desarrollo y perfeccionamiento de las personas que forman la empresa y que con ella están re lacionadas, teniendo muy presente en cada situación su obligación de contribuir a la consecución del bien co mún". (34)

(33) Martínez Piedra, Alberto. "La empresa privada y la crisis de Occidente". Revista Istmo No. 118- 119. Sep.- Dic. Editora de Revistas, S.A. México, 1978. Pág. 198.

(34) Ibid. Pág. 198.

"Conviene aclarar que la responsabilidad social no es algo que atañe exclusivamente a la empresa. De muy poco servirá exigir a ésta una responsabilidad social que otros sectores de la sociedad no estuvieran también en disposición de aplicar.

El actuar en forma responsable tiene que aplicarse al gobierno y a todos los sectores de la sociedad, incluyendo al laboral. El consumidor y el público en general, por el mero hecho de vivir en sociedad, también tienen una responsabilidad social y en determinados casos es muy posible que para cumplir con ella tengan que moderar sus excesivas demandas. De lo contrario, se podrían producir consecuencias sociales mucho más graves de las que inicialmente se querían evitar, proporcionando un proceso inflacionario que afectaría con especial crudeza a las clases más necesitadas de la sociedad. Esta postura atentaría contra el bien común, tanto o más que lo que comúnmente se entiende por falta de responsabilidad social de la empresa privada". (35)

"La responsabilidad social no es solamente un slogan oportuno, no debe quedarse en la expresión de un buen deseo moralizante. Señala una tarea esencial y urgente; indica la necesidad de alcanzar una nueva consciencia empresarial, a la altura de la presente circunstancia histórica y de la naturaleza misma de la empresa". (36)

(35) Martínez Piedra, Alberto. Op. Cit. (33). Pág. 198.

(36) LLano, Alejandro. "La responsabilidad social de la empresa". Revista Istmo No. 118-119. Sep.-Dic. Editora de Revistas, S.A. México, 1978. Pág. 109.

1.3. Necesidad de Administradores en las Empresas.

Hemos manifestado que nuestra sociedad se ha extendido mediante la creación de organizaciones especializadas que proporcionan los bienes y servicios que ella desea. Todas esas organizaciones se orientan por las decisiones de una persona o más, que son llamadas administradores. Los administradores asignan recursos a fines alternativos y frecuentemente en competencia. Son ellos quienes determinan la relación medios-fin. Tienen la autoridad (que la sociedad les concede) y la responsabilidad (que ellos aceptan) de edificar o destruir ciudades, de emprender la guerra o hacer la paz, de purificar o contaminar el ambiente. Establecen las condiciones para proporcionar empleos, ingresos, productos, servicios, protección, atención a la salud y conocimientos. Los administradores, como las organizaciones, invaden nuestra sociedad. Sería extremadamente difícil encontrar alguien en nuestra sociedad que no sea administrador o que no se encuentre sometido a las decisiones de uno de ellos.

Cuando las organizaciones bien administradas resultan trascendentales para nuestra sociedad, entonces los administradores son un recurso social importante. Como sucede con las organizaciones, cada uno de nosotros sabe algo de administración, por nuestros contactos diarios con diversas organizaciones y con los administradores de las mismas. Aquí también, nuestras experiencias pueden ser buenas y malas, y nuestras actitudes hacia los administradores, positivas o negativas. Por desgracia, aunque la administración es un campo del que todo el mun-

do conoce un poco, es algo que la mayoría practica ineficazmente.

Es muy importante que sea el desempeño administrativo eficaz para el individuo; su verdadera retribución es para las organizaciones, que tan importantes son en nuestra sociedad. La realidad es que las organizaciones necesitan administradores. El desempeño organizacional en nuestra sociedad es más importante hoy día como nunca antes. Por el aumento de complejidad en nuestra sociedad y la magnitud creciente de las organizaciones, las decisiones administrativas pueden tener un impacto de mucho más largo alcance sobre la sociedad.

Consideremos los problemas administrativos que afronta -- nuestra sociedad para proporcionar servicios eficaces; y los -- continuos problemas por los enormes excesos de gastos y demás ineficacias en los contratos de los gobiernos federal y estatales. Es ahora cuando los resultados de muchos años de manejo -- administrativo ineficaz comienzan a revelarse.

Estos ejemplos sirven para recordarnos la necesidad crítica que tiene nuestra sociedad de contar con administradores -- adecuados.

2. EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION.

Una organización ha de llevar a cabo numerosas actividades para inducir a la gente a colaborar y quedarse en ella a saber: compensaciones, dar oportunidades para ascender de categoría, entrenamiento o instrucción y desarrollo. Pero para atraer

la plena y eficaz colaboración de los miembros de las empresas, es preciso que la gerencia tenga una idea acertada del comportamiento humano, pues esta comprensión redundará en beneficio de las empresas y del individuo.

Todo intento de comprender por qué la gente se conduce como lo hace en las organizaciones, exige cierto entendimiento de la conducta individual. Tomar decisiones en cuanto a quién habrá de desempeñar ciertas tareas sin entender a las personas, resulta peligroso y a la larga puede tener consecuencias irreversibles. Así pues, una administración eficaz deberá entender al individuo, ya que de lo contrario, se verá envuelta en prácticas que obstaculizan el logro de las metas organizacionales y personales.

Ya que reconocemos la importancia del individuo en la organización, trataremos de establecer en este capítulo un marco teórico que ayude al administrador a comprender el comportamiento humano, no sólo para determinar los porqués de la conducta pasada, sino también para predecir, modificar e incluso controlar el comportamiento futuro.

2.1. Conducta Individual.

"La unidad fundamental del comportamiento es una actividad. De hecho, todo comportamiento es una serie de actividades". (37).

Para predecir el comportamiento, los administradores deben

(37) Hersey y Blanchard. "La Administración y el comportamiento humano" Editora Técnica, S.A. México, 1970. pág. 23.

saber qué motivos o necesidades inducen a la persona a una determinada acción en un momento particular.

El comportamiento se orienta fundamentalmente hacia metas, es decir, es motivado por un deseo de lograr ciertas metas, -- las cuales pueden ser conscientes o subconscientes. Las metas son exteriores al individuo; son blancos hacia los que se dirigen los motivos, a estas metas se les llama frecuentemente incentivos, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. Ejemplos de los primeros son la remuneración, los beneficios. El elogio, la simpatía, la aprobación, son ejemplos de incentivos intangibles.

Hersey y Blanchard clasifican la conducta o el comportamiento en dos categorías: la actividad dirigida hacia una meta y la actividad meta. La actividad dirigida hacia una meta es, en esencia, comportamiento que se dirige hacia el logro de una meta. Si la necesidad más fuerte en un momento dado es fumar, actividades tales como buscar dónde comprar una cajetilla, comprarla, son actividades dirigidas hacia la meta. La actividad meta es ocuparse de la meta misma que en este caso sería encender el cigarrillo.

La fuerza por satisfacer esta necesidad tiende a aumentar; cuando el camino hacia esa meta se bloquea, sobreviene la frustración. Por el contrario, comenzada la actividad meta la fuerza de la necesidad tiende a disminuir a medida que uno se entrega a ella.

En el momento en que otra necesidad se vuelve más potente

que la actual, el comportamiento cambia. Lo antes mencionado nos aclara que si un individuo desea influir en la conducta - de otra persona, primero debe entender cuáles son sus motivos o necesidades más importantes en ese momento.

Continúan diciendo: dos factores importantes que afectan la fuerza de la necesidad son las expectativas y la accesibilidad.

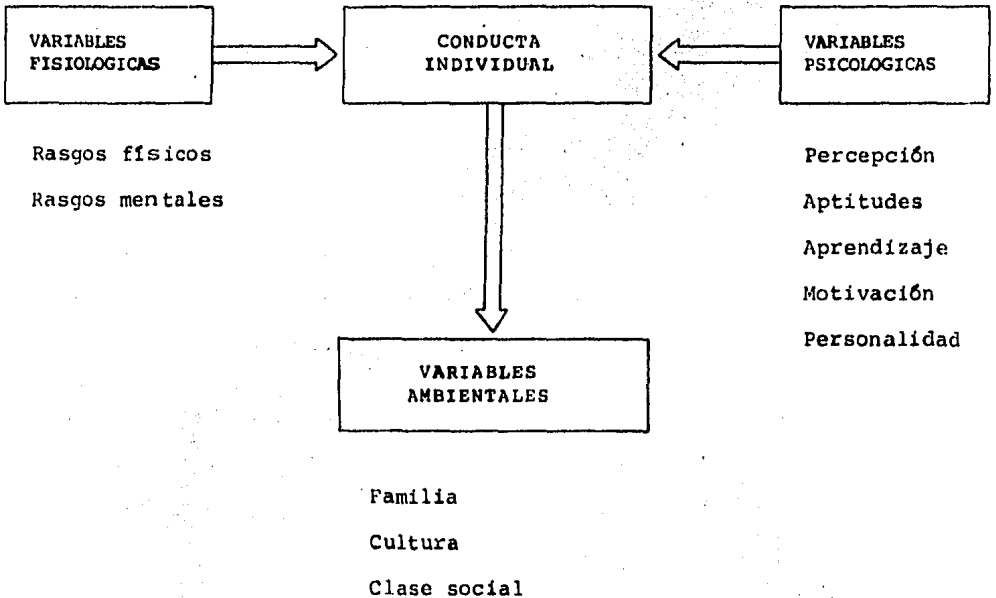
"La expectativa es la probabilidad que ve un individuo de satisfacer una necesidad particular de acuerdo con su experiencia en el pasado". Por ejemplo, un artesano para quien el sustento de su familia ha sido difícil, procurará una carrera profesional para sus hijos, si considera que ésta les dará un mejor nivel de vida.

"La accesibilidad refleja las limitaciones del medio. Se determina por la medida en que las metas o incentivos que podrían satisfacer una necesidad dada son accesibles en el medio del individuo". Por ejemplo, si los boletos para presenciar en vivo el mundial del fútbol se agotaron, la persona optará por ver el partido en la televisión.

Para Gibson, la conducta es lo que hace un empleado. Considera que la conducta individual está determinada por tres - variables:

- Variables fisiológicas (rasgos físicos y mentales).
- Variables psicológicas (percepción, actitudes, aprendizaje, motivación, personalidad).
- Variables ambientales (familia, cultura, clase social)

Estas variables se presentan en la figura 2.1.



Presupone:

- 1.- La conducta es causada.
- 2.- Está orientada hacia la meta.
- 3.- La conducta hacia las metas puede ser interrumpida por la frustración, el conflicto y la ansiedad.
- 4.- La conducta es motivada.

La frustración, el conflicto y la ansiedad son factores - determinantes del comportamiento.

Cualquier cosa que interrumpa a una conducta orientada hacia la meta causa frustración. Puede ser el resultado de la falta de tiempo para preparar un examen o de la carencia de una destreza técnica que se necesita para un ascenso deseable o un aumento de sueldo. Puede ser también el resultado de obstáculos tales como un jefe que evalúa parcialmente el desempeño.

"El conflicto consiste en la operación simultánea de patrones de conducta mutuamente incompatibles. La persona que se enfrenta a un conflicto debe escoger un patrón o el otro o buscar una solución intermedia". (38) Una situación de conflicto puede presentarse al determinar la prioridad que deberá dársele a dos tareas igualmente importantes. Mientras no haga su elección, la persona se encontrará en una situación conflictiva.

"La ansiedad es un estado de excitación provocado por una amenaza contra el bienestar propio. Excitación significa un estado de tensión, inquietud o desasosiego. La amenaza implica previsión de un peligro o impedimento a la conducta dirigida hacia la meta. Expresiones como tensión nerviosa, tensión emocional, angustia y estrés se emplean para describir los estados de ansiedad". (39) Gibson nos cita el siguiente ejemplo: la competición entre dos supervisores de segundo nivel por un puesto administrativo vacante puede constituir el factor de excitación que tiene por resultado la ansiedad. Debe observarse que aun cuando esta situación competitiva puede incrementar

(38) Gibson y Cols. Op. Cit. (24). Pág. 68.

(39) Ibidem, pág. 69.

la ansiedad de una persona, puede no aumentar la de otra.

2.2. Personalidad.

La relación entre conducta y personalidad es tal vez uno de los asuntos más complejos que deben comprender los administradores.

Un individuo, al madurar, desarrolla patrones de hábitos o respuestas condicionadas a diversos estímulos. La suma de estos patrones de hábitos determina su personalidad.

Hersey y Blanchard nos dicen que: "Cuando un individuo empieza a conducirse de una manera semejante en condiciones semejantes, este comportamiento es lo que otros aprenden a conocer como su personalidad. Los demás esperan de él, e incluso pueden predecir, ciertos tipos de comportamiento".

Las estructuras fundamentales de la personalidad se desarrollan en una época muy temprana de la vida. De hecho, algunos psicólogos afirman que pueden hacerse pocos cambios en la personalidad después de la edad de 7 u 8 años. La razón es que determinado comportamiento representa una proporción mayor de su experiencia total que lo que representaría si ocurriera más tarde en la vida.

Según Lundgren, personalidad es el patrón de disposiciones en base a las cuales se actúa de una manera consistente en situaciones variantes. Dicho de otra forma, es el conjunto de atributos estables enraizados en una persona quien determina su modo de plantearse los problemas de la vida.

Gibson nos dice que independientemente de cómo se defina la personalidad, hay ciertas ideas que gozan de aceptación general entre los psicólogos. Son las siguientes:

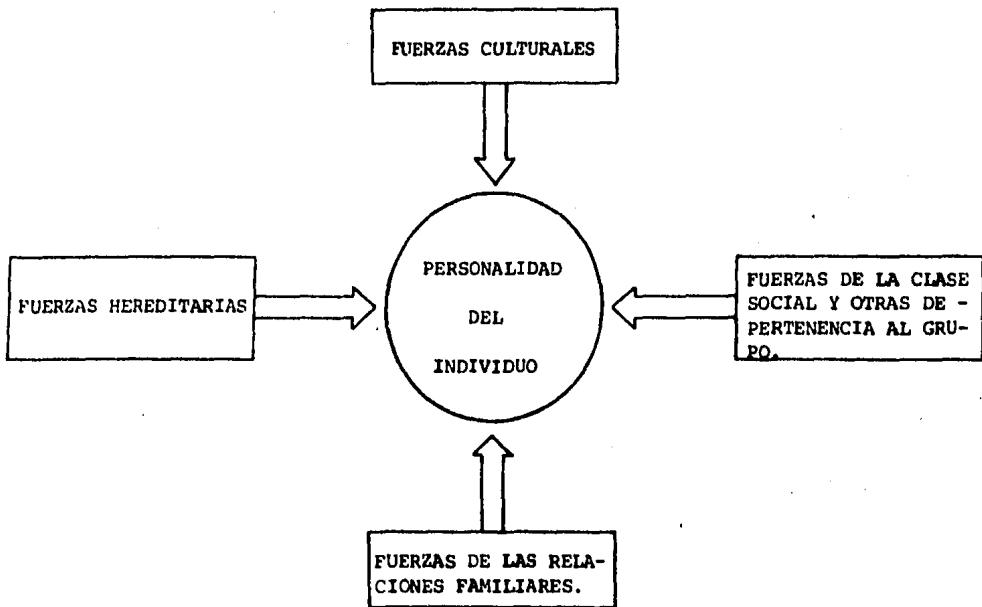
- La personalidad es un todo organizado, de otro modo, - el individuo no tendría significado.
- La personalidad parece estar organizada en patrones. Estos se pueden observar y medir hasta cierto punto.
- Aun cuando hay una base biológica para la personalidad, el desarrollo específico es producto de los ambientes social y cultural.
- La personalidad tiene aspectos superficiales, tales como actitudes respecto a ser jefe de un equipo, y un núcleo más profundo tal como los sentimientos respecto a autoridad o a la ética del trabajo.
- La personalidad involucra a la vez características comunes y únicas. Cada persona difiere de otra en ciertos aspectos, aunque le es similar en otros.

Estas cinco ideas están incluidas en la siguiente definición de personalidad:

"La personalidad de un individuo es una serie relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que han sido formados de manera significativa por herencia y por factores sociales, culturales y ambientales. Esta serie de variables determina los aspectos comunes y las diferencias en la conducta del individuo". (40)

(40) Gibson y Cols. Op. Cit. (24). Pág. 90.

La tercera idea señala algunas de las fuerzas que son determinantes importantísimas de la personalidad. Estas fuerzas se presentan en la figura 2.2.



La importancia de los factores hereditarios varía de una persona a otra. Por ejemplo, la herencia suele ser más importante para determinar el temperamento de una persona, que sus ideales y sus valores.

El grado en cada persona esté moldeada por la cultura es -- elevadísimo.

El impacto de la cultura en la formación de nuestras personalidades se produce progresivamente. La sociedad instituye patrones de conducta, por lo que la mayoría de los miembros de --

una cultura tendrán ciertas características comunes de personalidad.

La clase social también es importante para formar la personalidad. Influye en la percepción que de sí misma tiene la persona, su percepción del prójimo, percepciones del trabajo, la autoridad y el dinero.

Las relaciones familiares establecen un patrón de conducta que deja una huella importante en el comportamiento dentro de la organización laboral.

Si se analizan los elementos que influyen en la personalidad (fig. 2.2.) se verá que el administrador tiene poco control sobre esas fuerzas. Esto no deberá hacernos suponer que por estar formada fuera de la organización, la personalidad no es un factor importante de la conducta, ya que las respuestas conductuales de un empleado, sencillamente no pueden ser comprendidas por completo sin considerar el concepto de personalidad.

2.3. Conducta y Personalidad.

Una cuestión de interés para los científicos e investigadores conductuales es si los factores de la personalidad pueden pronosticar la conducta o el desempeño en las organizaciones. Pocas veces se emplea un inventario total para examinar si la personalidad es un factor para explicar la conducta organizacional. Es característico que se empleen unos pocos factores tales como el lugar de control, la tolerancia a la ambigüedad o la propensión al riesgo.

El lugar de control.- Hay personas que se creen autónomas, o sea que son dueñas de sus destinos y que, por lo tanto, tienen la responsabilidad de lo que les suceda. Consideran que el control de sus vidas proviene de su interior. Rotter llama a esas personas: internalizadores.

Por otra parte, Rotter dice que muchas personas creen que son indefensos peones del destino, que están controladas por - fuerzas exteriores sobre las cuales tienen poca o ninguna influencia. Estas personas creen que su lugar de control es externo, no interno. Son llamadas externalizadoras.

Un estudio de novecientos empleados en una empresa pública descubrió que los empleados controlados interiormente están más satisfechos con sus puestos, es más probable que se encuentren en puestos administrativos y están más satisfechos con un estilo de administración participante que los que consideran depender de un control exterior.

Se percibió que los internos tenían menos estrés, presentaban más conductas para enfrentarse a los problemas centrándose en las tareas, y revelaban menos conductas emocionales ante problemas, que los externos.

Además, la conducta orientada hacia la tarea y empleada para solucionar problemas por los internos iba asociada con un mejor desempeño.

Tolerancia a la ambigüedad.- La intolerancia a la ambigüedad se define como tendencia a percibir (es decir, interpretar)

situaciones ambiguas como fuentes de amenaza; la tolerancia a la ambigüedad es la tendencia a percibir como deseables situaciones que son ambiguas. Se produce una situación ambigua de trabajo cuando el individuo no puede estructurarla adecuadamente por falta de indicios suficientes. Una nueva situación (por ejemplo, un nuevo puesto); una situación compleja donde hay que recibir órdenes de seis puntos distintos) en que hay muchísimos indicios que considerar; y una situación contradictoria (por ejemplo, un jefe de proyecto) en la que indicios difíciles sugieren instrucciones diferentes, constituyen tres posibles situaciones ambiguas. En diversas situaciones de trabajo que implican cambios de tecnología, estructura o personal, el factor de tolerancia a la ambigüedad podría ser importante para comprender o pronosticar reacciones conductuales.

Aceptación de riesgos.- La propensión a arriesgarse es un atributo de la personalidad que influye en la conducta y el desempeño. Se han efectuado estudios para examinar la tendencia de un individuo a aceptar riesgos individualmente o en un ambiente grupal.

Un estudio de setenta y nueve administradores en una compañía manufacturera examinó la propensión a aceptar riesgos. Los hallazgos sugieren que aun cuando los administradores arriesgados llegan a decisiones rápidas, prestan una atención cuidadosa a la información en que se basan para tomar decisiones.

Determinar si los grupos o los individuos tienen una mayor propensión a aceptar riesgos, puede ser útil al seleccionar gru

pos que toman decisiones. Cierta número de estudios indican que los grupos toman decisiones más arriesgadas que los individuos. Esto obedece a las siguientes razones: a) la responsabilidad es diluida, 2) hay cierto valor social al ser considerado como -- aceptador de riesgos y 3) los líderes que influyen más en las -- discusiones grupales serán probablemente más propensos a asumir riesgos.

Los tres factores anteriormente estudiados parecen tener -- cierta influencia sobre la conducta y el desempeño en diversas situaciones laborales. La importancia de las variables de la -- personalidad difiere de un puesto a otro, de una persona a otra y de una situación a otra. Si pudieran medirse de manera válida, quizá proporcionarían a los administradores mayor exactitud en sus pronósticos de la conducta y el desempeño del puesto. Para medir las variables de la personalidad con validez, hace falta mucho cuidado antes de hacer suposiciones sobre la manera en -- que están relacionadas la personalidad y la conducta.

2.4. Cultura y Sociedad.

El concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos -- por sí mismo. Tiene que apoyarse en los demás. Dicho de otra manera, puede conseguir más cuando coordina sus esfuerzos con varias personas que actuando aisladamente. El concepto de organización es pues coordinación de esfuerzos cuyo objetivo es ayuda mutua.

Ahora bien, la sociedad es la organización más amplia que

existe, y dentro de ella encontramos instituciones de tipo económico, político, religioso, estatal, etc. dentro de las cuales el individuo, con su conjunto de valores, creencias, actitudes, juega un papel fundamental. De aquí que para poder entender la organización es necesario estudiar sus antecedentes: cultura y sociedad.

Toda sociedad humana entendida ésta como el grupo donde se comparte una vida común, total, requiere a fin de tener éxito -- en sus relaciones, lenguaje, tecnología, reglas relativas al -- trabajo, la propiedad, el comercio, etc.; sanciones y recompensas, conocimientos científicos y mitología; arte y tradiciones; cuentos y poesía; costumbres, etc.

Todo lo anterior proporcionã ciertas pautas de conducta. Entonces, la cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse, características de -- una sociedad particular. Puesto que las organizaciones se en--cuentran inmersas en un medio cultural del cual no pueden sus--traerse, la cultura influye sobre la organización y ésta a su vez sobre la cultura. El estudio de la cultura es importante para el administrador porque:

1.- Facilita su comprensión sobre el funcionamiento de las organizaciones. Ciertas formas de comportamiento pueden ser comprendidas cuando se analizan a la luz de la cultura del individuo. Por ejemplo: ciertos productos que han tenido éxito en las casas matrices de las empresas multinacionales se lanzan en -- México, con la esperanza de que constituyan también un impacto.

Sin embargo, esta novedad puede resultar hasta contraproducente porque choca contra alguna premisa socio-cultural.

2.- Lo ayuda a predecir la conducta. Las premisas socioculturales determinan cómo debe comportarse una persona ante determinada situación. Por ejemplo, un ingeniero civil que trabaje en México sabe que el 3 de mayo, día de la Santa Cruz, debe suspender las labores y deberá además aportar cierta cantidad en efectivo para que los albañiles compren cohetes, adornos para la cruz, y se den un banquete.

3.- Constituye un sustituto de la experiencia. Si se conocen algunas de las pautas culturales, la persona puede integrarse y ser aceptada más fácilmente por el grupo. Un gerente norteamericano, por ejemplo, debe ser muy formal, al principio, en su trato con todos los jefes. Si emplea la informalidad que se acostumbra en Estados Unidos, con seguridad será rechazado, especialmente por el grupo de mujeres.

4.- Facilita los cambios: Las tradiciones, los ritos, las costumbres, etc. tienden a dar cierta estructura rígida a la organización. Pero ésta necesita efectuar cambios rápidamente para adaptarse a las demandas del suprasistema, es decir, requiere flexibilidad. De esta manera, si se conocen las premisas culturales, pueden evitarse conflictos y se facilitarán los cambios.

"En términos generales, puede decirse que existen tres subsistemas en los aspectos culturales de una sociedad: ideológico,

sociológico y tecnológico". (41)

Dentro del primero se consideran las creencias, las ideas y la filosofía entre otros aspectos, incluyendo desde luego -- los valores.

Para coordinar las relaciones entre sus diversos miembros, la sociedad establece normas, status, papeles o roles y costumbres, que constituyen el subsistema sociológico.

"Las normas constituyen reglas de conducta o preceptos -- que regulan la interacción entre los individuos, así como entre éstos y las estructuras sociales". (42)

"El status constituye una posición, con deberes y privilegios reconocidos, dentro de una jerarquía". (43)

Un rol es el papel que desempeña el individuo dentro de la sociedad.

"Las costumbres son conductas que se repiten cada vez que se presentan situaciones semejantes". (44)

Toda sociedad emplea diversos utensilios, herramientas y maquinaria a fin de generar satisfactores que permitan cubrir sus necesidades. La tecnología que emplea una cultura requiere ciertas formas de conducta e implica un cambio en los valores, las normas, el lenguaje, etc. y en múltiples ocasiones repercu

(41) Arias Galicia, F. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México, 1982. Pág. 27.

(42) Ibidem. Pág. 98.

(43) Ibidem. Pág. 99.

(44) Ibidem. Pág. 99.

te sobre toda la cultura en general. De aquí que todo administrador - debe reflexionar sobre el modelo cultural que propiciará al modificar el componente tecnológico. De todo lo anterior se concluye que el individuo opera con su medio; nace y es enriquecido por la atmósfera cultural, alcanzando su máxima expresión sólo dentro del contexto social, pues individuo y sociedad no son términos opuestos, sino complementarios. Cada individuo posee características propias que lo distinguen de los demás, pero -- por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, la cultura le imprime su sello.

Resultaría ocioso entonces, tratar de estudiar al individuo sin analizar también las recíprocas influencias entre éste y su ambiente (organizacional, legal, económico, etc.) y viceversa. Son los individuos los que actúan, no la sociedad ni la cultura, pues son ellos quienes comparten modos comunes de vida, que es la cultura. Existe por tanto estrecha relación entre individuo, cultura y sociedad. Podemos afirmar así que el individuo es un producto social por las siguientes razones:

- 1.- Somos producto del medio en que hemos crecido y evolucionado. Aunque se tengan cualidades innatas genéticamente, éstas se desarrollan sólo a través del medio social.
- 2.- Los individuos adquieren su personalidad a través de la interacción social.
- 3.- Hábitos, creencias, actitudes y valores los produce la cultura. Por eso, el desarrollo de la personalidad es un proceso social. Si la cultura es el mundo del individuo, nadie

escapa a la cultura.

4.- La estrecha relación entre cultura y sociedad, con el individuo y su personalidad, permiten tanto al psicólogo, como al sociólogo y al administrador, explicar algunos aspectos de su conducta.

5.- Sociedad e individuo, cultura y personalidad no se diferencian, se interrelacionan, ya que los individuos no están separados de la cultura y la sociedad.

Por último diremos que la relación entre individuo, sociedad y cultura tiene implicaciones que hay que tomar en serio, sobre todo cuando se considera la relación que existe entre el individuo y las grandes organizaciones modernas.

2.5. La motivación y su influencia en el comportamiento.

Un factor determinante de la conducta y el desempeño individual es la motivación, aunado a otras variables tales como el esfuerzo dedicado, la capacidad y la experiencia anterior, la práctica en el trabajo, inteligencia, aptitud, niveles de aspiración, etc.

A pesar de la importancia obvia de la motivación, resulta difícil definirla y aplicarla en las organizaciones.

Según Huse, la motivación se puede definir como "las condiciones responsables de la variación del comportamiento". (45)

(45) E. F. Huse y J. C. Bowditch. "El Comportamiento humano en la Organización". Fondo Educativo Interamericano. México, 1983. Pág. 59.

Afirma que casi todo el comportamiento tiene su origen en los esfuerzos que realiza el individuo por satisfacer sus necesidades. De igual manera, las personas evitan las actividades que no les proporcionan recompensa o ayuda o las que tendrían como consecuencia un castigo.

Sostiene que el comportamiento es una función directa de la tarea, es el resultado de su respuesta a la pregunta ¿qué - gano yo con ello? De esta manera, aunque el individuo se sienta muy motivado para alcanzar el éxito, si la tarea le resulta - demasiado difícil o poco remuneradora, quizá ni siquiera la - inicie.

Otro punto de vista sugiere que el análisis de la motivación debería concentrarse en los factores que incitan y dirigen ciertas actividades del individuo. (46)

Otro teórico destaca que la motivación implica la dirección hacia la meta. (47)

Una definición más propone que motivar es inducir a la -- gente a actuar del modo deseado. (48)

Los científicos de la conducta, que requieren una base de apoyo para estudiar las actuaciones de la gente, han escogido como punto de partida las necesidades humanas. Suponen que la

(46) J.W. Alkinson. "Una introducción a la motivación". Princeton, N.Y. Van Nostrand, 1964.

(47) D. Bindra. "Motivación, una reinterpretación sistemática". Nueva York Ronald Press. 1959.

(48) Koontz y O'Donnell. Op. Cit. (7) Pág. 311.

gente actúa para satisfacerlas y que si éstas se conocen, es entonces posible motivar a las personas para que satisfagan, o dejen de satisfacer, sus necesidades. Está implícito en este raciocinio el hecho de que el individuo, especialmente en la actualidad, no es autosuficiente sino que tiene que intercambiar servicios, en esfuerzos cooperados, para satisfacer muchas de sus necesidades.

La expresión "necesidades" requiere alguna explicación. Los científicos de la conducta no le dan el sentido de exigencia, sino más bien quieren significar el conjunto de deseos que pueden satisfacerse por medio de estímulos posteriores. Así, incluyen conceptos como la necesidad o el deseo de sobrevivir, -- mantener relaciones sociales, obtener distinciones o alcanzar -- status. En sus estudios durante los últimos veinte años, estos científicos han supuesto que las necesidades humanas son la causa de su conducta. Por otro lado, investigaciones recientes en el campo de las ciencias biológicas, han originado otra escuela que indica que las necesidades humanas no son la causa sino el resultado de estímulos anteriores. Su filosofía básica parece resumirse en la afirmación de que la conducta se debe referir a lo que hacemos y no a por qué lo hacemos.

Los administradores se interesan fundamentalmente en aquellas necesidades humanas que pueden satisfacerse dentro de la estructura de la empresa, y no pueden darse el lujo de querer satisfacer en forma paternalista todas las necesidades de los empleados.

por lo tanto, son de gran valor los estudios científicos para determinar las necesidades humanas que la empresa está en mejor disposición de satisfacer y cuya satisfacción constituye un poderoso estímulo para el desempeño de su personal.

En otras palabras, para que un administrador pueda prever la conducta de un empleado con algo de exactitud, tendrá que saber algo acerca de las metas por las cuales se siente atraído y de las acciones que realizará para alcanzarlas.

2.5.1. Teorías de la motivación.

No son pocas las teorías de la motivación ni los hallazgos de la investigación que intentan proporcionar explicaciones sobre la relación entre conducta y resultado.

Huse, en su obra "El comportamiento humano en las organizaciones", describe tres modelos de motivación del hombre, encasillando dentro de cada uno las diferentes teorías. Estos modelos son:

- 1.- Modelo de fuerza y coerción: supone que el hombre trabaja mejor cuando se le fuerza a una situación en la que produce o es castigado. Lo que ocurre en realidad nos dice Huse, -- "es que la coerción, en el mejor de los casos, produce la alienación y separación -real o psicológica- de la tarea".
(49) Cuando la separación física no es posible, pueden darse sabotajes, sublevaciones y otras formas de rebelión.

(49) E. F. Huse y J. L. Bowditch. Op. Cit. (45) Pág. 62.

2.- Modelo económico/mecánico. El modelo económico subraya las recompensas económicas. Se basa en la suposición de que el hombre trabaja principalmente por dinero. Son los principales expositores de esta teoría Adam Smith y Frederick Taylor.

El modelo económico es descrito muy bien por Skinner, quien considera que el comportamiento humano depende del condicionamiento operante y, por consiguiente, está configurado en gran parte por el entorno.

En la teoría del condicionamiento operante se da por sentado que el hombre responde a las recompensas: el comportamiento que sea reforzado con recompensas continuará; si no recibe esa ayuda, cesará.

3.- Modelo de crecimiento o de sistema abierto. Este modelo -- considera que el hombre:

1. Toma decisiones habitualmente por sí mismo.
2. Es intencional y tiene objetivos individualizados.
3. Observa sólo las órdenes que son compatibles con sus -- propias necesidades y valores.
4. Tiene motivos más complejos e interrelacionados que los de cualquiera de los otros dos modelos.
5. Se esfuerza por lograr el crecimiento, la responsabilidad y el éxito cuando están presentes las condiciones -- propicias para ello.

Estas suposiciones las han utilizado los teóricos para marcar en dos direcciones relacionadas entre sí: las teorías de -

Maslow sobre el hombre que se autorrealiza y las de Herzberg y sus colaboradores sobre higiene/crecimiento.

Gibson, en su libro "Organizaciones: Conducta, estructura y procesos", señala dos categorías para clasificar las teorías de motivación. Estas categorías son las de contenido y las de proceso.

La primera "enfoca los factores que, dentro de la persona, activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta. Intentan - determinar necesidades específicas que motivan a la gente". (50) Las segundas "proporcionan la descripción y el análisis del -- proceso de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta". (51)

Tres importantes teorías del contenido respecto a la moti vación son la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, y la teoría del logro de Mc. Clelland. Aunque estas teorías gozan de gran popularidad, todavía no se ha demostrado que sean viables.

Teorías del contenido:

1.- La teoría de las necesidades, de Maslow.

Maslow establece una jerarquía de necesidades ordenándolas como sigue:

(50) J. L. Gibson y Cols. Op. Cit. (24) Pág. 104

(51) Ibid. Pág. 104.

Físicas:

- 1.- Fisiológicas: Necesidad de alimento, abrigo, bebida.
- 2.- De seguridad: Cuidado de la vida física.

Sociales:

- 1.- Pertenecer y ser amado: Esfuerzo por ser aceptado por los miembros íntimos de la familia y por ser importante para ellos.
- 2.- Estimación y categoría: Esfuerzo por alcanzar alta categoría en relación con los demás, como el deseo de dominio, reputación y prestigio.

Del yo:

- 1.- Autorrealización: Deseo de conocer, entender, sistematizar, organizar y construir un sistema de valores.

Según Maslow, una persona intenta satisfacer las necesidades más fundamentales (abrigo, alimento), antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de más alto nivel. Un punto decisivo en el pensamiento de Maslow es que una necesidad satisfecha deja de motivar. Por ejemplo, -- cuando una persona decide que ya está ganando lo suficiente -- por su contribución a la organización, el dinero pierde su poder motivador. De igual manera, el alimento deja de ser motivador cuando cesa el hambre.

2.- La Teoría de los dos factores, de Herzberg.

Basado en sus investigaciones, Herzberg ha propuesto una teoría que considera dos factores. En el primero agrupa los -- aspectos que él llama de insatisfacción, es decir, aquellos cu ya presencia en cantidad o cualidad apreciables no causan sa-- tistfacción ni insatisfacción. Entre éstos se cuentan las condi-- ciones de trabajo, las políticas de la compañía, las relacio-- nes de trabajo, el salario, la posición, la seguridad en el -- trabajo y la vida personal. El segundo factor lo constituyen - los verdaderos elementos de satisfacción, es decir, aquellos - que causan más o menos satisfacción según su nivel cualitativo o cuantitativo. Entre ellos están las tareas realizadas, la -- responsabilidad, los ascensos, el grado de importancia en la - empresa, el logro, la posibilidad de progreso, entre otros.

Se ha llamado al primer grupo de elementos factores "hi-- giénicos" o de "mantenimiento". Su presencia no es factor de - motivación, pero su ausencia causa insatisfacción. El segundo grupo ofrece un sentido real de satisfacción y constituye por tanto el elemento activo de la motivación.

De acuerdo con esta teoría, a este segundo grupo debe di-- rigirse preferentemente la atención de los administradores.

Un aspecto atrayente de la obra de Herzberg para los admi nistradores es que la terminología está orientada hacia el tra-- bajo.

3.- La teoría de Mc Clelland acerca de las necesidades aprendidas.

La teoría que Mc Clelland propone está estrechamente vinculada a los conceptos de aprendizaje. Considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura. Tres de estas necesidades son: la del logro, la de afiliación y la de poder.

Mc Clelland sugiere que cuando una necesidad es fuerte en una persona, la motiva a desarrollar una conducta que la lleve a la satisfacción de esa necesidad. Por ejemplo, cuando se tiene una necesidad de logro alta, la persona se siente instigada a fijarse metas provocativas, a trabajar duro y a utilizar las destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar esas metas.

La necesidad de afiliación refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente. Una persona con gran necesidad de -- afiliación, se preocupará por la calidad de importantes relaciones personales. Una persona con gran necesidad de poder se concentra en obtener y ejercer poder y autoridad; se preocupa por influir en los demás y llevar el mando de las discusiones. El poder, según Mc Clelland, puede ser negativo si la persona que lo ejerce insiste en la dominación y el sometimiento, o positivo si refleja una conducta persuasiva y capaz de inspirar.

El tema principal en la teoría de Mc. Clelland es que - las necesidades son aprendidas, y la conducta que se recompensa tiende a repetirse con mayor frecuencia. Por ejemplo, una gran necesidad de afiliación o poder puede deducirse de un --

historial en que se reciben recompensas por una conducta socializable.

Son importantes las aportaciones de esta teoría, ya que si las necesidades de los empleados pudieran medirse con exactitud, las organizaciones mejorarían notablemente sus procesos de selección y colocación. Por ejemplo, un empleado con una gran necesidad de logro podría ser colocado en una posición que le permita progresar. Esto daría por resultado un mejor desempeño debido a que la intensidad de la necesidad y las características del puesto coinciden.

Teorías del Proceso:

Las teorías del contenido hasta ahora examinadas se ocupan principalmente de las necesidades e incentivos que provocan la conducta. Las teorías de proceso de la motivación se preocupan por responder a la pregunta de cómo se activa la conducta individual, cómo se dirige, se sostiene y se detiene.

A continuación estudiaremos tres teorías del proceso: la teoría de las expectativas, la teoría de la equidad y la teoría de fijación de metas.

1.- La teoría de las expectativas.

Varias teorías de la motivación se han desarrollado durante los últimos años, y son conocidas como teorías de las expectativas. Una de las versiones más populares ha sido ideada por Victor Vroom quien basa su teoría en tres importantes concep-

tos; la expectativa, la valencia y la instrumentalidad.

La palabra expectativa se refiere a la probabilidad de que cierto nivel de esfuerzo tenga por resultado cierto nivel de producto. Por ejemplo: ¿Qué probabilidad hay de que un buen desempeño (esfuerzo) tenga por resultado un ascenso (producto)? Antes de decidir, el trabajador necesita conocer el valor del producto. Vroom llama a este valor: valencia. Refleja la fuerza del deseo que tiene el individuo o la atracción hacia el producto. El grado en que crea el empleado que un gran desempeño produzca un ascenso es un cálculo subjetivo de probabilidad que Vroom califica de instrumentalidad.

Para aplicar la teoría de las expectativas, el administrador debe considerar a la persona y el ambiente, es decir:

- Determinar qué resultados son importantes para cada empleado. Esto se puede hacer observando, escuchando, preguntando.
- Identificar qué conducta y qué desempeño se desea. Para esto, el subalterno deberá comprender las expectativas del administrador.
- Establecer niveles de desempeño que sean desafiantes aunque alcanzables, ya que si son demasiado elevados, lejos de aumentar, pueden reducir la motivación.
- Vincular resultados importantes a los niveles de desempeño deseados. El sistema de recompensas debe ser rápido, exacto y visible.
- Asegurarse de que los cambios en resultados o recompensas -

sean suficientemente grandes para motivar una conducta significativa.

Esta teoría se ha vuelto tan compleja, que los cuestionarios empleados para ponerla a prueba no siempre han sido científicamente validados, de modo que aunque resulte interesante, se dificulta poner a prueba cabalmente todo el modelo.

2. Teoría de la equidad.

Esta teoría destaca la importancia de las comparaciones - en situaciones de trabajo. Sostiene que los empleados establecen comparaciones entre sus esfuerzos y sus recompensas y los de otros que están en condiciones similares de trabajo. Existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre sus insumos (esfuerzos) y sus resultados (recompensas) es equivalente a la relación de otros empleados. Por consiguiente, hay injusticia cuando esas relaciones no son equivalentes. Una injusticia percibida crea tensión para restablecer la equidad y orilla a diferentes cursos de acción, tales como descontento, mal desempeño, ausentismo y hasta abandono de trabajo. La limitación que presenta esta teoría es que se centra en la paga como resultado básico y que el empleado puede establecer su base de comparación con una persona ajena a la empresa. El administrador deberá por lo tanto tratar de determinar quiénes son las personas de referencia (lo cual resulta muy difícil), los resultados deseados y las capacidades de los subalternos.

3. Fijación de metas.

Una aportación importante para la comprensión de la motivación ha sido la de Locke. Afirma que las metas o intenciones - del individuo influyen en la conducta, y que las metas de tareas estimulantes o retadoras tienen por resultado más altos - niveles de desempeño que las metas de tareas fáciles o rutinarias. Cuanto más clara y específica sea la meta, mejor será el nivel de desempeño.

Conceptos importantes en la aplicación de programas de fijación de metas para mejorar las actitudes de los empleados - hacia la organización son:

- Meta consciente: aquella hacia la que se refuerza la persona y de la que tiene consciencia.
- Meta de tarea: relacionada con el puesto.
- Meta de desarrollo personal: enfocada hacia el progreso personal. Puede estar relacionada o no con el puesto.
- Participación en la meta: el grado en que la persona se involucra en la fijación de metas de tarea y de desarrollo personal.
- Desafío de la meta: grado de desafío asociado a una meta específica.
- Aceptación de la meta: grado hasta el que la meta de tarea o de desarrollo personal se convierte en meta consciente.
- Entrega a la meta: cantidad de esfuerzo realizado para alcanzar una meta consciente.

Al aplicar un programa de fijación de metas se requiere - tanto de la participación de la alta gerencia como de los subalternos *. También conviene no examinar únicamente las metas de tarea sino además incluir las de desarrollo personal, ya que -- del equilibrio entre ambas dependerá la satisfacción con el -- trabajo.

El enfoque de situación de metas en lo concerniente a la motivación, difiere de los enfoques de las expectativas o la - equidad. Aun cuando los incentivos y recompensas pueden influir en la aceptación de las metas o entrega a la misma, el factor - más importante es la meta". (52)

Al respecto, Gibson comenta: "Las metas son aquello por - lo que se esfuerzan los individuos, y el principal antecedente - de la conducta en el puesto es la intención de la persona de al canzar metas conscientes y significativas. Las metas sirven como causa principal de la conducta, no las comparaciones con -- personas de referencia ni la recompensa potencial que va asocia da a un buen desempeño". (53) :

2.5.2. Aplicación de la teoría de la motivación en las organiza ciones.

Dos esfuerzos organizacionales específicos que aplican la

* Un área de discusión concierne al problema de qué cantidad de participación de subalternos en la fijación de metas será la - óptima.

(52) Terence R. Mitchell. "People in Organizations; understanding their behavior". Mc. Graw Hill. New York, 1978. Pág. 165. Obra citada por Gibson y colaboradores. Pág. 116.

(53) Gibson y cols. Op. Cit. (24). Pág. 116.

teoría de la motivación en el lugar de trabajo son la modificación de la conducta y la semana laboral modificada.

La primera es una técnica fundada en la ley del efecto y el condicionamiento operante .

La ley del efecto afirma que si la conducta se refuerza, tenderá a repetirse. El enfoque del condicionamiento operante exige un reforzamiento positivo de la conducta deseada. Supone que la aplicación de una recompensa incrementa la probabilidad de que se repita la conducta que precedió a su otorgamiento. - Cuanto más de cerca siga el reforzamiento positivo a la conducta deseada, más probabilidades habrá de que ésta se repita. Un aumento de sueldo, por ejemplo, lo recibe el empleado en alguna fecha que con seguridad está muy lejos en el tiempo de lo que fue la conducta deseada. Por esta razón, los científicos conductuales recomiendan que se utilicen otros reforzadores: - elogios, felicitaciones en público, reconocimientos, etc. que se pueden conceder en tanto las conductas deseadas son reconocidas o evaluadas.

Los reforzamientos también pueden ser negativos, a fin de suprimir rápidamente una conducta indeseable. Un ejemplo de reforzamiento negativo es el descuento del salario diario, cuando no se cheque la tarjeta a tiempo. En realidad, el reforzamiento negativo es una estrategia de evitación en donde la conducta de la persona está bajo la influencia de lo que se supone serán consecuencias adversas o negativas.

Para ayudar a un empleado a aprender una nueva conducta, es necesario que el administrador vigile el progreso del individuo y deberá considerar además con qué frecuencia dará reforzamiento positivo y qué lapso debe transcurrir entre la conducta deseada y las recompensas.

La recompensa deberá proporcionarse a menudo pero no constantemente. Un elogio, por ejemplo, concedido a diario, perderá todo su impacto.

El reforzamiento podrá ser continuo, parcial y fijo. En el primero, la recompensa se produce después de cada respuesta correcta. Esto resulta casi imposible para el administrador ya que tendrá que ocuparse de otras actividades y otras personas.

En el intermitente, el administrador podrá efectuar una visita para reconocer el desempeño el cuarto día del mes, luego el día 8, 10, 20, 22, 26, etc.

En el fijo, se refuerzan las respuestas al cabo de un periodo específico. Por ejemplo, el pago quincenal.

Son muchos los críticos que se oponen a la modificación de la conducta. Consideran que los reforzadores amenazan la libertad humana y son poco éticos.

Otra manera de lograr el mejor desempeño y la satisfacción del empleado es a través de la semana laboral modificada (4-40: 4 días - diez horas diarias) que consiste en la reducción del número de días que un empleado trabaje por semana. Esta modificación permite que el trabajador se ausente tres días en vez -

de los dos tradicionales.

La puesta en marcha de este esfuerzo organizacional se dificulta debido a restricciones legales tales como las horas - que deberá laborar una trabajadora, si deberá pagarse tiempo extra después de un periodo de ocho horas, etc.

2.6. El individuo en interacción con la organización.

Antes dijimos que el comportamiento era la consecuencia - de una causa; la gente trabaja para satisfacer necesidades y, en este sentido, las personas siempre están motivadas. Por -- consiguiente, el individuo llega a la organización con un conjunto de necesidades. Si la organización proporciona un clima propicio a la satisfacción de las mismas, trabaja. Pero si no proporciona estas oportunidades, subordinará las metas de la misma a la satisfacción de sus propias necesidades.

Cuando una persona actúa recíprocamente con la organiza-- ción, surgen dos elementos clave:

1.- La interacción es siempre un proceso de intercambio - bilateral. A menos que ambas partes se beneficien del inter-- cambio, la interacción se reducirá o será detenida por la parte insatisfecha. Por ejemplo, permanecer en una organización supone costos personales: el individuo tiene que renunciar a parte de su independencia y autonomía para tener un empleo fijo y seguro. Por consiguiente espera algo de la organización a cambio de entregar su tiempo.

2.- La interacción siempre entraña un sentido de obligación mutua. Si cualquiera de las dos personas de una interacción falta a sus obligaciones con la otra, la relación probablemente se interrumpirá. Por supuesto, en una organización, para mantener su estabilidad, es de esencial importancia este proceso de obligación mutua o interdependencia.

Huse y Bowdith definen esta obligación como "contrato psicológico". Este contrato estipula que la remuneración material le será entregada al individuo a cambio de su compromiso de trabajar para los objetivos de la organización. En otras palabras, el contrato psicológico constituye la suma total de las expectativas percibidas por el individuo y la organización acerca de su relación. La organización espera que el empleado trabaje con ahínco y que obedezca y use la autoridad que se le confiere para hacer cumplir estas expectativas. El empleado espera la remuneración por su trabajo y un trato justo y correcto por parte de la organización. Si ésta no corresponde a las esperanzas del individuo, es probable que rescinda su compromiso o adopte una actitud de alejamiento y apatía. Es lógico, pues, que si el jefe o director inicia un adecuado contrato psicológico, estará en mejores condiciones de "motivar" debidamente a sus subordinados. Para hacerlo debe calcular lo que espera de ellos en relación con sus aptitudes y motivos.

En este capítulo hemos considerado algunas de las opiniones comúnmente sustentadas acerca de las razones por las que

La gente trabaja. Por consiguiente, como dice E. Schein, el jefe triunfará en la medida en que comprenda su propia estructura motivacional y aplique esta comprensión a sus relaciones con sus subordinados. Aunque nunca podrá ser totalmente objetivo en la comprensión de otro individuo o situación, si ha de triunfar, el jefe debe tener la sensibilidad y capacidad necesarias para diagnosticar, sentir y apreciar las diferencias entre sus subordinados con el fin de emprender la acción apropiada.

3. EL GRUPO Y LA ORGANIZACION.

Hay diferencias de opinión respecto a qué es lo que un grupo puede o no puede hacer, y hasta qué punto es eficaz.

La razón de que dediquemos una sección completa a los grupos es que existe la absoluta evidencia de que ejercen un impacto muy importante sobre sus miembros, sobre otros grupos y sobre la organización.

Su experiencia se halla estimulada, en última instancia, por el concepto de organización. Esta última, es dividida en grupos básicamente por la división del trabajo, y así se crean una serie de fuerzas que forman varios grupos de trabajo que son más pequeños y que coexisten dentro de ella.

El hombre es por naturaleza un ser social, y vemos cómo ha organizado en grupos sociales que aumentan en extensión y complejidad a medida que se civiliza y aumenta su capacidad

de relación, por lo tanto, podemos considerar al grupo como - la más común de las unidades sociales.

3.1. Definición de un grupo. Su origen e importancia.

Ha sido difícil definir lo que es un grupo, dada la multiplicidad de propiedades que poseen; sin embargo mencionaremos algunos:

...grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en mutuo contacto, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y conciencia de cierto elemento común de importancia. (Olmsted, 1966).

...grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstos interdependientes en algún grado significativo. (Cartwright, 1971).

...grupo es un cierto número de personas que actúan recíprocamente entre sí, que son conscientes psicológicamente de ellas mismas y que se perciben como un grupo. (Schein, 1972).

Así pues, un conjunto de personas presentes no constituye necesariamente un grupo, es necesaria la existencia de una relación psicológica (acción recíproca) de algún género.

El tamaño del grupo se halla limitado por las posibilidades de la interacción mutua y de la conciencia que cada cual tenga del resto.

En términos generales, el maestro Fernando Arias Galicia,

en su libro "Administración de Recursos Humanos", nos dice que los grupos y sus miembros se caracterizan por alguno de los siguientes atributos:

- Participan en interacciones frecuentes.
- Se definen entre sí como integrantes de un todo común.
- Comparten normas comunes.
- Encuentran que pertenecer al grupo es recompensante.
- Se identifican entre sí como resultado de buscar los mismos objetivos.
- Tienen una percepción colectiva de su unidad.
- Tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente.
- Comparten la misma cultura o subcultura (regional, ocupacional u organizacional).

Los grupos pueden originarse en forma deliberada o espontánea, pero siempre la razón para su existencia es que cada uno de sus miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás, por lo que únicamente permanecerá en el grupo mientras considere que le ofrece más ventajas estar dentro que fuera.

La atracción de una persona por el grupo puede explicarse por:

a) la base motivacional de afinidad, como es el reconocimiento, seguridad, dinero, etc.

b) las propiedades del grupo, es decir, su estilo de funcionamiento, metas, programas, etc.

c) su expectativa, que consiste en que tal membresía tendrá consecuencias beneficiosas.

d) su nivel de comparación, o sea, el nivel de resultados que puede obtener en comparación con otros grupos semejantes.

A mayor número de elementos anteriores, aumentará la cohesión del grupo y con ello, la capacidad de éste para retener a sus miembros ya que los grupos cohesivos proporcionan una - fuente de seguridad.

Los grupos constituyen valiosos objetos de estudio, ambientes importantes del comportamiento individual, subsociedades en las cuales tiene lugar la interacción social.

Se han realizado diversas investigaciones sobre grupos y entre éstas destaca el estudio presentado por Elton Mayo como "grupo Hawthorne". Los resultados de esta investigación dieron lugar al reconocimiento de la importancia de los grupos de trabajo informales en los organismos sociales, las relaciones sociales entre el supervisor y los trabajadores y en las actitudes y motivos de los trabajadores existentes en un contexto de grupo.

3.2. Tipos de grupos y funciones cumplidas por los grupos.

Los grupos existen con el objeto de satisfacer las necesidades de sus integrantes.

Estas necesidades pueden ser: aprender de los demás y ac-

tuar con los demás. La primera implica compartir nuestras ideas y sentimientos, lograr un mejor entendimiento y esto da lugar a la formación de grupos de aprendizaje cuyo objetivo principal es la superación del individuo y ensanchamiento de sus capacidades.

La necesidad de colaborar con los demás en las decisiones, motiva a la formación de grupos de acción, cuya finalidad es la productividad colectiva así como el logro de eficacia en sus decisiones.

Podemos distinguir dos tipos de grupos: al formal y al informal.

Como nos dice Edgard H. Schein en su obra "Psicología de la Organización", "los grupos formales se crean con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de la organización". En estos grupos las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales y formales. Su participación es sólo con relación a sus capacidades especiales y delimitadas constituyéndose en un medio para lograr otros fines.

Los grupos formales pueden ser de dos tipos:

a) Formales permanentes: son ciertas estructuras como el equipo directivo superior, unidades de trabajo, que brindan servicios especializados.

b) Formales temporales: son comisiones que se crean para realizar un determinado puesto de trabajo, pero que, una vez

cumplida su misión, cesan de existir a menos que deban seguir realizando alguna otra tarea.

Los grupos informales surgen debido a que "los seres humanos como entes totales no se limitan al trabajo, puesto que poseen necesidades que trascienden las mínimas que exige el puesto de trabajo, buscarán la realización de algunas de estas necesidades mediante el desarrollo de una serie de relaciones con otros miembros de la organización". (54)

En los grupos informales los miembros se hallan ligados -- unos a otros por lazos emocionales cálidos y personales, son espontáneos en su conducta interpersonal y se orientan hacia fines comunes. La creación real de estos grupos depende en gran medida de la ubicación física de las personas, la naturaleza de su trabajo, sus esquemas cronológicos, etc., por tanto, surgen de la combinación de factores formales y de necesidades humanas.

Los otros tipos más comunes de grupos informales pueden ser denominados, de acuerdo con las teorías de Dalton, en: "Pandillas Horizontales, Pandilla Vertical y Pandilla Mixta". (55)

Pandilla Horizontal: significa una asociación informal de los trabajadores, directivos o miembros de la organización que son más o menos del mismo rango, y que trabajan en la misma -- área aproximadamente.

(54) H. Schein, Edgard. "Psicología de la Organización". Editorial Dossat, S. A. España, 1972. Pág. 95.

(55) M. Dalton. "Men Who Manage". John Wiley. New York, 1959. Pág. 114.

Pandilla Vertical: es un grupo compuesto de los miembros de diferentes jerarquías y que se hallan incluidos en un mismo departamento.

Estos grupos cumplen una función clave de comunicación hacia arriba o hacia abajo.

Pandilla Mixta: consta de miembros de distintos niveles y que proceden de diversos departamentos ubicados en lugares físicos distintos. Estas cumplen ciertos intereses comunes y realizan una serie de misiones de las que no se preocupa la organización.

Las diferencias generales entre grupo informal y formal -- son: este último tiende a organizarse con un propósito formal, su estructura se proyecta racionalmente de acuerdo con ese fin, y no todos sus miembros se conocen bien entre sí.

El grupo informal tiene metas específicas prácticas, y se organiza para alcanzarlas, pero su principal fundamento reside en las satisfacciones sociales. Por encima de todo, intenta conservar su unidad, en cambio, cuando el grupo formal pierde su función práctica, tiende a desintegrarse; para el grupo informal su propia existencia es una meta suficiente.

Edgar H. Schein, en su libro "Psicología de la Organización", menciona las funciones más corrientes de un grupo. Estas son:

a) "Funciones Formales de la Organización".

Son aquellas que corresponden a la función básica de la --

misma. Son funciones que se asignan al grupo y de las cuales se siente oficialmente responsable.

b) "Funciones Psicológicas y Personales".

Existen funciones psicológicas que los grupos realizan para sus miembros, como son:

1) Satisfacción de las necesidades de afiliación, esto es, la necesidad de amistad, apoyo y amor.

2) Los medios de desarrollar, alentar o confirmar su identificación y autoestima.

Mediante la pertenencia a un grupo el individuo confirma vivencias respecto a quién es él, el status que ocupa, etc.

3) Un medio de establecer y examinar la realidad.

Cualquier persona puede validar sus propias percepciones y sentimientos comparándolos con los demás miembros del grupo.

4) Un medio de aumentar la seguridad y el sentimiento de poder para enfrentarse con su enemigo, resistiendo así a las amenazas.

5) Un medio para obtener algunos puestos de trabajo que los miembros necesitan cumplir.

Se presenta esta situación cuando uno de ellos está enfermo y cansado, cuando se desea evitar el aburrimiento o bien obtener información.

c) "Funciones Múltiples o Mixtas".

Uno de los hallazgos más importantes que procede del estu-

dio de grupos es que la mayor parte de ellos cumplen funciones tanto formales como informales. Sirven las necesidades de la organización y las de los miembros individuales, por tanto, pueden ser la clave para facilitar la integración de los objetivos organizativos y las necesidades personales.

Un ejemplo es el directivo que utiliza canales informales de comunicación como pueden ser almuerzos, reuniones en el club o en el campo de golf para obtener información sobre diversas partes de la organización y que lo capacita para determinar los cambios que se están gestando así como para tomar las medidas necesarias antes de que se anuncien.

3.3. ¿Cuándo utilizar un grupo?

"Se suele creer que los grupos son muy lentos e ineficaces y, sin embargo, la evidencia ha demostrado que si un grupo se compone de miembros que confían entre sí y han aprendido a trabajar juntos, trabajan con más rapidez y eficacia que cualquier otro miembro aislado, porque entonces se puede reunir con más celeridad y procesar la información necesaria para tomar una decisión.

Ocurre lo contrario, sin embargo, si el grupo no ha alcanzado un cierto nivel de confianza y de lealtad mutua, entonces actuará más lentamente y con menos eficacia que un individuo aislado". (56)

(56) Schein, Edgard. Op. Cit. (54). Pág. 108.

También se ha pensado que un grupo puede ser más creador - que los individuos aislados debido a la estimulación recíproca, pero esto es cierto sólo en ciertos tipos de tareas, cuando se cuenta con tiempo suficiente y con un clima no "EVALUATIVO" ya que en un dispositivo colectivo se identifican con más facilidad los errores antes de que se pase al plano de la acción, después de considerar las alternativas.

Generalmente las personas están más dispuestas a realizar una decisión en la que han intervenido que cuando les ha sido - impuesta, por lo tanto, conviene incluir lo más posible a quienes van a participar en esa decisión, aunque sólo sea preguntándoles si tienen otras propuestas que hacer.

Si se utiliza un grupo para realizar una tarea y éste fracasa, el líder llega entonces erróneamente a la conclusión de - que los grupos son ineficaces. Lo que hay que tener en cuenta - es que de una manera u otra no se ha contado con un grupo, sino con una masa de personas meramente.

3.4. Contribución a la Dinámica del grupo.

Una de las mayores contribuciones a la dinámica de grupo - ha consistido en hacer que las personas sean sensibles a la complejidad de los grupos y también, en lo que respecta al tiempo y a la energía que debemos invertir a fin de obtener un rendimiento idóneo.

Podemos decir que un factor importante, como lo señala Ed-

gard H. Schein en su libro "Psicología de la Organización", que conduce a la eficacia colectiva, bien para realizar la tarea o para satisfacer las necesidades psicológicas de los miembros -- del grupo, "es la sensibilidad y la actitud de los miembros y de los líderes en el diagnóstico y en la resolución de los problemas colectivos. Pueden conseguir esa sensibilidad y esa habilidad en un dispositivo de laboratorio en donde el participante las aprenda a partir de un análisis de sus propias experiencias y sentimientos en las situaciones colectivas".

Es cierto que este aprendizaje mejora la eficacia del grupo, pero los valores y las suposiciones que juegan en la formación del laboratorio deberán ser compatibles con los valores y presupuestos de la organización, porque el aprendizaje interwen drá directamente en el sistema organizacional que resultará de todo esto.

De acuerdo con este autor, los métodos de laboratorio parten de la base que:

- 1.- "Las personas pueden aprender más a partir de un análisis de sus propias experiencias psicológicas inmediatas en un lugar y en un tiempo concreto".
- 2.- "Los hechos relevantes de los que pueden surgir con más eficacia este aprendizaje son los sentimientos, las reacciones y las observaciones sobre el prójimo con el que nos ponemos en contacto, vivencias que por una serie de razones, se suelen ocultar sistemáticamente".

- 3.- "Un curso de formación en un laboratorio que sea idóneo, -- puede vencer las fuerzas contrarias a esta comunicación de sentimientos, reacciones y observaciones, con lo que se convierte en probable el aprender a un nivel más eficaz".
- 4.- "Las fuerzas que hay que superar suelen ser esencialmente - actitudes culturalmente aprendidas sobre las cosas que la - gente debería decir a los demás".

Los valores definitivos que se comunican a través del aprendizaje de laboratorio son:

- 1) Una devoción cada vez mayor al espíritu de encuesta y una -- aproximación a situaciones interpersonales y organizativas.
- 2) Una tendencia a una comunicación abierta y honrada en cual-- quier lugar en donde ésta sea idónea.

Resumiendo, podemos decir que si mostramos a las personas lo que vale el ser más abierto y honrado, minaremos la autoridad formal de una manera considerable.

Así también debemos ser suficientemente conscientes de los importantes factores organizativos que actúan, si queremos conocer cuándo es adecuado y cuándo no, ser abierto y honrado.

Este tipo de conciencia puede surgir principalmente del - - aprendizaje de laboratorio.

3.5. Historia y tradición del grupo.

"Cuando se da un cambio en el caudillaje del grupo. el nuevo líder suele observar que no puede imponer sus puntos de vista con

cretos a menos que se adapte a las normas más importantes y a las tradiciones de dicho grupo. Si insiste en esa actitud, reducirá la eficacia del grupo o minará su existencia". (57)

Puede ocurrir que el grupo actúe de una manera más deficitaria bajo un estilo de mando para el que no está acostumbrado, y esto generalmente conduce al directivo a la creencia errónea de que el estilo adoptado no opera. Este es un fallo muy corriente en los directivos cuando cambian o utilizan una nueva teoría a fin de practicarla en un grupo de trabajo, ya que es muy difícil para un grupo cambiar de un caudillaje democrático a otro autocrático como al revés y esto debe ser considerado por el nuevo líder.

3.6. Motivos de desajuste entre individuo y grupo, y viceversa. Problemas de intergrupo. Prevención del conflicto.

Cuanto menor es la cohesión y cooperación en un grupo social dado, mayores son las fricciones y desajustes entre sus miembros. El grado en que un individuo coopera en las actividades de un grupo es directamente proporcional al "ingreso psíquico", o sea, las recompensas que recibe del mismo.

El maestro Fernando Arias Galicia, en su libro "Administración de Recursos Humanos" menciona entre los motivos de desajuste entre individuo y grupo los siguientes:

(57) H. Schein, Edgard. Op. Cit. (54), Pág. 106.

- El individuo se siente divergir de la misión asignada al grupo y tiene una actitud más o menos negativa respecto a ella.
- Diverge de las tácticas o medios usados para conseguir los objetivos a que aspira el grupo con el que convive.
- Difiere de los hábitos de vida del grupo.
- Siente hostilidad hacia uno o varios miembros del grupo.
- Se cree inferior al nivel medio del grupo y ello le obliga a un sobreesfuerzo agotador.
- Se cree mal visto o juzgado en el grupo.
- El grupo considera defectuoso al individuo y lo rechaza o lo censura.
- Considera peligroso al individuo y lo sanciona o cohibe de algún modo.
- Existen subgrupos rivales dentro del grupo.
- El individuo aislado o en unión de otros, siente hostilidad - ante el mando o autoridad representativa del grupo.
- El jefe se siente distanciado y desconfía del grupo, tratando desigualmente a sus miembros.

En relación a los efectos del grupo en la modificación de las actitudes y el comportamiento individual, las investigaciones señaladas por Olmsted (1966) sugieren tres generalizaciones interrelacionadas: que el cambio en grupo es más fácil de lograr que el de los individuos tomados por separado; que sus efectos

son más permanentes y que es probablemente aceptado si el individuo participa en la decisión.

Existen dos problemas importantes de los grupos en las organizaciones. El primero de ellos consiste en hacerlos eficaces - cumpliendo tanto los objetivos de la organización como las necesidades de sus miembros. Y el segundo consiste en establecer las condiciones entre grupos que subrayen la productividad de cada uno de ellos sin destruir las relaciones endogrupales. El problema total puede resumirse a que se deben establecer unas relaciones de alta productividad y de un alto espíritu de colaboración dentro del grupo.

Algunas consecuencias de la competición dentro del grupo - han sido estudiadas por diversos investigadores quienes han realizado experiencias tanto con niños como con adultos; los fenómenos son tan constantes que se pueden describir los siguientes resultados:

A.- ¿Qué sucede dentro de cada grupo competitivo?

1. Cada grupo se une entre sí con más intensidad si consigue -- que surja una mayor lealtad entre sus miembros, quienes ocultarán algunas diferencias internas.
2. El clima del grupo cambia desde un nivel informal a otro - - orientado hacia la tarea y el trabajo.
3. Los perfiles del caudillaje tienden a cambiar de un nivel - más democrático a otro más autocrático.

4. Cada grupo se organiza mejor.
5. Cada grupo exige más lealtad y conformidad de sus miembros, a fin de presentar un "frente unido".

B.- ¿Qué sucede entre los grupos competitivos?

1. Cada grupo comienza a ver a los grupos restantes como un enemigo, más que como un objeto neutral.
2. Cada grupo tiende a percibir sólo las mejores partes de sí mismo y niega sus debilidades. Por otra parte tiende a percibir sólo las peores partes del grupo rival, negando sus puntos sólidos.
3. Aumenta la hostilidad, se disminuye la interacción y la comunicación con el otro grupo.
4. Si forzamos los grupos a una interacción, los miembros de un grupo tenderán a escuchar sólo aquello que apoya su propia estructura.

Resulta que se dan los mismos fenómenos bien se trate de -- equipos deportivos o de las disputas entre los empleados y la dirección. Si los grupos se perciben recíprocamente, como competidores, es más difícil que resuelvan sus diferencias.

Ahora consideraremos las consecuencias que puede tener ganar o perder, en una situación en donde hay dos grupos expuestos a -- que sus proposiciones se acepten como un contrato o como una solución para algunos problemas.

C.- ¿Qué sucede al ganador?

1. El ganador retiene su cohesión y puede ser todavía más coherente.
2. El ganador tiende a descansar su tensión, se hace complaciente y abierto.
3. El ganador tiende a una mayor cooperación intergrupo y se interesa más por las necesidades de los miembros y, en cambio, pierde interés por la realización del trabajo.
4. El ganador piensa que la ganancia ha confirmado lo positivo de su postura y lo negativo del "grupo enemigo".

D.- ¿Qué ocurre al perdedor?

1. Si la situación lo permite tenderá a distorsionar la realidad de su pérdida.
2. Si se acepta la pérdida, el grupo tiende a dividirse y surgen ciertos conflictos que no habían sido resueltos para encontrar una causa que explique la pérdida.
3. El perdedor se halla más propicio a trabajar más intensamente y se esfuerza en encontrar a alguien o algo que acusar.
4. El perdedor tiende a una baja cooperación intergrupo, se interesa menos por las necesidades de los miembros y más por recuperar lo perdido trabajando más.
5. El perdedor tiende a aprender mucho sobre sí mismo en cuanto grupo, en consecuencia es probable que se reorganice y se con

vierta en un grupo más coherente y eficaz, si la pérdida ha sido aceptada en términos realistas.

El efecto claro de la situación en que unos han perdido y otros han ganado suele ser con frecuencia el de que el perdedor no está convencido de que ha actuado mal, con lo que la tensión intergrupo es más grande que antes de que hubiese empezado la competición.

El problema más fundamental de la competición intergrupo consiste en el conflicto entre los objetivos y la ruptura de la interacción y de la comunicación entre los grupos. La estrategia básica para reducir el conflicto consiste en hallar unos objetivos en los que pueda haber concordancia por parte de los grupos. Además hay que restablecer una comunicación válida entre los mismos. La táctica para emplear esta estrategia puede consistir en: "localizar a un enemigo común", por ejemplo: los conflictos entre el departamento de ventas y el de producción se pueden eliminar si se alían para hacer que la empresa compita con éxito contra otra rival; o bien, "localizar un objetivo de orden superior", por ejemplo: los departamentos de ventas y de producción que competían antes entre sí pueden aceptar la tarea de desarrollar un nuevo producto que será no sólo más barato, sino también de mayor demanda.

El planificador que desee evitar la competición intergrupo no debe abandonar el concepto de división del trabajo, pero es deseable que tome algunas medidas preventivas al respecto. A -

continuación enumeramos algunas derivadas de diversas investigaciones:

1.- Se debe dar un énfasis mayor a la eficacia del grupo como un todo. Se debe, pues, medir el valor de cada departamento sobre la base de su contribución al esfuerzo total más que de su eficacia individual.

2.- Se debe estimular la interacción y comunicación frecuente entre los grupos, ofreciendo la organización recompensas sobre la base de la ayuda que los grupos se ofrecen entre sí.

3.- Debe haber una frecuente rotación de miembros entre los grupos o departamentos, con lo que se estimula un alto nivel de comprensión mutua y el entendimiento de los problemas de los demás.

4.- Evitar una situación de ganancias y pérdidas. Hay que, por el contrario, subrayar todo lo que suponga reunir los recursos para incrementar al máximo la eficacia de la organización. Se deben repartir las recompensas equitativamente entre los distintos grupos o departamentos.

Los grupos conllevan una serie compleja de relaciones. No es fácil generalizar sobre las condiciones en las que se muestran eficaces, pero sí diremos que con un entrenamiento adecuado muchos tipos de grupos pueden ser más eficaces de lo que son.

3.7. Productividad del trabajo en grupo.

Generalmente en la valoración de la productividad de grupos, en contraste con los resultados originados en individuos que -- trabajan en forma aislada, el grupo se manifiesta superior. Sin embargo, dicha ventaja no es tan marcada, pues en muchos estu-- dios el producto del mejor individuo es superior al logrado por un grupo. De ahí la importancia de especificar las condiciones en las cuales los grupos obtienen mejores resultados que los in-- dividuos aislados:

a) En las actividades que implican creación de ideas y presentación de una mayor cantidad de alternativas.

b) Para las actividades sujetas a errores apreciables, como la resolución de problemas matemáticos.

c) La actividad conjunta propicia una división del trabajo que mejora los resultados. Sin embargo, también cabe mencionar que en ocasiones la deliberación grupal disminuye su eficacia cuando: 1) Los miembros del grupo se habitúan a depender de -- otros y no piensan ni aprenden por sí mismos; 2) Un miembro da su conformidad para "comprar" aprobación social; 3) Se llega en forma tan rápida al acuerdo, que no se tiene en cuenta la totalidad de la información disponible; 4) Un experto continúa sien-- do fuente de influencia en campos distintos del de su competencia.

En general, se ha descubierto que la cohesión de grupo es -- mejor con aproximadamente cinco miembros; un número menor no --

proporciona una interacción suficiente para que exista cohesión, y uno mayor tiende a producir una división de grupos en subgrupos.

Como era de esperarse, los grupos más pequeños tienden a generar más satisfacción individual que los más grandes, en gran parte debido a las mayores oportunidades de participación y a la mejor oportunidad para comprender las metas. De manera similar, en la toma de decisiones se ha demostrado que los grupos de cinco personas necesitan menos tiempo que los más grandes.

Además, los estudios de grupos pequeños han mostrado que, a medida que los grupos se vuelven más grandes, las experiencias sobre el líder se vuelven más precisas y complejas, es decir, que se requiere de un liderazgo más directivo y detalladamente estructurado.

3.8. La relación del Administrador con el grupo.

Aunque el administrador es parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le ha asignado personal y recursos de otra índole, que tiene que integrar. Esto resulta fácil en lo que se refiere a capital, edificios y terrenos; será difícil en lo tocante a la gente, porque exige dirección y liderazgo hábiles.

También, como señalan Koontz y O'Donnell, "es conveniente pensar en el supervisor separadamente del grupo porque es su jefe. Como tal no es uno de los del grupo, sino quien ha de per--

suadir al grupo para que haga lo que él quiere. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos, más una personalidad que despierte interés en otras personas". (58)

Los empleados también ven a su administrador como algo aparte. Sabe más que ellos sobre los objetivos, políticas y programas de la compañía; se piensa, además, que tiene buen criterio debido a su amplia experiencia.

Finalmente, el superior está siempre separado del grupo debido a que tiene en sus manos la carrera de sus subordinados. Su opinión está por encima de la de todos los demás porque es él quien decide qué empleado ha de ser ascendido, transferido o despedido, etc.

"El comportamiento de un grupo depende en gran parte de la clase de jefe que tenga. La manera de dirigir, el modo como se haga entender, el respeto de sus iguales, su carácter en general, el punto hasta el cual puede creérsele, sus actitudes humanas, todo esto influye en la moral de sus subordinados, quienes a su vez, son el reflejo de su capacidad para dirigirlos". (59).

(58) Koontz y O'Donnell, Op. Cit. (1), Pág. 613.

(59) Ibidem. Pág. 613.

CAPITULO TERCERO
INFLUENCIA, PODER Y LIDERAZGO

CAPITULO III. INFLUENCIA, PODER Y LIDERAZGO.

1. IMPORTANCIA DEL PODER EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO.

Existen teóricos para quienes el liderazgo es en esencia - poseer y ejercer poder.

Aunque pocos teóricos contemporáneos sostendrían que los - líderes confían en la coerción o en la "fuerza bruta", las des - cripciones realistas de la vida en grupo deben reconocer que - el liderazgo implica la capacidad de influir de alguna forma - sobre otra gente.

Incluso en grupos muy informales y voluntarios se reconoce a los líderes por su capacidad de afectar el curso de los acontecimientos en el grupo. Una persona debe tener poder para - - ejercer influencia, o no contribuirá a las funciones de grupo de modo significativo y, así, no ejecutará actos de liderazgo.

1.1. ¿Qué es el poder?

No se necesitan muchos estudios para demostrar que los miembros de las organizaciones no tienen problema para identificar las diferencias de poder dentro de ellas. Estas diferencias salen a la luz cuando uno se pregunta qué puesto pesa más en las decisiones administrativas difíciles, cuáles son los presupuestos más factibles de ser aprobados y a quién se percibe como al quien "a quien se necesita tener de su lado" si se va a conseguir la anuencia a una proposición.

Es importante reconocer que casi todas las decisiones que se toman en una organización tienen implicaciones de poder, pocas son neutrales. Es inevitable que un grupo se favorezca a expensas de otro y su poder se haga válido y se afirme o se desacredite de acuerdo con las decisiones que se tomen.

El poder tiene que ver, por lo tanto, con las relaciones entre dos o más actuantes, en donde el comportamiento de uno es afectado por el otro. De tal manera decimos que A tiene poder sobre B en cuanto pueda lograr algo que B no haría. De lo anterior se deduce que el poder es relacional, es decir, una persona o un grupo no tiene poder aisladamente; tiene que estar en relación con otra persona o colectividad.

Las partes de una relación de poder están ligadas entre sí por la dependencia mutua. A depende de B si aspira a lograr objetivos o recompensas cuyo alcance se facilite con acciones apropiadas por parte de B.

Resulta útil distinguir entre autoridad y persuasión o influencia personal. La autoridad implica aceptación del poder. En la persuasión, quien tiene el poder lo solicita. Cuando un persuasor se institucionaliza, en el sentido de ser siempre aceptado, y por tanto, legitimado por el que lo recibe, esto se convierte en autoridad.

El poder, diremos por último, comprende tanto atributos personales como los atributos de la posición, que son la base de la capacidad que tenga un líder para influir, persuadir y motivar a los seguidores. Esta capacidad dependerá en última instan

cia del poder del líder percibido por los demás.

1.2. Tipos de poder.

Jhon French y Bertram Raven han analizado el poder y la influencia de las organizaciones. Según su postulado, el poder y la influencia que una persona pueda ejercer sobre otra se evidencia de cinco maneras:

1.- Poder legítimo.

El poder legítimo o del cargo se deriva de la cultura o de la organización, pero sólo si éste se acepta como legítimo. Así ocurre especialmente en las organizaciones que tienen una jerarquía de autoridad; las personas situadas en los niveles más bajos de la jerarquía aceptan el poder y la influencia de las que se hallan en la parte superior de la organización. Por ejemplo, un juez tiene el "derecho" de imponer multas, el Congreso tiene el "derecho" de aprobar leyes; el presidente de una organización tiene el "derecho" de tomar ciertas decisiones de dirección. En una organización formal, el poder legítimo se ejerce fundamentalmente entre cargos y no entre individuos.

Complementa esta base la posesión de propiedades privadas, lo que constituye una amplia base económica en la cual se funda el concepto del poder legítimo.

Sin embargo, el poder legítimo depende de la aceptación, -- por parte del individuo, de la organización o la cultura y de -

la persona que ejerce la influencia.

2. Poder Experto o Especializado.

El poder experto se basa en la autoridad de los conocimientos. La posesión de conocimientos especializados en un terreno determinado proporciona mucho poder en ciertas circunstancias. El poder especializado lo determina en gran parte la percepción de los demás, quienes se basan en su propio conocimiento de una especialidad determinada, lo que les permite juzgar la importancia de los conocimientos que un individuo posea, en esa especialidad. Los médicos y los abogados, por ejemplo, tienen gran cantidad de poder experto y pueden ejercer una gran influencia en la determinación de la orientación futura de un problema.

3.- Poder carismático o de referencia.

El poder carismático se basa en el atractivo de una persona o grupo determinado para los otros. Cuanto más se identifiquen los subordinados con su superior, tanto más poder tendrá éste. Una persona que se reuna con sus iguales en una empresa industrial puede ser capaz de ejercer mucha más influencia que otra, simplemente porque la gente desea creer en ella y en sus ideas. Mahatma Gandhi tal vez tenía poco poder legítimo, pero para sus muchos seguidores, tenía un alto grado de poder carismático.

4.- Poder de Recompensar o Premiador.

Este tipo de poder se basa en la aptitud del líder para recompensar a un seguidor y en algunas situaciones puede estar estrechamente ligado al poder carismático.

Sin embargo, el poder de recompensa depende, además, de la aptitud para recompensar que los subordinados le reconozcan al director. Un director no debe alardear de un poder que no posee. Pero si lo tiene, y otros lo saben, ha de prestarse a utilizarlo en beneficio de sus grupos de trabajo.

En una organización industrial, el poder premiador está estrechamente vinculado al poder legítimo del director para conceder aumentos de sueldo o ascensos. En un grupo de iguales, puede ser el poder del líder para admitir a un nuevo miembro.

5.- Poder Coercitivo.

El poder coercitivo, al contrario que el poder premiador, es la facultad de castigar. En la mayor parte de los casos, el castigo más grave que se puede infligir es el del despido. Sin embargo, el poder coercitivo no es absoluto: el individuo puede elegir entre marcharse, iniciarse en una nueva profesión o defender su caso ante un tribunal superior, pero en general se tiende a reducir al mínimo el uso del poder coercitivo.

Algunas fuentes de poder provienen predominantemente de la organización, mientras que otras tienen su origen en el indivi

duo. A un director la organización le otorga poderes para recompensar, castigar y dar órdenes, mientras que su poder especializado y de referencia lo genera en gran medida él mismo.

French y Raven consideran que el poder de referencia y el poder especializado son los que dan más realce a la autoridad organizativa. El poder de referencia y el especializado son los que mejor encajan en el concepto de liderato, mientras que los poderes de recompensa, el coercitivo y el legítimo guardan una relación más estrecha con el concepto de autoridad.

Estos cinco tipos de poder están relacionados entre sí y es evidente que pueden residir en una misma persona. Dado que esta relación recíproca existe, el uso o mal uso de una clase de poder afecta al ejercicio de los otros tipos. Por ejemplo, el uso por un director del poder coercitivo puede reducir su poder carismático. Inversamente, el uso extensivo de su poder premiator aumentará con el tiempo su poder carismático.

1.3. El flujo bidireccional del poder.

En las organizaciones, el poder es un fenómeno bidireccional, que fluye de un individuo -el líder- hacia otras personas -los subalternos- y regresa. Por ejemplo, un supervisor puede controlar la cantidad en que se incrementa el salario de sus subordinados, pero éstos también influyen en el aumento que ha ya de recibir el supervisor. Si los subalternos crean problemas de producción, la limitan y quebrantan, y en general se --

muestran poco cooperativos, pueden influir negativamente en la evaluación del desempeño del supervisor. De hecho, es muy probable que el comportamiento negativo del subalterno sea lo que más contribuya a que se juzgue deficiente el desempeño del supervisor.

1.4. Obtención del poder evitando la rutina.

La investigación y la observación sugieren que la fuente de poder más importante es la ausencia de rutina. No existe poder donde el trabajo se puede medir y regular minuto a minuto.

De hecho, si se observa a cualquier grupo de trabajo razonablemente coherente, se verá que busca que sus relaciones externas sean impredecibles, con el objeto de aumentar su poder. No quiere que su trabajo se dé por hecho, que se le trate como a un grupo de servicio de una categoría inferior, que salta para responder cuando se le pide que actúe.

Por lo tanto, los administradores ambiciosos encuentran -- que reditúa innovar, obtener aprobación para nuevos proyectos, vender a los clientes un nuevo producto que esperan poder adquirir o desarrollar, o encontrar un área de problemas que no haya sido atacado con éxito. Entonces, formular nuevos programas para hacer frente a estos problemas u oportunidades aceptadas proporciona un poder sustancial al inspirador, particularmente en comparación con los que realizan actividades más viejas, rutinarias. Por consiguiente, la influencia y el poder --

son funciones directas de los miembros de los departamentos críticos, en comparación con los departamentos "normales".

1.5. Estrategias para elevar el status.

Los administradores que quieren el poder buscan plataformas de lanzamiento mediante la búsqueda o creación de trabajos problemáticos y también han aprendido cómo cambiar las bases del poder que proporcionan sus propios departamentos.

Leonard R. Sayles menciona algunas sugerencias para cambiar el poder básico de un departamento. Estas son:

1.- Busque profesionalizar su trabajo: esto quiere decir que sólo usted y sus colegas entienden una cierta clase de problemas. La profesionalización está asociada con el hecho de otorgar una técnica mística al trabajo que usted hace, un lenguaje especial, mediante la exhibición de los requisitos educacionales especiales.

2.- Desembarace a su área de actividades rutinarias y del "trabajo de servicio" sobre el cual los otros efectuarán grandes demandas para ayudar a que se haga su propio trabajo. Cambie éstas a otra jurisdicción, por ser irrelevantes con relación a sus intereses principales y por requerir demasiado tiempo administrativo.

3.- Agregue a su departamento las actividades que sean necesarias para mantener la regularidad interna de su trabajo, de ma-

nera que ya no sea necesario negociar la ayuda de otros. Esto aumentará su autonomía y le dará una mayor independencia de -- las otras áreas. Una mayor autonomía significa más status.

4.- Trate de agregar funciones que le permitan valorar el trabajo de otros departamentos y que también requieran de su aprobación antes de que se pueda proceder con otras actividades.

5.- Busque cambiar la ubicación de su departamento en cualquier cadena de decisiones, desde las etapas anteriores hasta las más recientes.

6.- Agregue trabajos de investigación que son difíciles de evaluar por los de fuera y que aumentan su autonomía.

1.6. Tácticas ilícitas por el poder.

Hemos descrito las estrategias utilizadas para aumentar el poder de los distintos departamentos y desde luego de los administradores de estas actividades. Es obvio que existe gran variedad de actividades maquiavélicas que aumentan casi siempre en forma temporal, el poder personal de un ejecutivo.

Estas actividades generalmente involucran distintas clases de prácticas monopolistas. Puede ser un monopolio de informa--ción: ganando y apoderándose de conocimientos claves que deben usar otras personas y que dependería de uno el proporcionarlos. El monopolio puede ejercerse a propósito de la capacidad para hacer favores, por ejemplo, mediante el control del acceso a -

ciertas clases de permiso o recursos.

Tales personas se convierten en cuellos de botella porque odian delegar a subordinados o incluso permitir que los extraños se comuniquen con su personal. También es común que tengan miedo de que los subordinados aprendan demasiado acerca de sus técnicas y conocimientos, ganados con esfuerzos por lo que alargan la capacitación, insisten en hacer ellos mismos parte del trabajo y dan sólo información limitada. Dichas tácticas de monopolización a menudo tienen sus raíces en inseguridades de diversas clases. Estos jefes no pueden tolerar la posibilidad de -- las fallas de los subordinados, que pueden reflejar su propia capacidad a los ojos de la alta gerencia.

Estas tareas son llamadas ilícitas porque hacen daño a la organización: los subordinados no se desarrollan, se retiene - información y se producen cuellos de botella innecesarios.

1.7. El poder engendra poder.

Los que buscan poder tratan de institucionalizar su base - aumentando sus actividades, posibles trabajos y papeles que involucrarán la oportunidad de iniciar y controlar el trabajo de otros y resistir las presiones de éstos para tareas de servi--cio y de rutina.

También es útil el ajuste del sistema de información y de los eslabones de comunicación, de manera que los datos críticos concernientes a los problemas organizacionales, fluyan hacia -

uno en lugar de ir hacia nuestros competidores. Para mantener una posición dominante, las alianzas pueden ser importantes, -- por lo cual los gerentes sagaces buscan premiar a sus amigos y partidarios ubicados en otras unidades ayudándolos a conseguir fondos, compartiendo los recursos escasos con ellos y otorgando status. Desde luego, el sólo hecho de estar asociado con un grupo o departamento dominante será prestigioso y será un premio -- formar parte de la alianza.

Gradualmente se reconoce que ciertos ejecutivos y departamentos tienen un poder sustancial. A su vez, la deferencia que reciben, o la rapidez con la cual se responde a sus solicitudes de ayuda o de información, sirve para anunciar a otros gerentes que aquellos representan un poder que se tiene que apreciar. Por lo tanto, cada vez que se recomienda una actividad nueva o un programa, se busca su apoyo y se solicita su concurrencia.

Así, después de poco tiempo, su posición se convierte en casi intocable debido a los partidarios que lo rodean, a actividades de alto status, y a su capacidad para ser consultado -- y aun de desafiar casi cualquier propuesta nueva.

1.8. El poder y la política.

Las maniobras políticas se relacionan con la adquisición -- de poder dentro de la organización. La gente busca el poder mediantе maniobras políticas, tales como aliarse a las que lo --

tienen, adquirir pericia en algún campo o área importante, con trolar información decisiva, etc. Estas acciones políticas se identifican aquí como métodos que se emplean para adquirir poder y alcanzar metas.

Zaleznik, consultor e investigador organizacional, supone que el poder es inevitable en las organizaciones. Afirma: "Sean lo que fueren además las organizaciones... son estructuras políticas. Esto significa que las organizaciones operan distribuyendo autoridad y preparando un escenario para el ejercicio -- del poder.

Por lo tanto, no es de extrañar que los individuos que es tán altamente motivados para afianzar poder y usarlo, encuentren un ambiente familiar y hospitalario en los negocios". (60)

Puesto que en las organizaciones se emplea el poder y la política, es importante que los administradores comprendan la manera en que ambos se aplican.

2. DEFINICIONES Y TEORIAS DE LIDERAZGO.

En el capítulo anterior expusimos algunas de las investigaciones que se han realizado sobre la motivación de los empleados y que pueden servirle al administrador para establecer un medio estimulante que aumente la eficiencia de su organización.

(60) Zaleznik, Abraham. "Poder y Política en la vida organizacional". Revista Harvard de Administración de Empresas. Mayo - Junio. Publicaciones Ejecutivas de México, S.A. México, 1970. Pág. 47.

Estas teorías crearon una presión sensible sobre la Administración en el sentido de modificar las maneras tradicionales de dirigir las organizaciones. Vinieron a demostrar la necesidad -- que había de un nuevo enfoque de la Administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre y la organización ba--sándose en la dinámica motivacional.

En este capítulo exploraremos el fenómeno del liderazgo fundamentalmente en función de las teorías y modelos subyacentes, -- basándonos sobre las investigaciones y los experimentos que es--tán evolucionando.

El área total de liderazgo es compleja y ha llamado la atención no sólo de los expertos en gerencia, sino también de técnicos de la organización y científicos. Permanentemente se han venido haciendo estudios para tratar de aislar las variables funda--mentales y determinar las condiciones para un liderazgo efectivo y con éxito.

Así ha surgido un enorme volumen de literatura y datos y la conclusión generalmente aceptada de que un liderazgo efectivo -- puede ser el resultado no de una sola fuerza o condición, sino -- de una amalgama de condiciones particulares y únicas para la situación o el ambiente. En otras palabras, los gerentes efectivos tienen que variar sus enfoques o la organización puede tener que variar sus diseños de trabajo, pendientes de las condiciones existientes en la situación inmediata.

Definición de Liderazgo.

"Tal vez la tarea principal de un gerente al implementar - planes, activar programas y estrategias es integrar los recursos humanos de la organización en un grupo de participantes obedientes, cooperadores, para el logro de los propósitos de la corporación.

Esta transformación de los recursos humanos en participantes de buena voluntad en una empresa cooperativa es un proceso - complejo. Practicada por un gerente o un ejecutivo, ésta se denomina liderazgo". (61)

Huse y Bowditch definen el liderazgo como "el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo en orden a alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales". (62)

Fiedler define esto como "la relación personal en que una persona dirige, coordina y supervisa a otros en la ejecución de una tarea común". (63)

En estrecha similitud con la definición dada por Huse y - Bowditch tenemos la que en otros términos expresa Lundgren: --- "El liderazgo es la capacidad para influir en otras personas de manera que éstas obren de acuerdo con las expectativas orienta-

(61) Elkins, Arthur. "Administración y Gerencia". Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. de C.V. México, 1984. Pág. 362.

(62) Lundgren, Earl. F. "Dirección organizativa, Sistemas y Procedimientos". Op. Cit. (30) Pág. 368.

(63) Huse y Bowditch. "El comportamiento humano en la organización". Op. -- Cit. (45) Pág. 141.

das hacia el objetivo que el líder tiene, es decir, tiene aptitud para influir en otros al extremo que se esfuercen por cooperar al logro de un objetivo con entusiasmo y diligencia". (64)

Según Richard Hall, el liderazgo es una forma especial de poder. Esta forma se relaciona íntimamente con el poder referente -del que hablamos anteriormente-. "El líder es por lo tanto, una influencia sobre la acción y el pensamiento de los miembros de un grupo". (65)

Hall señala que el liderazgo puede presentarse en cualquier situación de grupo u organizacional. Considera el liderazgo de la cima organizacional como el más importante para ésta, ya que es en este caso, cuando las tareas del dirigente ejercen un impacto real en la organización.

Concibe el liderazgo como lo que una persona hace por encima y más allá de las exigencias básicas de su posición, y lo -- distingue de la simple posesión del poder cuando afirma que el primero se basa en la persuasión de los individuos y en la innovación ideológica y decisoria.

Por último señala que para convertirse en líder o llegar a serlo, la recompensa personal es un factor definitivo, pero también lo es la toma efectiva de decisiones.

(64) Huse y Bowditch. Op. Cit. (45). Pág. 132.

(65) Hall, Richard. Op. Cit. (25). Pág. 227.

En las palabras de Etzioni, el liderazgo comprende "...la habilidad, basada en las cualidades personales del líder, para lograr por parte de los seguidores el cumplimiento voluntario de una amplia variedad de asuntos. El liderazgo se distingue del -- concepto de poder en que la influencia es un elemento necesario, por ejemplo, cambiar las preferencias de los sujetos, en tanto - que el poder sólo presupone que las preferencias de los sujetos quedan suspendidas". (66)

Alvin Gouldner adopta básicamente la misma posición que -- Etzioni al afirmar que un líder es "cualquier individuo cuyo comportamiento estimula el patrón de comportamiento de un grupo". (67).

Phillip Selznick ofrece la distinción entre liderazgo y poder al anotar que "el liderazgo abarca funciones críticas, lo -- cual supone algo más que el mantenimiento del grupo". (68)

Divide las tareas de un líder en cuatro categorías: la primera comprende la definición de misión y función organizacional. Esto es desde luego vital en un mundo de rápido cambio y debe - considerarse como un proceso dinámico. La segunda tarea es la - "conformación institucional del propósito", que comprende la -- creación de una política dentro de la estructura, o la decisión

(66) Amitai, Etzioni. "Dual Leadership in Complex Organizations", *American -- Sociological Review*, Vol. 30, No. 5. Octubre, 1965. Págs. 688-698.

Obra citada por Richard Hall en su libro "Organizaciones. Estructura y Proceso". Pág. 227.

(67) Alvin, Gouldner, en la Ed. de Alvin Gouldner, "Studies in Leadership", New York. Harper and Row, Publishers. 1950, Pág. 17. Obra citada por Richard Hall. Op. Cit. (25) Pág. 227.

(68) Phillip, Selznick. "Leadership in Administration", New York. Harper and Row Publishers. 1957. Pág. 29. Op. Cit. Richard Hall. (25). Pág. 227.

sobre los medios para obtener los fines deseados. La tercera tarea consiste en defender la integridad de la organización. En este punto se combinan los valores y las relaciones públicas; el dirigente representa la organización ante el público y ante sus propios miembros en la medida en que trata de persuadirlos de seguir sus decisiones. La tarea final es la ordenación del conflicto interno.

Según Gibson, el liderazgo se puede definir como la capacidad para influir en la conducta del prójimo. Afirma: "ahí donde un individuo intenta afectar a la conducta de un grupo, describimos el esfuerzo como liderazgo". (69)

Edwin Fleishman sostiene que el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. Esta definición implica que el liderazgo se refiere al uso de la influencia y la comunicación. La incapacidad de comunicarse es una grave deficiencia cuanto se está tratando de mejorar la eficacia. Otro elemento de la definición se centra en el logro de las metas. El líder eficaz tendrá que vérselas con metas individuales, grupales y organizacionales, y su eficacia estará determinada en gran medida -- por el logro de las mismas.

Para Cartwright y Zander, el liderazgo consiste en gran medida "en la capacidad de un miembro para influir sobre otros, --

(69) Gibson. J. L. Op. Cit. (24) Pág. 192.

tanto directa como indirectamente, en virtud de su posición en la estructura de poder, incluyendo la estructura de autoridad legítima. Así, puede distribuirse el liderazgo entre muchos -- miembros o concentrarse en unos pocos. Hablando con mayor precisión, el liderazgo consiste en acciones por parte de los - - miembros que ayudan a determinar las metas del grupo; a hacer que el grupo se mueva hacia dichas metas; a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros; a desarrollar la cohesión del grupo y a facilitar recursos. En principio, el liderazgo puede ser realizado por un miembro o varios del grupo! - (70)

Zaleznik se muestra a favor del liderazgo colectivo al -- afirmar que éste inevitablemente exige que se use el poder para influir en los pensamientos y las actividades de otras personas, pero el poder en manos de un individuo entraña riesgos humanos que pueden verse aminorados a través del liderazgo - - ejercido por varios miembros. Estos riesgos son:

- El de igualar el poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos.
- El de ignorar las múltiples maneras en que las personas pueden legítimamente acumular poder.
- El de perder el control de uno mismo ante el deseo de poder.

(70) D. Cartwright y A. Zander. Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría. Harper and Row, Publishers, New York, 1968. Pág. 615.

Cattell afirma que cualquier miembro del grupo ejerce liderazgo hasta el grado en que las propiedades del grupo queden modificadas por su presencia. Según este punto de vista, todas las funciones del grupo, es decir, todas las acciones de los miembros que ayuden a que el grupo obtenga los resultados deseados, son funciones de liderazgo.

El concepto de liderazgo según Koontz y O'Donnell contiene términos no expresados anteriormente. Estos autores lo definen como "el arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza. El celo refleja ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo. La confianza refleja experiencia y habilidad técnica. Actuar de líder es guiar, conducir, dirigir y anteceder". (71)

Estos términos identifican al líder como parte de un grupo, pero también lo distinguen de él. Un líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos con la aplicación máxima de sus capacidades, pero nunca pierde su propia identidad. No se detiene detrás de un grupo, por el contrario, toma su lugar frente a él facilitándole su progreso e inspirándolo para cumplir las metas de la organización.

(71) Koontz y O'Donnell, Op. Cit. (7) Pág. 342.

Teorías de Liderazgo.

Gran parte de la primera literatura sobre el liderazgo, y también de la actual literatura popular, destaca los riesgos y características del líder como los principales determinantes - de la efectividad para dirigir. Valor, tenacidad, paciencia, - fidelidad y temperamento enérgico son términos que con frecuencia se encuentran como características de los líderes buenos y efectivos. Otros términos que se tienen en cuenta en algunos - de los estudios más rigurosos, incluyen la habilidad para motivar, habilidades para la comunicación, para delegar, capacidad para tomar decisiones, firmeza, ingenio, impulso hacia el éxito y el progreso.

Quienes siguen la teoría de las características esperan - que éstas se puedan desarrollar en los individuos y aprender. Otros partidarios de esta teoría creen que los líderes efectivos nacen y no se hacen, y que ninguna clase de entrenamiento o condicionamiento puede transformarlos.

Los estudios que más adelante se han efectuado se muestran en buena parte contrarios a la teoría de las características, considerando que es un planteamiento simplista del problema -- del liderato. Estos estudios demuestran que existen otros factores que tienen mucho que ver con el grado de eficacia que cada uno pueda tener en un cargo directivo. Estos factores incluyen la situación, las tareas en sí, las relaciones entre diversas personalidades y otros factores de un ambiente dirigido hacia la meta.

Pero la teoría de las características no ha quedado descartada, ni mucho menos. Por ejemplo, Edwin Ghiselli realizó profundos estudios sobre las características de directores con éxito y concluyó que para que una característica pudiese considerarse de tipo directivo, tenía que reunir tres condiciones:

1.- Los directores habían de poseer esa característica en grado superlativo, los trabajadores en grado infimo y los supervisores a distinto nivel habían de ocupar una posición intermedia.

2.- Era preciso que existiese una marcada relación entre las características y el éxito directivo.

3.- La relación entre la característica y el éxito había de ser más marcada en el caso de los directores, infima en los obreros e intermedia en los supervisores.

Ghiselli demostraba que la habilidad en la supervisión, comúnmente conocida como habilidad administrativa o habilidad en planificar y coordinar, guiar y dirigir el trabajo de los demás, destacaba como la característica más importante entre las que contribuían al éxito directivo. A ésta le seguía en importancia un grupo de cinco características, a saber: la necesidad de sobresalir en la ocupación, inteligencia, la necesidad de auto-actualizarse, seguridad en sí mismo y, decisión. La necesidad de una elevada recompensa en efectivo figuraba casi al final de la lista como componente del talento directivo. Naturalmente, la importancia relativa de las características varía entre un caso y otro.

"Todos podemos adquirir cierta habilidad supervisora si - estamos capacitados para ser directores eficientes. En condiciones de un nivel mínimo de inteligencia para el cargo y una formación sólida que los impulse a emplearse a fondo en su cometido, muchas personas pueden llegar a ser directores relativamente afortunados". (72)

Sin embargo, la teoría de las características no precisa cómo hay que proceder para estructurar un grupo de trabajo, y como en muchos estudios ya se indica que las buenas características no pueden por sí solas asegurar un liderazgo eficaz, se impone el análisis de otras teorías de las cuales un director pueda echar mano para alcanzar el éxito en su gestión.

Ciertos teóricos e investigadores han contribuido a dar forma a dichas teorías y aunque cada uno de ellos subraye variables algo distintas, su influencia combinada constituye la base del liderazgo, del desarrollo y mejoras organizacionales.

2.1. Douglas Mc Gregor.

Uno de los científicos del comportamiento que más influencia ha ejercido es Douglas Mc Gregor, quien clasifica a los directivos de acuerdo con dos estilos fundamentales de liderazgo: 1) autoritario, al que él llama "Teoría X", y 2) uno más igualitario, al que denomina "Teoría Y".

(72) E. E. Ghiselli, "Explorations in Managerial Talent". Pacific Palisades, Cal. Goodyear, 1971, págs. 97-99.

Según Mc. Gregor, el estilo de dirección de la Teoría X - considera que el hombre es intrínsecamente perezoso y elude el trabajo siempre que le es posible porque le desagrada. En consecuencia, el líder de la teoría X debe utilizar medidas drásticas para controlar el comportamiento de sus subordinados y conseguir que trabajen hacia los objetivos de la organización. Controlar a sus subordinados mediante el uso de la coerción y la amenaza de castigo si no realizan un esfuerzo adecuado. El empleo de estos controles es necesario por el hecho de que la mayoría de los seres humanos son incapaces de autodominarse: - prefieren responder a órdenes directas, en lugar de aceptar la responsabilidad de sus propias acciones. Según la teoría X, la consigna del director es "Hay que vigilarlos constantemente".

Las suposiciones de un director de la teoría Y, por el contrario, se basan en el concepto de la autorrealización de Maslow, es decir, el trabajo puede ser agradable, y las personas trabajarán con ahínco y asumirán responsabilidades si tienen oportunidad de satisfacer sus necesidades personales, al mismo tiempo que alcanzan los objetivos organizacionales.

"El objetivo del enfoque de la teoría Y consiste en hacer - que el trabajo sea intrínsecamente satisfactorio para el empleado. Esto significa que el director debe trabajar hacia la promoción de un ambiente favorable al crecimiento tanto de la organización como de sus subordinados". (73)

(73) D. Mc. Gregor, "El Administrador Profesional". Editorial Diana, México, 1970.

En su examen de estas dos teorías contrastantes de la dirección, Mc. Gregor señala que las suposiciones acerca de la naturaleza y comportamiento humanos influyen en todas las decisiones o acciones del director; el líder actuará y se comportará de acuerdo con sus propias suposiciones y creencias básicas.

2.2. Rensis Likert.

Likert enfoca el problema del liderazgo de un modo distinto del de Mc Gregor, aunque las dos teorías se superponen en parte. Considera que "la dirección del componente humano de la organización es la tarea más importante del director, porque todo lo demás depende de lo bien que se realice esta tarea."

(74)

A diferencia de Mc Gregor, Likert centra su atención en el grupo y en la organización en que trabaja el director. Organiza los estilos organizacionales en cuatro sistemas que van desde el enfoque puramente explotador, autoritario y jerárquico (sistema 1), al menos explotador pero todavía autoritario (sistema 2), a uno más consultivo (sistema 3), y al participativo (sistema 4).

Likert ideó una escala, o conjunto de preguntas, para medir la posición de una organización o de un componente organizacional en este continuo entre el enfoque explotador (autoritario) y el completamente participativo.

(74) R. Likert. "Un nuevo método de gestión y dirección", Editorial Deusto, Bilbao, 1960.

El director del sistema 1 tiene poca confianza en sus sub_ordinados. La mayoría de las decisiones y de las fijaciones de objetivos organizacionales se toman y establecen "arriba" y luego se transmiten directamente a través de la cadena de mando. Se usan el miedo, las amenazas y otros tipos de poder coercitivo para obligar a los subordinados a trabajar. Como el proceso de control es rígido y autoritario, los subordinados sólo pueden influir en los métodos y objetivos a través del sistema informal, que frecuentemente actúa para oponerse a los objetivos de la organización formal. No existe equipo de trabajo cooperador, excepto en un nivel muy informal y secreto.

En el otro extremo del continuo, la dirección confía de un modo casi completo en los subordinados. La toma de decisiones está muy dispersa a través de toda la organización, aunque -- existen mecanismos para lograr que las decisiones estén bien -- integradas. El flujo de información y comunicación tiene lugar libremente tanto horizontal como verticalmente. Los empleados están motivados por su oportunidad de participar en los objetivos fijados, en la mejora de métodos y en la evaluación de su propio progreso hacia los objetivos establecidos. Existe una -- fuerte interacción entre los subordinados y los supervisores, con un alto grado de confianza mutua. La responsabilidad del -- proceso de control no está centralizada sino dispersa, y las -- unidades más bajas de la organización están plenamente comprometidas, lo que significa que todas sus fuerzas sociales apoyan los esfuerzos para lograr los objetivos de ésta.

Los descubrimientos fundamentales de Likert indican que los sistemas de dirección que se inclinan hacia el sistema 4 son - más productivos (mayor producción, menos despilfarro, y mejores relaciones laborales), tienen unos costos más bajos y adoptan actitudes más favorables hacia la supervisión y la organización, que las organizaciones que se inclinan hacia el sistema 1.

Afirma que el sistema 4 tiene una aplicabilidad más extensa y aunque puede variar en las diferentes organizaciones, los principios básicos de la dirección de este sistema se pueden aplicar a todos los tipos de situaciones.

Uno de los aspectos más útiles del análisis de Likert es - que si la organización "desea cambiar su modo de operar del -- sistema 1 al sistema 2 o a los sistemas 3 ó 4, debe planificar la modificación de todos sus procedimientos operativos: liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones, coordinación, evaluación, supervisión, compensación, estructura organizacional, motivación, etc. Debe surgir un sistema de dirección bien integrado". (75)

2.3. Estudios sobre liderazgo en la Universidad de Ohio State.

Consideración e Iniciación de la Estructura.

En un proyecto a gran escala que se llevó a cabo en la Uni

(75) R. Likert, "El factor humano de la empresa : su dirección y valoración". Editorial Deusto. Bilbao, 1968.

versidad del Estado de Ohio durante los años 50, se identifica ron dos dimensiones básicas de la actitud del líder, a saber: consideración e iniciación de la estructura.

Estas dimensiones describen la actitud del líder tal como la ven los subordinados, y tal como el propio líder la percibe en relación con el papel que juega.

"La consideración incluye la actitud que indica confianza mutua, respeto y cierta cordialidad y buena relación entre el supervisor y su grupo. Esta dimensión acentúa el interés por las necesidades de los miembros del grupo y da aliento a éstos para que participen más en la toma de decisiones y practiquen la comunicación de doble sentido.

La estructura incluye la actitud que adopta el supervisor para organizar y definir las actividades del grupo y su propia relación con éste. De esta manera define el papel que espera que cada miembro desempeñe, asigna los trabajos, planifica anticipadamente, fija la forma de hacer las cosas y de promover la producción. Esta dimensión da importancia a los intentos -- evidentes de lograr objetivos organizativos". (76)

La iniciación de la estructura es parecida a la característica de "habilidad supervisora", de la cual hablamos antes. Es vital para la eficacia del director, pero en muchos estudios -- de investigación se indica que el director que se significa -- por su consideración, obtiene mejores resultados que el que es

tá bien calificado en la iniciación de la estructura.

2.4. Estudios sobre liderazgo en la Universidad de Michigan.

Liderato centrado en los empleados y liderato centrado en la producción.

Casi simultáneamente a los estudios sobre dirección en la Universidad de Ohio State, se llevaron a cabo los primeros estudios del Centro de Investigación y Estudio de la Universidad de Michigan. El propósito era tratar de estudiar la dirección, localizando grupos de características que parecían relacionarse unas con otras y pruebas de eficiencia. Los estudios identificaron dos conceptos que fueron llamados interés por el empleado e interés por la producción.

Un dirigente descrito como interesado por el empleado pone de relieve el aspecto relaciones de su trabajo. Piensa que cada empleado es importante. Se interesa en cada uno de ellos aceptando su individualidad y sus necesidades personales. El interés por la producción hace hincapié en ésta y en los aspectos técnicos del trabajo, considerando a los empleados como instrumentos para alcanzar las metas de la organización. Estos dos intereses son paralelos a las dos dimensiones de la dirección, -- iniciación de la estructura y consideración, de la Universidad de Ohio State.

"Rensis Likert es quien principalmente expone los resultados. Estos demostraron que cuando un supervisor se ocupa tam--

bién de los aspectos técnicos de un trabajo, el procedimiento centrado en el empleado es superior al que se centra en la -- producción en lo que respecta a levantar la moral y obtener -- mayor productividad. De ahí que los empleados puedan satisfa-- cer sus necesidades al mismo tiempo que la organización consi-- que alcanzar sus objetivos". (77)

Supervisión estrecha y supervisión general.

En la supervisión estrecha, el jefe dirige a sus subordina-- dos en cada detalle. En el caso de la supervisión general, -- ocurre exactamente lo contrario: el jefe da a sus subordinados un margen de confianza para que lleven a cabo su trabajo. Or-- dinariamente, se asocia la supervisión estrecha con el lidera-- to centrado en la producción, y la supervisión general con el liderato que se centra en los empleados. Los resultados de la investigación antes aludida, indican que la supervisión estre-- cha tiende a asociarse con una productividad baja, mientras -- que la supervisión general se equipara a una productividad -- elevada.

Hasta ahora, no ha sido posible concretar definitivamente las variables al punto de que estas predicciones sean posibles. Sin embargo, Lundgren señala ciertas normas relativas a las -- condiciones en las cuales estos enfoques pueden resultar efica-- ces. Las condiciones son favorables :

- Cuando las decisiones no son de naturaleza rutinaria.

(77) Earl Lundgren. Op. Cit.(30). Pág. 381-382

- La información precisa para una toma de decisión eficaz no puede ser unificada ni centralizada.
- Cuando no es necesario tomar las decisiones rápidamente, dando tiempo a involucrar a los subordinados en el proceso de -- una toma de decisión participativa.

Y cuando los subordinados:

- Sienten una gran necesidad de independencia.
- Consideran que su participación en la toma de decisiones es - legítima.
- Cuando se sienten capacitados para contribuir al proceso de toma de decisión, y
- Cuando tienen confianza en su aptitud para trabajar sin necesidad de una estrecha supervisión.

2.5. Robert Blake y Jane Mouton. El "Grid" Administrativo.

Estos dos autores han desarrollado un concepto del liderazgo que se describe con la expresión "grid" y que enuncia que - existen varias características universales de las organizaciones:

- (1) Finalidad (todas las organizaciones tienen algún sentido de finalidad u objetivo);
- (2) personas (todas las organizaciones sociales tienen personas que están comprometidas en la realización de la finalidad de la organización);
- (3) jerarquía (todas las organizaciones tienen jefes y seguidores).

Describen también los modos en que están interconectados -- estos universales: en primer lugar, el grado de interés por la producción; en segundo lugar, el interés por las personas; en tercer lugar, un conjunto de suposiciones del director al usar la jerarquía para lograr la producción. En otras palabras, directores diferentes, adoptan actitudes diferentes en cuanto al uso de su posición jerárquica.

En el Grid Administrativo, cinco tipos diferentes de líder -razgo basados en el interés por la producción (tarea) y el interés por las personas (relaciones) son descritos como sigue:

Empobrecido - La realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario basta para sostener la cohesión de la organización.

Country Club - La atención cuidadosa a las necesidades que tienen las personas de establecer relaciones satisfactorias, conduce a una atmósfera amistosa en la organización y a un ritmo de trabajo cómodo.

Tarea - La eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo dispuestas de tal manera, que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.

Posición intermedia - El rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de -- ejecutar el trabajo y al mismo tiempo mantener la moral de las personas en un nivel satisfactorio.

Equipo - El trabajo se realiza por medio de personas comprome-

tidas; la interdependencia debida a un "interés común" en los propósitos de la organización produce relaciones de confianza y respeto.

La primera dimensión se puede comparar aproximadamente con la "consideración" descrita antes. El interés del director por la producción, es decir, por conseguir que las cosas se hagan a través de sus subordinados es aproximadamente comparable a la "estructura iniciadora".

Por consiguiente, puede darse el caso de que el director se interese sobremedida por la producción, al tiempo que muestra poco o ningún interés por las personas. O puede mostrar -- muy poco interés por la una y por los otros. Como Blake y Mouton señalan, es difícil creer que un director pueda descuidar ambas dimensiones, pero algunos lo hacen en la realidad: aunque forman parte del negocio, no funcionan realmente dentro de él.

Para Blake y Mouton, el más deseable es el director "Equipo", que muestra un gran interés tanto por las personas como por la producción. Lo mismo que Likert, sin embargo, subrayan que este enfoque no se puede lograr sin el desarrollo y mejora sistemática de toda la organización. También subrayan el hecho de que el director está trabajando dentro de un sistema total, y que éste debe cambiarse antes de que el estilo de dirección "Equipo" pueda ser utilizado plenamente.

2.6. Fred E. Fiedler. Teoría de las Contingencias.

Otro teórico importante del campo del liderazgo es Fiedler, quien ha desarrollado una teoría de la "contingencia". En notable contraste con el "mejor enfoque de la dirección" subrayado por Mc Gregor, Likert y Blake - Mouton, Fiedler afirma que el estilo apropiado de dirección depende de los subordinados, del conjunto de las condiciones en que se encuentra el director y de la situación particular.

Continúa diciendo que el director puede mandar a su grupo de una de estas dos maneras: 1) puede ser muy indicativo y decirle a la gente lo que tiene que hacer y cómo tiene que hacerlo, o 2) puede hacer partícipe a su grupo de la planificación y ejecución de la tarea, es decir, de sus responsabilidades. Dado que estas dos maneras constituyen los extremos de un continuo, también son posibles varios estilos intermedios de liderazgo.

Sin embargo, el estilo más apropiado sólo puede determinarse con arreglo a las circunstancias.

Como el estilo más apropiado de liderazgo varía con las circunstancias, el director ha de elegir entre adaptarlo a la situación o hacer compatible el trabajo con él. Fiedler observa que es más fácil cambiar la situación que el estilo, y que parte del trabajo de un alto director debe ser el de transferir determinado directivo de nivel inferior al cargo que mejor convenga a su estilo individual.

Fiedler ideó un cuestionario (consistente en un conjunto de

adjetivos que un individuo puede usar para describir al colaborador que menos prefiere) para determinar el estilo de liderazgo de un individuo.

Los estudios de Fiedler han demostrado que el individuo que describe a su colaborador menos preferido (CMP) de forma relativamente favorable, tiende a ser considerado permisivo y orientado hacia las relaciones humanas. El que lo hace de forma más - desfavorable (consiguiendo con ello una baja puntuación de CMP) tiende a centrarse en la tarea, dirige de cerca y se preocupa menos de las relaciones humanas.

En sus estudios, Fiedler comprobó que podía identificar tres variables que afectaban la benignidad de una situación para el líder:

1.- Relaciones entre el líder y los miembros.

Es el grado en que el líder y los miembros de su grupo se agradan y confían mutuamente.

2.- Estructura de la tarea.

Si la tarea está claramente definida, la autoridad del líder es respaldada por la organización, y a él le resulta más - fácil mandar. Por el contrario, si la tarea se deja vaga y deficientemente definida, es más difícil ejercer la influencia - del liderazgo, porque ni el líder ni sus seguidores tienen una idea clara sobre su naturaleza o los criterios para ejecutarla.

3.- Poder legítimo.

Este factor se refiere al poder correspondiente al cargo que ocupa el líder, que debe distinguirse de su poder carismático o personal. Evidentemente, el trabajo del líder resulta más fácil si tiene una gran cantidad de poder legítimo.

Una vez definidas estas tres dimensiones de la situación, Fiedler relaciona los dos estilos fundamentales de dirección con las siguientes variables:

- Relaciones líder-miembros, buenas y deficientes.
- Tareas estructuradas y no estructuradas.
- Posición fuerte del líder y posición débil.
- Liderazgo permisivo, considerado.
- Liderazgo controlador, activo y estructurante.

Estas variables determinan el grado de benignidad de una situación dada.

Fiedler descubrió que los dos estilos de dirección, tanto el liderazgo no indicativo y de relaciones humanas, como el indicativo y orientado hacia la tarea pueden ser eficaces. El grado de eficacia depende de la benignidad de la situación.

Su conclusión general es la de que los líderes orientados hacia la tarea actúan mejor en las situaciones muy favorables o muy desfavorables, y que los igualitarios y orientados hacia las relaciones humanas actúan mejor en situaciones de benignidad intermedia.

Por último, Fiedler identifica tres métodos para conseguir que se efectúe el trabajo. En primer lugar, se puede modificar el poder legítimo del líder dándole más o menos autoridad, según sea el estilo del líder. En segundo lugar, se puede alterar la estructura de la tarea para acomodarla a dicho estilo. Finalmente, las relaciones líder-miembros pueden modificarse, bien introduciendo subordinados con similares actitudes y opiniones, aumentando con ello la homogeneidad del grupo, o bien reduciendo dicha homogeneidad mediante la introducción de subordinados cuya cultura, idioma y antecedentes sean diferentes.

2.7. El continuo sobre estilos de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt.

Uno de los primeros enfoques en el liderazgo que revela la diversidad de estilos se encuentra en un artículo clásico escrito en 1958 por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt. En la versión original de su artículo, ellos reconocían la interdependencia de la autoridad del líder o jefe, el deseo de libertad de acción del servidor o subalterno y los estilos resultantes del liderazgo. Los estilos que resultan prácticos y deseables en oposición a los posibles, dependen de tres grupos de factores que los autores denominaron "fuerzas en el gerente", "fuerzas en el subalterno" y "fuerzas en la situación". (78)

(78) Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, "Cómo elegir un estilo de liderazgo". Estrategias de Harvard, "Cómo mantenerse en la cúspide". - Editorial Expansión. México, 1993. Págs. 109-116.

Fuerzas que afectan al Gerente.

La conducta del gerente en una determinada ocasión se verá influenciada en gran medida por las numerosas fuerzas que operan dentro de su propia personalidad.

Por supuesto, percibirá sus problemas de liderazgo en una forma única, determinada por su propia formación, conocimientos y experiencia. Entre las fuerzas importantes de tipo interno que le afectarían se encuentran las siguientes:

1.- Su sistema de valores.- ¿Con qué grado de conocimiento siente que los individuos deben participar en la toma de decisiones que les afectan? O, ¿hasta qué punto está convencido de que el ejecutivo a quien se paga para que asuma una responsabilidad debería personalmente soportar la carga de la toma de decisiones?

Su conducta se verá igualmente influenciada por su forma de atribuir importancia a la eficiencia de la organización, el desarrollo personal de sus subordinados y los beneficios de la compañía respectivamente.

2.- Su confianza en sus subordinados.- Los gerentes se diferencian grandemente con respecto al grado de confianza que tienen en otros en general y en particular en aquellos empleados a quienes les toca supervisar en un momento dado.

3.- Sus propias inclinaciones en materia de liderazgo.- Hay algunos gerentes que parecen funcionar más a gusto y con mayor naturalidad como líderes altamente impositivos. Otros,

operan más a gusto en un papel de miembros de un equipo - compartiendo muchas de sus funciones con sus subordinados.

- 4.- Sus sentimientos de seguridad en una situación de incertidumbre.- El gerente que cede el control del proceso de toma de decisiones reduce consiguientemente la predictibilidad del resultado. Algunos gerentes tienen mayor necesidad que otros de predictibilidad y estabilidad de su medio. Esta "tolerancia de la ambigüedad" es considerada cada día -- más por los sicólogos como la variable clave en la forma - en que una persona se enfrenta con problemas.

Fuerzas que afectan a los subordinados.

Antes de decidir en qué forma dirigir un grupo determinado, el gerente deberá tener en cuenta las fuerzas que afectan el - comportamiento de sus subordinados. Deberá recordar que cada - empleado, como él mismo, se ve afectado por muchas variables de su personalidad. Además, cada subordinado tiene una serie de expectativas con respecto a la forma en que el jefe deba relacionarse con él. Cuanto mejor entienda el gerente estos factores, más precisamente podrá determinar qué tipo de conducta -- por su parte permitirá que sus empleados actúen más efectiva-- mente.

El gerente puede conceder a sus subordinados una mayor libertad si se dan las siguientes condiciones esenciales:

- Si los subordinados tienen necesidades de independencia rela

tivamente altas.

- Si los subordinados están dispuestos a asumir la responsabilidad de la toma de decisiones.
- Si tienen una tolerancia de la ambigüedad relativamente alta.
- Si se encuentran interesados en el problema y piensan que es importante.
- Si entienden y se identifican con los objetivos de la organización.
- Si tienen el conocimiento y experiencia necesarios para lidiar con el problema.
- Si han aprendido a esperar participar en el proceso de toma de decisión.

El gerente probablemente tenderá a hacer mayor uso de su -- autoridad si no se dan las condiciones arriba citadas.

Fuerzas que afectan a la situación.

Además de las fuerzas que afectan al gerente mismo y a sus subordinados, ciertas características de la situación en general influirán también en la conducta del gerente. Entre las fuerzas más importantes están aquellas que derivan de la organización misma, del grupo de trabajo, de la naturaleza del problema y de las presiones de tiempo.

El tipo de organización.- Como las personas, las organizaciones tienen su escala de valores y tradiciones que inevitable-

mente influyen en la conducta de la gente que trabaja en ellas. El gerente recién llegado a una compañía descubre enseguida -- que ciertos tipos de comportamiento reciben aprobación y otros no. Descubre también que el separarse radicalmente de la conducta generalmente aceptada es probable que le ocasione problemas.

Estos valores y tradiciones se comunican de muchas formas: Mediante descripciones de puestos de trabajo, establecimiento de políticas de actuación y declaraciones públicas de la alta dirección.

Algunas organizaciones, por ejemplo, mantienen la idea de que el ejecutivo ideal es aquel que es dinámico, imaginativo, decisivo y persuasivo. Otras ponen un mayor énfasis en la importancia de que el ejecutivo sea capaz de trabajar eficazmente con otros - sus habilidades de relaciones humanas-.

Además de lo anterior, el grado de participación del empleado se ve influido por variables como el tamaño de las unidades de trabajo, su distribución geográfica, y el grado de seguridad inter e intra -organizacional requerido para alcanzar las metas de la organización. Factores como éstos, pueden limitar - considerablemente las posibilidades de que el gerente pueda -- elegir de forma flexible su conducta entre la gama de conductas posibles.

La efectividad del grupo.- Antes de confiar la responsabilidad de la toma de decisiones al grupo subordinado, el jefe deberá estudiar el grado de efectividad con que los miembros del grupo trabajan juntos como una unidad.

Uno de los factores relevantes a este respecto es la experiencia que el grupo haya tenido de trabajar juntos. En general puede esperarse que un grupo que haya funcionado como tal durante algún tiempo, habrá desarrollado hábitos de cooperación y -- por tanto será capaz de lidiar con un problema con mayor eficacia que un grupo nuevo. Es también de esperar que un grupo de gente con formación e intereses semejantes, trabajará más fácilmente que gente con formaciones diferentes, porque los problemas de comunicación serán probablemente menos complicados.

El grado de confianza que los miembros tengan en su habilidad para resolver problemas como grupo es, igualmente, un punto clave a considerar. Finalmente, tales variables del grupo como cohesividad, permisividad, aceptación mutua y comunidad de propósitos tendrán una influencia sutil pero profunda en el funcionamiento del grupo.

El problema mismo.- La naturaleza del problema puede que determine qué grado de autoridad deberá el gerente delegar en sus subordinados. Obviamente, él mismo se preguntará si aquellos tienen el tipo de conocimientos que se requieren. Es posible hacerles un mal favor al confiarles un problema que, con su experiencia, no están preparados para resolver.

Cuanto más complejo sea el problema, mayor será el deseo del gerente de conseguir ayuda para resolverlo. Sin embargo, no siempre es éste el caso. Habrá ocasiones en que la misma complejidad del problema requiera que una sola persona trate de resolverlo porque le sea más fácil discurrir sobre el problema por sí solo, que emplear su tiempo en proporcionar a su staff toda la información pertinente para resolverlo.

La presión del tiempo.- Esta es quizá la presión que el gerente siente más claramente. Cuanto más sienta la necesidad de una decisión inmediata, más difícil será para él hacer que otros participen. En organizaciones que se encuentran en un continuo estado de "crisis", es probable encontrar que los gerentes utilizan personalmente un alto grado de autoridad y delegan relativamente poco en sus subordinados. Cuando la presión de tiempo es menos intensa, resulta mucho más posible incorporar a los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Así pues, éstas son las fuerzas principales que actúan sobre el gerente en un momento dado, y que tienden a determinar su comportamiento táctico con relación a sus subalternos. En cualquier caso, su conducta ideal deberá ser aquella que haga viable el alcanzar, lo más efectivamente posible, su meta inmediata dentro de los límites que le vienen dados.

Tannenbaum y Schmidt presentan los estilos de liderazgo como un continuo con diferentes grados de participación de libertad y autoridad entre gerentes y subalternos.

Los estilos van desde el autocrático, cuando el gerente toma la decisión y la comunica, hasta el centrado en el subalterno, cuando el administrador permite que los subalternos actúen dentro de los límites señalados por el superior.

Resumiendo Fiedler, y Tannenbaum y Schmidt concuerdan en que el estilo de liderazgo más apropiado depende de tres variables clave: las actitudes y personalidad del director, los subordinados y sus actitudes, y la situación. Por ejemplo, algunos directores son extremadamente autoritarios y sería prácticamente imposible esperar de ellos que cambiaran su estilo. Algunos subordinados quieren que se les diga lo que han de hacer y actúan mejor con el liderazgo autoritario. Las últimas investigaciones indican que la naturaleza, estructura y planeamiento de la organización ejercen una profunda influencia en los apropiados estilos de dirección. Los estudios cuidadosos suelen indicar que el liderazgo es muy específico de las circunstancias y de las tareas exigidas al líder. En algunas circunstancias el mejor líder puede ser el que ejerza las destrezas de las "relaciones humanas"; en otras, el mejor quizá sea el que tenga el poder experto.

2.8. Vroom y Yetton: El enfoque centrado en el problema.

Victor Vroom y Philip Yetton desarrollaron un modelo de liderazgo basado en la solución del problema, con diferentes estilos de liderazgo orientados hacia las características particulares de los diferentes tipos de problemas. La forma de par-

participación de los subalternos en el proceso de la toma de decisiones y por tanto, en la participación dentro del liderazgo, es tán determinados por lo siguiente:

- A. La importancia atribuida a tomar una decisión particular, -- por ejemplo, si la decisión es de alta calidad.
- B. La información que tenga el líder.
- C. El grado hasta el cual está estructurado el problema.
- D. Importancia de la aceptación de la decisión por parte de los subalternos.
- E. La probabilidad de que los subalternos acepten una decisión autocrática.
- F. Compromiso de los subalternos con los objetivos organizacionales.
- G. Extensión del conflicto entre los subalternos sobre las soluciones preferidas.

Vroom y Yetton proponen entonces una serie de cinco estilos de liderazgo dada la existencia o no existencia de diferentes - combinaciones de las posibles características de los problemas. (literales A a G).

Estos estilos de decisión de la gerencia son los siguientes:

- A-I. Usted mismo resuelve el problema o toma la decisión, utilizando la información que tiene en ese momento.
- A-II. Usted obtiene la información necesaria de su(s) subalter--

no(s) y luego decide sobre la solución del problema. Usted puede o no decirles a sus subalternos cuál es el problema al recibir la información. El rol que juegan los subalternos en la toma de decisión obviamente es darle la información necesaria y no generar o evaluar soluciones alternativas.

I. Usted comunica el problema a los subalternos interesados individualmente, recibiendo sus ideas y sugerencias, sin reunirlos en grupo. Luego usted toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subalternos.

II. Comunica el problema a sus subalternos en grupo y obtiene sus ideas y sugerencias. Luego usted toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subalternos.

III. Usted comunica el problema a sus subalternos en grupo. Con juntamente usted presenta y evalúa alternativas y trata de llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución. Su rol es muy parecido al de un coordinador. No trata de influir en el grupo para que adopte "su" solución y está listo a aceptar e implementar cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.

El modelo de Vroom y Yetton, es otro ejemplo de un enfoque de liderazgo que realiza los múltiples factores que entran en la terminación de los estilos óptimos de liderazgo.

2.9. Hersey y Blanchard.- El modelo tridimensional de eficacia directiva.

Partiendo de diversas investigaciones, los autores elaboran un modelo teórico denominado "El modelo tridimensional de eficacia directiva" poniendo de relieve el enfoque situacional al estilo de la dirección. Este modelo es en cierto modo consecuencia del Modelo de la Universidad de Ohio State, pero es distinto porque añade la dimensión de "EFICACIA". No describe un único estilo ideal de comportamiento para todas las situaciones. Los dirigentes son considerados eficaces o ineficaces por los demás de acuerdo a su capacidad para adaptar su comportamiento directivo a satisfacer las necesidades del grupo y de cada situación. También nos dicen que la eficacia está determinada por aquello que el administrador y la organización tomen como sus metas y objetivos, pero que deben tomarse en cuenta los variables culturales, así como los niveles de educación y de vida de cada grupo, (sus motivos , interacción efectiva, comunicación, etc.). Una vez que el dirigente ha reconocido la naturaleza y el impacto de dichas variables, sabrá qué estilo adoptar de acuerdo a las características particulares de la situación; esto a su vez permitirá a los subordinados participar en la determinación de las bases sobre las cuales serán evaluados y también sentirse comprometidos con las metas y objetivos establecidos.

Recomiendan que el cambio en el estilo administrativo general de una empresa se planee y realice sobre una base de largo

plazo, de tal manera que las expectativas de todos sean congruentes.

El administrador deberá notar cualquier progreso de sus subordinados para estar en posibilidad de reforzar adecuadamente el cambio; deberá aprender a reconocer a sus empleados para determinar con cuáles ejerce una supervisión general y con cuáles no.

No siempre será necesario que los superiores y los subordinados de una empresa tengan estilos semejantes; lo que es necesario es que sus percepciones de la función del otro coincidan y que tengan objetivos y metas comunes, lo que dará lugar a un mayor rendimiento organizacional.

Por último, subrayan que si se quiere lograr una organización eficaz, el administrador deberá ser capaz de evaluar su propio comportamiento directivo, la realidad del medio ambiente en el que actúa y la calidad de sus subordinados para decidir.

3. ESTILOS DE LIDERAZGO.

3.1. Liderato tipo "Laissez-Faire".

"El procedimiento que caracteriza al estilo de liderato - laissez - faire, es el de dejar que las cosas sigan por su cauce. El líder concede a sus subordinados libertad absoluta en la planificación de sus actividades y los orienta únicamente corres

pondiendo a las preguntas que le hacen directamente". (79)

Este estilo de comportamiento permite a los miembros del grupo hacer lo que deseen. No se establecen políticas ni procedimientos. Cada quien está por su cuenta. Nadie trata de influir en nadie. En realidad una atmósfera de *laissez-faire* representa ausencia de dirección. Si bien es posible que haya casos en que el método *laissez-faire* resulte apropiado, todo indica que los grupos que funcionan a base de ese sistema acusan una productividad, calidad de trabajo y grado de satisfacción de bajo nivel. Y dentro del contexto de una organización, es poco probable que los supervisores y los directores quieran arriesgarse a perder el control inherente al estilo *laissez-faire*.

3.2. Liderato Autocrático.

Una forma de llenar el vacío que crea el liderato por el método *laissez-faire*, es guiar autocráticamente. El líder autocrático no intenta acercarse particularmente a su grupo, sino que se mantiene a distancia mientras que le comunica sus órdenes. Como el líder del *laissez-faire*, no consulta a sus subordinados, no les pide sugerencias, y rara vez les da cuenta de las razones a que obedecen sus actos.

El autócrata depende de su habilidad en recompensar y en castigar para conseguir que el trabajo se lleve a cabo; la téc

(79) Lundgren, Earl F. Op. Cit. (62). Pág. 376.

nica motivacional radica en buena medida, en causar temor.

El estilo autoritario se basa a menudo en el supuesto de - que el poder del dirigente proviene de la posición que ocupa. El dirigente está por lo general interesado en el trabajo y todas las políticas son determinadas por él.

Al parecer, el liderato autocrático genera menos satisfacción y productividad que otros métodos de liderato. Sin embargo, hay casos en que el liderato autocrático puede ser preferible. Por ejemplo, cuando urge obrar rápidamente o se trata de un trabajo muy rutinario, el procedimiento autocrático puede ser adecuado. Si los subordinados tienden a depender directamente del que los manda y no se sienten con ánimos para trabajar sin una dirección explícita, el uso de cualquier método -- que no sea el autocrático podría ser un error.

El supervisor que adopta este estilo, gusta de tomar por sí mismo las decisiones, es estricto e impositivo y alrededor suyo se manifiesta callada o abiertamente un ambiente tenso y hostil.

3.3. Liderato Democrático.

El estilo democrático es la antítesis del autocrático, pues en el primero existe interés por el individuo y se intenta involucrar con frecuencia a los subordinados en el papel de la toma de decisión del líder.

Este estilo es menos directivo y supone que el poder del dirigente le es concedido por el grupo que debe dirigir. Alrede--

Por el lado del jefe existe un ambiente cordial y de colaboración de sus subordinados, les da libertad y estimula su iniciativa, las políticas están abiertas a discusión y decisión por parte del grupo. Se piensa que libertad más responsabilidad dan por resultado un mejor trabajo.

3.4. Liderato consultivo - participativo.

El propósito de la participación, como el de todos los enfoques relacionados con el liderato, es inspirar una productividad elevada y mantener satisfecho al personal que la lleva a cabo. La finalidad de la participación es alcanzar dichos objetivos interesando a los subordinados en el proceso de la toma de decisiones.

El postulado de este estilo es que la participación da por resultado decisiones que son aceptables. Cada uno tiene ocasión de expresar su punto de vista y apreciar el de los demás. El grupo elige la decisión más aceptable de entre las que se ofrecen como alternativas. El grupo que se sabe involucrado está más satisfecho y es más productivo que el que no participa.

Sin embargo, el hecho de que se escoja la alternativa más aceptable para el grupo no significa que sea la mejor solución en todos los casos. Por ese motivo, el director ha de reservarse algunas decisiones.

Para que este estilo tenga éxito, es preciso que la gerencia crea que la gente tiene un deseo sincero de contribuir y --

que se ocupe de crear un ambiente de participación alentador --
--permitiendo que los subordinados tomen decisiones tan importantes
--como sea posible--. Para el éxito es también necesario que --
los subordinados puedan no sólo contribuir al proceso de la to-
ma de decisiones, sino confiar en su propia capacidad de traba-
jo.

3.5. Liderato manipulativo.

El dirigente que adopta este estilo da libertad a su grupo de trabajo pero en forma muy controlada; provoca a menudo la --
competencia entre sus supervisados. Conoce bien las debilidades de sus subalternos y las aprovecha para dirigirlos en su beneficio. Prefiere empleados de nuevo ingreso para poder estructurar los y manejarlos con más facilidad. Generalmente el grupo siente simpatía hacia él, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente. La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor. Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal, por consiguiente, na--
die desarrolla ideas positivas.

* Ver anexo I en el que presentamos una práctica orientada a conocer un poco más las normas, tendencias y actitudes que se manifiestan en el ejercicio del mando en la dirección de grupos de trabajo.

4. OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE LIDERAZGO.

4.1. Legitimización del liderazgo.

En la organización moderna, el administrador debe ganar - - autoridad y obediencia; éstas no se otorgan por título o por de creto. Así, el administrador debe interesarse en hacer valer la influencia y el poder; poder para dirigir y esperar una respues ta.

Para ejercitar la autoridad, los líderes deben saber:

- 1.- Cómo animar a sus seguidores para que acepten sus órdenes e iniciativas.
- 2.- Cómo obtener credibilidad como una fuente legítima de autoridad para las iniciativas.
- 3.- Cómo salir adelante en las confrontaciones en las que se -- ignoran o discuten las órdenes.

Para que un líder pueda legitimar su derecho a dar órdenes y hacerse respetar, deberá reunir las siguientes características:

1.- Capacidad.

Los líderes deben mostrar una capacidad superior, ya sea - una habilidad técnica, o bien, organizativa. Deben acreditar - sus habilidades y conocimientos para obtener su posición.

2.- Credibilidad.

El grupo espera que sus jefes sepan las "reglas del juego",

las normas, sus expectativas y valores. Las promociones internas y el empleo de supervisores de trabajo evitan que líderes nuevos violen las expectativas y se confirmen como una amenaza para todos. Por otro lado, otorgar status y reconocimiento a aquellos que ya contaban con posiciones preexistentes, le garantiza respeto y obediencia. Mediante la transmisión de algunas de sus órdenes a través de "capataces internos", que saben cómo convertirlas en términos compatibles con las normas del grupo, los líderes logran conseguir la aceptación de los dos niveles.

Resumiendo, el hecho de no amenazar sino destacar la posición de los líderes informales, asegura el apoyo de éstos para la posición de los líderes formales. Aún más, contar con su respaldo en la transmisión de órdenes garantiza conformidad.

3.- Representación y defensa;

Nada legitima y justifica más la posición de los líderes - que su destreza para manejar las relaciones externas. Desde el punto de vista de los subordinados, los líderes, por lo común, son el lazo de unión con el mundo exterior, ya sea el mundo de apoyo financiero (los banqueros y la comunidad de inversores) o bien, el mundo de la alta gerencia (donde surgen los aumentos de sueldo, por ejemplo). Los líderes respetados y admirados son aquellos que pueden tratar provechosamente con personas ajenas a la empresa y obtener ganancias y protección. Esta última consiste en impedir al mundo exterior que presione a los de adentro, al violar las normas e intervenir con las costumbres prede

cibles y cómodas.

Por otra parte, los jefes que pueden defender a sus empleados y pueden ir contra la cadena de órdenes, que pueden obtener beneficios y lograr que las reglas opresivas se modifiquen o ignoren, ganan un entorno leal, incluso cuando las demás características de liderazgo sean inadecuadas. De esta manera, no resulta raro que jefes coléricos o tiranos, pero que "pelean hasta la muerte por su gente", sean apreciados por sus subordinados.

En síntesis, nada confirma más el derecho a dirigir, que la capacidad para defender y convertirse en abogado de su gente.

Los subordinados sienten poco respeto por los líderes que actúan como jueces y no como abogados poderosos, coordinados y pacientes, con destreza en las presentaciones formales así como en las luchas internas informales.

4.- Sociabilidad:

En alguna medida, el status es transferible. Alguien que tiene status ante los ojos de sus seguidores, puede legitimar a un nuevo líder. Así, el candidato político procura estar hombro con hombro, incluso abrazado, con el personaje principal del partido: el gobernador, o mejor aún, el presidente. Las cabezas de las organizaciones deben, por lo tanto, respaldar formalmente el nombramiento del nuevo líder.

5.- Distancia social:

El líder debe saber usar con éxito la distancia, la brecha que lo separa de sus seguidores.

Podrá tener oficinas lujosas y entrada restringida, lo que aumentará su status a los ojos de sus seguidores por su nivel de vida elevado, pero su "vida de rey" no rivalizará si está dispuesto a entrar en el problema y "ensuciarse las manos" al hacer él mismo el trabajo y no sólo delegarlo; si se dirige a sus subordinados por su nombre de pila; si se evitan las citas, si se comparte el estacionamiento y otros privilegios, etc.

6.- Aislamiento de otras iniciativas competitivas:

La posición ideal de los líderes es aquella en la que los subordinados no tienen iniciativas competitivas. Muchos subordinados cuentan con protectores y tutores, razón por la cual les resulta fácil ignorar las instrucciones de su superior. Este problema puede ser resuelto a través de programas de inducción en donde se convenza al principiante que ha sido distinguido, que tiene alguna característica especial y que por consiguiente ha cambiado su personalidad anterior, por lo tanto, deberá eliminar los viejos hábitos y relaciones y sólo considerar las nuevas formas de conducta e instrucción.

7.- Perseverancia:

Una manera de legitimar la posición es a través de la perseverancia, o sea, no darse por vencido, reiterar que la legitimación

dad de uno exige que se tome en cuenta. Por perseverancia queremos significar una claridad de dirección, una eminente confianza en sí mismo: tener la facultad de seguir preguntando, hablando y explicando. La actitud de mostrar tanta insistencia puede llevar al triunfo.

La perseverancia también significa que las órdenes y las direcciones deben darse con confianza en sí mismo. Ordenes vagas, acusatorias o llenas de disculpas sólo demuestran que se duda - de sí mismo.

8.- Práctica:

Los líderes ganan su status y prestigio al hacer que sus subordinados se acostumbren a seguir sus instrucciones.

Las primeras órdenes deben darse en áreas donde existe gran certeza de que los subordinados responderán con buena voluntad, prontitud y destreza. La frecuencia aumentará a medida que los subordinados se acostumbren a la nueva fuente de instrucciones y a que sus colegas responden y aceptan el liderazgo.

En síntesis, puesto que el papel del líder se consolida mediante la emisión de órdenes, éste deberá cuidarse de ser rechazado o desafiado, antes de consolidar firmemente su posición.

9.- Impulso.

Sin duda alguna, los subordinados no quieren recibir órdenes sin necesidad o carentes de sentido por parte de quienes se deleitan demostrando su autoridad mediante la imposición. Los em-

pleados desean una autonomía razonable, pero también quieren administradores de acción. La ausencia de decisiones refleja ante los subordinados una administración pasiva, indiferente o perezosa. En poco tiempo surgirán las quejas: "No hay liderazgo - - aquí"; "No se tratan los problemas evidentes"; "No hay nadie que tome la iniciativa de actuar"; "Nos estamos estancando"; "Sólo vea los problemas X, Y y Z y las oportunidades A, B y C... ¡Se ignoraron por completo!".

De esta manera, aunque el subordinado se muestra reacio para admitir un líder, reconoce que su organización requiere un liderazgo activo.

10.- Persuasión.

Los líderes deben tener la facultad de enfrentarse y persuadir a otras personas renuentes cuando tratan de legitimar su posición; cuando manejan el grupo para mantener el impulso de la organización y solucionar problemas y, cuando fungen como representantes o abogados del grupo para obtener los recursos y concesiones necesarias de los sectores externos a la empresa.

Los subordinados, los superiores y otras personas con quienes los líderes deben relacionarse, tienen tanto sus propios intereses como su particular punto de vista sobre las necesidades en un momento dado. Cualquiera de estos dos factores, o ambos, pueden ocasionar el rechazo de lo que se ordena o solicita. Tal rechazo puede desconcertar y obstaculizar a los líderes que buscan confianza y respaldo. Ese "no" por parte del subordinado --

puede ser una negativa a aceptar un cambio de metodología, un procedimiento nuevo o una actividad; una negativa a terminar una labor asignada al encontrarse frente a un obstáculo, o a repetir un trabajo; puede significar la oposición a prestar ayuda a un compañero o un sinnúmero de posibilidades en las que la percepción de los administradores de lo que es necesario, difiere de lo que los subordinados consideran que es justo o conveniente.

Por otro lado, siempre habrá razones buenas y suficientes para invalidar una tarea: falta de tiempo o de recursos; incumplimiento de otro departamento; una política contraria; reglas conflictivas, etc. Cualquiera que sea el origen, bien por motivos de una simple obstinación, por un mal entendido o por un deseo de desafiar al jefe, puede resultar una prueba determinante del status y la capacidad del líder. Aquel a quien no se le obedece, en poco tiempo pierde el status que tenía, y la repulsa de uno, es seguida por la de los demás.

La literatura administrativa, cuando trata el problema, presenta una opción sencilla:

- La disciplina contra la recompensa.
- La participación contra la toma unilateral de decisiones.

Leonard Sayles, explica que "existen en realidad dos aptitudes primarias englobadas a menudo bajo la persuasión. A la primera se le puede denominar carisma; la otra es un conjunto de capacidades para cultivar las relaciones humanas". (80)

(80) Leonard R. Sayles. "Liderazgo. Estilos y técnicas. Cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito." Mc Graw Hill. México, 1982. Pág. 45.

11.- Carisma.

Un líder con cualidades carismáticas induce lealtad, devoción y celo en sus seguidores para promover su bienestar. No se trata de satisfacer las necesidades de la cabeza del grupo, es más bien, cuestión de dar un apoyo altruista a un campeón escogido.

La emergencia de un líder carismático en empresas organizadas, especialmente durante años económicamente prósperos, parece ser poco usual. Más bien surgen en épocas de crisis, o en situaciones sin esperanza y de temor, tales como la de un país al borde de la guerra. El líder carismático ejerce una influencia interpersonal. Esto no siempre significa un contacto cara a cara, porque obviamente, el General Mc. Arthur, Napoleón, Churchill, De Gaulle, entre otros, eran conocidos personalmente por muy pocos de sus seguidores.

La forma de humanizar al líder distante se basa en la comunicación, de manera que éste pueda proyectar su personalidad y se le vea favorablemente y aun con adulación.

12.- Manejo de la confrontación: Enfrentarse a la falta de respuesta.

Cuando los superiores y los subordinados difieren y es necesario que lleguen a un acuerdo, y la cuestión no se presta a una solución sencilla, el líder deberá:

- Procurar establecer una comprensión común de la naturaleza del problema, ya que un acuerdo sobre el mismo es un pre-re-

quisito absoluto para motivar la búsqueda de una solución.

- Procurar entender los valores, intereses, angustias y anhelos de los subordinados, permitiéndoles que hablen y se expresen, para que de esta manera el empleado sienta que su jefe es compreensivo, responsable y que está interesado en sus necesidades.
- Procurar redefinir el problema de tal manera que los empleados tengan alguna oportunidad para contribuir a la solución. Se trata de obtener la iniciativa del empleado.

Por lo tanto, la solución es el resultado de la capacidad del superior para plantear el problema y crear un clima propicio en donde se analicen las ideas del empleado. De esta manera, ambas partes se olvidan de sus predilecciones, piensan de nuevo en sus restricciones e intentan homogeneizar sus objetivos. Lo importante no es quién tomó la decisión o qué tanta participación existió, sino que se tomó de manera conjunta como resultado de un proceso en el que ambos tienen funciones útiles que desempeñar.

Por otro lado, existen ciertas actitudes que pueden aprenderse y usarse con habilidad, y que pueden mejorar considerablemente las relaciones interpersonales del líder y los seguidores. Estas son: empatía, objetividad y conocimiento de sí mismo.

Webster define la empatía como "la proyección imaginativa de nuestra propia conciencia en otro ser". Como se dice comúnmente, es la habilidad de colocarse en la posición de otra persona.

El administrador que no posee empatía, a menudo supone que

sus subalternos tienen los mismos objetivos, ambiciones, valores y errores. No habría líder más equivocado, que aquel que pretende asumir que sus seguidores piensan como él.

Sin embargo, cuando el administrador contempla a sus subalternos con el deseo de entender sus sentimientos y actitudes, se enfrenta a un obstáculo. Fuera de su trabajo, sabe muy poco acerca de ellos, de sus relaciones personales, condiciones económicas y de salud, ambiciones, valores, etc. Pero además, colocarse en la posición de un subalterno es sólo la mitad del problema, ya que aún en este caso ¿cómo podríamos conocer sus reacciones a los diferentes estímulos? No obstante, un esfuerzo - consciente y honesto para entender a un subalterno es mucho mejor que nada. La simple práctica de preguntar ¿cómo reaccionaría yo si fuera él?, es una tentativa de aprender, que con la práctica se transforma en habilidad.

Un equilibrio neto entre la empatía -que requiere una actitud opuesta a la lejanía- y la objetividad es difícil de alcanzar, pero cada una tiene su lugar en un liderazgo efectivo.

Los administradores deben tratar de observar y trazar las causas de los acontecimientos en forma no emocional; evaluar - desde una cierta distancia, determinar las causas reales de los resultados, y dar pasos inteligentes para corregir a los deficientes y alentar a los buenos. Para cultivar la objetividad, el líder necesita una gran fuerza de voluntad. Con determinación, puede sobreponerse a la tendencia natural hacia el juicio

inmediato, ya que el control y el hábito de analizar son comportamientos aprendidos.

La expresión "conócete a ti mismo", se emplea para hacer que la gente sea consciente de por qué se comporta como lo hace y -- también qué hacer para obtener respuestas. Es imposible tener empatía o ser objetivo sin conocimiento de sí mismo. El hecho real es que alguna gente irrita a los demás en forma inconsciente mediante sus actitudes habituales, palabras o acciones; en otros casos ésta puede ser su intención para obtener la respuesta deseada. Pero, usualmente, con amistad, cooperación, y aprobación, se obtienen mejores resultados.

Por último diremos, que para que un líder inspire a su grupo a cumplir las metas de la organización, deberá:

- Tener éxito. No es que se exija un éxito continuo, existirán siempre algunos fracasos, pero la experiencia en general debe ser de éxito creciente, lo cual permitirá edificar la confianza tanto en él como en sus subalternos.

El éxito es un concepto evasivo. Puede provenir de muchos factores, pero sus señales externas son el cumplimiento de -- los objetivos administrativos. En los negocios, el éxito puede medirse a través de las ventas o ganancias, la expansión de actividades, etc.

- Crear entusiasmo en los subalternos y desempeñar su papel. Las personas desarrollan estereotipos que no desean ver alterados y se desilusionan si esta visión no se hace real. En el este--

reotipo empresarial, los administradores se acomodan bien en una aureola de éxito y competencia; poseen conocimientos superiores; están algo alejados de sus subalternos; son justos y equilibrados y defienden fuertemente a sus empleados mientras aumenten su eficiencia. Tales parangones pueden ser ampliamente imaginarios, pero el subordinado desea que su g^ufa desempeñe este papel en forma convincente. Conquistar el respeto y el esfuerzo celoso de los subalternos se correlaciona altamente con el respeto de éstos por su líder. Por otra parte, el líder que logra entusiasmar a sus subordinados y desempeña su papel, inspirará celo en sus subalternos, esto es, ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo.

13.- Creatividad.

La creatividad es una más de las cualidades que debe reunir un líder para ser efectivo.

El concepto de creatividad tiene un carácter de misterio. Algunos dicen que éste solamente existe cuando alguien formula un principio, una idea, en que nadie nunca antes había pensado. Para otros es sinónimo de innovación, como cuando alguien reúne dos o más elementos o factores conocidos y crea una combinación que no existía antes.

Fue una innovación en el campo de la Administración el primer organigrama, que consistió en reunir en una sola técnica elementos de delegación de autoridad y jerarquía organizacional.

Koontz y O'Donnell definen la creatividad como "el uso de conocimientos existentes para resolver problemas que no habían sido resueltos antes". (81) El verdadero acto de creatividad - consiste entonces en identificar y definir en forma clara un - problema, después de lo cual su solución es relativamente sencilla. Continúan diciendo: "la Administración es en sí misma - un proceso creativo. El administrador efectivo está siempre en busca de una nueva solución para sus problemas, se refieran és tos a programas o procedimientos". (82)

Mauro Rodríguez Estrada en su obra "Manual de Creatividad" insiste en que la raza humana es creativa, pero dentro de ella algunas personas se manifiestan muy creativas, y otras, rutina rias. Es cuestión de grados, como ocurre con casi todas las cu lidades y las capacidades humanas.

Define la creatividad como la capacidad de producir cosas - nuevas y valiosas. La palabra "cosas" la toma en el sentido más amplio, que incluye prácticamente todo. Un método, un estilo, - una relación, una actitud, o una idea.

El término valioso es más subjetivo por lo que distingue -- tres grados para valorar el producto:

- I. El producto es valioso para el círculo afectivo del sujeto creador.
- II. Es valioso para su medio social.
- III. Es valioso para la humanidad.

(81) Koontz y O'Donnell. Op. Cit. (7) Pág. 320.

(82) Ibidem. Pág. 320.

Así resultan tres niveles de creatividad que él les llama:

- I. El nivel elemental o de interés personal.
- II. El nivel medio o de resonancia laboral y profesional.
- III. El nivel superior o de la creación trascendente y universal.

Toda persona normal puede aspirar a aportar contribuciones muy estimables en los niveles I y II, y probablemente casi todos, con un entrenamiento serio en creatividad, logren llegar a la zona III.

Continúa diciendo: "indudablemente existe un común denominador en las personas de eminente creatividad: las personas creativas viven en constante cuestionamiento". (83)

Retomando las ideas expuestas por los autores, un líder creativo deberá identificar la existencia de problemas y contar con la autoridad y los recursos necesarios para resolverlos. Asimismo deberá tener la suficiente habilidad para encomendar al subordinado, sin afectar su ego, las mil pequeñas tareas que por su misma naturaleza se prestan a ser mecanizadas y automatizadas.

De este modo, como dice Mauro Rodríguez, "dejamos libres - nuestras energías para aquellas cosas que realmente valen la pena". (84)

(83) Rodríguez Estrada, Mauro. "Manual de creatividad. Los procesos psíquicos y el desarrollo". Editorial Trillas. México, 1985. Pág. 61.

(84) Ibid. Pág. 61.

14.- Comunicación.

Como nos dice Elkins en su libro "Administración y Gerencia", los líderes tienen que ver con subalternos, agencias externas, superiores y otros muchos individuos para cumplir sus roles. Se les puede pedir explicar políticas, dar instrucciones, evaluar a otros, negociar un contrato, hacer planes y miles de tareas que se tienen que cumplir.

En todas estas situaciones, el líder tiene que comunicarse: hacer conocer sus deseos a los demás para que ellos cooperen y entiendan completamente.

La comunicación nos dice, es un proceso por el cual una -- persona transmite señales a otra; el proceso es efectivo cuando la segunda persona o grupo comprende exactamente lo que el primero ha transmitido y es capaz de actuar como pensaba la primera persona, Pero existen numerosas formas por las cuales el mensaje recibido por la segunda persona puede cambiarse en lo que pretendió la primera; por consiguiente, sugiere algunos pasos - mediante los cuales el dirigente podrá superar algunas de estas distorsiones:

- Tener una comprensión clara de la situación.
- Enunciarla claramente.
- Estimular preguntas y demandar para clarificarlas.
- No ridiculizar a un receptor confuso.
- Ser conciso, no sobrecargar al lector u oyente.
- Limitar la comunicación e información a lo que sea necesario para un desempeño efectivo.

Así pues, el líder eficaz es también un comunicador eficaz.

15.- Magnanimidad.

El complemento indispensable relativo a las características del líder es el de las virtudes en general ya que ellas son el más bello ornato del hombre. Tan sólo ellas le permiten el equilibrio y dominio de sí mismo en el intercambio con sus semejantes y con las cosas.

La naturaleza práctica y no erudita de nuestro trabajo nos aconseja no adentrarnos con profundidad en la cuestión. Digamos solo que Samuel Vargas Montoya en su libro "Ética o Filosofía Moral" clasifica las virtudes desde varios puntos de vista.

De acuerdo con la facultad que perfeccionan, tenemos virtudes intelectuales y virtudes morales. Las primeras tienden a perfeccionar la inteligencia y las segundas, la voluntad y demás tendencias.

Dentro de las virtudes intelectuales tenemos los hábitos de reflexión, atención, observación, etc., que robustecen la actividad mental y con el auxilio de las cuales la inteligencia se dirige más segura y efectivamente a la búsqueda de su objeto. Su resultado es la posesión de la verdad y la ciencia, o la sabiduría.

Las virtudes morales pueden reducirse a las cuatro virtudes cardinales, ya especificadas por los antiguos: prudencia, justicia, fortaleza y templanza.

Vargas Montoya considera la magnanimidad como una virtud --

anexa a la "fortaleza" y la define como "grandeza de alma", que nos ayuda a emprender grandes obras en servicio ajeno, sin buscar el medro personal.

Un líder magnánimo es aquel que piensa en grande, que tiene definida su actitud ante la vida y ante cualquier situación. Sólo dentro de esta posibilidad hará conocer a sus colaboradores la manera específica en que deberán contribuir para alcanzar el bien común.

4.2. Componentes del liderazgo.

Los conceptos hasta ahora expresados implican que las características individuales son cruciales en las funciones de liderazgo. Sin embargo, existe un verdadero peligro al asumir la -- existencia de un grupo de rasgos propios del líder. La literatura al respecto mantuvo esta tendencia por un tiempo y se propuso como objetivo primordial de la investigación identificar los rasgos claves del liderazgo. Este enfoque no llegó muy lejos -- por dos razones: la primera y básica radica en que tales rasgos comunes no pueden ser identificados. No existe un grupo de ca--cterísticas propias de los dirigentes ni de los seguidores. - La conciencia de este hecho llevó al segundo factor de peso en el ocaso de esta perspectiva: la atención derivó de manera creciente hacia la situación en que el liderazgo aparecía.

La perspectiva basada en la situación asume que las condiciones del momento definen por quién y de qué manera el liderazgo será expresado. En cada situación será un individuo distinto

el que surja como líder. Esta visión ha dominado en buena parte el enfoque sociológico del liderazgo. No obstante, en los últimos años ha sido acusada de no prestar atención a las características de aquellos que ascienden a las posiciones dirigentes.

La tendencia emergente sostiene que si bien las situaciones diferentes exigen formas distintas de liderazgo, también cada situación exigirá capacidades y comportamientos especiales. Esta perspectiva combina los enfoques del rasgo y de la situación, evitando, según parece, los escollos de los otros.

Tal enfoque mixto es empleado por Edwin Hollander y James Julian. Ellos rechazan los enfoques de rasgos y de situación, anotando que ambos nos dicen algo acerca del liderazgo, pero no la historia completa. A las ideas que han sido expuestas, agregan un elemento importante: la interacción entre el dirigente y los seguidores. El líder influye en sus seguidores, pero a la vez, las reacciones de aquellos ejercen un impacto sobre su comportamiento.

Según Hall, el liderazgo organizacional es una combinación de factores. El más objetivo es la alta posición en la organización. Esta le proporciona al líder su base de poder y ofrece a los seguidores la idea de que aquel posee un derecho legítimo a esa posición y que se compromete en el proceso de liderazgo. Estas expectativas se ven aun en periodos de disidencia dentro de la organización, cuando hay sucesión y los seguidores expresan la esperanza de que la nueva persona realice lo que la anterior no hizo.

Sumándose al aspecto de la posición disfrutada, el papel - exige que el individuo se comporte de tal manera que las expectativas de los seguidores se vean satisfechas. Aquí, las interrelaciones entre las características del individuo y la posición ocupada se hacen cruciales. En vez de sugerir que existe un conjunto de rasgos, la evidencia señala que las características particulares que estimulan una conducta dirigente varían de acuerdo con la situación.

Esta conclusión permite un acercamiento entre el enfoque - de los rasgos y el de la situación. Al mismo tiempo, es claro que el líder de una situación puede no hacer mucho en un medio diferente. Así pues, el liderazgo depende de la congruencia entre la situación y las características de la persona nombrada, elegida o que asume la dirección. (Puesto que nos ocupamos de las organizaciones, asumimos que la mayor parte de las personas en esta posición son nombradas o elegidas).

El proceso de interacción tiene lugar después del nombramiento o la elección. Este proceso determinará si la persona - en cuestión, con sus características individuales, se convertirá o no en líder.

4.3. Factores que afectan el impacto del liderazgo.

Es claro que la índole de la situación enfrentada y del -- personal comandado, establecen una diferencia importante en la determinación de la forma del liderazgo más efectiva. El asun-

to no es de estilo sino de impacto. Si la producción puede ser aumentada o si se acelera la aceptación de un nuevo modo de organización, el liderazgo se convierte en un proceso importante. Responder a la pregunta de si los líderes establecen una diferencia, resulta un tanto difícil dada la diversidad de factores que entran en la operación de cualquier organización. Los ejemplos de éxitos o fracasos espectaculares posteriores a la sucesión se han atribuido con frecuencia al cambio en la administración de la cima.

Una fuente de variación es indiscutiblemente el grado en -- que la organización está ya estructurada y en el cual su estructura esté sujeta a modificación. Otra consideración importante es el grado en que las decisiones a tomar estén pre-programadas. Puesto que la toma de decisiones es una función importante, entra en juego otra consideración para comprender el grado en que los líderes pueden ejercer su impacto en la organización: la probabilidad de que pueda persuadir al resto de la organización para que siga sus decisiones. En este punto vuelven a aparecer las distintas formas de poder, incluyendo las capacidades interpersonales. El líder debe ser capaz de ejecutar sus decisiones por medio de un mecanismo u otro. Un factor más que hay que tomar en cuenta es el grado en que los demás miembros esperan que el líder influya en la organización. Si las funciones - del líder son vistas como limitadas, es probable que ejerzan menor impacto que en los casos en que se espera del líder un papel en cierta forma mesiánico.

4.4. Administradores y líderes: ¿diferentes?.

La mayoría de las sociedades, incluyendo a las organizaciones empresariales, están atrapadas en medio de dos necesidades que están en conflicto: una es la de administradores para mantener el equilibrio de las operaciones, y otra la de líderes para crear enfoques nuevos e imaginar renglones nuevos a explorar. - Podría preguntarse por qué existe este conflicto. ¿No pueden -- existir gerentes y líderes dentro de la misma sociedad? Es más: ¿No puede una sola persona ser gerente y líder? Abraham Zalesnik, profesor de Psicología Social de la Administración, en la Escuela de Administración de Harvard, no dice que ello sea imposible, pero sí sugiere que debido a que los gerentes y los líderes son diferentes, las condiciones que favorecen el crecimiento de uno podrían ser enemigas del otro. Difieren en cuanto a - su motivación, su historia personal y su forma de pensar y actuar.

Una sociedad con inclinaciones tecnológicas y éxito económico tiende a desvalorar su necesidad de tener grandes líderes. - Tales sociedades tienen una profunda y verdadera fe en los métodos racionales para la solución de problemas. Sin embargo, se - dan ocasiones en que los titubeos y la prueba y el error resultan poco adecuados para los problemas de la selección de metas, asignación de recursos y distribución de riqueza y oportunidades. En tales ocasiones, la sociedad necesita encontrar líderes que se empleen como instrumentos para el aprendizaje y la acción, en lugar de gerentes que utilizan la acumulación de la experien-

cia colectiva para llegar al punto donde se dirigen.

Los gerentes y los líderes, afirma el autor, tienen concepciones del mundo fundamentalmente diferentes. Las dimensiones para evaluar estas diferencias comprenden la tendencia de los gerentes y de los líderes para con sus metas, su trabajo, sus relaciones humanas y consigo mismos.

Actitudes ante las metas:

Los administradores tienden a adoptar actitudes impersonales, si no es que pasivas, ante las metas. Las metas administrativas surgen de las necesidades, en lugar de surgir de los afanes y, por ende, se encuentran profundamente incrustadas dentro del historial y la cultura de la organización.

Los líderes son activos en lugar de reactivos; conforman ideas en lugar de responder de ellas. Adoptan una actitud personal y activa ante las metas. La influencia que ejerce un líder para alterar estados de ánimo, evocar imágenes y esperanzas y establecer deseos y objetivos específicos determina el curso que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia es el cambio en el concepto que la gente tiene de lo que resulta deseable, posible y necesario.

Conceptos del trabajo.

¿Qué hacen los gerentes y los líderes? ¿Cuál es la naturaleza de sus trabajos respectivos?

Los gerentes tienden a considerar el trabajo como un proceso de capacitación que comprende cierta combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y para tomar decisiones. Los administradores ayudan a que el proceso siga su curso mediante diferentes capacidades, incluyendo el cálculo de los intereses que se oponen, la aceptación de los asuntos que producen controversias y la reducción de tensiones. Dentro de este proceso capacitador, los administradores parecen -- ser flexibles en cuanto al uso de tácticas: negocian y truecan, por una parte, y emplean recompensas, sanciones y otras formas de coerción, por la otra. ¿Y los líderes? ¿Qué hacen?.

Los líderes actúan para generar enfoques nuevos ante problemas antiguos y para abrir caminos a opciones nuevas. Sin embargo, para ser eficaz el líder necesita proyectar sus ideas en -- imágenes que exciten a las personas y de ahí elaborar las posibilidades que confieran sustancia a las imágenes proyectadas. - Por ende, los líderes crean excitación en su trabajo. Trabajan desde posiciones de mucho riesgo; de hecho, muchas veces tienen temperamentos que se inclinan a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando la oportunidad y la recompensa parecen --- grandes. El administrador por el contrario, aborda los problemas de manera conservadora, el instinto de supervivencia domina su necesidad de riesgos.

Relaciones con los demás:

La necesidad de buscar a otras personas con quienes traba--

jar y colaborar es una característica sobresaliente de los administradores. Pero, al mismo tiempo, buscan mantener un grado mínimo de participación emocional en estas relaciones. Una idea - más es que los administradores no tienen empatía o la capacidad de intuir el pensamiento y los sentimientos de otros. La empa--tía no es cuestión de prestarle atención a otras personas. Tam--bién es la capacidad para captar señales emocionales y hacer --que éstas signifiquen algo en relación con un individuo. Los administradores se relacionan con las personas de acuerdo con el papel que tienen dentro de una secuencia de acontecimientos o - de un proceso para la toma de decisiones, mientras que los líderes, que están preocupados por las ideas, se relacionan de manera más intuitiva y empática. Según Zalesnik, la distinción sencillamente está en que un administrador presta atención a cómo se hacen las cosas, y un líder la presta a qué significado tie--nen los acontecimientos y las decisiones para los participantes.

Por otro lado, los administradores están conscientes de que los acontecimientos que llevan a la toma de decisiones pueden - conducir a la situación de ganar-perder o a la situación de ga--nar-ganar. Para reconciliar las diferencias entre personas y --sostener el equilibrio del poder, luchan por convertir las si--tuaciones de ganar-perder, en situaciones de ganar-ganar. Las - tácticas utilizadas para la conversión se centran en el proceso de la toma de decisiones, e interesan a los gerentes mas no a - los líderes. Consecuentemente, es frecuente oír a los subordinados caracterizar a los gerentes como personas inescrutables, --

despegadas y manipuladoras, que están ligados en un proceso cuyo propósito es mantener una estructura controlada.

Por el contrario, es frecuente oír hablar de los líderes -- con palabras llenas de contenido emocional. Los líderes atraen fuertes sentimientos de identidad o diferencia, de amor o de odio. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes muchas veces resultan turbulentas, intensas y, en ocasiones, incluso desorganizadas. Tal ambiente intensifica la motivación individual y, a veces, produce resultados insospechados. Aquí cabría preguntarnos: ¿Conduce esta motivación intensa a la innovación y al rendimiento elevado? O ¿Representa dicha motivación un desperdicio de energía?

Concepciones del ego:

Existen personas para quienes el ajuste a la vida ha sido fácil. Sus vidas han transcurrido pacíficamente desde que nacieron. Existen, por otra parte, quienes no han tenido una vida fácil, quienes han tenido que luchar en forma constante. Este segundo tipo de personas no da las cosas por sentadas. Tiene una concepción del mundo totalmente diferente. Para una personalidad del primer tipo, su concepción del ego, como guía de la conducta y de las actitudes, se deriva de un sentimiento de estar a gusto y de acuerdo con su medio. Para la segunda, su concepción del ego deriva de un sentimiento de profundo distanciamiento.

La sensación de permanecer o estar distanciado, nos dice -- Zalezník, tiene una importancia muy grande para el tipo de apor

taciones que los gerentes y los líderes hacen a sus carreras. - Los primeros, asegura el autor, se consideran parte integrante de la estructura social; luchan por la perpetuación y el fortalecimiento de las instituciones existentes y con las cuales se -- identifican. De este modo, su propia estima se fortifica mediante la participación y la conformidad. Para los líderes, por el contrario, su concepción de quiénes son no depende de su pertenencia, su trabajo o de otros indicadores sociales de identidad. Puesto que se sienten alejados de su medio ambiente, incluyendo a las demás personas, pueden trabajar en organizaciones, pero -- nunca pertenecerán a ellas. Esta idea de separación explica por qué ciertos individuos buscan oportunidades para propiciar cambios. Los métodos para lograr el cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero su propósito es el mismo: alterar profundamente las relaciones humanas, económicas y políticas.

Resumiendo lo anterior, la sociedad que prepara al indivi-- duo para dirigir instituciones y para mantener el equilibrio -- existente en las relaciones sociales, produce gerentes, en tanto que la sociedad que conduce al individuo a luchar para lograr el cambio psicológico y social, genera líderes.

Lundgren al igual que Zaleznik sostiene que cualquier director puede obligar a sus subordinados a trabajar en virtud -- de la autoridad que se le ha concedido oficialmente, al menos durante algún tiempo, pero el líder es el único capaz de inspi-- rar una cooperación verdadera.

En términos más amplios, los directores planifican, controlan y organizan. Pero la concesión de poderes directivos no convierte al director automáticamente en un líder.

De ahí que al establecer la diferencia entre un líder y el cargo corriente de director, distingamos también entre el poder y la autoridad. El poder es la facultad de mandar, mientras que la autoridad es el derecho de ordenar.

La autoridad y la dirección son eslabones de los aspectos legítimos de la organización, pero el poder y el liderazgo guardan una estrecha relación entre sí y tienen su origen en el individuo. La oportunidad de ejercer el poder y el liderazgo es habitualmente afín al cargo directivo oficial de una organización, pero le corresponde al individuo saber en qué forma ha de hacer uso de su cargo como base para el liderazgo y el poder.

Koontz y O'Donnell también consideran conveniente hacer una distinción entre los términos Administración y liderazgo, términos que otros autores manejan como sinónimos.

Argumentan que el administrador puede alcanzar sus objetivos ejercitando su autoridad en una forma más o menos autocrática para obtener y distribuir los recursos. En otras palabras, establece el ambiente interno en el cual se desarrollará el trabajo y se alcanzarán los objetivos. Obtendrá resultados, pero es probable que estén cerca de los más bajos niveles aceptables de actuación en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Cuando un empleado nuevo no administrativo se presenta en la organización, se preocupa inicialmente por determinar cuán -
to debe trabajar para alcanzar un mínimo de resultados, es de -
que el nivel en el cual no pondrá en peligro su empleo y que -
sea aceptable para su superior. Aunque puede preferir trabajar
por encima de este nivel, a menudo se encuentra en dificultades
para hacerlo, debido a las restricciones de producción impues-
tas por los sindicatos o por las costumbres de su grupo. El ad-
ministrador que desea aumentar la productividad de los empleados
hasta su capacidad máxima debe remover las barreras artificiales
puestas por aquellos que están motivados por el egoísmo, e in-
ducir celosas respuestas por parte de los demás. Para alcanzar
este último, nos dicen, se requiere un mayor grado de habilidad
de liderazgo. Si se gufa a los subalternos sólo con reglas y re-
quisitos obligados por la autoridad empresarial, pueden trabajar
hasta cerca del 60 ó 65% de su capacidad -lo suficiente para sa-
tisfacer los requisitos y conservar su trabajo-. Para aumentar
el esfuerzo hasta la capacidad total (100%), el administrador -
debe inducir una respuesta celosa por parte de los subalternos
satisfechos a través del ejercicio del liderazgo. Puede lograrlo
a través de numerosos medios, todos sólidamente basados en las
características de los subalternos, especialmente en su ego y en --
sus necesidades de autodesarrollo.

4.5. Desarrollo de los líderes.

El desarrollo de toda persona se inicia dentro de la familia. De igual manera, todos los individuos afrontan -- los problemas derivados de la capacidad de autorregulación y autocontrol. Sin embargo, para algunos, quizá para la mayoría, la fortuna tenida durante la infancia proporciona gratificaciones adecuadas. Tales individuos, nos dice el profesor Zalez--nik, logran una cierta armonía entre lo que esperan de la vida y lo que pueden lograr. Pero cuando, por diversas razones, la sensación de aislamiento está presente en el individuo, la persona se involucra profundamente en su mundo interno, y un tipo de autodependencia sienta sus bases junto con las esperanzas - de rendimiento y realización, quizás hasta el anhelo de realizar grandes obras.

Tales autopercepciones pueden resultar infructuosas si -- los talentos del individuo son nulos. Incluso cuando hay un talento notable, no existe la garantía de que el resultado final sea un logro. Hay otros factores que intervienen en el desarrollo. Después de la primera infancia, los patrones de desarrollo que afectan a los gerentes y a los líderes comprenden la influencia de personas específicas. El que los individuos talentosos encuentren lo que necesitan en las relaciones directas, depende de la existencia de mentores sensibles e intuitivos que tengan la vocación necesaria para cultivar talentos.

Las personas que logran establecer relaciones directas -

importantes, pueden acelerar e intensificar su desenvolvimiento con el aprendizaje. El caso de Eisenhower servirá para aclarar mayormente este punto. La influencia y las enseñanzas del General Connor transformaron una carrera que era competente en destacada. Algún tiempo después de estar bajo el mando del General Connor, Eisenhower recibió órdenes de presentarse a la Command and General Staff School de Fort Leavenworth, una de las mejores escuelas del ejército. Eisenhower sacó provecho de la oportunidad. A diferencia de su rendimiento en el bachillerato, sus estudios en la Command School fueron excelentes: el primer graduado de su generación. Años después, Eisenhower escribió de Connor: "La vida con el General Connor era como una Escuela de Estudios Superiores para asuntos militares y humanísticos, imbuida por un hombre que tenía mucha experiencia y conocimientos de los hombres y su conducta. Nunca podré expresar bien mi gratitud a este caballero... Después de toda una vida de asociaciones con hombres grandes y valiosos, él es la única figura, más o menos invisible, con quien tengo una deuda incalculable".

(85)

Las muchas biografías psicológicas de personas talentosas nos demuestran, una y otra vez, la parte tan importante que tiene un mentor en el desenvolvimiento de un individuo. Los mentores toman riesgos con las personas, y aunque no siempre producen los resultados deseados, la disposición de algunos para correr estos riesgos resulta crucial para lograr el desenvolvimiento de los líderes.

4.6. ¿Pueden desarrollar líderes las Organizaciones?

De lo comentado anteriormente se deduce que la influencia personal y la relación directa tienen una importancia vital en la generación de líderes. Si las organizaciones fomentaran --- conscientemente el surgimiento de líderes, en contraste con los gerentes, ello implicaría la existencia de relaciones directas entre los ejecutivos mayores y los menores, y por lo tanto, la identificación de talento y otras cualidades que sugieran la capacidad para dirigir y no meramente para administrar.

Al respecto, el Profesor Zaleznik comenta que permitir a los jóvenes la participación en la acción es una filosofía que implica grandes riesgos y que se contrapone a la cultura que --- confiere importancia primordial a un progreso lento basado en la experiencia y la competencia demostrada.

"Filosofía que exige tiempo para que la unión entre las --- personas mayores y menores se amplía y tenga sentido, filoso--- fía que probablemente produzca más fracasos que éxitos". (86)

El trabajar en relaciones directas, cuando existe una diferencia formal y reconocida en el poder de los actores, re--- quiere una gran cantidad de tolerancia para el intercambio emo--- cional. "Este intercambio, inevitable en las situaciones de co--- laboración estrecha, probablemente explique la resistencia que tienen muchos ejecutivos a comprometerse en tales relaciones". (87)

(86) Abraham, Zaleznik. "Administradores y líderes: ¿Diferentes?". Harvard Business Review, No. 189. Marzo, 1978. Pág. 12.

(87) Ibid. Pág. 13.

Constantemente me asombro, continúa diciendo, ante la frecuencia con la que los ejecutivos máximos se sienten amenazados por los desafíos a sus ideas, como si la fuente de su autoridad, en lugar de sus ideas específicas, fuera la que estuviera en juego".

Cuando esta situación se presenta, Zaleznik sugiere la confrontación directa, cara a cara, a fin de clarificar la autoridad que debe conservarse y los asuntos que deberán resolverse. La confrontación tiene el efecto de quitarle todos los velos a la ambigüedad, así como de fomentar la relación emocional que - los líderes necesitan para sobrevivir.

4.7. Liderazgo formal y liderazgo informal.

Los gerentes en ejercicio se encuentran frente a una asombrosa serie de teorías y modelos contemporáneos que los ayudan a desarrollar estilos de liderazgo o a perfeccionar sus propios enfoques. Muchos de estos modelos son enfoques situacionales o de solución de problemas que proponen flexibilidad. Pero el gerente interesado puede encontrar muchas cosas que lo ayudan en todos los enfoques. Con enfoques de este tipo, se estructuran las tareas y se agrega más poder a las posiciones gerenciales, si el estilo "natural" del gerente debe ser orientado hacia la tarea. Si el gerente es por naturaleza más consultor y democrático en su estilo, su operación será menos estructurada y se puede reducir el poder inherente a la posición.

Gran parte de lo que hemos visto hasta ahora, relaciona - el liderazgo con la estructura organizacional formal y con las

posiciones gerenciales formales. Pero naturalmente existe otro tipo de organización muy penetrante dentro de cada organización formal: la organización informal.

La organización informal puede ser una red que actúa con libertad, muchas veces llamada rumores, o puede ser una serie de grupos estrechamente controlados pero no formales relacionados entre sí por medio de vínculos interconectados.

"La distinción clave entre líderes formales (o líderes -- nombrados en posiciones formales) y líderes informales, es que éstos últimos conservan sus posiciones por medio de su aceptación en el grupo y no a través del nombramiento hecho por la gerencia. De ahí que los líderes informales puedan cambiar rápidamente cuando ya no hay aceptación por parte de los miembros, aunque la experiencia ha demostrado que hay una sorprendente longevidad de los líderes informales". (88)

Se espera que los líderes informales dicten y mantengan las normas y valores del grupo y se comuniquen con otros grupos externos. De acuerdo con observadores de los procesos en grupo, debido al doble rol de articulación y representación, se puede permitir dentro de ciertos límites alguna desviación personal de esos valores. Puede también, moldear sus actitudes y actividades, crear, introducir y autorizar nuevas metas y --

(88) Elkins, Arthur. Op. Cit. (61) Pág. 381.

con frecuencia educar nuevos miembros. Por ejemplo, después del periodo de entrenamiento formal para un nuevo empleado, el líder informal es probablemente el que se encargue de educar al nuevo empleado sobre las reglas y normas del grupo, en oposición a -- las reglas y normas establecidas e impuestas oficialmente.

Si el grupo ha convenido, por ejemplo, en una cuota de -- producción para cada uno de sus miembros, el líder se encargará de educar al nuevo miembro sobre la cuota, a veces con cierto -- grado de fuerza física como amenaza. Es posible, sin embargo, -- que un nuevo empleado quebrante esa cuota y siga haciéndolo así, hasta que se aplica la presión del grupo.

Concluimos que algunos de los factores del liderazgo efectivo son los mismos tanto para el líder informal como para el -- formal. Pero la posición del líder informal puede tambalearse -- si la aceptación del grupo tiene algún tropiezo. La posición total del líder informal se basa en la aceptación más que en el -- poder. Pero como el grupo informal desarrolla procesos propios, el líder de ese grupo también tiene funciones, aunque menos de-- finidas que las de su contraparte formal.

Como el líder informal generalmente puede ser muy efectivo para mover al grupo en direcciones que apoyen o se opongan a los fines organizacionales oficiales, él podría ser la persona a quien la gerencia formal cultive y en la cual confie en gran medida.

4.8. El liderazgo en las organizaciones voluntarias.

Hasta ahora nos hemos ocupado de las organizaciones de trabajo en que el líder es nombrado en base a una serie de critérios establecidos con anterioridad. La situación es algo diferente en las organizaciones voluntarias, donde el líder es elegido para un cargo. Sin entrar a considerar qué clase de persona puede ser elegida o cómo realiza su tarea, debemos mencionar algunos puntos interesantes. Se ha observado durante mucho tiempo que en las organizaciones voluntarias existe tendencia a la oligarquía, en cuanto que el grupo de poder desea permanecer -- allí tratando de asegurar la continuidad de su presencia en el cargo. Examinando el liderazgo de los sindicatos, Arnold Tannenbaum anota que los líderes tienen entradas pecuniarias mayores que aquellos a quienes representan.

En efecto, estos líderes se inclinan a vivir más como adversarios administrativos que como propios miembros del sindicato. Además de su clara superioridad financiera, el cargo de líder coloca al individuo en un mundo de variedad, interés y horizontes más amplios, cualitativamente más rico y psicológicamente más estimulante que en su antiguo trabajo en la planta. Las funciones del líder conllevan a su vez a numerosas tensiones y frustraciones y le exigen además largas sesiones de trabajo. Sin embargo, éstas son partes del profundo compromiso que los líderes tienen en su función. El regreso a su papel de trabajador representaría, en gran medida, una pérdida intolerable pa-

ra la mayoría de los líderes.

Este deseo personal de estar en posición de líder se une a otros varios factores que conducen a la oligarquía. Los líderes pueden estar en capacidad de desarrollar la habilidad requerida para el liderazgo, por ejemplo, la capacidad verbal, - las técnicas persuasivas, etc. Ellos obtienen poder político - dentro de la organización a través del patrocinio y de otros - medios. Dada su posición, le es relativamente fácil hacer a un lado a sus sucesores. Pueden recordar continuamente a los miembros lo que han obtenido y lo que van a tratar de obtener la - próxima vez.

La tendencia a la oligarquía se encuentra abiertamente en casi todas las organizaciones voluntarias donde existe una brecha entre los miembros y los líderes en cuanto a las recompensas recibidas. Cuando la brecha no es muy grande, se acentúa - la tendencia hacia la democracia, caracterizada por un fuerte sentido de compañerismo.

Las organizaciones voluntarias pueden también diferenciarse de las organizaciones de trabajo en la fuerte tendencia hacia una forma de "liderazgo dual". Los análisis de los partidos políticos señalan la existencia de liderazgo público y de asociación. Líderes públicos son aquellos que aspiran y desempeñan cargos públicos, en tanto que líderes de asociación son los que operan detrás del telón.

Otro punto que es conveniente destacar es que en las orga

nizaciones voluntarias el líder tiene mayor posibilidad de ejercer un impacto fuerte que en las organizaciones más estructuradas, debido a mayores alternativas de variación.

4.9. Anexo I.

Este ejercicio lo hicimos con objeto de obtener elementos reales, emanados de los integrantes de una empresa (Bancomer, S.N.C.) y viables de utilizar en la revisión y actualización de nuestra investigación.

El grupo de participantes estuvo integrado por cuatro gerentes, tres subgerentes, siete jefes de departamento, cuatro supervisores y cinco funcionarios.

Queremos hacer patente nuestro agradecimiento a los participantes, estamos conscientes que sin el empeño e interés que imprimieron a los cuestionarios, bien poco hubiéramos podido lograr.

Para contestar esta parte del cuestionario marque una (X) en el renglón correspondiente, al "SI" o "NO" en cada una de las cuestiones, según sea su opinión personal.

	SI	NO
1.- Estimulo la iniciativa en mis empleados	<u>23</u>	<u>0</u>
2.- Proporciono instrucciones detalladas a mis subordinados, sobre como realizar el trabajo	<u>17</u>	<u>6</u>
3.- Yo fijo metas de grupo porque facilitan la realización del trabajo a los empleados.	<u>17</u>	<u>6</u>
4.- Sólo proporciono a mis empleados la información necesaria para que puedan realizar su trabajo.	<u>4</u>	<u>19</u>
5.- Confio en la capacidad y responsabilidad de mis empleados y les proporciono suficiente libertad para actuar.	<u>19</u>	<u>4</u>
6.- Con la mayor parte de mis subordinados procuro observar normas estrictas de disciplina para que no se relajen.	<u>11</u>	<u>12</u>
7.- Cuando proporciono a mis subordinados más información de la estrictamente necesaria para que realicen su trabajo, generalmente mejoran su actuación.	<u>20</u>	<u>3</u>
8.- Para mí ha sido más efectivo realizar el trabajo en equipo que individualmente.	<u>19</u>	<u>4</u>
9.- La mayor parte de mis empleados son capaces y responsables y puedo confiar en ellos.	<u>20</u>	<u>3</u>
10. Proporciono libertad a mis subordinados para realizar el trabajo, pero los mantengo muy controlados.	<u>12</u>	<u>11</u>

	SI	NO
11.- Para asegurar el logro de buenos resultados en el trabajo, mantengo una supervisión cercana de las actividades de mis subordinados.	<u>16</u>	<u>2</u>
12.- Procuero que entre mis subordinados y yo exista espíritu de equipo.	<u>23</u>	<u>0</u>
13.- La mayor parte de mis empleados sólo requieren de instrucciones generales para realizar eficazmente su trabajo.	<u>16</u>	<u>7</u>
14.- Procuero estimular la competencia entre mis subordinados, para que alcancen mejores resultados.	<u>12</u>	<u>11</u>
15.- En general mis empleados requieren supervisión estricta para cumplir adecuadamente las funciones a su cargo.	<u>3</u>	<u>20</u>
16.- Mis subordinados no están capacitados para participar en la solución de problemas del Departamento.	<u>12</u>	<u>11</u>
17.- Cuando proporciono mayor libertad de trabajo a mis subordinados, actúan con mayor responsabilidad y mejoran sus resultados.	<u>19</u>	<u>4</u>
18.- Prefiero tener un empleado descontento porque soy estricto con él, antes que permitir que se relaje la disciplina.	<u>13</u>	<u>10</u>
19.- En las juntas permito que mis subordinados aporten soluciones a los problemas de trabajo.	<u>23</u>	<u>0</u>
20.- No soy muy estricto con mis empleados para no inhibirlos y disminuir su iniciativa.	<u>16</u>	<u>7</u>

	SI	NO
21.- Conozco las debilidades de mis empleados y las aprovecho para dirigirlos.	<u>16</u>	<u>7</u>
22.- Cuando mis empleados sienten que no pueden ejercer su influencia sobre mí, pierdo entonces cierta influencia sobre ellos.	<u>5</u>	<u>18</u>
23.- Uso recompensas y castigos para obtener mejores resultados de mis empleados.	<u>5</u>	<u>18</u>
24.- En mi trabajo establezco metas para el grupo porque ofrecen ventajas que no pueden ser obtenidas a través de metas individuales.	<u>16</u>	<u>7</u>
25.- Cuando tengo vacantes prefiero empleados de nuevo ingreso porque les puedo sacar más provecho.	<u>5</u>	<u>18</u>
26.- Para asegurar la correcta solución a los problemas del trabajo, acostumbro dejar las decisiones para mí y proporcionar instrucciones a mis subordinados.	<u>10</u>	<u>13</u>
27.- Permiso que mis empleados decidan en sus problemas de trabajo aunque pueda ocasionar errores.	<u>18</u>	<u>5</u>
28.- Prefiero subordinados de sexo femenino porque es más fácil manejarlas.	<u>3</u>	<u>20</u>

Instrucciones para el manejo del cuestionario Estilos de Liderazgo.

Ejemplo:

En la pregunta No. 4, la respuesta "SI" concuerda con las características del Estilo Manipulativo, en la pregunta No. 7, la respuesta "NO" es la que representa dicho estilo de dirección.

Por lo tanto en la primera pregunta solamente 4 de los 23 participantes presentaron características del Estilo Manipulativo, mientras que en la segunda pregunta 3 participantes denotan tendencia a ese estilo de dirección.

		ESTILO MANIPULATIVO ←
4.-	SI	<u>4</u> - <u>19</u>
7.-	NO	<u>20</u> - <u>3</u>

CLAVE DE CALIFICACION

ESTILO AUTORITARIO

2.-	SI	<u>17</u> - <u>6</u>
6.-	SI	<u>11</u> - <u>12</u>
11.-	SI	<u>16</u> - <u>7</u>
15.-	SI	<u>3</u> - <u>20</u>
18.-	SI	<u>13</u> - <u>10</u>
23.-	SI	<u>5</u> - <u>18</u>
26.-	SI	<u>10</u> - <u>13</u>

SUMA 3.2

ESTILO MANIPULATIVO

4.-	SI	<u>4</u> - <u>19</u>
7.-	NO	<u>20</u> - <u>3</u>
10.-	SI	<u>12</u> - <u>11</u>
14.-	SI	<u>12</u> - <u>11</u>
21.-	SI	<u>16</u> - <u>7</u>
25.-	SI	<u>5</u> - <u>18</u>
28.-	SI	<u>3</u> - <u>20</u>

SUMA 2.3.

ESTILO CONSULTATIVO-PARTICIPATIVO

3.-	SI	<u>17 - 6</u>
8.-	SI	<u>19 - 4</u>
12.-	SI	<u>23 - 0</u>
16.-	NO	<u>12 - 11</u>
19.-	SI	<u>23 - 0</u>
22.-	SI	<u>5 - 18</u>
24.-	SI	<u>16 - 7</u>

SUMA 5

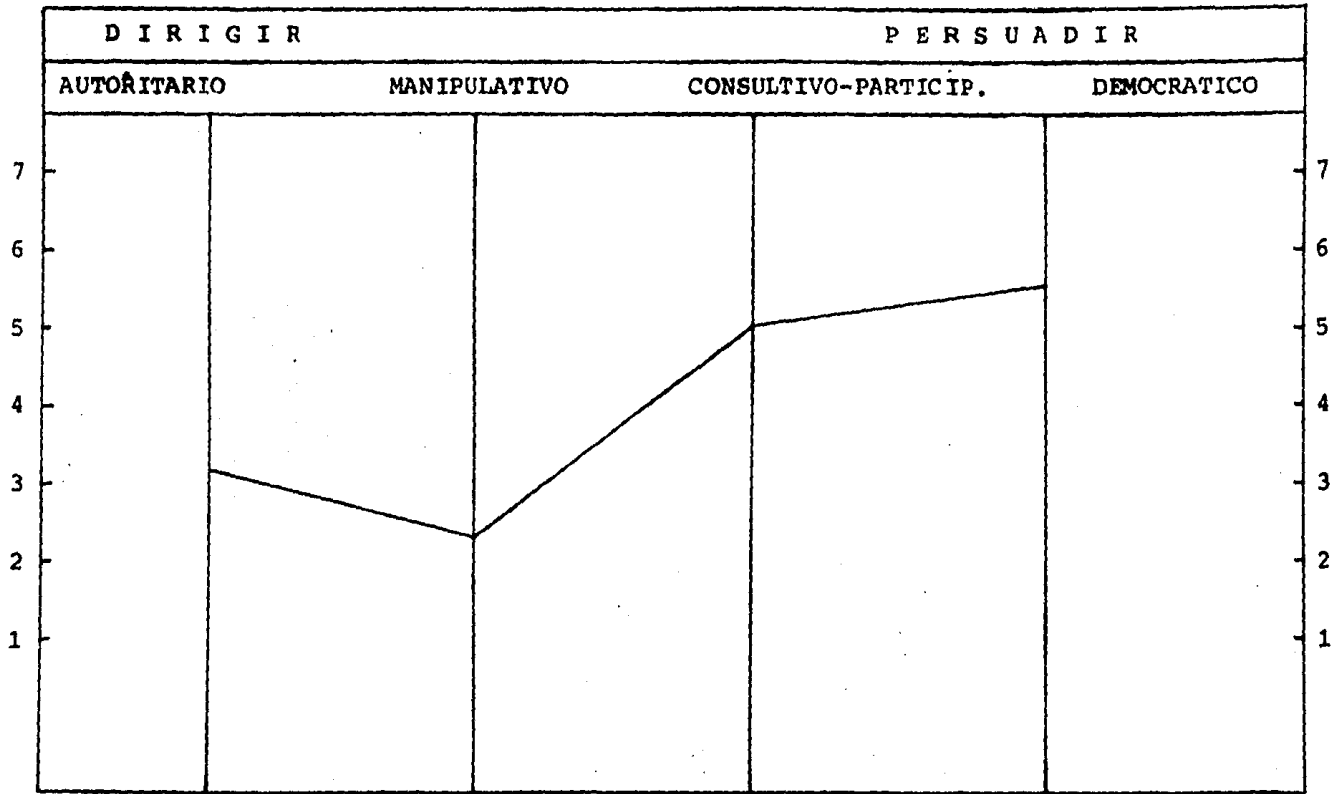
ESTILO DEMOCRATIVO

1.-	SI	<u>23 - 0</u>
5.-	SI	<u>19 - 4</u>
9.-	SI	<u>20 - 3</u>
13.-	SI	<u>16 - 7</u>
17.-	SI	<u>19 - 4</u>
20.-	SI	<u>16 - 7</u>
27.-	SI	<u>18 - 5</u>

SUMA 5.6.

NOTA: Total de cuestionarios 23.

PERFIL DEL ESTILO DE LIDERAZGO
 (Del grupo participante)



CAPITULO CUARTO
HACIA UNA EMPRESA MAS HUMANA.

CAPITULO IV. HACIA UNA EMPRESA MAS HUMANA.

Cada hombre debe encontrar en la empresa los medios que le permitan su desarrollo y perfeccionamiento en los órdenes intelectual, moral y social.

Para tal fin, la organización deberá:

- 1.- Respetar los derechos del personal consignados en las leyes, contratos y reglamentos.
- 2.- Contar con un sistema de quejas para corregir las irregularidades en el trabajo o la violación de los derechos.
- 3.- Adiestrar y capacitar a su personal.
- 4.- Ascender y promocionar a su gente, así como calificar sus méritos.
- 5.- Orientar las relaciones humanas a fin de crear y mantener un ambiente de compañerismo, colaboración, amistad y participación en la vida de la empresa.
- 6.- Encauzar el ejercicio de la autoridad hacia el orden, la justicia y el bien común.
- 7.- Hacer de la subordinación una cooperación consciente, libre y responsable, de acuerdo con las exigencias de la organización.

Como vemos, para que el individuo esté en posibilidad de realizar su destino como persona, se requiere una eficaz dirección.

Peter Drucker es uno de los pocos tratadistas que ha entendido por qué la Administración tiene un sentido de dirección social. Suyas son las siguientes expresiones: "La Administración es la función central de la sociedad moderna. Toda institución organizada la necesita y la usa. Todas las instituciones tienen responsabilidad por la calidad de la vida. Existen técnicas de Administración, pero administrar es también un sistema de valores y creencias, una cultura. La Administración no responde al desarrollo social y económico. Lo crea. No hay países subdesarrollados. Sólo hay países subadministrados. La Administración está convirtiéndose en el recurso principal de las naciones desarrolladas y en la necesidad básica de las que no se han desarrollado. La calidad de la vida dependerá cada día más de la calidad de Administración de la sociedad". (89)

Esto tiene una especial importancia. La ciencia de la dirección social y los dirigentes de todas las instituciones son los que deben asumir la responsabilidad de mejorar la calidad de la vida. Es decir, de reestructurar de acuerdo con los valores que concuerdan con la naturaleza del hombre y con la esencia de la sociedad.

A la dirección social, nos dice Guzmán Valdivia, le incumbe promover la rectificación de los fines que señalan la política, la economía, el derecho o la educación, cuando tales fines fueron erróneos, falsos y nocivos para el verdadero desarrollo del hombre y de la sociedad.

(89) Peter F. Drucker. "The Practice of Management." Ed. Harper and -- Brothers. New York, 1970. Pág. 19.

La dirección social debe tener presentes las palabras de Paulo VI: "El desarrollo, para ser auténtico, debe ser integral, es decir, promover a todos los hombres y a todo el hombre. Cada hombre está llamado a desarrollarse, porque toda la vida es una vocación. Dotado de inteligencia y de libertad, el hombre es -- responsable de su crecimiento, lo mismo que de su salvación. Cada uno permanece siempre, sean los que sean los influjos que sobre él se ejercen, siendo el artífice principal de su éxito o fracaso: por sólo el esfuerzo de su inteligencia y de su voluntad, cada hombre puede crecer en humanidad, valer más, ser más". (90)

Las frases anteriores son definitivas. En ellas está implícita la idea de que el hombre debe tener conciencia de sí mismo, es decir, de sus facultades, de sus capacidades, de su libertad, de su responsabilidad, de su vocación y de su fin intemporal. Lograr esto, es para el hombre conquistar su identidad; es ser él mismo. Y ser él mismo es existir como tal, desarrollar su vida, desenvolver su personalidad, realizarse cabal y plenamente.

1. LA EMPRESA COMO INSTRUMENTO PARA PROMOVER LA JUSTICIA SOCIAL.

La integración del hombre en la empresa y la promoción de un orden social más humano es posible mediante conceptos y téc-

(90) Populorum Progressio. Encíclica de S.S. Paulo VI. Ediciones del Instituto Vocacional Panamericano. México. Págs. 9, 10 y 11.

nicas modernas de gestión.

Alrededor de la empresa, como célula económica y humana básica, gira la vida económico-social. De ella nacen las fuerzas creadoras del progreso. De aquí su importancia fundamental. No debemos concebir a la empresa como un organismo independiente - en forma total; siempre estará sometida a un cuadro social determinado.

Es preciso reconstruir la empresa, teniendo al hombre más en consideración por ser éste el elemento básico de todas las - instituciones, y de la vida social. Tampoco deberá olvidar el carácter fundamental del derecho a la propia individualidad y a su libre desarrollo. La dependencia del hombre con respecto a otro o con respecto a un grupo, viene en realidad a enriquecer la, sin coartar su libertad.

No debemos perder de vista que la empresa se constituye - para la satisfacción de las necesidades humanas, y es esta finalidad la que le da su razón de ser y de existir. Una empresa que no satisfaga necesidades humanas, está condenada a morir. El triunfo o la derrota de una compañía se mide por su mayor o menor contribución cuantitativa y cualitativa al cumplimiento - de dichas necesidades.

En la empresa deben conjugarse los esfuerzos de los aportadores del capital, de los trabajadores y de los administradores y/o directivos, para satisfacer las necesidades de los diversos grupos de la sociedad.

La Administración tiende a conseguir los mejores resulta-

dos posibles, mediante la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. Ciertamente es que la Administración debe buscar el máximo resultado, pero esto no debe limitarse a la obtención de utilidades elevadas o a grandes volúmenes de ventas. Debe comprender la satisfacción y elevación de los trabajadores, su perfeccionamiento y la contribución de la empresa a la paz y al progreso sociales. Expresado de otra manera, los máximos beneficios posibles no deben lograrse sacrificando la personalidad del ser humano, porque a la larga será perjudicial para la empresa misma.

La autoridad es algo indispensable en todo grupo humano. Su finalidad esencial es realizar el bien común, se requiere para lograr un determinado orden, para buscar la máxima eficiencia, para realizar la justicia. Lo importante en la vida empresarial es cuidar el ejercicio de la autoridad; que no se convierta en un autoritarismo, en un imponer voluntades. La autoridad debe fundarse en el servicio a los demás.

La existencia de una autoridad implica subordinación, mas ésta debe ser tal, que eleve la condición humana y no que la denigre; el que se dé una cosa u otra, depende de la forma de ejercer el mando.

El trabajo, por ser uno de los elementos que integran la empresa y que contribuye a la obtención de resultados, tiene por este motivo, derecho a una parte justa de las utilidades obtenidas. En la práctica, hemos visto que dicho procedimiento

establecido por ley, se ha llevado a cabo de una manera mecánica, con los consiguientes efectos: resentimientos y frustraciones de los trabajadores.

En el área de participación de los trabajadores en la administración de la empresa, podemos ver como el exceso de especialización de funciones han fracturado el trabajo. El problema estriba en que la mayoría de las técnicas administrativas se han enfocado a obtener una mayor productividad, sin tener en cuenta el desarrollo y realización humana en relación con dicha productividad.

Sería positivo que empresarios y dirigentes tomaron conciencia de la necesidad de una estructura humana más justa en la empresa, sin embargo, resulta evidente que los aportadores del capital niegan al trabajador la oportunidad de participar en la administración de la misma, al no querer ceder parte de lo que consideran suyo.

La realidad es que en la empresa mexicana difícilmente encuentra el trabajador un medio para su realización. El trabajador, como ser humano, ha perdido su dimensión, para convertirse en una parte más del engranaje empresarial, en un elemento más para la obtención de los resultados esperados.

No obstante, no podemos dejar de mencionar que las presiones sindicales y gubernamentales han buscado nuevos elementos o formas de participación.

2. LA GERENCIA Y EL DESARROLLO.

En el primer capítulo enfatizamos que la Administración - consiste en llevar a cabo las cosas con la ayuda y por medio de los subordinados. Esta definición destaca la idea de que una de las principales funciones del administrador es la de dirigir y hacer que sus subordinados se superen. Esta labor no es sencilla para todo gerente que tiene un verdadero interés en ayudar a sus empleados a desarrollar al máximo su capacidad.

Primero, el desarrollo de un gerente refleja el desarrollo del personal a su cargo. La única manera en que un gerente puede mejorar su imagen es haciendo todo lo posible porque el personal a su cargo rinda al máximo su potencial. Segundo, mientras los miembros del departamento no cumplan con su deber al cien por ciento, el nivel de eficiencia habrá de ser inferior en términos generales que si el personal desarrollara al máximo su potencial. Asimismo, si el nivel de desarrollo de cada individuo pudiera ser un poco más alto, el nivel de eficiencia de todo el departamento se incrementaría enormemente. El lograr que los subordinados desarrollen al máximo su potencial no es producto de la casualidad. Por el contrario, antes que nada se requiere del empleo personal del gerente para ayudar a cada uno de sus empleados a desarrollar al máximo su potencial.

El paso inicial para dirigir al personal eficazmente consiste en definir lo que el gerente espera del empleado en lo que respecta al desempeño de sus actividades. Sin embargo, hay -

otros factores en el trabajo, que también interesan al subordinado, de modo que es preciso integrar ambos aspectos para obtener los resultados deseados. El subordinado persigue fines tales como el reconocimiento, ocupar un puesto importante, lograr su propia realización, tener nuevas experiencias, libertad para trabajar, oportunidades de superación y buena posición económica. La base para integrar las exigencias del gerente y las exigencias del subordinado, radican en llegar a un mutuo acuerdo - en las siguientes áreas:

1.- La labor que un individuo realiza o las principales - actividades de las que es responsable.

2.- Los factores que se habrán de tomar en cuenta para -- evaluar la labor del empleado, tales como calidad, cantidad, - costo, innovación, precisión con que la desempeña, su rendi-- miento personal y el servicio que preste a otros empleados o - departamentos.

3.- Cómo se habrá de evaluar su rendimiento.

4.- Los resultados mínimos o las metas específicas que se habrán de alcanzar en cada una de las áreas de responsabilidad que atañen al empleado.

Es necesario que el gerente y el empleado se reúnan para dialogar y llegar a un acuerdo acerca del aspecto físico del - trabajo y el motivo por el cual dichas actividades son impor-- tantes. Una vez que se llega a un acuerdo, es responsabilidad del gerente cerciorarse de que cada individuo preste la debida

atención a todas y cada una de las fases de las actividades -- que realiza. En segundo término es preciso llegar a un acuerdo en cuanto a las bases sobre las cuales se habrá de evaluar el desenvolvimiento del empleado. Lo que se pretende subrayar es que al personal no se le paga tan sólo para desempeñar ciertas actividades, sino que es más importante aún la habilidad con que las lleva a cabo.

Según el caso en cuestión, existen áreas que presentan mayor dificultad para llegar a un mutuo acuerdo sobre la forma - en que se habrá de evaluar el desenvolvimiento del subordinado y la determinación de metas mínimas. El grado de dificultad habrá de depender de la relación entre el gerente y su subordinado y del ambiente que impere en el departamento. Los empleados pueden estar acostumbrados a trabajar en un ambiente en que las exigencias siempre han sido excesivas e irrazonables, en que - siempre se ven obligados a estar a la defensiva con respecto a los niveles de rendimiento y en que siempre se han subrayado - las debilidades del empleado en vez de hacer un análisis constructivo con el fin de lograr una superación. Lo más probable es que los empleados ofrezcan una franca renuencia para alcanzar las metas mínimas establecidas, o que arguyan que existe - una serie de variables y de circunstancias impredecibles que - hacen prácticamente imposible que se implante una meta mínima. Incluso hay ocasiones en que el gerente suele ser el problema fundamental. Al personal le agradecería analizar y experimentar nuevos sistemas que ofrecieran mayores perspectivas para eva-

luar el desarrollo, mas el gerente se opone rotundamente.

Asimismo, las metas para el mejoramiento del rendimiento deben ofrecer un reto para el individuo. Estas deben motivar - al empleado a que incremente sus facultades y a que realice un esfuerzo muy especial por superarse. Si las metas son muy poco atractivas, lo único que provocarán será el desinterés y la -- apatía del empleado en el trabajo. El empleado se acostumbra-- ría a trabajar de manera mediocre y a obtener resultados poco satisfactorios.

Lo importante es que se llegue a un mutuo acuerdo en las cuatro áreas, ya que el acuerdo es lo que motiva al empleado a aceptar un compromiso. La base para llegar a un mutuo acuerdo no es mediante las órdenes y la persuasión, sino mediante el - diálogo y el deseo de participar para fijar las metas que se persiguen.

Gracias a las investigaciones que se han llevado a cabo, se ha logrado detectar las causas que originan el desarrollo mediocre del subordinado en sus actividades. Entre éstas se - encuentran las siguientes:

- 1.- El empleado ignora lo que se espera de él.
- 2.- El empleado ignora la forma en que realiza sus actividades.
- 3.- El empleado no puede realizar su labor puesto que ignora -

cómo hacerlo.

- 4.- El empleado no cuenta con el apoyo y la asistencia organizacional de su superior.
- 5.- El empleado mantiene una relación antagónica con su superior.

La mayoría de las causas que originan el rendimiento mediocre del empleado se explican por sí solas. El reto estriba precisamente en analizar con espíritu crítico cada una de las causas que originan el bajo rendimiento para determinar si el líder carece de alguno de los factores que ayudan a superarlo. Es muy común que en ocasiones el gerente suponga que ya se ha responsabilizado de un asunto en particular, cuando que en realidad, de acuerdo con la opinión del subordinado, dicho asunto aún está pendiente de resolver.

Además de las causas que originan el rendimiento insatisfactorio del empleado, existen otros factores que interfieren en el éxito de los programas de dirección y rendimiento del personal. A continuación exponemos algunos de estos factores descritos por Burt K. Scanlan autor del libro "Principios de la Dirección y Conducta Organizacional".

- Ausencia de normas de desarrollo específicas en ciertas áreas importantes, relacionadas con el cumplimiento de la labor.

"Si no se establecen normas específicas de desarrollo, es sumamente difícil tratar con el empleado aspectos relacionados con su rendimiento. Cuando no hay un acuerdo definitivo con --

respecto a los resultados que se pretenden alcanzar en las diversas fases de la labor en cuestión, el resultado puede ser la indiferencia absoluta por parte del empleado.

Es muy común que el gerente afirme que el nivel de rendimiento actual no es tan elevado como debiera, mientras que el subordinado opina que los resultados no podrían ser mejores si se toma en cuenta las condiciones de trabajo en que se desenvuelve". (91)

De manera que cuando no existen normas específicas, el subordinado no tiene incentivo alguno en su trabajo y cualquier esfuerzo suyo carece de significado.

- Ausencia de metas u objetivos con base en los cuales se pueda evaluar cualquier mejora en el rendimiento del empleado.

Diversas investigaciones han demostrado que "el rendimiento del personal suele ser superior cuando existen metas específicas y programas especiales para alcanzarlas". (Emanuel Kay, French y Herbert Meyer, 1965).

Cuando los objetivos se definen, el empleado tiene un objetivo constructivo en su labor. Algunos de los beneficios inmediatos que se obtienen al tener objetivos definidos son los siguientes:

1.- El individuo analiza con claridad la meta que debe alcanzar y pone todo su empeño para lograrlo. Al definir una labor en re

(91) Scanlan, Burt K. "Principios de la dirección y conducta organizacional". Editorial Limusa. México, 1978. pág. 503.

lación con los resultados que se pretenden obtener así como las actividades que se pretenden realizar, inyecta -- cierta vitalidad en la misma.

- 2.- A medida que va avanzando en su objetivo, la recompensa a su empeño es un sentimiento de realización personal. Además de sentir que sus actividades van enfocadas hacia un objetivo en especial, el individuo busca su propia realización.
- 3.- El individuo sabe de antemano lo que sus superiores, asociados y subordinados esperan de él y se puede sentir plenamente seguro de que su labor se le reconocerá una vez que haya cumplido con las metas establecidas. Como resultado y en recompensa a su empeño, el individuo está por completo consciente de que habrá de ganarse el aprecio de sus compañeros y que su trabajo se le remunerará en forma adecuada.
- 4.- Gracias a lo anterior, el estado de ánimo del individuo es sumamente positivo. La definición de los objetivos infunde el sentido de responsabilidad en cada individuo.

Si además de esto se brinda al empleado la oportunidad de participar al establecer las metas, la motivación para alcanzar las será aún mayor. Sin embargo, está comprobado que la fuente de los objetivos no es tan importante para el logro de los mismos como lo es el que haya una constante comunicación entre gerente y subordinado para llegar a un mutuo acuerdo en cuanto a los detalles específicos de tales metas.

- Interrogantes en cuanto a lo que había que hacer.

Cuando existen los dos factores antes mencionados, casi -- siempre surgen una serie de interrogantes por parte del personal en cuanto a lo que se pudo haber hecho pero no se hizo. Si el -- subordinado no está totalmente enterado de los fines que se persiguen ésto dará como resultado una relación antagónica entre él y su superior.

- Énfasis en sueldos y salarios a costa de otros objetivos de -- gran valor.

Sin duda alguna, el recompensar al personal de acuerdo con el rendimiento del mismo es un factor muy importante que jamás - se debe ignorar. Sin embargo, tan pronto se aborda el tema de -- sueldos y salarios, cualquier plan para mejorar el rendimiento - del personal pasa a segundo término. Lo que conviene, entonces, es evaluar en primer lugar el rendimiento del empleado, para cer ciorarse de que se están llevando a cabo planes específicos que fomentan la superación del subordinado, factor que se considerará como base para tomar una decisión con respecto a su sueldo, - misma que se le habrá de comunicar más tarde.

Las evaluaciones de rendimiento deben ser independientes - de cualquier programa relacionado con el sueldo del subordinado.

- Evaluación destinada a destacar los errores del empleado en -- vez de motivarlo a que se supere.

El objetivo de dirigir y evaluar al personal es el de es-

tablecer las bases para motivar al empleado a que se supere. Lo más probable es que jamás se llegue a este objetivo si la - evaluación tan sólo destaca los defectos del subordinado. Todo gerente que lleve a cabo un análisis del rendimiento del empleado debe evitar prestar demasiada atención a los aspectos negativos de su rendimiento actual en aquella área en que desea que - haya una franca mejora , ya que todo individuo tiene un máximo de tolerancia en cuanto a la crítica que es capaz de aceptar, - independientemente de que lo coloca a la defensiva y hace que trate de justificar su actitud a toda costa. Por el contrario, una vez que se llega a un mutuo acuerdo en cuanto a la importancia del área en cuestión, el paso siguiente consiste en insis--tir en programas que fomenten su rendimiento, seleccionando las áreas que requieren atención inmediata y dejando el resto para otra ocasión. Por último señala Scanlan, que "los efectos negativos que surgen a raíz de una crítica excesiva jamás se lograrán compensar con uno o dos elogios para el empleado". (92)

- Evaluaciones demasiado esporádicas.

La dirección eficaz debe ser una disciplina diaria y no -- una actividad esporádica. El gerente obtendrá mejores resultados a medida que brinde mayor apoyo a sus subordinados, en vez de - desempeñar el trabajo por sí solo o dedicarse sólo a dar ins--trucciones. Esto no implica que no sea necesario hacer una evaluación formal al finalizar el año, sin embargo, dichas evalua-

(92) Burt K., Scanlan, Op. Cit. (91) Pág. 505.

ciones tienden a substituirse mediante la interacción diaria entre el gerente y su personal.

- El subordinado adopta una actitud pasiva en vez de participar activamente.

Uno de los defectos de muchos sistemas es que la actitud del subordinado suele ser pasiva, limitándose tan sólo a escuchar, en vez de adoptar una actitud activa en la que demuestre que tiene deseos de participar. El éxito de los programas que fomenten el buen desenvolvimiento del empleado dependerá de la participación y del compromiso del mismo en su fijación.

3. PRINCIPIOS BASICOS DE TODO SISTEMA EFICAZ DE DESARROLLO.

Así como existen causas que originan el rendimiento insatisfactorio en el empleado, lo mismo que desventajas y dificultades en numerosos sistemas, también existen principios básicos de todo sistema eficaz de desarrollo que Scanlan expone en su obra y entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- El empleado debe estar consciente de lo que se espera de él.

La mayoría de los empleados tienen una idea más o menos clara de la labor física que realizan, sin embargo, para poder delegar responsabilidades es preciso que la labor esté perfectamente definida en cuanto a los resultados que se pretenden obtener con el desempeño de ciertas actividades, es decir, que el empleado debe estar consciente de los requisitos indispensables para tener éxito en las actividades que realiza. Existe una - -

gran diferencia entre lo que se debe hacer y la manera en que se debe hacer. Generalmente se presta mayor atención a lo segundo, en vez de que sea a la inversa. Esto ocurre con la mayoría de los gerentes que se dedican a actuar en vez de dirigir.

- Libertad para desarrollar.

Otro de los factores indispensables para delegar responsabilidades adecuadamente es el de delegar autoridad o dejar al subordinado en completa libertad para trabajar. Si hay un control excesivo para determinar cómo y cuándo se debe hacer algo, los resultados que se obtengan jamás mostrarán el empeño del subordinado. Es preciso conceder al empleado plena libertad para que ponga en práctica su iniciativa y determine la forma más atínada de alcanzar ciertos objetivos. El éxito en el rendimiento del empleado dependerá de la confianza que se deposite en él. Si se cometen errores, éstos se deberán tomar como experiencia para el futuro. No se debe dar atención al error en sí, sino en la causa que lo originó, en lo que se puede hacer para evitarlo en el futuro y qué fue lo que se aprendió gracias al error.

- Estar conscientes de su rendimiento.

El empleado debe estar continuamente informado de su rendimiento en las diversas actividades que realiza. Esto le permite evaluar su progreso personal para hacer modificaciones en las áreas que así lo ameriten.

- Recibir apoyo y ayuda.

El logro de resultados no es una actividad que depende de un solo individuo. El personal requiere del apoyo y la asistencia de fuentes diversas, incluso de sus superiores inmediatos.

Asimismo, el gerente debe motivar al empleado para que le consulte directamente. También deberá actuar como enlace entre el personal a su cargo y el resto de los departamentos, requisito indispensable cuando los problemas que interfieren en el rendimiento son interdepartamentales por naturaleza. Muchos gerentes observan con desinterés los problemas que atañen al empleado y que interfieren en su rendimiento. Esto provoca en ellos un estado de frustración que más tarde habrá de redundar en una actitud de indiferencia.

- Obtener una recompensa con base en los resultados obtenidos.

Por último, otro de los factores fundamentales es el de crear un sistema de remuneración eficaz con base en los resultados que se obtengan. No hay factor que destruya con mayor rapidez cualquier sistema destinado a obtener resultados que la repartición injusta de recompensas.

Es muy factible también que si existe la suficiente capacitación y un ambiente de trabajo adecuado, el empleado siempre estará dispuesto a colaborar con eficiencia para identificar los problemas que interfieren en el desarrollo y que dificultan la labor, e incluso, sugerir algún enfoque que elimine total o parcialmente dichos problemas. Si el personal considera que el

gerente adopta una actitud impasible ante los hechos reales o - que no responde al esfuerzo de ellos, esto tarde o temprano provocará la indiferencia y frustración en los empleados. Si esta situación persiste por un período bastante largo, es muy probable que los mejores elementos opten por abandonar la empresa para no dejar escapar una oportunidad en algún otro sitio.

En síntesis, podemos decir que todo gerente debe establecer su propia filosofía para tratar al personal. Esto es importante puesto que determina la manera en que se habrá de dirigir al elemento humano que pertenece a la organización. La filosofía que se pretenda establecer depende del concepto que se tenga del individuo. La teoría del hombre económico por ejemplo, como ya habíamos mencionado en capítulos anteriores, considera que lo único que el individuo persigue es el dinero y tener cierta seguridad. Esto obliga a la Administración a adoptar un enfoque basado exclusivamente en factores económicos. El concepto social del hombre sugiere que la gerencia debe crear una atmósfera familiar agradable y evitar cualquier tipo de conflicto entre el personal, ya que el individuo busca cierta afinidad con sus compañeros de trabajo.

Por otra parte, el concepto de realización del individuo - sugiere que el hombre está continuamente en busca del reto y de oportunidades para realizarse a sí mismo y superarse, por lo que la gerencia debe propiciar un ambiente flexible que le ofrezca - oportunidades de adquirir nuevas experiencias y desarrollarse.

Además, como nos dice tan claramente Scanlan, "La gerencia debe hacer todo lo posible por coordinar su labor para alcanzar objetivos comunes, por comunicar al personal las metas de la organización en general y establecer una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Lo importante es tener un concepto general de la persona - que admita que el hombre es un individuo complejo y totalmente distinto a sus prójimos". (93)

4. EL PORQUE DEL MEJORAMIENTO PERSONAL DEL DIRIGENTE.

En el inciso anterior expusimos algunos de los principios para que el subordinado se desarrolle plenamente. También señalamos que es preciso analizar con espíritu crítico cada una de las causas que le impiden su realización, a fin de determinar - si el liderazgo carece de alguno de los factores que ayudan a - superarlo.

Por esta razón consideramos importante dar por terminado - este trabajo señalando la necesidad del mejoramiento personal - del dirigente, puesto que la creación y dirección de la vitalidad humana en mucho dependerá de él.

Estudiaremos este tema bajo dos aspectos: el mejoramiento moral y el mejoramiento profesional. Puesto que la salud de la sociedad será influenciada por la salud del dirigente social, - la bondad o maldad de una sociedad reflejará la bondad o maldad

(93) Burt K. Scanlan. Op. Cit. (91) pág. 337.

de sus dirigentes. En la medida en que seamos mejores como hom
bres o sea, en la medida en que tengamos claro nuestro fin, --
que es el bien, y en la medida en que logremos ser más profe--
sionales, o sea, más productivos económicamente será la medida
en que aseguremos nuestro bienestar social.

Es necesario que seamos mejores para lograr una mejor vida
comunitaria. Nuestro país no mejorará si no nos volvemos mejo--
res. Quizá ésta sea una de las razones por las cuales los mexi--
canos les tengamos tan poca fe a las proclamas públicas y a los
pronunciamientos de todo tipo, vengan del sector que vengan. Se
legisla con exceso, se anuncian cambios, se habla de la aplica--
ción estricta de la ley, caiga quien caiga; se promete el buen
manejo del erario de la nación; se promete pagar los impuestos
debidamente. ¿Qué queda de todo esto? En el ánimo de las perso--
nas que escuchan tanta palabrería, más que el entusiasmo de que
en el futuro todo será mejor, queda el amargo convencimiento -
de que todo seguirá más o menos igual o empeorará. La brecha -
entre lo que decimos y lo que hacemos, sigue siendo muy grande.
La frustración de los que escuchan es cada vez mayor. El resen
timiento que esta brecha ocasiona es incalculable y se expresa
en actos de violencia y desesperación. Cada vez creemos menos
lo que se nos dice, cada vez estamos menos dispuestos a creer.
Sabemos que vivimos en un país rico en recursos naturales y --
que tenemos una población suficientemente grande como para ex--
plotarlos; sabemos que no estamos en guerra con ningún país y
que los ingresos de la mayoría de los mexicanos se encuentran

por debajo del salario mínimo. Sabemos que tenemos leyes, pero que no se aplican o bien se aplican selectivamente. Sabemos todo ésto, pero sabemos mucho más; sabemos que es posible cambiar; sabemos que es posible mejorar.

Como ya hemos señalado, el dirigente entra en contacto con muchos ambientes: el ambiente interno de su empresa, el ambiente de todos aquellos que en alguna forma están ligados a ella, y en general, con el ambiente económico, político y social. En todos estos ambientes el dirigente puede dejar constancia de su mejoramiento personal a través de su ejemplo, ya que una vida ejemplar en el terreno moral y en el terreno profesional es un recordatorio constante a los demás de que es posible ser mejores. Hay que demostrar que no son teorías, que somos capaces de ser mejores. La fuerza de arrastre de una vida ejemplar es enorme. La historia está llena de lo que han logrado los hombres - con la fuerza de su ejemplo y llena también de las calamidades que han ocasionado los hombres que no fueron capaces de dar su testimonio personal.

Es preciso cerrar la brecha entre lo que pensamos y lo que decimos y entre lo que decimos y lo que hacemos, para ser mejores hombres y más profesionales. Sin este intento no es de sorprender que la salud moral de nuestra sociedad no mejore, que los conflictos aumenten y que estalle irremediablemente.

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S

- Administrar es el arte de dirigir a los subalternos e inspirar intensidad y honradez en la ejecución del trabajo, a fin de obtener resultados de máxima eficacia en la consecución de los objetivos que la empresa se haya asignado, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.
- La Administración presupone un grupo organizado de individuos sujetos y resueltos al logro de uno o varios objetivos predeterminados. Se precisa para ello la orientación eficaz del esfuerzo humano.
- Para la eficacia del trabajo en grupo, se requiere la presencia de un guía. La ausencia de éste refleja ante los - subordinados una administración pasiva, indiferente, y -- aunque pueden mostrarse reacios para admitirlo, reconocen que su organización requiere un liderazgo activo.
- Para atraer la plena y eficaz colaboración de los miem --bros de la empresa, el dirigente deberá tener una idea -- acertada del comportamiento humano; deberá entender al individuo, pues de lo contrario se verá envuelto en prácticas que obstaculizan el logro de las metas individuales, grupales y organizacionales.
- Para predecir el comportamiento, es necesario conocer las necesidades humanas. Si éstas se conocen, es posible moti

var a las personas. De la capacidad que posea el líder para motivar a sus subalternos, dependerá la influencia y el poder que sobre ellos ejerza.

- Liderazgo es la capacidad para influir y persuadir a los demás, a fin de obtener una cooperación voluntaria en el logro de objetivos.
- El liderazgo es una forma especial de poder. Esta forma se relaciona íntimamente con el poder carismático y el especializado. Pero no basta la posesión de estos poderes, se necesita habilidad para motivar, persuadir, comunicar, delegar, innovar, decidir. Se requiere además firmeza, impulso hacia el éxito y el progreso, entre otras características.
- Debe consolidarse el poder, mas éste debe ser tal, que eleve la condición humana y no que la denigre. El que se dé una cosa u otra dependerá de la forma de ejercer el mando.
- La esencia del liderazgo descansa en que su finalidad es, fundamentalmente, procurar el bien de los seguidores.
- El líder verdadero es aquel que logra de los seguidores el máximo de credibilidad, de adhesión y de esfuerzo en pos del objetivo.
- Los líderes nacen y se hacen. Muchas de sus cualidades son parte ya de su naturaleza y no hay duda de que éstas, en quienes existen, pueden desarrollarse más e incluso --

perfeccionarse. Existen además otras habilidades que desde luego es posible adquirir. Estas son: empatía, objetividad y conocimiento de sí mismo.

- Las buenas características no pueden por sí solas asegurar un liderazgo eficaz. Existen otros factores como la situación, las tareas en sí, las relaciones, etc., que tienen mucho que ver con el grado de eficacia directiva.
- Dos características fundamentales de un líder son la creatividad y la magnanimidad. Ser un líder creativo significa abrir cada día un camino nuevo, ver donde nadie mira, transformar la rutina, resolver problemas que no habían sido resueltos antes, producir cosas nuevas y valiosas. Un líder magnánimo es aquel que piensa en grande, que tiene definida su actitud ante la vida y ante cualquier situación. Sólo dentro de esta posibilidad hará conocer a sus colaboradores la manera específica en que deberán contribuir para alcanzar el bien común.
- No existe un método único de liderazgo. Los líderes que triunfan son aquellos que pueden ajustar su conducta a las necesidades cambiantes de su ambiente, y a las características y actitudes de sus subordinados. Es claro que la índole de la situación enfrentada y del personal comandado, establecen una diferencia importante en la determinación de la forma de liderazgo más efectiva.
- No siempre será necesario que los superiores y los subordi

nados tengan estilos semejantes. Lo que es necesario es - que sus percepciones acerca de la función del otro coincidan, y que tengan objetivos y metas comunes.

- La organización que desea cambiar el liderato ejercido desde la cima, debe planificar la modificación de todos sus procedimientos operativos: toma de decisiones, comunicaciones, coordinación, evaluación, supervisión, compensación, estructura organizacional, motivacional, etc., de manera - que surja un sistema de dirección bien integrado.
- Los factores del liderazgo efectivo son los mismos tanto - para el líder informal como para el formal, sin embargo, - la posición del primero se basa en la aceptación más que - en el nombramiento hecho por la gerencia.
- Ser gerente y líder a la vez no es imposible, pero las con - diciones que favorecen el crecimiento de uno podrían ser - enemigas del otro. Estas condiciones son: sus actitudes an - te las metas, su trabajo, sus relaciones humanas y consigo mismos.
- El dirigente debe continuar su formación para mantener su poder, pero ésta debe comprender no sólo aspectos técnicos y administrativos sino también aspectos humanos.
- Los jefes que quieren que sus subordinados se desarrollen tienen que darles la oportunidad de expresar sus puntos de vista. Lo importante no es quién tomó la decisión o qué -- tanta participación existió, sino que se tomó de manera --

conjunta.

- La influencia personal y las relaciones directas con mentores sensibles e intuitivos, tienen una importancia vital en la generación de líderes.

- La sociedad que prepara al individuo para dirigir instituciones y para mantener el equilibrio existente en las relaciones sociales produce gerentes, en tanto que la sociedad que conduce al individuo a luchar para lograr un cambio --- ideológico y social genera líderes.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

1. Alkinson, J. W. "Una introducción a la motivación". Princeton, N. Y. Van Nostrand, 1964.
2. Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Edit. Trillas. México, 1982.
3. Bindra, D. "Motivación, una reinterpretación sistemática". Nueva York, Ronald Press, 1959.
4. Cartwright, D. y Zander A. "Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría". Harper and Row Publishers. Nueva York, -- 1968.
5. Dalton, M. "Men Who Manage". Jhon Wiley. Nueva York, 1959.
6. Drucker, Peter F. "The practice of management". Edit. Harper and brothers. Nueva York, 1970.
7. Elkins, Arthur. "Administración y Gerencia". Edit. Fondo Educativo Interamericano, S. A. de C. V. México, 1984.
8. Ghiselli, E. E. "Explorations in Managerial Talent". Pacific Palisades, Cal. Goodyear, 1971.
9. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. Jr. -- "Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso". Nueva Editorial Interamericana, S. A. de C. V. México, 1984.
10. Guzmán Valdivia, Isaac. "La ciencia de la Administración". Edit. Limusa-Wiley, S. A. México, 1966.
11. Guzmán Valdivia, Isaac. "Humanismo Trascendental y Desarrollo". Edit. Limusa-Wiley, S. A. México, 1970.

12. Hall, Richard H. "Organizaciones. Estructura y Procesos". Ediciones del Castillo, S. A. España, 1973.
13. Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth. "La Administración y el Comportamiento Humano". Editora Técnica, S. A. México, 1970.
14. Huse, E. F. y Bowditch, J. C. "El Comportamiento Humano en la Organización". Fondo Educativo Interamericano. México, 1983.
15. Koontz y O'Donnell. "Elementos de Administración Moderna". Edit. Mc Graw Hill. México, 1984.
16. Koontz y O'Donnell. "Curso de Administración Moderna". Edit. Mc Graw Hill. México, 1984.
17. Likert, Rensis. "Un nuevo método de gestión y dirección". Edit. Deusto. Bilbao, 1960.
18. Likert, Rensis. "El factor humano de la empresa: su dirección y valoración". Edit. Deusto. Bilbao, 1968.
19. Lundgren, Earl F. "Dirección Organizativa. Sistemas y Procedimientos". Logos Consorcio Editorial, S. A. México, 1976.
20. Llano, Alejandro. "La Responsabilidad Social de la Empresa". Revista Istmo No. 118-119. Sept.-Dic. Editora de Revistas, S. A. México, 1978.
21. Martínez Piedra, Alberto. "La empresa privada y la crisis de Occidente". Revista Istmo. No. 118-119. Sep.-Dic. Editora de Revistas, S. A. México, 1978.
22. Mayntz, Renate. "Sociología de la Organización." Alianza Universidad. España, 1982.

23. Mc. Gregor, Douglas. "El Administrador Profesional". Edit. Diana, México, 1970.
24. Populorum Progressio. Encíclica de S. S. Paulo VI. Ediciones del Instituto Vocacional Panamericano. México, 1969.
25. Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Teoría y Práctica. Primera y Segunda parte . Edit. Limusa, S. A. - México, 1983.
26. Rodríguez Estrada, Mauro. "Manual de creatividad. Los procesos psíquicos y el desarrollo". Edit. Trillas. México, 1985.
27. Sayles, Leonard. "Liderazgo, estilos y técnicas. Cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito". Edit. Mc Graw -- Hill. México, 1982.
28. Scanlan, Burt K. "Principios de la dirección y conducta organizacional". Edit. Limusa. México, 1978.
29. Schein, Edgar. "Psicología de la organización". Edit. Dossat, S. A. España, 1972.
30. Siliceo, Alfonso. "Capacitación y desarrollo del personal". Edit. Limusa. México, 1976.
31. Tannenbaum, R. y Schmidt, W. "Cómo elegir un estilo de liderazgo". Revista Estrategias de Harvard. Edit. Expansión, México, 1983.
32. Terence R. Mitchell. "People in organizations. Understanding their behavior". Edit. Mc. Graw Hill. Nueva York, 1978.
33. Vargas Montoya, Samuel. "Ética o filosofía moral". Edit. -- Porrúa, S. A. México, 1970.

34. Zaleznik, Abraham. "Poder y Política en la vida organizacional". Revista Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Mayo-Junio. Publicaciones Ejecutivas de México, S.A. México, 1970.

35. Zaleznik, Abraham. "Administradores y Líderes: ¿Diferentes?" Revista Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Marzo No. 189. Publicaciones Ejecutivas de México. México, 1978.