

870102

23  
rej.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA**  
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA**



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**"APLICACION DE LA AUTORIDAD EN LA ADMINISTRACION MODERNA"**

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA

**BLANCA LIDIA GRIJALVA MONDACA**

GUADALAJARA, JALISCO, DICIEMBRE DE 1986



## **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

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.- ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA AUTORIDAD EN LA ADMINISTRACION.....	2
1.- AUTORIDAD QUE SURGE COMO UNA NECESIDAD EN LA ADMINISTRACION.	2
2.- Dinámica de la Administración.	3
3.- Principios Administrativos que regulan la <u>au</u> toridad.	7
CAPITULO II.- ANALISIS DE LA AUTORIDAD.	12
1.- Autoridad y Responsabilidad.	12
2.- Necesidad de mandar, mantener la unidad, coor dinación, equilibrio y eficiencia de la acción colectiva.	12
3.- Aceptación de la autoridad de quien dirige.	13
4.- Autoridad como derecho, deber y fuerza psicoló gica	13
5.- Legitimidad de la autoridad.	14
6.- Fuerza moral que fundamenta psicológicamente - la vigencia de las normas.	14
7.- La autoridad y el dirigente.	15
8.- Análisis de estilos de dirección.	21
9.- Tipos de autoridad.	44
CAPITULO III.- DELEGACION DE AUTORIDAD:	45
1.- Importancia de la delegación de autoridad,	45
2.- Problemática de la delegación.	49
3.- Principios básicos para delegar.	51
4.- Métodos para delegar.	52
5.- Supervisión y delegación de autoridad.	54

6.- Delegación y Descentralización,	59
CAPITULO IV.- PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LA APLICACIÓN DE LA AUTORIDAD EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA.	61
1.- Delegación de autoridad como factor representa tivo de la autoridad dentro de una organiza- ción,	61
CONCLUSIONES.	64
BIBLIOGRAFIA.	65

## INTRODUCCION:

A través del presente Seminario de Investigación pretendo mostrar la importancia que reviste la autoridad para el óptimo desarrollo y buen funcionamiento de las organizaciones.

Para esto se ha descrito en forma breve la aparición de la autoridad desde los comienzos de la humanidad hasta nuestros días, mostrando sus principios que la rigen y las aportaciones que los clásicos han hecho a ella.

Además se habla de sus fuentes, principios que la rigen, así como también las diferentes formas de ejercer la autoridad que van a depender de la responsabilidad del dirigente.

Así mismo, trataremos como algo de suma importancia dentro de la empresa la delegación de autoridad, el proceso que se sigue para implantarla, lo cual es una actividad muy difícil de realizar pero muy necesaria dentro de la empresa, ya que además del alivio que significa satisfacción para el individuo a quien se le delega una determinada actividad o tarea.

Analizaremos porque para que la delegación de autoridad sea un éxito va a ser necesario que se supervisen las labores delegadas pero sin llegar a la exageración, ya que esto sólo lograría hacer perder mas tiempo al dirigente.

En resumidas cuentas analizaremos la aplicación de la autoridad dentro de la organización moderna.

## CAPITULO 1.- ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA AUTORIDAD EN LA ADMINISTRACION.

### 1.- LA ADMINISTRACION SURGE COMO UNA NECESIDAD.

Desde los albores de la humanidad, el hombre aprendió a administrarse, aún cuando no tuviera plena conciencia de ello. Fue una necesidad que surgió en él para poder sobrevivir. Al aparecer el hombre sobre la tierra, tuvo que aprender a administrar sus alimentos para poder seguir adelante y no morir de hambre. Al empezar a fabricar sus vestimenta para protegerse de las inclemencias del tiempo y diseñar sus utensilios de caza tuvo que administrar los recursos con que contaba para elaborarlos.

Tiempo más tarde, al pasar el hombre de nomada a sedentario y reunirse en grupos, surgieron los líderes de dichos grupos quienes eran los encargados de administrar los bienes con que contaba el grupo. El líder organizaba las actividades que habrían de realizarse todos los integrantes de el grupo y aún en aquel tiempo se delegaba autoridad en forma rudimentaria, al designar personas encargadas de las distintas labores que habrían de realizarse y en las cuales el dirigente no podría estar presente. [ 1 ]

En el antiguo Imperio Egipcio es notorio que fue necesario administrar los recursos humanos con que contaba para poder construir una pirámide. Así mismo, el Faraón delegaba funciones en sus ministros y sacerdotes, encargándose él solamente de los asuntos más importantes. [ 2 ].

### 1.- ENCICLOPEDIA AUTODIDACTICA QUILLET.

ARISTIDES QUILLET,  
EDITORIAL ARISTIDES QUILLET, S.A., 1964, MEXICO  
TOMO 1.

### 2.- ANTIGUO EGIPTO,

E. JUAREZ,  
EDITORIAL BRUGUERA S.A. 1973, ESPAÑA

Aun en un pasaje de la Biblia, se puede observar como Moisés solla delegar autoridad, encargándose solamente de los asuntos más complejos. Estas recomendaciones administrativas de Jetro a Moisés eran: " Para organizar a un pueblo, se deben enseñar a las personas las ordenanzas y las leyes, seleccionar a los líderes, asignar a los guías de miles, guías de cientos, guías de cincuentas y guías de decenas y esos guías deben administrar todas las cuestiones de rutina y llevar ante moisés solo las cuestiones de suma importancia". LAE Hernández y Rodríguez Sergio y Ballesteros Inda Nicolás, Fundamentos de Administración, México, Nueva Editorial Interamericana, 1980, Página 7.

Como se puede notar, la administración siempre ha acompañado al hombre a través de las diferentes etapas, aún cuando se realizaba de manera inconsciente y también después de que el hombre la descubre y la administración le acompaña a través de toda su vida, logrando este el desarrollarla cada día más.

## 2.- DINAMICA DE LA ADMINISTRACION.

El mundo actual es mucho más dinámico que el de la antigüedad, ya que en aquel entonces el hombre solo podía abarcar una idea o una corriente de ideas en toda su vida. En ese tiempo las ideas vivían más que el mismo hombre, mientras que ahora los hombres viven más que las ideas, y: que algunas ideas nacen y se desarrollan en una sola generación. ( 3 )

El pensamiento administrativo siempre ha estado condicionado a la época en que se desarrolla. En la actualidad, la generación de teorías administrativas se producen en lapsos cada vez menores. Se puede decir que existe esta generación de ideas diariamente en diversos países -- del mundo.

## 3.- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.

LAE SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ Y NICOLAS BALLESTEROS INDA,  
INTERAMERICANA S.A., DE C.V., 1980.

d) HENRY FAYOL (1841-1925)

Es considerado el padre de la Administración Industrial. Una de las aportaciones principales fue la doctrina de Fayolismo que tiene como fin principal el de cuidar, definiendo exactamente al jefe para aislar las funciones gubernamentales de las actividades diversas con las cuales anda siempre mezclando y confundido.

El principio base de la doctrina Fayolista dice: En toda clase de empresa, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional de la empresa y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa.

Los principios que el desarrollo fueron los siguientes:

- La División del Trabajo
- La Autoridad
- La disciplina
- La unidad de mando
- La subordinación de los intereses individuales al interes general.
- La remuneración
- la centralización
- La jerarquía
- El orden
- la equidad
- la estabilidad del personal
- la iniciativa
- la unión del personal

e) ALEXANDER HAMILTON CHURCH y LEON PRATT ALFORD (1866-1936) (1877-1942)

Enuncian principios básicos reguladores de la Administración, que a continuación se detallan:

### 1.- Empleo Sistemático de la Experiencia,

La experiencia es el concepto resultante de las consecuencias pasadas, que incluye saber que se ha hecho y como. Esta íntimamente ligado con normas de rendimiento. Esto es en cuanto a calidad y cantidad. La comparación es el instrumento de que se vale la experiencia para lograr el avance.

### 2.- Control Económico del Esfuerzo.

El esfuerzo es la experiencia en acción, habiendo cuatro formas de controlarlo:

- División del esfuerzo: principio universal de todas las unidades de fabricación, Esta controlado por el diseño.
- Coordinación del esfuerzo: Es la combinación de varios esfuerzos separados de tal forma que produzca un fin determinado.
- Observación: Es seguir la línea del mismo esfuerzo para alcanzar el fin dado.
- Remuneración: Es el pago que se da en base al esfuerzo realizado.

### 3.- Fomento de la Eficiencia Personal.

Dice que existen determinadas condiciones que debe reunir una empresa y que son:

- Remuneración
- Pano físico
- Elemento psicológico
- Liderazgo

Determinaron condiciones para la eficiencia personal, diciendo que el individuo:

- Debe sentir la dirección
- Debe tener un estímulo de recompensa
- Debe ser suficientemente sano y físicamente idoneo
- Debe recibir una asignación definida de responsabilidad

f) GEORGE ELTON MAYO (1880-1949).

Sus principales aportaciones fueron los estudios sobre la fatiga, - motivación y organización de equipos de trabajo.

Estudió no solo la motivación en el área económica sino que también enfocada hacia las necesidades del individuo de socialización.

g) CHESTER IRVING BARNARD (1886-1961)

Sus principales aportaciones a la administración fueron:

- La teoría de la autoridad
- La naturaleza de mando

1.- Teoría de la Autoridad.

Desarrolla los siguientes puntos:

- La naturaleza o fuente de la autoridad

Que el trabajador entienda la autoridad; que crea que es congruente con el propósito de la empresa; que sea compatible con sus intereses personales y que sea capaz de acatarla mental y físicamente.

- El sistema de coordinación

Es de suma importancia que existan fuentes de información dentro de la organización. Si la comunicación no es efectiva, el subordinado no hará caso y no obedecerá a la autoridad.

- Reconciliación con los conceptos legalistas del autor

Todo tiene que ir de acuerdo con las leyes.

2.- Naturaleza de Mando.

Mando se refiere a la calidad de los individuos por medio de la -- cual guían a la gente o sus actividades hacia un esfuerzo organizado.

Nos dice que el mando va a depender de tres cosas:

- Individuos { Líderes }
- Seguidores { Subordinados }
- Condiciones.

En base a la interrelación de estos puntos, va a existir una buena comprensión de mando.

h) CAPITAN HENRY METCALFE ( 1847-1917 )

Sus aportaciones a la administración fueron:

Sistema de control de costos; determinando la importancia de lograr llevar la contabilización de los costos en que se incurre, y establecimiento el sistema de control de materiales en los almacenes a través de la tarjeta de registro.

i) FRANK BUNKER GILBRETH ( 1865-1924 )

Sus principales aportaciones fueron:

Estudio de Tiempos y Movimientos; que consistía en medir el tiempo que ocupaba el obrero para efectuar una actividad.

Estudio de la Fatiga; que es el primer escalón en el estudio de tiempos y movimientos. Investigó las causas de la fatiga para determinar en que momento vamos a dejar un espacio de descanso. Determinó que la fatiga afectaba directamente la productividad.

Además tomo en cuenta al trabajador como un individuo que produciría más si la máquina con que trabaja esta en buenas condiciones y el medio en que trabaja es agradable. (4)

3.- PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS QUE REGULAN LA AUTORIDAD.

A continuación realizaremos un breve análisis de los principios administrativos que regulan el otorgamiento de autoridad y ayudan a que se logre su objetivo.

4.- CLASICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

HARWOOD F. MERRIL,  
EDITORIAL LIMUSA, 1980, MEXICO.

A pesar de ello, los principios administrativos se han ido formando a través de toda la historia del hombre, siendo las aportaciones de los clásicos de la Administración las que han perdurado a través del tiempo.

A) Aportaciones de los clásicos de la Administración. ( 4 )

a) CHARLES BARBAGE (1792-1871)

Le dio gran importancia a la división del trabajo, creando principios para aumentar y la eficiencia en base a ella. Determino que la división del trabajo era el medio más idóneo para lograr la eficiencia en la organización.

Las ventajas que encontro en la división del trabajo fueron las siguientes:

- Del tiempo necesario para aprender una actividad. Determino que este tiempo disminuía, ya que no es lo mismo aprender una parte de un proceso que todo el proceso.
- Se evita la perdida de tiempo cambiando de una ocupación a otra.
- Se adquiere habilidad y mayor destreza por la repetición de los mismos procesos.
- La división del trabajo propicia la inversión de herramientas y maquinaria para realizar el proceso. La creatividad aparece con fuerza.

b) FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)

Le daba mas importancia a los trabajadores que a las máquinas aplicando el metodo científico a la administración, por lo cual es considerado el padre de la administración científica. Consideraba que el objetivo principal del administrador es proporcionar prosperidad tanto al trabajador como al patron.

c) HENRY LAURENCE GANT (1861-1919)

Fue colaborador de Taylor. Consideraba al ser humano como un ente de necesidades que deberían ser satisfechas por medio de la motivación

Sus principales estudios fueron: Entrenamiento de los obreros en hábitos de diligencia y colaboración y separación de rutas.

## PRINCIPIOS DE LA DIVISION DEL TRABAJO.

En el se establece que el objeto de la división del trabajo es producir mas y mejor trabajo con el mismo esfuerzo. Todo cambio de trabajo implica un adiestramiento y adaptación que reduce el resultado. La división del trabajo permite una disminución en el número de objetivos a los que hay que dedicar la atención y el esfuerzo, y se ha aceptado como el mejor medio para hacer uso de los individuos y de los grupos de personas. No es un término aplicable solamente al trabajo técnico - sino, sin excepción, a todo trabajo que envuelva un número mas o menos considerable de personas y que exija capacidad de diversos tipos y da por resultado la especialización y la separación de poderes.

Aún cuando sus ventajas se reconocen universalmente y a pesar de -- que la posibilidad de adelanto es inconcebible sin el trabajo especializado de hombre instruidos y de artistas, la división del trabajo tiene, sin embargo, sus límites, que la experiencia y un sentido de la -- proporción nos enseñan, que no deben ni pueden excederse.

## PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

La responsabilidad que se exija a un individuo no puede ser mayor - ni menor que la correspondiente al grado de autoridad que se haya delegado.

La autoridad es el derecho para dar ordenes y el poder de exigir -- obediencia. Hay que establecer una distinción entre la autoridad oficial de un director, derivada de su puesto, y la autoridad personal, - integrada por la inteligencia, la experiencia, el valor moral, la capacidad directiva, etc. En la formación de un buen jefe, la autoridad -- personal es el complemento indispensable de la autoridad oficial. No - se puede concebir la autoridad separada de la responsabilidad, es decir, separada de la sanción, recompensa o castigo, que acompaña al -- ejercicio del poder. La responsabilidad es un colorido de la autoridad es su consecuencia natural y contraparte esencial; y allí donde se ejerce autoridad, surge la responsabilidad.

La aplicación de la sanción a los actos de autoridad forma parte de las condiciones esenciales para una buena administración, pero generalmente es difícil de hacerse, en especial en las grandes firmas. Primero hay que establecer el grado de responsabilidad, y después, el peso de la sanción.

La responsabilidad aceptada y soportada con ánimo, merece alguna consideración; es una clase de valor muy apreciada, en todas partes. - En general, se teme a la responsabilidad tanto como se busca la autoridad, y el temor a la responsabilidad paraliza mucha iniciativa y destruye muchas buenas cualidades. Un buen dirigente debe poseer e infundir en los que rodea: el valor de aceptar la responsabilidad.

La mejor defensa contra el abuso de autoridad y contra la debilidad por parte de un gerente más alto, es la integridad personal y, esencialmente, la elevada índole moral de ese gerente, y esta integridad, como es bien sabido, no se confiere ni por elección ni en propiedad.

#### PRINCIPIO DE DISCIPLINA.

La disciplina en sí es obediencia, aplicación, energía, conducta y muestras exteriores de respeto observadas de acuerdo con los convenios existentes entre la empresa y sus empleados.

Los mejores medios para establecer la disciplina y mantenerla son:

- Tener buenos superiores en todos los niveles.
- Llegar a acuerdos tan claros y justos como se posible.
- Las sanciones o castigos deben ser aplicadas juiciosamente.

#### PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO.

Nos dice que la relación operacional de cada individuo por un solo superior evita conflictos en las ordenes o instrucciones y da un sentido más preciso a la responsabilidad individual.

Esta regla es fundamental ya que si se viola este principio, la disciplina estaría en peligro, se alteraría el orden y se amenazaría la estabilidad organizacional.

#### PRINCIPIO DE UNIDAD DE DIRECCION.

Este principio determina que debe existir un dirigente y un plan para un grupo de actividades que tengan el mismo objetivo. Es la condición esencial para la unidad de acción, la coordinación de fuerzas y el enfoque del esfuerzo. La unidad de dirección se provee mediante una firme organización, la unidad de mando se pone en marcha con el funcionamiento del personal. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero nace sin ella.

#### PRINCIPIO DE AMPLITUD DE MANDO.

Determina la existencia de un límite en el número de subordinados que un administrador puede supervisar efectivamente.

#### PRINCIPIO DE OPORTUNIDAD DE LIDERAZGO.

Si la estructura de la organización y delegación de autoridad permiten que el administrador diseñe y mantenga un ambiente adecuado para el trabajo, se facilitará el ejercicio de sus funciones.

#### PRINCIPIO DE DELEGACION.

A cada administrador se le debe delegar autoridad suficiente para que pueda obtener los resultados que de él se esperan.

## CAPITULO 11.- ANALISIS DE LA AUTORIDAD.

### 1.- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

Autoridad es el legítimo poder de influir en la conducta individual y la interacción al dar ordenes que son cumplidas.

Responsabilidad es asumir el riesgo y las consecuencias de la acción colectiva y de la conducta individual de todos y cada uno de los subordinados que se dirigen.

La autoridad y responsabilidad se fundamentan y limitan recíprocamente. Sin ellas no hay orden justo en la interacción humana.

La responsabilidad y autoridad son irrenunciables mientras se ejerce el cargo. La autoridad es transmisible y puede delegarse a otros miembros a través de las líneas de autoridad y existe en todos los niveles de la organización. (5)

### 2.- NECESIDAD DE LA AUTORIDAD PARA MANTENER LA UNIDAD, COORDINACION -- EQUILIBRIO Y EFICIENCIA DE LA ACCION COLECTIVA.

La experiencia colectiva a través de la historia y en el mundo actual pone de manifiesto que la acción colectiva para ser unitaria, coordinada y equilibrada requiere que alguien mande con autoridad y responsabilidad.

No hay interacción humana organizacional sin mando legítimo, es decir, autoridad. El grado de organización de la acción de un grupo se mide por el ejercicio efectivo de alguna forma de autoridad o mando sobre los integrantes del mismo.

Cuando no existe el mando definido o éste no ejerce autoridad haciendo respetar sus decisiones, de acuerdo a las reglas y costumbres estableciendo la acción del grupo, ésta se quiebra y dispersa. Sin --

### 5.- PRINCIPIOS DE LAS RELACIONES SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS.

ANTONIO PINILLA,

EDITORIAL TECNICOS-S.A., 1972, ESPAÑA.

autoridad se pierde la unidad y crea antagonismos individuales o de grupo. Sin autoridad que dirija, falta la fuerza unitaria y rectora, la interacción del grupo sin autorización o mejor dicho autoridad que los rija, no se sujetan a aceptar ordenes, dejando orientadas las acciones individuales hacia la realización de objetivos comunes.

Vista desde fuera, la función de la autoridad aparece de modo diferente. El que manda aparece como que el mismo no hace nada sino que empuja a otros a que actuen. Desde dentro la situación es vivida de manera diferente. Es mucho mas fácil actuar por uno mismo que hacer que otros hagan lo que uno indica.

### 3.- ACEPTACION DE LA AUTORIDAD DE QUIEN DIRIGE.

Al formar parte de un grupo, cada individuo, sin perder conciencia de los límites de su persona, somete su autonomía, es decir su capacidad de autodeterminar a la decisión y determinación de quien ejerce la autoridad.

El grupo persigue propósitos colectivos que para que sean alcanzados manera ordenada, requieren que la autonomía individual se autodetermine y se someta a heteronomía de la aceptación de las decisiones del comando, al cumplimiento de ordenes y leyes.

### 4.- LA AUTORIDAD COMO DERECHO DEBER Y COMO FUERZA PSICOLÓGICA.

La autoridad debe ser legítima en el sentido de que quien la reciba lo haga porque previamente ha aceptado cumplir con la responsabilidad de dirigir la acción del grupo hacia objetivos de acuerdo con los reales usos y costumbres vigentes. De esta forma la autoridad se convierte en fuerza legal necesaria para cumplir con la responsabilidad aceptada.

La legitimidad de la autoridad tiene origen en:

a) La formalidades prescritas por los reglamentos normas y costumbres.

## b) Reglas vigentes en la organización,

Autoridad es también, en otro sentido, fuerza psicológica va basada en la ascensión del jefe; en su capacidad de persuasión y en la aceptación de que es objeto por parte del grupo debido fundamentalmente al prestigio, prestancia y confianza que irradia.

### 5.- LECITIMIDAD DE LA AUTORIDAD.

En todas las grandes teocracias que han existido se insiste en la necesidad de estar sujeto a las normas establecidas. Los faraones, algunos de los cuales eran escogidos dentro de las castas sacerdotales o de casta guerrera, cuando fracasaban en sujetar su comando a las -- normas preexistentes, se suicidan. Se sabe que el rey Salomón fue criticado duramente por la ley escrita precedente. En Grecia y en la cultura hebrea se insiste, además, en el respeto absoluto a las normas -- escritas en el concepto de libertad que emana de el reconocimiento -- de la autoridad de un individuo, ser inteligente con capacidad de decisión, gracias a una capacidad de análisis conceptual. Los griegos -- tenían un profundo respeto a la autoridad de las unidades ejecutivas. Ellos combinan el sentido de la aceptación de la ley y decisiones disciplinarias, llevadas hasta un grado heroico, con el concepto de compromiso individual, libremente aceptado de las rotundas normas.

### 6.- FUERZA MORAL QUE FUNDAMENTE PSICOLÓGICAMENTE LA VIGENCIA DE LA -- NORMA.

La autoridad deja de ser un hecho de fuerza para convertirse en -- fuerza legítima cuando se vincula al concepto jurídico de responsabilidad a la relación jurídica de derecho-deber y a las formalidades legales preexistentes aceptadas por todos, incluso por los que detentan el poder.

El énfasis es primero en la eficiencia del poder como fuerza. El empeño central de la civilización es limitar el poder-fuerza coercitiva mediante la responsabilidad. Surge así la autoridad legítima; el +

poder como facultad legítima de mandar y ser obedecido en función de normas que objetivizan el derecho a mandar y ser obedecido por haberse asumido las responsabilidades anexas al ejercicio de esa autoridad.

El concepto de autoridad esta originariamente vinculado a la noción y al sentimiento de la divinidad, en los orígenes de la civilización predomina el sentimiento mágico y la tendencia antropopática, o sea interpretar a la divinidad proyectada en ella de formas y modos humanos. En las fuerzas de la naturaleza, ven potencias superiores asimilándose al hombre como algo divino. Los egipcios, hebreos y griegos alcanzan a descubrir el concepto de un poder universal en el mundo cuyas decisiones debían acatarse, es decir, un Dios que es la suprema autoridad. Las leyes divinas son el fundamento de todo derecho, natural y humano de toda autoridad política legítima. (6)

#### 7.- LA AUTORIDAD Y EL DIRIGENTE.

Cuando se otorga plenitud de autoridad a los jefes de unidades ejecutivas, se garantiza en el momento de actuar, que el plan previsto se cumpla de manera total y la acción e interacción corresponda a lo previsto y dispuesto por el mando.

Es condición fundamental de la administración conservar intangible la autoridad, es decir, la eficiencia de las ordenes del comando y su transformación en conductas sin interferencias de ninguna especie al momento que se inicia la acción ejecutiva.

Existe una relación de funcionalidad recíproca entre la autoridad y responsabilidad, siendo los límites de la autoridad definibles en función de la naturaleza y límites de responsabilidad asumida. Dependiendo esta del rango y autoridad que posee el individuo, Es imposible ejercer autoridad sin responsabilidad.

#### 6.- DIRECCION ORGANIZATIVA; SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

LUNDGREEN EARL F.,

LOGOS CONSORCIO EDITORIAL, 1979.

La autoridad,<sup>1</sup> capacidad y fuerza legítima de dirigir y ordenar la acción e interacción de un grupo; existe no en sí y por sí mismo, sino por razón de la responsabilidad asumida y en función a ella.

Con esto queremos decir que la autoridad ca depender de la responsabilidad que se posea, siendo la responsabilidad la libre aceptación del trabajo y riesgo de orientar y dirigir la acción de un grupo para el logro de un objetivo.<sup>1</sup>

La aceptación de la responsabilidad origina derecho y título moral y legal, para mandar y ser obedecido, para disponer y modificar la acción e interacción humana.

La autoridad sin responsabilidad es una imposición tiránica que - tendrá descontenta al grupo, lo que a la larga originarla el caos. - Así mismo, la responsabilidad sin autoridad origina el caos ya que sin mando es prácticamente imposible integrar, coordinar las acciones y - alcanzar la eficacia en la acción colectiva.

Es imposible renunciar a la autoridad si se posee la responsabilidad sin que se este distingando la acción al fracaso. La autoridad es una consecuencia directa de la responsabilidad. Cuando mayor sea la autoridad, mas compleja y difícil será la responsabilidad que se asume. - La autoridad es una necesidad básica de la empresa, no es un premio otorgado al dirigente.

Es por todos bien conocido que para que un hombre tenga poder eficaz, su autoridad debe ser aceptada por sus subordinados. Esta aceptación se puede dar a través del poder de referencia del director sus - subordinados lo aprecian y respetan debido a sus conocimientos, el es tito de liderazgo eficaz que realiza o ya sea la combinación de estos factores.

La autoridad esta de fundamentada en que se necesita que exista cierto poder de una persona hacia otra que le este subordinada y es resultado de la necesidad de coordinar la acción y los medios hacia el logro de los objetivos de cualquier empresa,

La autoridad esta fundamentada y debe existir para que se pueda dar la administración en una empresa o institución e incluso en la familia; todos ellos teniendo un fin u objetivo a lograr, la empresa pretende lograr un objetivo predeterminado, la institución el prestar un servicio y la familia lograr la armonía familiar.

La autoridad es un derecho a exigir obediencia en virtud de la propia posición jerárquica o poder de actuar por medio de otra persona. Con esto podemos deducir que el ejercicio de la autoridad no es un privilegio del dirigente, sino una parte inherente a su trabajo. La función principal del dirigente es la de ordenar que es sinónimo de organizar. Para que el dirigente pueda organizar, se hace necesario el que obtenga autoridad suficiente para poder indicar a sus subordinados que se debe hacer cada individuo para lograr alcanzar el objetivo o meta de la organización a través del esfuerzo colectivo de sus miembros.

( 7 )

La noción de autoridad esta estrechamente relacionada con la de responsabilidad pues se contrae responsabilidad en proporción a la autoridad conferida. Para la empresa es mucho mas perjudicial que la colectividad tenga falta de autoridad que el exceso, y la mayor desgracia es que sus dirigentes tengan miedo de hablar y de actuar como jefes, porque cuando un jefe llega a descuidar su condición de tal; los subordinados olvidan también la suya. Si no se respeta el poder es que otro esta en camino. La autodiciplina que debe ser una cualidad fundamental del dirigente, se basa en el sentido de responsabilidad. Si hay personas que quieren ser jefes, pocas son las dispuestas a ejercer debidamente la autoridad y arrastrar la responsabilidad correspondiente.

La autoridad,<sup>1</sup> el poder ejecutivo con atribuciones para decidir, - es una necesidad, ya que la empresa de hoy deberá contar con personas entusiastas y capaces de tomar decisiones necesarias. La autoridad en la actualidad debe escuchar antes de pronunciarse, explicando sus - decisiones haciendo participar a los subordinados apelando a la respon-sabilidad personal mas que a la obediencia mecánica.

No existía una teor<sup>ia</sup> sobre la manera de mandar sino que existen distintos estilos dependiendo de los temperamentos y personalidad de - cada individuo o dirigente, la empresa reflejara en cierta manera la - forma en que el director la entiende. Debido a esto es difícil que un dirigente aprenda, estudie o lea a proposito de como debe ser su mane-  
ra de mandar; esto lo va a obtener a traves de la experiencia que ad-  
quiera a traves de errores y exitos que obtenga. Sin embargo es posi-  
ble que aprenda a dirigir de acuerdo a las características personales  
que posea, ya que la autoridad consiste tanto en mandar como en hacer-  
se obedecer. Al ser un dirigente un individuo, tiene el derecho a man-  
dar, pero su actuación y éxito dependora de su talento para hacerse --  
obedecer.

La personalidad del dirigente va a marcar el estilo de liderazgo -  
y el modo en que ejercera su autoridad, ya que cada estilo proyecta la  
personalidad del individuo, con lo cual es notable que cada director -  
tiene su estilo propio.

Debido a esta situación que se presenta, las posibilidades de cam-  
bio son limitadas, ya que es fácil cambiar de técnica pero no de esti-  
lo. Un verdadero jefe se hace a la vez obedecer y amar sin imponerse -  
con mas autoridad que imposición.

Aún cuando las formas de ejercer la autoridad son distintas en ca-  
da organización, los estilos de liderazgo comparten algunas ideas como

- La forma en que se ejerce la autoridad debe ir adecuada a los tiempos, circunstancias y a las necesidades de los hombres.  
Debe mandar por prestigio adquirido debido a sus conocimientos, tecnicas que conoce; espíritu de servicio y humanidad reconocida por sus subordinados. De esta manera los subordinados reconocerán su autoridad indiscutible si les demuestra que vale como dirigente.
- Entre los dirigentes de corte tradicional es frecuente encontrar - el tabu de la infalibilidad, que es el de que el jefe nunca se equi- voca. Lo cual dara como resultado que el jefe no haga participe a - sus subordinados de sus dudas, ni cambiar de opinión cuando se ame- rierte. El dirigente actual deberá razonar mas, ya que nadie cree ya nada mas porque sí y cada vez tolera menos la orden no comprendida. Por lo cual el jefe debe mantenerse firme en las decisiones que --- cree justas, modificandolas solo por causas graves, teniendo la ho- nestidad suficiente para reconocer sus errores y corregir sus pun- tos de vista si es necesario.
- El dirigente actual no debe vacilar, no dejarlo conocer ya que pier- de la confianza del subordinado. Debe mantener su reputación de sa- ber lo que quiere y mantenerla.
- Deberá dar ordenes, precisas, terminantes, usando palabras sencillas con un lenguaje directo para que sean fácilmente comprensibles, nunca redactadas para esquivar posibles responsabilidades.
- Es de vital importancia el mandar con tranquila firmeza y seguridad de ser obedecido. Lograr una comunicación sincera estableciendo lí- neas de comunicación rápidas y eficaces de lo cual se nutrirá la empresa.

-- Un mal jefe es el que descarga la culpa en sus subordinados. Debe estar conciente que al dar una orden se contrae una parte de la responsabilidad por lo que si algo anda mal deberá buscar su parte de responsabilidad que le corresponda, ya que pudo darse el error debido a que no explico bien o porque no supo controlar su ejecución.

-- El dirigente debe subordinar y armonizar su autoridad a las exigencias del bien común y nunca abusar de la autoridad, ni tolerar abusos de sus subordinados directos.

-- El jefe debe guardar un equilibrio en su personalidad, manteniendo estabilidad emocional sin caer en extremismos. Un dirigente puede presentar bondad y paciencia pero mostrar firme voluntad de llegar a la meta fijada. No existe un mando eficaz sin afecto y amor; la voluntad impuesta no logra lo que pretende.

-- El dirigente debe respetar la autoridad de sus propios superiores, dando el ejemplo a sus subordinados. El derecho a mandar a los demás se justifica también por la capacidad para obedecer. La falta de disciplina de nuestro superior o de respeto hacia una norma es un medio seguro de perder autoridad ante los subordinados.

El respeto es un sentimiento poderoso que a veces obliga a los que lo sienten y disfrutan sin merecerlo a hacerse dignos de él; se les empuja a mejorar para merecerlo. Se otorga el derecho al individuo a ser bien mandado, recibir ordenes claras y concretas, en forma comprensible que no dejen lugar a vacilaciones.

El dirigente no debe tener miedo a las responsabilidades ni limitarse a objetivos fácilmente alcanzables, ya que no será seguido por los demás, ya que el verdadero dirigente debe tener fuerza de espíritu para examinar y pesar las responsabilidades y riesgos hacia acciones a realizarse y comprobar que los resultados sean positivos de acuerdo a los objetivos trazados.

No debe ser una simple correa de transmisión sino que el alma motor o tractor que arrastra a los individuos hacia los objetivos de la organización.

#### 8.- ANÁLISIS DE ESTILOS DE DIRECCIÓN.

Como ya se ha dicho anteriormente, los estilos de dirección que se sigue dependen en su mayor parte de la personalidad del dirigente, y van a estar determinados por dos variables fundamentales:

- Intereses del dirigente por la gente, y
- Intereses del dirigente por la producción o tarea.

Para el análisis de los estilos vamos a desglosar 6 funciones que todo dirigente realiza:

- 1.- Comunicación.- Como se realiza la comunicación bajo su estilo.
- 2.- Instrucciones.- Forma de dar ordenes.
- 3.- Quejas.- Manera en que maneja quejas e inconformidades.
- 4.- Errores.- Forma en que maneja los errores.
- 5.- Sentimientos Hostiles.- Lo que hace cuando hay hostilidad entre el dirigente y el empleado.
- 6.- Evaluación.- Como evalúa a su gente para darse cuenta si todo va bien, en avance.

Los 6 factores fundamentales son la base para comentar los estilos de dirección. A continuación empezaremos con nuestro análisis de los estilos de dirección mas frecuentes.

#### DIRIGENTE A.

Este dirigente otorga alto grado de importancia a la producción y poco interes al personal. El parte de la base de que existe un conflicto entre las necesidades y objetivos de la empresa y las necesidades y objetivos del personal. Piensa que si se da preferencia a uno de los factores (producción o personal), es preciso sacrificar al otro; en este caso prefiere sacrificar al personal con tal de lograr una producción alta. Le gusta autocontrolarse y controlar a los demás, es de carácter fuerte.

Son los clásicos autoritarios que no se corrompen con nada. Siempre están detrás de la gente, la presionan para que trabajen y sean -- productivos. Creen que si los deja no van a hacer nada. Es adorado de la teoría X. Son muy trabajadores, no saben delegar, no tienen confianza en la gente, siempre tiene mucho trabajo.

Aparentemente son muy activos y aparentemente la producción de este estilo de dirección debían ser muy altas. El control es muy importante en este estilo gerencial. Le gusta vigilar muy de cerca el trabajo de sus subordinados. Para él, el éxito consiste en lograr eficiencia y producción. Para él la autoridad y obediencia son claves para lograr el éxito. El subordinado debe someterse a la autoridad del jefe y obedecer las ordenes recibidas.

1.- Comunicación.- La comunicación es en un solo sentido. Él habla y explica y nadie le responde. Si se llega a dar la comunicación hacia arriba es para saludar o decir que el trabajo está terminado. La única comunicación que es importante y que existe para él es la formal y trata de eliminar la informal. Es responsable de las políticas, pero no respeta el carácter social de las personas. Su preocupación es tratar de eliminar la comunicación informal ya que él piensa que es perder el tiempo.

Es un jefe tradicionalista y respeta lo que ya está hecho. Basa toda su actuación en la actividad Obediencia-Autoridad.

2.- Instrucciones.- Se dan ordenes en forma tajante, exige el cumplimiento en forma autoritaria. Las ordenes claras y comprensibles son muy importantes para él. El subordinado debe hacer lo que se le ordena y solamente lo que se le ordena; sino obedece, el jefe utiliza la presión de la autoridad para que el trabajo sea ejecutado tal y como se desea por parte del jefe.

Parte de la base de que a la gente no le gusta trabajar y que --  
 prefiere eludir la responsabilidad, por lo tanto, es preciso controlar  
 y vigilar muy de cerca al personal,

3.- Quejas.- Si existen las ignora ya que quiere mantener un camino lí-  
 bre de quejas. Las quejas son oportunidades de perder el tiempo. Aver-  
 guenza y ridiculiza a las personas que se quejan para eliminarlas. Pe-  
 ro siempre van a existir quejas aunque no se las manifiestan y se cre-  
 an chismes sobre la manera como los dirigen, sobre el control. Las que-  
 jas se incrementan pero a él no le interesa. El desmotiva todo intento  
 de quejas. Este director no reconoce errores, piensa que todo esta --  
 bien y que no hay razón para quejarse, que lo que estableció o se a --  
 las pol'íticas estan bien,

4.- Errores.- Va a haber muchas equívocaciones como es lógico y el di-  
 rigente siempre va a encontrar a el culpable sea o no. Investiga con-  
 ciencia para ver quien hizo el error y si no logra detectarlo, -  
 él de todos modos señala a un culpable.

5.- Sentimientos Hostiles.- La base de este dirigente es la autoridad  
 obediencia. Cuando el trabajador manifiesta sentimientos hostiles to-  
 da la base de su actuación se viene abajo. Como no tolera una queja,  
 siente que es una falta de respeto a su autoridad. No es tolerante pa-  
 ra él y si le importa el que diran pero de manera negativa. Si una --  
 queja se incrementa de tal manera que se desarrollen sentimientos hos-  
 tiles termina toda relación con el trabajador; lo despide o lo cambia  
 de departamento,

6.- Evaluación.- Es una evaluación dura, no hay mucha objetividad, a -  
 la hora en que esta evaluando a sus trabajadores; a los que lo hacen --  
 bien no los felicita sino que les dice que así tenía que ser y a los -  
 que lo hacen mal les suelta un sermón, no incentiva a su gente.

Para él, él es el único que puede planear y tomar decisiones; los subordinados deben limitarse a obedecer y ejecutar; las reuniones de este tipo de gerentes que se hacen con sus subordinados, son el único fin de comunicarle oficialmente las decisiones que él ha tomado y que se deben ejecutar; El subordinado piensa que debe acatar instrucciones y no interferir en los planes de sus jefes. El sabe que su trabajo es vigilado y controlado y que su jefe lo evaluara de acuerdo a los resultados.

La comunicación en una empresa donde predomina el este estilo es estrictamente formal y sigue los canales oficiales señalados en los organigramas o cartas de organización. Todas las informaciones deben de ser dadas por escrito; sin importar si son o no de alguna relevancia o significado.

En el ambiente de un departamento o en toda la empresa con este estilo, existen fuertes conflictos entre el personal; hay tensiones y desunión ante estos conflictos y entre las indisciplinas y fallas en el trabajo, el jefe es absoluto y definitivo. El corta de inmediato cualquier desacuerdo y cualquier conflicto, haciendo uso de su autoridad, trata de suprimir los problemas, de reprimirlos.

Cuando alguien duda sobre una orden, él se limita a decir que eso es una orden y que como tal debe ser cumplida sin excusa ni pretexto.

Este gerente no acepta sugerencias ni opiniones de sus subordinados pues piensa que son incapaces de proporcionar buenas ideas que sean útiles en la producción.

Uno de los principales efectos de este estilo en el personal, es la creación de un sentimiento de frustración y derivado de aquí, la presencia de hostilidad y agresión entre el personal: esta agresión se canaliza entre el propio personal, afectando gravemente las relaciones humanas y formando un ambiente tenso y de ansiedad, el personal se vuelve apático o indiferente y solo reacciona ante la presión del jefe.

Una de las características de personalidad de este gerente es que son excesivamente criticistas; todo lo analiza y desmenuza minuciosamente, tratando de encontrar algo mal a que oponerse. Es de fuertes convicciones y con mucha iniciativa para resolver los asuntos. Le gusta dirigir a los demás y el mismo se autodirige lo mas que puede. Sin embargo, su estado de animo y su humor son muy fuertes y a veces explosivos. Los motivos de la conducta de este dirigente deben buscarse en la infancia y en la relación con sus padres. Los padres exigen fuertes demandas al niño. Un niño con esta infancia, cuando es adulto se convierte en este tipo de dirigente en caso de que llegue a ser jefe en cualquier nivel. La ansiedad de estos jefes necesitan canalizarla mediante una constante actividad; esta característica la ha tomado de sus padres, principalmente de la figura paterna que es la que representa la autoridad. Trata de protegerse a si mismo de su ansiedad a través del continuo trabajo, y eso lo proyecta también en sus subordinados. Tratar de probar a los demás y así mismo que es capaz y competente, y esto intenta lograr a través de la continua realización de cosas que se ordenan es signo de debilidad: "hay que ser fuertes y seguir produciendo mas y mas", es su lema favorito.

Una consecuencia muy importante es la dependencia que crea en sus subordinados y se vuelven poco creativos; la iniciativa disminuye y la actividad se ve afectada; por ello el jefe debe y necesita presidir a la gente para que trabaje. Ademas, el jefe tiene que hacer todo y es poco el trabajo que delega porque no tiene confianza en sus subordinados. En esta forma se presenta un círculo vicioso: Entre mas control exista por parte del jefe, menos responsables son los subordinados y, logicamente, necesitan mas supervisión y control.

Es un tipo de jefe muy común y se puede dar principalmente en la empresa familiar. Es el camino mas facil. Este estilo es popular en México y no permite a la empresa crecer. Es el tradicionalista y la presión que el dirigente ejerce sobre el trabajador afecta su vida privada.

Este dirigente no delega autoridad y una consecuencia será que la empresa no crezca. La producción es baja por la manera como maneja a su personal,<sup>1</sup> razón por la cual se rodea de trabajadores mecánicos, ya que los buenos trabajadores no lo aguantan.

#### DIRIGENTE B,<sup>1</sup>

Es el revés del anterior,<sup>1</sup> le gusta trabajar con la gente y más los que trabajan con él,<sup>1</sup> Le gusta interactuar con las personas. Son paternalistas. Establece un camino lleno de amistad, amor, comunicación paterna y su objetivo fundamental es lograr que su área sea una familia feliz. Piensa que si logra eso la producción por sí sola caera.

El tiene un alta preocupación por el personal y poca consideración por la producción. Parte de la base de que los objetivos de la empresa son contrarios a los del personal y existe un conflicto entre ellos.

El dirigente es el responsable de la planeación, dirección, Efección y control de sus subordinados. Pero este gerente piensa que si se presiona a la gente, esta no trabaja bien lo cual resulta contra-productante. Al personal hay que tratarlo bien, y no ocasionar conflictos humanos en el trabajo. Por ello el otorga un alto grado de interés al logro de un buen ambiente de relaciones humanas. En el fondo a él le gusta que no haya conflictos porque si los hay, él se siente inseguro y turbado.

A este tipo de dirigente le gusta y prefiere guiar y dirigir, en lugar de presionar a la gente. Le gusta ayudar a la gente y satisfacer sus necesidades: de aquí que trate de ser amigable y comprensible con su personal y con todo el mundo. También hace uso de la persuasión y el convencimiento,<sup>1</sup> cuando desea que el trabajo se realice, prefiere pedir que ordonar.

Cuando sus colaboradores cometen errores y fallas, el jefe toma - las cosas con calma y piensa: " No es bueno ser duro; hay que tener - paciencia a esperar que las cosas salgan mejor", El parte de la base de que la presión y el castigo no resuelven nada y solo ocasionan pro- blemas. Su filosofía ante los errores es: esta bien, se que no se co- meten errores a propósito; trata de mejorar el trabajo y ya veremos - que tal van las cosas". Le gusta ser agradable a las personas,

El objetivo de este dirigente es producir una atmosfera o ambien- te de trabajo agradable,<sup>1</sup> tranquilo y amistoso. No le gusta supervisar mucho el trabajo; aunque si le gusta comentar los problemas con sus - subordinados. Trata de lograr en su departamento o empresa una gran - familia, alegre y contenta,

Las reuniones que este tipo de gerentes o jefes hacen con sus su- bordinados tienen por objeto elevar la moral del grupo y aumentar la sociabilidad. Sin embargo, estas reuniones no tratan de buscar solu- ción a los problemas de eficiencia en el trabajo, ya que son factores olvidadas. El dirigente piensa y confía en que, tratando bien al per- sonal y formando un equipo de trabajo, todo marche bien,

La comunicación entre jefe y subordinados, es principalmente de - tipo informal, se le da poca importancia a la comunicación formal. En una administración de este estilo, el jefe evita los desacuerdos, los conflictos y los problemas; ya que estos son peligrosos y afectan el buen ambiente de trabajo, además, los conflictos provocan inseguridad a un jefe de este tipo, ya que amenazan su papel de quedar bien con - todos, de ser aceptado y aprobado por todos.

Uno de los efectos principales de una dirección de tipo B, es -- que los subordinados son de tipo independiente,<sup>1</sup> muy creativos, con al- to grado de iniciativa. Sin embargo, estas cualidades no son correcta- mente aprovechadas por el jefe.

La motivación de el dirigente es que busca constantemente la aprobación de los demás, quiere quedar bien con todos y agradecerles siempre quiere ser un buen tipo, buena gente, estimado por todo mundo, por --- ello no le gusta crear ni que haya conflictos. Esta persona en su infancia tuvo influencia de sus padres y estos generalmente, son inseguros, al contrario de los padres del tipo de dirigente anterior. Esta inseguridad se proyecta en el niño, que a su vez, se siente inseguro y busca apoyo y seguridad en sus padres, ellos a su vez, lo unico que pueden dar es cariño. Esta conducta la repetera el niño cuando sea --- adulto y entonces encontraremos este tipo de dirigente que busca apoyo confianza y seguridad en los demás, busca aprobación y aceptación para sentirse seguro y apoyado.

1.- Comunicación.- Es muy importante ambas comunicaciones. Sobresale la comunicación informal. El dirigente respeta los canales de comunicación establecidos y tolera la comunicación informal y el mismo se une a ella. Motiva este tipo de comunicación para lograr que la gente se identifique entre sí.

La comunicación se da en doble sentido; se comunica con los trabajadores y los escucha. Teditos son bien vendidos a su oficina. Se interesa en sus problemas y todo, lo que suceda a su gente.

2.- Instrucciones.- Las da de manera vaga, muy general, muy indirectos Como no le gusta herir sentimientos humanos de instrucciones torandose el cuidado de no herirlos. Es un mero comentario, sin ser directo.

3.- Quejas.- Siempre va a estar tratando de que no existan. Si existen quejas que se relacionan a la empresa en general, se adhiere a ellas- Le de la razón, Es respetuoso de las políticas de la empresa. Tratará de hacer algo por sus trabajadores.

Cuando las quejas afectan a su persona, le provoca una preocupación ya que piensa que el que lo quiere tanto, le hacen eso. Se le viene el mundo encima y tratará de disculparse con ellos. Les promete volver a hacerlo o no dejar de hacerlo.

4.- Errores, - El que los seres humanos no son perfectos, que se van a equivocar; pero piensa que no lo hacen a propósito. Cuando alguien se equivoca piensa que es porque se siente mal; y que su conciencia lo va a castigar y por esto no es necesario regañarlo.

5.- Sentimientos Hostiles, - Cuando se le presente esta situación todo acaba para él, todo se derrumba ya que está a un paso del oído y esto no existe para él. Se derrumba su actuación al presentarsele esta situación. El se va de la organización, no se soporta esto, se va de la organización, él renuncia a su trabajo y se va si es un trabajador el que le grita. Si él es el dueño trata de ganarse al trabajador por medio de regalos.

6.- Evaluación.- Deja que la gente se valga por sí misma, como considera su desempeño, no le gusta herir sentimientos humanos, deja que la gente se evalúe y así sale del problema ya que para él es muy difícil evaluar a la gente.

Ovviamente una de las consecuencias de la dirección con este estilo, es un elevado costo de operación y bajas utilidades. Otro posible efectos es el desorden y la energía, ya que el personal siente que no se le controla y que puede hacer lo que desea. Se piensa que dirección es un lujo que una empresa que se desea producir, se puede dar.- Todo mundo la pasa comodamente, sin problemas y sin preocupaciones de ninguna especie. Esto lleva lógicamente a una producción baja y en el caso extremo, la empresa se acaba.

El gerente o jefe por darle mucha importancia a la relaciones humanas, afecta la producción, piensa que si se trata de elevar la eficiencia y aumentar el trabajo, esto puede disgustar a la gente y ocasionar problemas y conflictos, si el personal no logra los objetivos, el jefe no intenta mejorar la situación con tal de no provocar disturbios. Esto es un resumen en pocas palabras, una dirección de estilo:- Una empresa feliz con todo el mundo contento pero sin lograr los objetivos del trabajo; la producción (de bienes o servicios) se viene a-

bajo,

### DIRIGENTE C

Cuando encontramos una dirección en que no existe preocupación e interés ni por la producción ni por el personal, estamos frente al estilo. Es el punto inferior izquierdo de la Gráfica Gerencial. También aquí como en el anterior, parte de la base de que los objetivos y necesidades del personal y a la producción es muy bajas; entonces no hay dilema ni conflicto que viva el gerente.

El espera muy poco o nada de la producción y del personal. Es preciso señalar que este tipo de dirección no es normal ni frecuente; aun que si existen gerentes o jefes, no es usual encontrarles en la empresa moderna.

La filosofía del jefe es poner a la gente en sus puestos y dejar que trabajen solos, olvidarse por completo de ellos; no les gusta ninguna dirección ni control en su personal. La autoridad no la ejerce nunca porque piensa que no es necesario.

El jefe, generalmente no se sale de las normas establecidas; trata de hacer el mínimo de trabajo posible permitido; así mismo trata a su personal o trata que hacer más de lo indicado. El que recibe instrucciones y las transmite textualmente a sus subordinados para que ellos las tomen y las cumplan como mejor puedan. Cuando le solicitan información el jefe, éste a su vez le pide a su personal y tal como la recibe la transmite a su superiores.

Son los clásicos flojos, nada más realizan su trabajo porque tienen que hacerlo. En una empresa donde hay este dirigente se dan cuenta de que está porque es materia, porque ahí está no es problemático, no tiene problemas con nadie o no les gusta acarrear problemas, son muy puntuales tanto para entrar como para salir. Una frase de este dirigente es "no ver, no oír, no hablar del mal".

1.- Comunicación.- Es un comunicador muy malo, no le gusta comunicarse con nadie, es muy respetuoso de la comunicación formal, respeta los canales de comunicación, la comunicación informal no le interesa, cuando los trabajadores quieren hablar con él, solo los escucha y asienta con la cabeza pero no pone ninguna atención, solo dirá que se vayan.

1.- Instrucciones.- Es un mero acarreador de mensajes, llegan las disposiciones del nivel superior y el solo las pasa textualmente, Si se les da por escrito les da la hoja y ya, les pasa inmediatamente es un "buen delegado", es un escritorio limpio el de él, nunca tiene nada que hacer, no hay retroalimentación de parte de él, siempre los manda con otra persona que ya lo haya hecho, el pasa la bolita porque sabe que "esta le quema", porque son problemas.

3.- Quejas.- Van a ser nuncios, el objetivo de este es que en su camino esté una base de quejas, ya que estas son problemas, trata de clinicarlas, cuando su gente se queja se adhiere a ellos y (les dice que es tá de acuerdo con ellos) para salir de esto les pinta un cuadro pesimista para desmotivarlos haciéndoles ver que aunque se quejan el no -- puede hacer nada, que los problemas son arriba (el jefe está con nosotros pero el pobre no puede hacer nada).

4.- Errores.- Abundan bastante, son tratados de dos maneras: Cuando sus subordinados cometen errores los deja encubiertos y que no se sepan, no siempre se cumple esta situación, algunas veces sus superiores se dan cuenta, el dirigente si es muy hábil para cuidar su persona, acomoda las cosas de tal manera para que la responsabilidad no recaiga en él, pone un cuadro pesimista. Es hábil para acomodar las situaciones y que el culpable no sea él.

5.- Sentimientos hostiles.- Cuando se presentan (se presentan a menudo) ante tanta pasividad, explotan, ya que ni caso les hace y se los quita de encima no haciéndoles caso en forma descarada. Es un pescador muy hábil que juega con su presa hasta cansarlos.

6.- Evaluación.- No le gusta enfrentarse a la evaluación, Si las políticas permiten escoger el período de la evaluación, él elige ese que este mas largo. Respeto lo que está establecido en la empresa para no tener un problema.

Califica a todos de la misma manera y así se evita trabajo, a todos califica igual; no le preocupa el desempeño de alguien y la base de calificación la saca de su propia evaluación; lo el también lo evalúa así se protege y el les dice que a el le pusieron lo mismo. Pueden pensar que es justo que a todos trata igual. Establece un estándar similar para todos. Si existe esta clase de jefe en México, los problemas que tienen este tipo de personas, para comprenderlos hay que analizar toda su vida. Cuando existen conflictos entre el personal, el jefe dice: "La gente siempre causa problema pero que puedo hacer yo para evitarlo".

La responsabilidad de los conflictos siempre se adjudican a algunas causas ajenas a él mismo, siempre hay un motivo que justifique la no intervención para solucionar los problemas: "la gente es así y que le vamos a hacer", "es problema de las políticas establecidas: yo no puedo hacer nada, no voy a cambiar las cosas". Es así como piensa el jefe. Entonces prefiere cerrar los ojos a los problemas y dejarlos sin solución, no haciéndoles caso. Parte de la base que no es preferible darle importancia, dejando que las cosas pasen y no intervenir para nada.

El jefe no tiene idea de los objetivos de la empresa, no se trata de lograr eficiencia y producción, ni de integrar al personal, se trata solo de sobrevivir, de "irla pasando", como mejor se pueda. Entre nosotros se haga, mejor.

En cuanto a la dirección de su personal, el jefe los deja completamente "abandonados" y prefiere no meterse con ellos, los deja que vivan su vida y que decida y hagan lo que quieran, "Cada quien debe ver por sí mismo"; es la filosofía de este tipo de jefe si alguien no trabaja o es irresponsable, es problema de él mismo y no del jefe, quien se preocupa por sí mismo.

La simple supervivencia (vegetar) y pasividad entre todo, son las características básicas del jefe este. Por ello siempre se hace a un lado y prefiere permanecer neutral y ajeno a los problemas.

La personalidad de este tipo de jefe, como la de cualquier individuo, está acondicionada por la educación e influencia de los padres en el niño. Los padres de un niño que cuando adulto será un jefe acostumbra "no educar" ni orientar a su hijo, no se interesa por él y nunca lo toman en cuenta. El mejor camino es dejarlo solo (es el niño abandonado psicológicamente). El típico padre en estos casos cuando el niño se indisciplina le dice: "vete a tu cuarto y quédate ahí". En esta forma cree resolver el problema pero más es huir de él. Este niño será cuando adulto, un típico gerente de este tipo.

Obviamente las consecuencias de una de estas direcciones, son funestas. Los conflictos nunca se resuelven, la gente hace lo que quiere, sin ninguna supervisión ni control, el trabajo no se realiza y nunca se sabe si hace bien o mal. La producción se viene abajo y el extremo de los casos, la empresa tiene que cerrar.

#### DIRIGENTE D

En el centro de la gráfica gerencial encontramos el estilo Dirigente D, y se caracteriza por otorgar un regular interés a ambos factores producción y personal. Trata de lograr un equilibrio "aceptable" entre los objetivos de la organización y los del individuo. También, como en los casos anteriores, parte de la base de que existe conflicto entre los dos tipos de objetivos: los del personal y los de producción, ya por ello trata de lograr una conciliación intermedia. Les otorga un 50 por ciento de interés a cada elemento, "mitad y mitad". Así le otorga algo de interés personal. En la planeación, toma de decisiones y ejercicio de autoridad, siempre considera y toma en cuenta al personal, -- con el objeto de no ocasionar problemas.

En otras palabras, este jefe, trata de poner en equilibrio en la balanza tomando en cuenta al personal y tratando de obtener un aceptable grado de productividad y eficiencia.

Bajo esta dirección, el personal es visto como un instrumento de producción, por ello lo consideran importante y lo toman en cuenta. Este tipo de jefe piensa así "yo considero al personal para que no surjan conflictos, si no lo hago y trato de presionarlo para que trabaje más de lo debido, sé que a la larga voy a tener problemas y por eso - prefiero evitarlos no exigiendo mucho, pero sí cuando se realice el trabajo cuidar de este que se desempeñe correctamente. Nunca doy una orden sin explicaciones, motivos y calculo la reacción de mi personal para venderle mis ideas; en esta forma, ellos colaboran mejor."

Cuando el trabajo no se cumple, el gerente acostumbra aconsejar a su personal, pero al mismo tiempo lo castiga. No llega al fondo de las cosas, se limita a aconsejar y a castigar, dando siempre una última oportunidad.

El Dirigente D, gusta de conservar y aceptar las normas y costumbres establecidas en la empresa. Las políticas deben cumplirse y es - responsabilidad del jefe, convencer a su personal de que dicha política son beneficios para todos, para la empresa como para el personal. Por ello, al dar una instrucción, el Dirigente D, siempre dice: "es - muy importante que nuestras políticas no se violen y los procedimientos deben cumplirse al pie de la letra. Esto tiene que hacerse porque así le conviene a la empresa". En esta forma, el jefe administra políticas y normas y no dirige personal. La dirección es totalmente despersonalizada.

Las mayores numeras de empresas tienen este estilo de dirección. - Es el estilo de dirección favorito de los dirigentes. En este estilo hay interés igual por poder producir que por la gente. Los dirigentes piensan que tratar de lograr lo máximo es utópico y sale contraproducente. No quieren llegar a ser lo máximo pero tampoco quedar por abajo en la producción.

1.- Comunicación. Le da igual importancia a la comunicación formal e informal. La formal es importante y la motivación es su estrategia, favorita, pero es más bien manifestación de una manipulación. Siempre

esta tratando de motivar a que se cumplan la establecido. Su método de trabajo es lo establecido sin demoras.

La comunicación informal le interesa a la gente, porque la mejor forma de conocerla es la conversación informal para utilizar ese conocimiento en su favor. La comunicación es para él como una ventana abierta, porque por medio de tratar de conocer a la gente, se da cuenta se siente la gente en su empresa. Le gusta relacionarse con ellos fuera de el trabajo. Permite la retroalimentación pero la esta midiendo. Además controla los grupos informales por medio de espías. No es honesto. Es una manera tonta de dirigir con espías. Le importa mucho endulzar el mensaje para que el subordinado se lo otorgue y que se lo crea.

2.- Instrucciones.- No es directo al darlas, las da de manera general pero siempre trae en mente lo que quiere y lo logra. Abre muchos caminos para dar instrucciones, pero si uno falla ya tiene otro listo, por medio del don de convencimiento trata de manejar a los empleados.

3.- Quejas.- Hace intercambio con los empleados. Les da un trabajo de trueque. Nunca pierde nada. Cuando da algo, siempre se queda con algo. Responde a una queja con otra. Establece una política de quejas con otra. Establece una política de quejas con otra. Establece una política de otorgar algo al empleado parte de lo que pida sin darlo. Cuando alguien no le sirve le hace la vida de cuadrillos para que renuncie.

4.- Errores.- Trata de sacar enseñanzas de los errores. Analiza las causas por las cuales se equivocaron. Conjuntamente con el empleado la analiza la comunica al empleado lo que merece, cuál fue la razón por la que falló. Si el error fue por falta de habilidad, preparación se preocupa por solucionar éste por medio de cursos de capacitación.

5.- Sentimientos Hostiles.- Trata de calmarlos y nunca va a tratar un asunto cuando los ánimos estén exaltados. Esta estrategia le permite prepararse.

- Tratar de que la persona se calme,

Prepararse para enfrentarse al empleado.

Cuando el empleado regrese de discutir, el jefe tiene la estrategia a seguir. Va a analizar la personalidad del trabajador. Es tan hábil que lo envuelve y lo convence. Va a sacar algo de él va a quedarse también con algo.

6.- Evaluación.- La preparación la hace mucho tiempo de anticipación. Hace que la misma gente se ponga la soga al cuello. Permite que la gente vaya diciendo sus errores y si ni siquiera lo hacen él lo dice.

La relación del jefe con sus colaboradores es de jefe a subordinados, de persona a persona, él se siente que tiene individuos aislados que trabajan para él y no un equipo de colaboradores.

Este tipo de gerente se condona con empleados "regulares", no es conveniente exigir mucho ni tampoco dejar que hagan lo que quieren. -- Piensa que no se mucho. Este jefe prefiere disminuir la producción con tal de no ocasionar problemas.

Las reuniones que tiene el jefe, con sus subordinados son frecuentes y gusta de pedirles su opinión, la cual toma en cuenta para él tomar las decisiones y dar las ordenes correspondientes.

Trata de mantener la moral elevada entre su personal porque ello redundará en su buen o regular trabajo. Al elemento humano se le censura, pero es visto como un medio para lograr que el trabajo se realice.

Los conflictos se manejan balanceando los objetivos de la producción y del personal. El jefe dice: "La naturaleza humana es tal y como es, no la va a cambiar nadie, y a las personas no les gusta trabajar en exceso; si se le obliga a un empleado a que haga más de lo debido, los resultados serán contraproducentes, pues se pueden originar resentimientos y agresividad de parte del personal hacia la empresa. Además; para que el personal trabaje, es preciso darle siempre algo, -

nadie hace nada porque sí, para que el personal dé a la empresa su trabajo; es preciso que la empresa le dé algo a cambio".

Una de las formas de resolver los conflictos entre el personal es separado a los efectos. No se trata de entender y solucionar los motivos, separando a la gente se piensa que se acaban los problemas.

En el fondo de la personalidad de un gerente de este tipo, encontramos que dirige su conducta porque le gusta hacer lo que los demás desean; no tiene convicciones bien cimentadas y es inseguro. El parte de la base de que lo malo, lo adecuado y lo inadecuado, lo correcto y lo incorrecto está en función de los demás. Este jefe no hace hasta -- que es lo que los demás piensan.

Este estilo gerencial es el que generalmente ha predominado en la empresa moderna, sobre todo en Estados Unidos, en México la tendencia es la misma: se trata de lograr un equilibrio entre el hombre y la empresa. Aparentemente se trata de una actitud y solución adecuada, pero creo en realidad y sobre todo a futuro, no resuelve de raíz los problemas, ya que este estilo no es capaz de acelerar la producción y el desarrollo, y además no logra una integración verdadera del hombre al trabajo. La producción mediocre, regular o aceptable, no es enfoque correcto para lograr el desarrollo necesario en el avance de la tecnología y de la industrialización, avance que es necesario para satisfacer las demandas de una población creciente cada vez más necesitada.

En el apartado siguiente se verá el estilo gerencial, que es el -- que Blake considera la verdadera solución para desarrollar la empresa moderna y para integrar adecuadamente al individuo en el trabajo, de acuerdo con los resultados de la aplicación de las ciencias humanas a los problemas de la empresa,

#### DIRIGENTE E

En el extremo derecho superior de la gráfica gerencial, encontra--

mos este estilo; equivalente a una alta preocupación a interés por -- ambos factores, Producción y personal. A diferencia de los otros estilos, el gerente este piensa que no es necesario hacerse un conflicto o contra posición entre los objetivos de la organización y los objetivos del individuo. Bajo esta dirección se integra el personal, -- "envolviendolo" e involucrandolo en la participación de la determinación de las actividades y condiciones de trabajo. Las ideas y sugerencias del personal, son utilizadas como elemento básico para la planeación, decisión y ejecución del trabajo necesario para lograr los objetivos de la organización. La base sobre la cual descansa la dirección esta es la cohesión e incremento de las condiciones que alientan y motivan la integración de la creatividad del personal con una alta productividad y eficiencia a través de una elevada moral por la acción - del equipo de trabajo.

Este tipo de gerente enfoca los problemas desde una perspectiva diferente de los otros estilos gerenciales descritos con anterioridad. La solución de los problemas según este jefe, es necesaria que se otorgue a través del ejercicio de la autoridad, la solución está en el conocimiento y comprensión de las necesidades de la naturaleza humana. - La autorealización y la contribución del personal son los aspectos fundamentales de la consideración a través de el trabajo y de la motivación del individuo. En este enfoque se considera que además existe la satisfacción de las necesidades humanas, también se satisfacen los objetivos del trabajo y viceversa.

El personal y la producción no se contraponen sino que se complementan, se interconectan uno con el otro. Las formas de dirigir en un gerente de este tipo, tiene tres aspectos fundamentales: a) Crear las condiciones necesarias para que el personal comprenda los problemas de trabajo y se identifiquen con ellos, aportando ideas y opiniones para encontrar mejores soluciones en conjunto. Esta idea parte de la base de que cuando el personal participa, b) con sus ideas y su influencia en las cosas que se hacen "le sienten" como algo suyo, propio y por lo tanto, lo apoyan con todo su esfuerzo para su realización, en esta

forma, no es necesario vigilar y presionar, el al personal para que se ejecute el trabajo, ya que el personal mismo trata de realizar el trabajo, pues ellos participan en su planeación y en la decisión.

#### DIRIGENTE F

Es un dirigente que se integra tanto a su equipo de trabajo que se considera igual que los demás; es otro más del equipo. Se necesita, como se dice, corazón para ser como él. La base de su actuación es la participación, la involucración que da un compromiso y hará que la producción se eleve así como los valores humanos.

Comunicación.- Adquiere una moralidad total diferente a la de los otros aquí es auténtica, honrada, es la verdad desnuda, le llama a las cosas por su nombre, ya que su misión es que haya participación tiene que haber buena comunicación, le interesa que las ideas fluyan. Apoya la comunicación formal e informal, siempre y cuando sean honradas, veraz, directa, sin escender nada. En este jefe se utiliza la vítiva constructiva.

Instrucciones.- Pudiera pensarse que no existen, que cuando cada quien sabe que es lo que tiene que hacer y como que ya al decir el logro de los objetivos cada quien participa, se involucra y por lo tanto no hay necesidad de esto, si se hace una buena fijación de los objetivos, el trabajo de equipo no es que todos se ayuden si no que todo el mundo tiene sus actividades y en algunas external 2 ó 3 puntos juntos y esas se tendrían que ayudar y habría otras en que tendrían que ayudarse todos.

La unión hace la fuerza, el equipo es el que puede cumplir los objetivos. Su principal tarea es formar equipos. Que el equipo trabaje --- coordinadamente. Se requiere dejar a un lado los egoísmos, individualismos, hipocresías. Se logra lo máximo, despojándose de esos vicios. Es muy difícil lograr esto. Para lograrlo el dirigente debe ser uno --- más del equipo.

### Quejas, Errores, Evaluación,

Siempre lo va a ser en equipo para que todos den el punto de vista en las actividades de cada uno de ellos,

Las quejas se analizan para ver si es una queja o una crítica, Si resulta una queja le pide a la persona que ponga a consideración del equipo de trabajo la queja, No trata asuntos en privado, Toda la información, la pone a disposición del equipo. Motiva a participar pero res peta la personalidad de cada quien. Si es una crítica hace esto más ra zón, lleva a cabo reuniones de crítica para mejorar el desempeño individual y de equipo forzosamente.

Errores.- Todos dan su punto de vista y se realiza una sesión de crítica (fundamentales) para analizar que fue lo que pasó, por que se equivocaron.

Evaluación.- El trabajo se evalúa (de equipo) y posteriormente el de cada miembro.

Sentimientos Hostiles.- Se manejan por medio de sesiones de crítica.-- El jefe nunca analizará conjuntamente el problema con el empleado descontento.

- la dirección le lleva a cabo un jefe de este tipo, a través de mutua comunicación, comprensión y acuerdo con su personal, se identifica con sus labores y con los objetivos de la organización, no es necesario presionarlo, obblarlo ni vigilarlo de cerca y continuamente, el control necesario es mínimo. De hecho el personal se autocontrola el mismo porque siente responsabilidad ante sus propios objetivos, los cuales coinciden con los de la organización, El autocontrol del personal en su trabajo no es causa natural ni fácil. Debe de lograrse por parte del jefe a través de la interacción como si fuera comprensiva entre jefe y subordinados. El gerente y su equipo de trabajo debe hacerle frente a los problemas, buscando solución en las que todos participan aportando sus ideas. Debe de haber libertad para discutir y presentar soluciones diversas aunque éstas sean diferentes o contrarias a --

las del propio jefe. De esta libre discusión e interacción, hacen mejores soluciones y se crea un ambiente de confianza y credulidad.

La planeación del mismo y todos están involucrados en la consecución de los fines acordados. La clave del control bajo esta dirección es la confianza, el acuerdo mutuo y la participación. Esto no significa que el jefe no ejerza control alguno, lo que pasa es que el control se basa en la confianza y en la participación activa y no en el ejercicio de la actividad vigilando y presionando a los subordinados. Este tipo de jefe no ve a los subordinados como aislados, sino como un equipo de colaboradores. La palabra equipo aquí se define como un conjunto de personas que reunidas tratan de lograr un objetivo común. El jefe lo logra así la colaboración espontánea de los miembros de su equipo, no necesita exigir ni presionar, ni provocar el temor al castigo.

La atención no significa que baje la dirección del estilo de este jefe, no comentan faltas, o que no se violen las normas de conductas y de trabajo, Esto siempre sucederá, pero lo importante es como se enfrenta el jefe a estas situaciones. La actitud del jefe, ante los errores y equivocaciones de un personal, es fundamental de educación.

La acción dinámica del equipo basada en la coordinación y sincronización de los esfuerzos de todos los elementos.

- a.- Motivar hacia el logro de las metas.
- b.- Eliminar al mínimo los obstáculos para el trabajo en equipo.

En esta dirección, juega un papel muy importante la comunicación entre el jefe y subordinado. Esta es fluida, continua, ininterrumpida y llega a convertirse en un instrumento básico de la administración. Esta comunicación es amplia, clara y precisa, y debe de llevarse en un ambiente de libertad y de confianza, de libre opinión de ideas y de sentimientos. A este tipo de jefe no le gusta dejar las cosas sin hablar y sin aclarar los problemas. El parte de la base de que siempre que hay comunicación debe de haber conclusiones y acuerdos en que pre-

valea la comprensión mutua entre jefes y subordinados. Por ello, el jefe, aunque tiene claras convicciones e ideas propias, siempre está dispuesto y abierto a escuchar las opiniones de los demás, o analizarlas y posiblemente a hacerlas suyas mediante una conclusión lógica y racional.

Los conflictos entre las personas son enfocados desde un punto de vista muy especial. De un punto de vista, parte este jefe, de que los conflictos son originados por la discrepancia entre dos o más puntos de vista y criterios ante una situación determinada. Esto es natural - que acontezca porque todos los individuos son diferentes en su personalidad. Nuevamente en el análisis racional y en la plática racional, - cordial y sincera, libre son promovidas por el jefe para lograr una visión clara y objetiva de los problemas. Qué efectos tiene la dirección de este estilo? en primer lugar le produce una constante renovación y mejorar el trabajo, ya que éste la enriquece continuamente con las aportaciones de ideas y sugerencias del personal en la vida cotidiana - de la empresa (o del departamento). Además, la participación de los individuos les estimula creatividad, la iniciativa y la espontaneidad.

El equipo de trabajo que recibe una dirección de este estilo, está siempre en crecimiento y proceso de maduración. Como existe un continuo enfrentamiento a los problemas y al discutir, para su solución, los miembros de equipo de trabajo están aprendiendo nuevas cosas constantemente.

Lógicamente la dirección de este tipo, tiende a elevar la productividad a través de eficiencia en el trabajo. La eficiencia se logra mediante la coordinación conjunta de todos los miembros del equipo. Pero además el ambiente humano es de una "elevada Moral" y de satisfacción del individuo por la realización del trabajo y por el logro de sus objetivos personales y sociales.

En esta forma se logra una elevada producción con una adecuada integración del factor humano. El personal "crece" y se desarrolla paulatinamente a la empresa. La organización logra sus objetivos y simultá-

neamente el personal satisface sus motivaciones. Los problemas y los conflictos existen, pero éstos se enfrentan con decisión, se trata con franqueza y objetivamente. Las soluciones son razonables y tratan de cumplir sus objetivos de verdaderas y definitivas soluciones. En otras palabras, este estilo es, en esencia, una administración democrática - que se basa en la participación libre de todos los individuos que forman un grupo de trabajo.

## 9. TIPOS DE AUTORIDAD,

### AUTORIDAD DE LINEA,

Las relaciones de autoridad de superior a subalterno, por medio de las cuales aquel delega autoridad en este, quien a la vez la delega a otro, y así sucesivamente, forma una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica.

### AUTORIDAD DE ESTAFF.

Las relaciones de autoridad de staff se consideraron originalmente como las relaciones que se empleaban para apoyar las relaciones de autoridad de línea. Es el uso que se le da en la actualidad.

Existen diversos tipos de autoridad de staff y son:

- Autoridad Staff Asesora.- Es especializada para los gerentes. Un gerente staff asesor estudia problemas, ofrece sugerencias y prepara planes para el uso y ayuda del gerente de línea.
- Autoridad Staff de Servicio.- Servirá de ayuda para las unidades de línea y este no podrá rechazarlas que originaría duplicidad de funciones.
- Autoridad de Staff de control.- Ejercen control directo o indirectamente sobre otras unidades de la estructura de la organización.

5.- Principios de las Relaciones Sociales y Administrativas,  
Antonio Párrilla;  
Editorial Técnicas S.A.; 1972; España.

6.- Dirección Organizativa; Sistemas y Procedimientos,  
Lundgreen Earl F.;  
Lagos Consorcio Editorial, 1976

7.- El Dirigente del Futuro.  
Gabriel Barcelo,  
Editorial Limusa, 1982, México.

## CAPITULO III. - DELEGACION DE AUTORIDAD,

### 1. - IMPORTANCIA DE LA DELEGACION DE AUTORIDAD,

La delegación de autoridad es esencial para la existencia de una estructura de organización. Las unidades de organización creadas por la división de actividades necesarias requieren que se delegue autoridad a favor de los gerentes para que puedan dirigir las unidades que les corresponden, ya que sin la delegación de autoridad, el gerente general o el director sería el único miembro de la organización de una empresa, y habría un solo departamento y no existiría organización. La delegación es una necesidad actual, un gerente debe confiar en otro para lograr un objetivo.

delegar significa conceder o confiar, y en las organizaciones significa confiar la autoridad de un jefe o de una unidad orgánica a otras personas para que se desempeñen determinados cometidos. Otra definición nos dice: "Delegar significa otorgar autoridad a otra persona para realizar determinada tarea, pero sin que por ello deje el delegador de ser responsable de lo que suceda". William S. Given Jr., Como a dirigir a la gente, Editorial Herrero Hues, S.A., 1971, página 96.

Un gerente no delega solamente autoridad. Delega autoridad para hacer que se concluya un trabajo. No la delega para otorgar al delegado un título como símbolo de autoridad. Por medio de ella, un funcionario amplía su área de operaciones, ya que sin ella se limitaría a lo que él solo pudiera hacer. Un gerente que delega retiene siempre su autoridad general en las funciones asignadas. Delegar no significa la liberación permanente de las obligaciones, sino más bien la concesión de derechos y la aprobación para que otros operen dentro de áreas prescritas.

En la actualidad, aun cuando muchos dirigentes se dicen partidario de la delegación, pocos están dispuestos a delegar sus propios poderes y suelen encerrarse en un círculo vicioso: no delegar porque los subordinados no son competentes.

Y no son competentes debido a que no reciben ninguna delegación que les permita tener la oportunidad de desarrollarse,

No tienen confianza en sus subordinados y los creen incapaces de hacer las cosas por sí solo. Esto hace pensar que ellos mismos no fuerón capaces de seleccionar personal idóneo,

El jefe debe delegar y no intervenir si él considera que el subordinado toma una decisión que él considera errónea; deberá ser capaz de aceptar que las cosas pueden lograrse de manera diferente a como él las hubiera hecho. No debe pensar que sus subordinados deben actuar y obrar como lo haría él mismo.

La verdadera característica de la delegación se centra en que el directivo de a cada mando los medios de actuar; materiales, presupuesto personal y autoridad necesaria para mandarlo. La posibilidad de que cada mando imagine la actuación que lo llevará al resultado deseado y sea por su poder de decisión,

Un viejo principio de autoridad dice que no se puede delegar la autoridad sin la responsabilidad y viceversa, define los cargos jerárquicos que concede el derecho a dar órdenes y sancionar la desobediencia. El jefe va armado porque su cargo impone que sea escuchado.

Aunque los procedimientos que rigen la delegación de autoridad -- son varios, uno de los principios que comúnmente se centra su atención es que al discutir planes de la organización, la autoridad que se delegue deberá ser proporcional a las responsabilidades. La delegación se impone hoy en día como una necesidad imperativa dentro del proceso del desarrollo de cualquier empresa, como una condición de la eficiencia administrativa,

Dirigir es coordinar la acción y los medios hacia un fin concreto; trata de obtener un resultado por medio de otros hombres, es decir dirigir es delegar,

Para delegar, el dirigente debe tener seleccionados claramente los objetivos que desea alcanzar y los medios que se van a destinar a --- ello, así como el conocimiento y capacidad de juicio acerca del ámbito en que él actúa para que pueda marcar las prioridades existentes y señalar lo importante siendo esto último esencial.

Delegar es la actividad que el dirigente considera difícil para -- que el individuo, pero es absolutamente necesario debido a que él no puede hacerlo todo. Debe dedicarse a organizar dejando los detalles a sus subordinados.

Debido a esto, el dirigente nunca debe hacer lo que pueda delegar a un subalterno, con lo cual él estará libre de hacer lo que es primordial en su trabajo como:

- Fijar objetivos y preparar medio adecuados utilizando técnicas, y procedimientos idóneos.
- pensar en el porvenir y escoger la estrategia de su empresa.
- Conocer mejor que nadie su trabajo y aceptar que otros especialistas hacen mejor que él los trabajos en su respectiva especialidad.
- Permanecer inflexible en lo esencial y adaptable a los tiempos y a las circunstancias en lo accidental y discutible.
- Planear las preguntas pertinentes, cosa más difícil que aportar las responsabilidades.
- Entresacar los puntos fundamentales de una discusión, lo importante de un escrito, la idea esencial de un informe.
- Descargar la gestión de sus colaboradores, aunque no pueda delegar la responsabilidad que le incumbe en la marcha de su negocio.
- Dar confianza a los ejecutantes, que sepan estos que encuentran su ayuda si la solicitan.

Delegar es dar una persona a otra la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio para que haga sus veces o conferirle su representación. En la dirección moderna es confiar en un subordinado la misión de alcanzar un objetivo, dejándole cierta iniciativa o autonomía en la elección de los medios de llegar a él, aceptando la idea que en la efe

cución pueda comentar errores de detalle conservando el la responsabilidad del objetivo.

La dirección por objetivos no es otra cosa que delegar decisiones señalando previamente los criterios según los cuales se van a juzgar - los resultados. El dirigente distribuye entre sus colaboradores no las tareas o funciones sino los objetivos a cumplir, los resultados a alcanzar, dejándoles la iniciativa en cuanto a medios y procedimientos.

La delegación de autoridad y responsabilidad supone en los directores y mandos actitudes contrarias al hábito tradicional de centralización.

Quando ha sido delegado un objetivo a un mando se deberá evitar - el pedir la intervención del dirigente, para que de esta manera, los - resultados pueden ser atribuidos completamente a la actividad del mando a quien se le delego. Lo cual es muy importante ya que de esta manera se logra saber lo que cada mando aporta a la empresa y lo que significa para ella su actuación y también comprueba que el dirigente ha -- descubierto a los hombres más aptos para realizar los medios disponibles de la empresa.

Por la delegación el jefe renuncia a un poder absoluto y se transforma en monarca constitucional, aceptando limitaciones a su poder el fija los objetivos y regula las relaciones por medio de normas, reglamentos y vuelve a tomar un papel ejecutivo para aportar su ayuda si se le pide, ejercer acciones correctoras durante la ejecución o fijar nuevos objetivos.

El progreso de la delegación depende de la evaluación en la mentalidad del dirigente ya que la delegación de responsabilidades es ante todo una actitud, la mayoría de las veces las técnicas que se deben de seguir son pocas eficaces debido a que las asocian con actitudes tradicionales; que son asociadas por la lógica interna que liga actitudes y ciertas técnicas para constituir verdaderos metodos de dirección.

El conscientizarse que se pierde tiempo o se emplea en detalles que otros podrían resolver, es un paso hacia el progreso. Nadie declararía dudar en cambiar sus hábitos de trabajo si supiera las horas de trabajo que economizaría si evitase el utilizarlas en trabajos de poca importancia.

Para lograr que se de la delegación de autoridad con mayor éxito, se requiere se realice la administración por objetivos en la organización, que consiste en la participación de los subordinados en la fijación de los objetivos.

De esta manera al evaluar el jefe la actividad de cada individuo, lo hará sobre bases estudiadas en común y a su vez el subordinado conocerá los objetivos a seguir, al haber participado en su elaboración.

La delegación de responsabilidad en sí significa un acuerdo entre subordinados y su jefe, o un jefe y su director, el cual tratará de proporcionar los medios y dejar a criterio del subordinado decidir la mejor manera de utilizarlos y tomar las iniciativas necesarias para alcanzar el objetivo deseado. Siendo el dirigente el encargado de ver que alcance realmente el objetivo. Controlando la buena ejecución al terminar el acuerdo.

## 2.- PROBLEMÁTICA DE LA DELEGACION DE AUTORIDAD.

Hay un viejo principio de autoridad que nos dice que no se puede delegar la autoridad sin la responsabilidad y recíprocamente, define -- los cargos jerárquicos que concede el derecho a dar órdenes y sancionar la desobediencia. El jefe va armado porque su cargo impone sea escuchado.

Ahí empiezan las dificultades, no debidas al principio sino a su aplicación y a los errores de juicio que engendra el lema de "hagalo así o de lo contrario", es una actitud caduca en la cual se abusa. Queremos que todo dependa de la simple categoría de su cargo ya no tiene efecto más que en discursos académicos sobre la gente de directores jóvenes que no sienten ningún respeto por los viejos. Por el contrario la

autoridad que dimana de una persona hace que los subordinados conversen y trabajen más fácilmente con los gerentes de más alta categoría y les escuchan mejor. Estos mismos gerentes hacen valer más su autoridad de lo que se desea. La reputación engendra confianza. Todo depende en cierta medida del crédito de que gozan en torno a los demás.

Los subalternos respetan a su superior o no según sus actos: sus bases para enjuiciar, promesas mantenidas o violadas, ejecución u olvido de la misión a cumplir, declaraciones contrarias a la verdad.

Aunque los procesos de entrenamiento permiten a los ejecutivos reducir la frecuencia de las relaciones y duración de estas, que consumen tiempo, la causa principal de la gran cantidad de tiempo que dedican a tales relaciones se encuentra en la organización pobremente concebida y confusa. El principal síntoma de la organización pobre que afecta la amplitud de comando de la administración es la inadecuada o poco clara delegación de autoridad.

Si un ejecutivo delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida, un subordinado bien entrenado puede realizarla, con un mismo tipo de asesoría del superior. Pero si se trata de una tarea que el subordinado no puede realizar, o que no está bien definida, o que no tiene la autoridad de emprenderla en forma suficiente, el subordinado fracasará en su ejecución, o bien necesitará una cantidad desproporcionada del tiempo del ejecutivo para la supervisión y guía de sus esfuerzos.

Hay personas que creen que si se les delega autoridad automáticamente están aptos para cumplir con sus tareas, tienen la idea de que la aureola de autoridad que descansa sobre un dirigente produce en los demás una reacción correcta e inmediata y por consiguiente el acato de tal autoridad. Esta suposición es totalmente errónea, ya que existen por lo menos dos tipos de autoridad: Una que depende del respeto que inspire la persona y otra del poder que lleva implícito la autoridad. La persona cuya autoridad se funda solo en un decreto y en la amenaza del castigo podrá tal vez ejercerla en cierto grado de eficiencia; pe-

no tal persona a menudo se siente confundida y frustrada cuando descubre que esta clase de autoridad no lleva consigo lo que se necesita para -- producir algo más que resultados mediocres; o pierde su eficiencia a medida que transcurre el tiempo. La autoridad se logra en virtud de su competencia y conocimientos.

### 3.- PRINCIPIOS BÁSICOS PARA DELEGAR.

Los siguientes puntos son básicos en el buen funcionamiento de la delegación de autoridad, ya que marcan la pauta a seguir para poder -- realizarla de manera eficiente.

#### Principios Básicos para Delegar.

- 1.- El dirigente deberá discutir el trabajo con los subordinados para que lo conozcan y así pedirles que lo realicen. Se deberá comunicarles lo que se desea que hagan y que normas son importantes, como también -- deberá comprobar si aquellos comprenden plenamente lo que les pide que realicen. Para determinar los medios y métodos, debe esforzarse por -- conservar flexibilidad, sugiriendo nuevos métodos dejando esto a elección del subordinado. Si el subordinado va a estar en contacto con nuevos empleados en el desempeño de la tarea delegada, el director deberá comentarle sus experiencias con estas personas, verificando la forma -- en que el subordinado piensa trabajar con ellos.
- 2.- Se establecerá un convenio acerca de la manera en que serán tratados los problemas que surjan y que se deben de informar al superior dependiendo de la importancia de los mismos.
- 3.- Trazar el programa de trabajo a realizarse.
- 4.- Inspeccionar directamente el dirigente lo que se está realizando -- en forma periódica.
- 5.- Pedir al subordinado que informe sobre los progresos que va obteniendo al irse desarrollando las actividades.

6.- Celebrar conferencias con el subordinado, ya sea el solo u otros miembros del grupo.

7.- Celebrar la tarea delegada deba realizarse con personas de diferentes departamentos; se deberá de informar a dichas personas para que ayuden a lograr el objetivo de la tarea delegada.

8.- Hay cierto tipo de trabajo que el dirigente no debe delegar como son despidos, aviso de retiros, propuestas de sus ascensos rechazados. Estas tareas no pueden ser delegadas sin perder prestigio profesional. A pesar de que en cada caso particular es muy probable que surjan pesadumbres, resentimientos, sobre todo cuando las razones que han motivado la medida en cuestiones no pueden revelarse sin causar perjuicios. Sin embargo, los miembros de una organización deben estar conscientes de que tales acciones deberán llevarse a cabo cuando en verdad amerite esa acción, ya que los subordinados no mostrarán mucho respeto al ejecutivo que rehuya enfrentarse de cara con tales situaciones.

El ejecutivo que evada tomar medidas necesarias aun cuando sean desagradables perderá este respeto. "El ejecutivo que rehuya tomar medidas necesarias aun cuando sean desagradables, no podrá seguir ejerciendo su liderazgo" Melvin T. Coplan, Harvard University Press, *The Executive at Work, 1951*, página 136.

#### 4.- METODOS PARA DELEGAR AUTORIDAD.

Los metodos para delegar autoridad van a ser determinados en base a las características del subordinado, capacidad e inclinación del gerente y su director.

Este se realizará estableciendo contacto con las personas que intervengan en el proyecto.

También se tomará en cuenta la naturaleza de el trabajo y si la tarea delegada es vital para algún programa de la empresa y los tiempos y costos que implicaran.

Para que una delegación de autoridad sea eficaz es necesario:

- Definir concretamente los objetivos que ha de alcanzar el subordinado en quien se delega,
- Precisar con claridad cuales son las atribuciones y responsabilidades delegadas para conseguir esos objetivos,
- Enunciar con antelación los criterios por los que será juzgada la calidad del trabajo,
- Respalda al subordinado de las consecuencias derivadas de las decisiones de tomadas dentro del ámbito de la competencia,
- No intervenir mas que en casos excepcionales, tratando de encontrar el origen del error.
- Aplicarla en toda la empresa y practicarla con todas sus consecuencias.
- Mantener la actividad delegada bajo control preciso y claro. Estara preparado para actuar correctamente y para ello dispondrá de información automática sobre la cualquier variación significativa que se presente.

La delegación no nos va a corregir errores de estrategias ni va a suplir la falta e imaginación o la insuficiencia técnica de los subordinados. No evita las faltas, pero valora los talentos existentes, -- hay mayor previsión para escrutar el porvenir, mas vigilancia para percibir las oportunidades, mas objetividad para localizar y medir deficiencias, mayor adaptación para introducir técnicas nuevas y ponerlas al servicio de los objetivos todos nota de la empresa. La confianza que un jefe otorga a sus subordinados no es ciega, sino que necesita que en el se aplique un control comprobar así que durante el desempeño de la actividad, su confianza es justificada por los resultados. Deben ser comprobaciones regulares y periódicas que van a ser la clave del sistema que se implante. Es el medio por el cual el director interviene en la acción sin sustituir a sus subordinados, ni arruinar la delegación que ha hecho,

## 5.- SUPERVISIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.

Para que el proceso de delegación de autoridad sea efectivo es necesario que se base en una apreciación justa de las capacidades y potenciales de los individuos a su mando, puede apreciar lo que otras personas pueden ser capaces de hacer, si se les da oportunidad adecuada.

La delegación en sí no es decidir quien hará el trabajo o dejar que alguien lo ejecute mientras el director juzga si lo ha hecho bien o mal. Significa otorgar autoridad a otra persona para realizar una determinada tarea, sin dejar de ser responsable, a pesar de que otra persona ejecute el trabajo.

Si no se siguen de cerca las acciones, no se piden informes de ellas, no tienen control sobre lo delegado. La inspección de operaciones debe complementarse con informes y entrevistas para tener una mejor idea de lo que se está realizando.

### SUPERVISIÓN.

Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidades, sentido común y previsión que cualquier clase de trabajo. El éxito de un buen supervisor se llega a través de una gran dedicación a tan difícil trabajo de una experiencia buena.

PRINCIPIOS DE LA SUPERVISIÓN: Galas mediante las que el supervisor pasa de una situación a la siguiente:

- 1.- La dirección y la supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de la otra, ya que son funciones coordinadas y complementarias en el funcionamiento de cualquier organización.
- 2.- La dirección se ocupa de condiciones de operaciones en general la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor particular.
- 3.- La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática.
  - a) Debe respetar la responsabilidad y las diferentes oportunidades e individualidades fomentando las creatividad individual.

b) Debe proporcionar plenas oportunidades para la formulación y políticas y planes.

c) Debe estimular la iniciativa, debe basarse en el supuesto de que -- los trabajadores pueden mejorar.

d) Debe sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación.

4.- La supervisión deberá basarse y ser sensible a los cambios.

5.- La supervisión deberá emplear métodos y actitudes científicas y -- cuando no sean aplicaciones se ampliarán los procesos de la lógica en el estudio, el mejoramiento y la evaluación del trabajo.

6.- La supervisión debe ser creativa y realizarse a través de una serie de actividades ordenadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.

7.- La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultados que se obtengan.

PLANIFICACIÓN: Una de las funciones más importantes y difíciles de el supervisor son su éxito, dependerá de su capacidad para establecer planes adecuados.

Proceso de la Planificación:

-- Determinación de los objetivos.- Tanto generales como objetivos.

-- Análisis de la situación.- Los hechos relacionados con la situación cuales debe trabajar, que debe hacer, etc.

-- Interpretación de los hechos.- La información deberá ser ordenada, clasificada, analizada y para determinar si falta un dato.

-- Conclusiones provisionales.- Es el estudio de la situación, dará ideas con el fin de que se cumpla los fines trazados.

TIPOS DE PLANES:

a) Inmediata o a corto plazo.- La necesidad de una planificación inmediata surge debido a cierto estado, situación o pobreza que reclama -- atención inmediata.

b) Largo Plazo.- Gran parte de la planificación está destinada a proporcionar orientación para largos periodos.

### PROCESOS PARA PLANEAR A LARGOS PLAZOS:

- Obtención de información previa.- Debe de reunirse información de todas las fuentes posibles.
- Estudio de las tendencias.- Todo supervisor que estudia sus operaciones notará que las condiciones se modifican. Debe llevar constancia de los cambios, identificar y estudiar las tendencias apreciables.
- Examen de anteriores experiencias.- Todo supervisor que estudia sus operaciones notará que las condiciones se modifican. Debe de llevar -- constancia de los cambios, identificar y estudiar las tendencias apreciables.
- Examen de anteriores experiencias.- Ninguna situación es totalmente nueva. Las experiencias pasadas constituyen un acervo del que pueden sacarse ideas.
- Cómo hacer pronóstico.- El supervisor deberá reconocer cuando una situación ha cambiado y modificado sus planes para que encaje en la -- misma.
- Preparación de los Planes de Operación.- Por escrito, enunciando características claramente lo que se debe hacer para que cada unidad y -- persona afectada lo que se espera de ella.

### EL PLAN DEBERA PRESENTARSE EN LA FORMA MAS EFICAZ POSIBLE.

- 1.- Comenzar con una breve exposición de los puntos que abarca el plan.
- 2.- Continuar con una enumeración directa de las ganancias operadas.
- 3.- Presentar paso por paso los cambios e innovaciones respecto a costos.
- 4.- Contestar con una pregunta aclaratoria paso a paso.
- 5.- Terminar con una breve expresión de las ganancias previstas.

### Organización.-

Antes de hechar a andar un proyecto se piensa detalladamente en lo que debe hacerse para llevarse a cabo la operación. En vano a esta planificación, se seleccionará los medios de acción. La organización ayuda a lograr que si el esfuerzo en la realización de las actividades --

que realizan varias personas son eficaces.

- Objetivos.- Los nombres se organizan para alcanzar los objetivos.
- Efectos de la capacitación.- Para elaborar una estructura donde se identifique y separe las partes constituidas y las especialidades así como las normas en que se relacionan unas con otras.
- Delegación de responsabilidades y de autoridad.- Porque algunas veces el supervisor encuentra en sus labores mucho trabajo y dificultad para resolverlas.

- 1.- La tarea deberá ser una tarea que el empleado pueda hacer satisfactoriamente.
- 2.- Deberá ser una actividad que alivie la carga del supervisor.
- 3.- La labor delegada no deberá ser algo que determine una política.
- 4.- La delegación no deberá sobrecargar al subordinado.
- 5.- La delegación deberá permitir que el empleado utilice creatividad y aptitudes laborales.

#### BASES DE ORGANIZACIÓN.

- 1.- Cada unidad debe estar organizada para cumplir los objetivos más, que alrededor de las personas asignadas a las labores.
- 2.- Cada organización debe tener líneas de autoridad y responsabilidad claramente establecido y se le asignará a cada elemento de la reorganización de autoridad suficiente para que atienda a esta responsabilidad
- 3.- Ningún empleado deberá estar sujeto a ordenes procedentes de más - de una fuente.
- 4.- Cada persona debe de ejercer funciones que le permitan el pleno -- uso de sus aptitudes.
- 5.- Cada supervisor debe de tener el número adecuado de subordinados y actividades.
- 6.- Cualquier principio de organización esta sujeto a modificaciones - en cuanto a posibilidades y necesidades.

#### Dirección.-

El supervisor debe comunicar decisiones, ordenes, orientaciones, - instrucciones y otras informaciones a sus subordinados.

Generalmente ningún supervisor puede llevar a cabo todo el trabajo del que es responsable valiéndose solamente de su esfuerzo personal; tiene que delegar en otras partes adecuadas de su trabajo. El supervisor tiene autoridad para exigir que los subordinados sigan sus instrucciones y direcciones.

#### Clases de dirección:

- 1.- Ordenes.- La mayoría de los empleados se recientan cuando se les ordena hacer algo. Los supervisores rara vez dictan ordenes, solo cuando es necesario el uso de la autoridad.
- 2.- Instrucciones y explicaciones.- La tendencia más destacada en las relaciones supervisor-subordinado, el proceso es el de comunicación con los subordinados supervisor-subordinado.
- 3.- La situación. "Que la situación es la que ordene". Esto quiere decir que se debe colocar a todos los trabajadores los factores de la situación del trabajo que hacen necesarios alguna acción. Los supervisores utilizan este método para lograr que los empleados pongan en obra de sus propias direcciones.

#### Coordinación:

Representa las acciones aprendidas para asegurar si la corriente de trabajo toma su tiempo de trabajo debidamente fijado, que las operaciones encajan debidamente unas con otras y que existen relaciones armonicas entre todos los aspectos del trabajo.

Debe ejercer coordinación sobre:

- Análisis de proceso.
- Análisis de la realización.
- Programación.
- Acción correctiva y preventiva.

#### Control:

Es necesario poner en vigor controles que impiden que se produzca errores como para descubrir lo que funciona mal y ponerle remedio.

El supervisor tiene que mantener una vigilancia estrecha de todas las cuantas cosas sucedan. El control adecuado depende de una corriente hacia abajo y de un lado a otro de la organización.

Otra forma de llevar una supervisión sobre las actividades delegadas es por medio del control presupuestario. Se mide en base a costos si las tareas se miden en buenas condiciones económicas.

El control periódico de los resultados por comparación con estadísticas y presupuestos estándares trae como consecuencia las decisiones necesarias, ya sea de revisión de objetivos o modificación de medios a disposición de los responsables. El control hará que se proteja la delegación contra los peligros que la acechan como son la energía y el deseo de independencia.

#### 6.- DELEGACION Y DESCENTRALIZACION.

En la actualidad, se confunden muy a menudo los términos delegación con descentralización, siendo que delegación se refiere a personas y descentralización se refiere a la estructura organizativa.

La descentralización moderna es la estructura de la empresa en la que partes individualizadas de la misma están instituidas o se contemplan como entidades distintas o pequeñas empresas.

Se confunden estos términos debido a que están íntimamente ligados ya que inseparables por separado. La necesidad de delegar induce a lograr en las empresas la descentralización del mecanismo o estructura de su organización funcional y a dividirse en unidades pequeñas.

La verdadera descentralización es la aplicación ordenada; racional y al límite del concepto general de delegación.

Se basa en la transmisión de la autoridad y responsabilidad a lo largo de la jerarquía organizativa aspirando a que las decisiones se tomen de lo más cerca posible del lugar en que van a producir efectos haciendo posible su control. Las decisiones se toman en el punto más bajo de la escala jerárquica en que se combinen la información necesaria y los conocimientos y experiencias imprescindibles para valorarlas.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Se basa en que el hombre mas apto para decidir cuando esta bien -  
informado, es el que esta mas cerca de los hechos.

## CAPITULO IV.- PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LA APLICACION DE LA AUTORIDAD EN LA ORGANIZACION MODERNA.

### 1.- LA DELEGACION DE AUTORIDAD COMO FACTOR REPRESENTATIVO DE LA AUTORIDAD DENTRO DE UNA ORGANIZACION.

Dentro de lo que es la autoridad dentro de una organización, el -- factor mas problemático que encontramos es el de la delegación de autoridad.

Es un problema muy agudo que se presenta aquí en México principalmente en las pequeñas y medianas empresas. Quizá debido a que por ser familiares, por lo general los gerentes son los dueños o los hijos de los dueños, a los cuales les gusta hacer todo ellos mismos. Esto trae como consecuencia que este tipo de empresa no crezca y permanezca estática si bien le va, o en su defecto quiebre.

Existen diversas causas por las que los dirigentes no delegan siendo las mas comunes:

- Tendencia del ser humano de querer hacer las cosas por sí mismo.
- No asumir el papel potencial cuando se es promovido a los niveles de esta categoría.
- Temor a quedar expuesto ya que la delegación puede revelar deficiencias gerenciales en la práctica.
- Aceptación inconciente de la teoría del hombre indispensable, el -- cual al delegar sentiría que no es necesario en la organización.
- El deseo de dominar. El intenso deseo de los ejecutivos de influir sobre otros, de participar prácticamente en todo, hacer que se sienta su presencia.
- Existe una renuencia a aceptar riesgos calculados retardando la delegación de autoridad.
- También es vital la actitud de los directivos hacia los subordinados. Que sea capaz de conocer las capacidades de su subordinado al -- cual se va a delegar autoridad.

En una determinada situación,<sup>1</sup> se hizo cada vez mas evidente que el jefe de fabricación de una de las varias secciones de una X empresa estaba tomando todas las decisiones de cada superintendente a sus ordenes. Esta empresa tenía amplios conocimientos y muchas otras cualidades que lo acreditaban para ocupar dicho puesto. Sin embargo, la administración de la fábrica no marchaba bien. A los largo de interminables meses se trato de hacerle comprender que no estaba seguro de sus subordinados hasta que no les permitiera tomar sus decisiones y delegarles autoridad. Fue imposible para él hacerlo por lo cual fue necesario cambiarlo.

Su propio problema era que no estimaba en lo justo la calidad de los demás. No quería dar oportunidad a sus subordinados a que demostraran sus capacidades y mejor fue cambiado.

Existe también la tendencia a delegar, olvidandose el delegador complementar su participación en ella. Se desatiende a pasar de que se es responsable de su ejecución. James C. Harrison Jr. relata la siguiente historia sobre un trabajo que hizo en cierta ocasión para el administrador de negocios del evangelista Billy Graham. Harrison tuvo dificultades en las labores cuyo desempeño había encomendado a otro y el administrador Graham le aconsejo lo siguiente:

"Sr. Harrison, puedo darle un pequeño consejo? un buen ejecutivo tiene que delegar, como usted lo ha hecho en este caso. Y el poder delegar, permite al hombre multiplicar sus capacidades en muchas ocasiones. Pero para lograr tal cosa debe aprender una regla básica: No soltar de sus manos cualquier cosa que este delegando" William B. Given Jr., Como dirigir a la gente, Herrero Hermanos S.A., 1971, página 97.

Su error fue el no seguir de cerca las acciones, ni pedir informes o entrevistas, con lo cual, lo delegado ya no estaba bajo su control, - por lo cual se dieron problemas en la ejecución. Este metodo en una empresa no deja resultados buenos, puede lograr vi-

vir incambiable en cierto tiempo,<sup>1</sup> pero se vuelven muy volubles a cambios y puede llegar a la quiebra en cualquier momento.

Cuando el jefe de producción de la empresa Alimentos del Fuerte, S.A. nombró a Juan López en el puesto de encargado de la sección de embase, López se mostro preocupado. Durante diez años que llevaba trabajando en la empresa, nunca le habían confiado mas que su trabajo de almacenista. Tenía la responsabilidad de controlar las entradas de embase. El nunca se imaginó que lo ascendieron.

De cualquier manera, él estaba dispuesto a hacer la prueba. Tenía una ventaja - no contaba con amigos entre los demás trabajadores. Esto debido a la rotación de personal existente en este departamento. El en cargo anterior, ya jubilado era un tipo rudo, viejo y López era el único que sabía llevarle la corriente.

López trato de seguir los mismos procedimientos que el antiguo encargado, pero carecía de la destreza de él para intimidar a sus subordinados y su caracter se agrió tanto que sus empleados empezaron a llamarle el inflexible. Los cambios de personal se acrecentaron, la producción bajaba y López se encontraba con más problemas.

Al darse cuenta el superintendente de lo que ocurría, mando a un miembro de personal a hablar con él. De la conversación se concluyo que López trataba de imitar al antiguo encargado. El problema era que él no era el tipo apropiado para llevar ese metodo o forma de hacer las cosas y eso hacía que los subordinados rechasen su autoridad haciendo las cosas difíciles. Se le recomendo ser en realidad como él era y su trabajo empezó a dar frutos.

Al dejar de imitar a otros y ser el mismo se empezaron a lograr mejores resultados. Esto ocurrió solamente cuando sus subordinados -- aceptaron totalmente su autoridad.

## CONCLUSIONES:

A través del presente trabajo de investigación se ha podido comprobar la importancia tan grande que tiene la autoridad en la administración moderna.

Esto es una actividad que se realiza según el orden jerárquico que se tiene dentro de la organización y del cual dependerá mucho el que se logren los objetivos o no.

Como se ha podido observar, la delegación de autoridad es una determinante de suma importancia para el buen desarrollo de las actividades y su éxito va a depender de mucho en la forma de liderazgo que posea el dirigente.

Dependiendo de dicho estilo de liderazgo, él va a considerar a sus subordinados capaces o no de realizar una actividad susceptible a ser delegada.

Su autoridad va a depender de la aceptación que tenga él por parte de sus subordinados.

Esta aceptación va a estar basada en su personalidad, en sus conocimientos y en el don de gentes y carisma que posea.

El éxito de la delegación también va a depender de que no se deje todo en manos de los subordinados, que se comparta con ellos la responsabilidad. No se debe dejar solos a los subordinados sino que se les debe apoyar, dándoles la confianza para que en caso de alguna duda o problema que consideren vital, acudan al dirigente.

En resumen, podemos apreciar que la actividad de delegación de autoridad así como el ejercicio de la autoridad misma es vital en la organización moderna.

## B I B L I O G R A F I A .

- La Ciencia de La Administración,  
Guzman Valdivia,  
Editorial Limusa, 1973, México.
- El dirigente del Futuro,  
Gabriel Barcelo,  
Editorial Limusa, 1982, México.
- Los 22 Grandes Errores que cometen Los  
Ejecutivos y como corregirlos,  
James K. Van Fleet,  
Editorial Diana, México.
- Técnica del Control Ejecutivo,  
E.Z. Schell,  
Fondo de Cultura Económica, 1976, España.
- Como dirigir a La Gente.  
William B. Given Jr.,  
Herrero Hermanos S.A., 1971.
- Nueva Enciclopedia Temática.  
Editorial Richards S.A., 1965  
Tome 3.
- Enciclopedia Autodidáctica Quillet.  
Aristides Quillet,  
Editorial Aristides Quillet, S.A., 1964, MEXICO.
- Administración por Objetivos.  
Agustín Reyes Ponce,  
Editorial Limusa, 1975, México.

- *Introducción a la Administración.*  
Joseph A. Litterer,  
Editorial Ceesa, 1954, México.
- *Las decisiones del Ejecutivo.*  
Manley Howe Jone M.B.A. D.C.S.  
Cía. Editorial Continental, 1964, México.
- *Fundamentos de Administración.*  
Lae Sergio Hernández y Rodríguez, y  
C.P. Nicolas Ballesteros Inda,  
Editorial Interamericana S.A. de C.V., 1950.
- *Lecturas Selectas de Administración.*  
George R. Terry,  
Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V., 1979, México.
- *Clásicos en Administración.*  
Harwood J. Merrill,  
Editorial Limusa, 1950, México.
- *Clásicos en la Administración.*  
Fred Hutchinson,  
Editorial Diana, 1978.
- *Reflexiones sobre Administración.*  
Isaac Guzmán Valdivia,  
Editorial Reverte, 1965.
- *Elementos de Administración Moderna.*  
Harold I. Koontz y Cyril O'Donnell,  
Editorial McGraw-Hill, 1975.

- *Formación Permanente a nivel Gerencial,*  
Dimitris N. Chorofas,  
Editorial Hispano-Europea, 1972, España.
- *Administración en Acción.*  
Appley Laurence,  
Editorial Reverte, 1961.
- *Antiguo Egipto.*  
E. Juárez,  
Editorial Bruquera S.A., 1973, España.
- *Principios de Organización y Dirección.*  
Aibers y Schoer,  
Editorial Limusa Wiley, 1971, México.
- *Dirección Organizativa, Sistemas y Producción.*  
Lundgreen Earl F.  
Logos Consorcio Editorial, 1976.
- *Principios de las relaciones Sociales y Administrativas.*  
Antonio Panella,  
Editores Técnicos, S.A., 1972, España.
- *El Grid para la Máxima Eficiencia en Supervisión.*  
Robert R. Blake y Jane Snygle Mouton,  
Traducción Jaime Vazquez, México, 1977.