

X
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL PAPEL DE LA DELEGACION DE AUTORIDAD
EN LA FORMACION DEL LIDER ADMINISTRATIVO

XCDI

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN

87

MARIA DEL CARMEN VAZQUEZ BUSTAMANTE
DAVID GARCIA SANCHEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. JOSE BELTRAN LIJOUR

MEXICO, D. F.

9127

1978



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

DEDICATORIAS ...

Con respeto a quienes por su amor y sacrificio
hicieron realidad nuestro más caro anhelo :

ROSARIO BUSTAMANTE DE VAZQUEZ
MARIA DEL CONSUELO SANCHEZ DOMINGUEZ

Por sus valiosos consejos y auxilio a :

JESUS GARCIA DOMINGUEZ
FRANCISCO VAZQUEZ CALVILLO

EN RECONOCIMIENTO

A la

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

En testimonio de gratitud.

Por su inapreciable asesoría y en reconocimiento al

LIC. JOSE BELTRAN LIJOUR.

EL PAPEL DE LA DELEGACION DE AUTORIDAD EN LA FORMACION - DEL LIDER ADMINISTRATIVO

	Pág.
INDICE	
INTRODUCCION.	1
UNIDAD UNO.	
CAPITULO I	
EL LIDER ADMINISTRATIVO.	4
Conceptos del Liderazgo.	5
El Líder administrativo (definición).	8
CAPITULO II	
ACTITUD DEL LIDERAZGO.	11
Factores que intervienen en la Autoridad.	11
Tipos de Supervisores.	16
Autócrata Consumado.	16
Autócrata Benévolo.	17
El Indiferente.	17
El Demócrata.	18
La Personalidad.	20
CAPITULO III	
EL LIDER CIRCUNSTANCIAL.	23
Teoría de la Cuadrícula Gerencial.	23
El Gerente Autócrata.	25
El Gerente Misionero.	25

	Pág.
El Gerente Empobrecido.	26
El Gerente Ejecutivo.	26
Teoría "X" y Teoría "Y".	27
Teoría X	28
Teoría Y.	29
Liderazgo Circunstancial.	32
Características del Líder.	33
CAPITULO IV	
CAPACIDAD EJECUTIVA.	36
La satisfacción de las Necesidades.	37
Adaptación al Cambio.	43
Aprendizaje y Frustración.	44
Desarrollo de los Subordinados.	45
Evaluación.	47
UNIDAD DOS	
CAPITULO I	
LA DELEGACION DE AUTORIDAD.	51
Supervisión o Delegación.	51
Proceso de la Delegación.	53
CAPITULO II	
FUNCIONES DE LA DELEGACION DE AUTO RIDAD.	57
Motivación*	58
Desarrollo.	60
Evaluación.	62
CAPITULO III	
DELEGACION INADECUADA.	66

	Pág.
Vicios de la Delegación.	66
Errores más Comunes.	69
UNIDAD TRES	
EL PAPEL DE LA DELEGACION DE AUTORIDAD.	71
CONCLUSIONES.	73
BIBLIOGRAFIA.	74

INTRODUCCION

Hay varias maneras de distinguir a un buen líder pero, en general, - es posible afirmar que no existe propiamente un conjunto de características -- que faciliten, a la administración de una organización, el reconocimiento de la capacidad que tenga un individuo para ejercer el liderazgo de un grupo de trabajo.

En las organizaciones que pretenden fines de lucro es posible encontrar varios tipos de líderes, pero dos son los formales : el líder sindical y el líder intermediario (entre la dirección y el personal). Y aunque es - frecuente confundir las características necesarias en uno como atribuibles - en el otro, tienen diferente origen y personalidad.

El líder sindical es aquel que hace "por otros", representa a sus compañeros de trabajo ante diversas autoridades, y tiene la voz y el voto de sus representados y, en principio, vigila por los intereses de los trabajadores.

Mientras que el líder "administrativo" es nombrado por la dirección y, en cierta manera, se siente comprometido para con ella, más que para con los trabajadores y mirará por las necesidades de sus cooperadores, en la medida en que con ello satisfaga las necesidades organizacionales.

No es pues, este último, un líder natural, sino impuesto; que - contrae en forma inmediata y simultánea obligaciones para con la administración y el personal bajo su dirección : es, entonces, un intermediario. - Y es precisamente su calidad de intermediario, lo que debe determinar las características deseables de su liderazgo.

El líder sindical está obligado ante los trabajadores y ante los estatutos; y sólo debe responder ante aquellos y comportarse según los lineamientos de estos últimos. La situación del líder administrativo, en cambio,

es más compleja, pues se encuentra entre dos fuerzas que por mucho tiempo se han visto como antagónicas por tener, aparentemente, diferentes intereses; e independientemente de ser más superficial que real sus diferencias, dirección y personal han tomado partido sintiéndose parte integral de fuerzas definidas.

El líder administrativo está en medio de estas dos fuerzas y su labor es conciliarlas. De aquí la gran importancia, trascendencia y complejidad de su papel. La dirección debe estar bien preparada para seleccionar y formar a sus representantes, reconociendo en ellos las características y cualidades de un líder.

Pero, ¿cuáles son estas características? ¿Son comunes a todos los líderes? El buen líder debe tener una personalidad determinada?...

El presente trabajo intentará responder a estas y otras cuestiones y demostrar que, para que un líder haga realmente "a través de otros", es necesario que practique en forma adecuada la delegación de autoridad.

Las personas que más se preocupan en el mundo del qué dirán, son sus líderes.

También pueden ser los que sufran más ansiedad e inseguridad. Como hombres de acción, los líderes se enfrentan al peligro y a la incertidumbre, y suelen mostrar notable valentía en asumir graves responsabilidades. Pero debajo de su fortaleza, con frecuencia yace una mortal sensación de duda y la necesidad de justificarse.

Abraham Zaleznik
(1966)

UNIDAD UNO

CAPITULO I

EL LIDER ADMINISTRATIVO

La historia de la humanidad y sus distintas épocas pueden distinguirse por la aparición de héroes o grandes hombres que han sabido mover a los demás para cumplir con un proceso históricamente necesario. Estos líderes han sobresalido por diversas características o talentos personales que les han permitido ser el centro de la historia. Aún cuando está plenamente comprobado que la historia no la hace una persona, sino los pueblos, es indudable que siempre y en todas las épocas ha habido alguien que resulta ser clave en el desarrollo de los acontecimientos, como una respuesta lógica a la situación en tal o cual momento histórico.

Así, en cada grupo social, ha surgido aquella persona que con sus dotes especiales se ha convertido en el motor, en la chispa que enciende la maquinaria productora de los cambios. Siendo la situación concreta la que determina el tipo de cualidades y talentos necesarios en el ejercicio del liderazgo. Este tipo de líder requerido está, también, determinado por el tipo de organización en que se desenvuelve.

Cada unidad social define en los términos que le dictan sus propias características y necesidades el tipo de líder que requiere. Este capítulo tiene por intención precisar los elementos que componen la definición del líder que actúa en los organismos de tipo productivo-económico, en donde el liderazgo se ha convertido en la parte fundamental en el logro de los objetivos institucionales y particulares.

CONCEPTOS DEL LIDERAZGO.

Existen varias teorías acerca de la forma en que surge o aparece en escena un líder. Una de ellas es la teoría del "Gran Hombre", sostiene que el individuo poseedor de ciertas cualidades y capaz de ejecutar grandes hechos, pasa a primer plano y crea las condiciones que le permiten asumir la dirección. Este sería el caso de Carlomagno con quien Europa conoció la organización de grandes estados, y después de su muerte vuelven a prevalecer en el continente las condiciones propias del oscurantismo (1).

Otra teoría llamada de los "rasgos" supone que el líder posee ciertos rasgos que le han permitido ocupar ese papel. Rasgos como la inteligencia y la agresividad favorecen el ejercicio de la jefatura. Napoleón es el ejemplo clásico por reunir precisamente las cualidades de agresividad e inteligencia superior.

La teoría situacional afirma que la situación crea al líder necesario. Es decir, que en cualquier grupo existen los líderes posibles, de donde el grupo elegirá según sus necesidades.

Estas tres teorías lejos de contradecirse una a la otra, se complementan. Incluso los sostenedores de cada una de ellas podría acomodar sus propios supuestos al surgimiento del mismo líder. En apariencia, la teoría situacional parece ser la que está más acorde con la realidad, sin embargo, no podría ignorarse el hecho de que, efectivamente, existen personas que tienen determinados rasgos y cualidades que les permiten destacar en sociedad. Lo que no nos atreveríamos a afirmar es que todos los tipos de líderes deben acomodarse en cualquiera de estas teorías únicamente.

Es la creencia de estos autores que existe una forma más de que aparezca un líder, que nosotros hemos dado en llamar "líder circunstancial", del cual hablaremos en el capítulo III. Lo que ha de interesarnos discutir aquí, es que no existe un conjunto de atributos personales que sea común a todos los líderes; ya que, las características que realmente pue-

(1) Douglas C. Basil, *Conducción y Liderazgo*, Edit. El Atenero Mex. - 1972, Págs. 66 - 67.

dan ser esenciales diferirán, con mucho, dependiendo de las circunstancias y del tipo de líder que se requiera. Brown (2) afirma que "La personalidad del líder..., así como las características del liderato... dependen, en efecto, de la situación".

Es bien sabido que el surgimiento de un líder político y el de un militar son diferentes, pues las características requeridas serán diferentes en cada situación. Normalmente y en tiempos de paz cualquier grado militar (excepto los más altos rangos) se ganan por antigüedad o escalafón, mientras que un puesto político el liderazgo se consigue por el esfuerzo personal, compadrazgos, y en algunas ocasiones en una combinación de estos dos. También habría diferencias con otros tipos de líderes, por ejemplo entre el director de una escuela y un obispo. Las características que deba tener cada uno, en teoría, serán diferentes en cada caso.

Esto quiere decir, que diferentes tipos de liderazgo pueden alcanzarse por razones políticas (en la práctica), pero que en teoría todos ellos requerirán de condiciones y características personales de liderazgo diferentes, que les permitan ejercitar en forma eficiente su papel de dirigentes.

Como el interés de este capítulo es definir el liderazgo de tipo administrativo, hemos de diferenciarlo de otros tipos de líderes. Para tal propósito seleccionamos al líder sindicalista, por estar tan cerca de las funciones del administrativo y, por tener, sin embargo, un origen y rol tan disímiles.

Entre las funciones diferentes que realizan cada uno notamos las siguientes :

1. El líder administrativo es nombrado por la Dirección de las empresas y, en cierta medida, impuesto a las personas que ha de dirigir. Mientras que el líder sindicalista asciende en una forma más personalista, pues en cierto modo se impone y destaca por sus cualidades carismáticas y su habilidad política para convencer a grandes auditorios

(2) J.A.C. Brown, La Psicología Social en la Industria, Fondo de Cultura Económica, Breviario 137, Mex. 1973, Pág. 270.

que más tarde confiaran en él, nombrándolo su representante. Aún cuando el líder administrativo es impuesto por la dirección, ésta no actúa de forma tan irracional, su elección normalmente está basada en las cualidades del individuo en cuestión, pero al contrario del sindicalista, no trata de imponerse, cuanto que ganarse la voluntad de sus representados. El sindicalista no debe "ganarse la voluntad" de sus representados, más bien debe escuchar sus pareceres y actuar en consecuencia.

2. El líder sindicalista normalmente hace el trabajo "por otros"; es decir, mientras sus representados realizan su labor en la organización el líder sindicalista, vigila por sus intereses como empleados. Mientras que, el líder administrativo realiza su propio trabajo "a través de otros"; esto es, asegurándose que sus subordinados ejecuten las labores asignadas.

Aquí es conveniente mencionar que si el líder administrativo conoce a sus empleados como subordinados, el líder sindicalista los llamará adeptos.

3. El líder sindicalista sólo debe entregar cuentas de su actuación a los miembros del sindicato que representa, es decir, responde ante ellos y actúa según sus conveniencias y los lineamientos estatutarios. No tiene que ofrecer explicaciones a la dirección de las empresas (aunque sí a las autoridades sindicales) sobre sus actos. La situación del líder administrativo, en cambio, es más compleja: aún cuando está obligado a responder ante la dirección, no podría ejercer en forma completa su liderazgo si sus subordinados no están de acuerdo con sus procedimientos y la forma de ejercerlo. Por lo tanto, es posible afirmar que tiene que responder ante la dirección y sus liderado de sus actos (administrativos, desde luego) y sus consecuencias.
4. La delegación de autoridad es también diferente en ambos líderes. Para el líder sindical, ésta se resuelve desde la base hacia arriba, mientras que sería absurdo supo-

ner que los subordinados delegaran autoridad en su jefe.

5. El líder sindicalista sólo mira por los beneficios y conveniencias de sus representados; mientras que el líder administrativo promueve los intereses de la empresa a través de vigilar los intereses de sus subordinados y viceversa. En una palabra, el interés del sindicalista es unilateral, y el del administrativo es bilateral; a aquél sólo le interesa el bienestar organizacional en forma indirecta, mientras que éste último se interesa en forma directa.

Como puede apreciarse la situación del líder administrativo en una empresa ofrece condiciones de liderazgo muy especiales que, difícilmente, se presentarían en el ejercicio de la dirección de personas fuera del sistema organizativo de una empresa.

Una vez que hemos distinguido entre el líder administrativo y el sindicalista, estamos en posibilidad de definir al primero después de discutir cuatro conceptos que consideramos necesarios.

EL LIDER ADMINISTRATIVO (DEFINICION).

Cualquier tipo de líder debiera ser un especialista en el campo o situación en el que liderea a un grupo de personas. Sin embargo, no siempre sucede así. El típico líder situacional, como ya se dijo anteriormente, es creado por la situación y no, necesariamente, debió haber tenido una experiencia pasada que le permitiera ponerse a la cabeza del grupo y resolver una situación dada. En el caso concreto del líder administrativo podría decirse otro tanto. Como su papel es el de un dirigente, no podría exigirse como su más importante obligación la de tener un conocimiento preciso de la ejecución de un trabajo.

No obstante, sí sería recomendable que conociera el trabajo que dirige y, aún más, que él mismo lo haya desarrollado con antelación. En este sentido resulta oportuno mencionar parte de una de las conclusiones a las que llegó W. Jenkins en un estudio sobre el liderazgo ("Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems", Psych Rev., 44; 1947) "...El único factor común fue que los líderes en un cam

po determinado necesitan, y suelen poseer, particular competencia o conocimientos técnicos superiores en ese campo..." (3).

Tal afirmación, nos hace suponer, que aunque no sería una exigencia "sine qua non" el hecho de que sea competente en el trabajo que coordina, sí es muy reconfortante para los subordinados, quienes encontrarían una razón de más para confiar en el líder.

Para terminar con este concepto, hemos convenido incluir un párrafo del libro de Chruden y Sherman, que textualmente dice lo siguiente: "Es cierto que el supervisor, generalmente no tiene que ejecutar los trabajos de sus subordinados. Sin embargo, es esencial que tenga al menos un conocimiento mínimo acerca de esos trabajos... Sin embargo, la competencia técnica del supervisor no deberá estar debajo de la requerida para mantener el respeto de quienes se supone que dirige". (4)

La función básica del líder administrativo es su actuación como intermediario. Es un mediador, es un conciliador entre los intereses de sus subalternos y la organización como un todo, y no simplemente de sus dirigentes. El líder administrativo se ve influido por las características y políticas de la organización a la cual representa, y también influido y afectado por las personalidades, emociones, sentimientos e ideas de sus subordinados. El líder administrativo debe realizar las funciones no sólo de intermediario sino aún más, la de satisfactor de necesidades, tanto las generales de la organización como las personales de sus subordinados (5).

Una característica más del líder administrativo y que también lo diferencia de otros tipos de líderes, es la de que realiza en forma efectiva su trabajo en la medida en que logra que otros realicen el suyo. Es decir, "hace a través de otros" y no "por otros". En el caso del líder sindicalista se mencionó anteriormente, que debe realizar su labor hablando y velando por la seguridad y tranquilidad de otros: ese es su trabajo. En cambio, para el líder administrativo, aparte de tener que preocuparse por los intereses de sus subordinados, realiza su propia función tan eficientemen

-
- (3) J.A.C. Brown, Psicología Social en la Industria, Fondo de Cultura-Económica, Méx. 1973, Pág. 270.
- (4) Chruden y Sherman, Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A. Mex. 1970, Pág. 814.
- (5) Douglas C. Basil, Conducción y Liderazgo, Ed. El Ateneo, Mex. - 1972, Pág.

te, como eficientes resulten ser sus subordinados.

La manera de desempeñarse de un subordinado, será el espejo en el que se transluzca la eficiencia del líder.

Por último, y aunque de ésto se hablará más adelante hemos de advertir que el verdadero líder administrativo no es ocasional o situacional; sino circunstancial. Es decir, no es creado por la situación que actúa como tal; sino que su liderazgo obedece a su capacidad de adaptación a la situación concreta que debe resolver como administrador, y a la personalidad del subordinado que liderea.

Teniendo presentes las cuatro características del líder administrativo que acabamos de mencionar creemos estar en posición de definir el liderazgo administrativo.

Este líder es un dirigente aunque no sea un experto en la ejecución del trabajo. En su calidad de intermediario debe responder por la satisfacción de los objetivos organizacionales y de sus subordinados. Realiza su función a través de vigilar que otros ejecuten la propia. Y es capaz de adaptarse a la situación concreta y personalidad de sus subordinados.

El líder administrativo es, entonces,

"Un dirigente y conciliador de los intereses organizacionales y personales de los miembros del grupo, capaz de ejecutar el trabajo a través de otros y adaptándose a las circunstancias".

Probablemente el lector encuentre que esta definición adolece de muchas otras características aplicables al líder administrativo. Es conveniente advertir que no ha sido otra nuestra intención que la de mencionar sólo aquellas características que creemos exclusivas en el líder administrativo.

Aunque existe alguna diferencia muy sutil en algunos casos entre ciertos conceptos, de aquí en adelante utilizaremos indistintamente como sinónimos los siguientes: líder, jefe, ejecutivo, supervisor, superior, gerente, directivo. Porque cuando hablamos de líder nos referimos a todo aquel individuo que tenga bajo su dirección y responsabilidad a otras personas.

UNIDAD UNO

CAPITULO II

ACTITUD DEL LIDERAZGO

La autoridad que una organización deposita en uno de sus miembros para ejercer el poder, no necesariamente es el factor determinante en el ejercicio del liderazgo, aunque sí es uno de los que pueden influir en la obediencia o desobediencia de los demás miembros. No obstante, existen otros factores que no solamente facilitan la aceptación de la autoridad, sino que, además, ésta no sería duradera, sin el concurso de esos factores.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA AUTORIDAD.

La autoridad se manifiesta en la influencia que un individuo puede utilizar al "... persuadir a otros para que se ajusten a determinado curso de acción". (6). Y, aunque, quien influye lo hace porque la persona influida así lo acepta, ésto no sería posible si la primera no le da a la segunda suficientes razones para actuar de esa manera. Factores tales como la estima o el status y, aún el prestigio contribuyen a que la autoridad sea respetada y el poder una realidad.

El prestigio se obtiene por la posesión de determinados rasgos -- que realzan la posición de un individuo en relación con las personas con

(6) Douglas C. Basil, *Conducción y Liderazgo*, Ed. El Ateneo. Méx. - 1972, Pág. 7.

quienes convive. Estos rasgos pueden ser de carácter, conocimientos, inteligencia o incluso fuerza física; el individuo que los tiene puede ganarse de esa manera la estima de sus congéneres.

El status es "...un sistema de valores de juicio que califica a los individuos y a los grupos en sus relaciones mutuas..." (7). Es el "...establecimiento de sus derechos, privilegios, inmunidades, deberes y obligaciones en la organización e, inversamente, por un enunciado de las restricciones, limitaciones y prohibiciones que gobiernan su comportamiento..." (8).

El status causa también estimación de las personas hacia quien lo posee, pues demuestra que la sociedad, a través de sus instituciones, reconoce y estima el valor de un individuo. En las organizaciones el status es otorgado mientras que el prestigio es más bien conseguido aún por el reconocimiento social. Estos dos factores resultan muy convenientes cuando se intenta o pretende ejercer influencia sobre otros; ya que el status implica autoridad y la estima, por ser el resultado de los rasgos personales del individuo, permite la aceptación de la influencia del poder sobre quienes se ejerce. (9)

Debe distinguirse la condición en que se presenta la estima de lo que podría llamarse la popularidad. Una persona puede ser popular y ser ovacionada por el grupo pero no gozar de la estima en el sentido en que la entendemos nosotros. La popularidad no hace líderes por sí sola, requiere de la persona rasgos y facultades que impresionen favorablemente el ánimo de otras personas.

La popularidad ha llevado a muchas personas a ser líderes situacionales (la situación los crea), pues al gozar de cierta admiración del grupo, debido a cualidades efímeras tales como la simpatía y la ocurrencia, éste los elige como sus representantes en situaciones completamente intranscendentes, pero nunca los considerarían como sus líderes en situaciones que requieran seriedad y/o responsabilidad.

(7) Robert Dubin, Relaciones Humanas en la Organización, Ed. C.E.C. S.A. Méx. 1974, Pág. 297.

(8) Obra citada. Pág. 299.

(9) Douglas C. Basil, Conducción y Liderazgo, Ed. El Ateneo, Mex. - 1972, Págs. 11-14.

El verdadero líder administrativo no debe ser impopular, pero es to no quiere decir que su liderazgo se fundamente en su popularidad única mente. El status se le otorga (por la dirección); la estima del grupo, se la debe ganar y la popularidad dependerá de la manera en que estas dos - cualidades se convienen en el líder.

Por lo tanto, cualquier líder que desee ejercer verdadera influencia (positivamente hablando) en sus adeptos deberá utilizar, en forma adecuada, sus talentos y jerarquía.

FUENTES DE AUTORIDAD.

La administración ha tendido a concebir a la autoridad exclusivamente vinculada con la estructura formal, y las consiguientes relaciones organizativas de carácter formal. Pero, la autoridad no sólo debe ser asignable, sino también reconocida por aquellos sobre quienes se va a ejercer.

Esto es, que las organizaciones no pueden otorgar autoridad y su poner, que implícito a este hecho se encuentra la certeza indudable de que el depositario de ella controle y determine la conducta de otros.

Chester Barnard (10) diferenció entre la autoridad institucionalizada y la que podríamos llamar de liderazgo, es decir, la autoridad propiamente dicha derivada de la asignación institucionalizada y la reconocida por el grupo afectado. Los sociólogos distinguen entre la autoridad y el poder al explicar las bases de la sociedad, ya que las relaciones entre los individuos y los grupos no es casual, sino estructurada y organizada por la sociedad.

El poder según Arias Galicia (11) "...simboliza la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social". Es la capacidad de utilizar la fuerza, pero no su posibilidad real.

La autoridad es "el poder para tomar decisiones que guían las -----"

(10) Douglas C. Basil, *Conducción y Liderazgo*. Ed. El Ateneo, Mex.-1972, Pág. 4.

(11) F. Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Trillas, Mex. 1973, Pág. 141.

acciones de otros". (12)

El que tiene autoridad puede hacer uso del poder que ésta le -- confiere por el mismo nombramiento, y el que tiene poder, en cierta mane -- ra está ejerciendo alguna autoridad; de manera que, autoridad y poder, es -- tán íntimamente ligados.

La autoridad para tomar decisiones puede ser poder pues el admi -- nistrador está en condiciones de aplicar sanciones, incluso hasta el extre -- mo de suspender la relación de trabajo entre el individuo y la organiza -- ción (L. Fed. del Trabajo). "...el poder en estos casos está unido a las posiciones relativas, no a las personas y completamente institucionalizado -- como autoridad" (13).

Sin embargo, este no sería el caso ideal (el despido) en una or -- ganización, pues la autoridad no es reconocida por el subordinado, sino -- simplemente ejercida por la dirección. Si una orden no es obedecida, -- desde el punto de vista teórico, la autoridad no se está ejerciendo, pues -- en realidad se aprecia que quien emite la orden carece de autoridad (14); el ejercicio del poder (sanción) en este caso sería la consecuencia lógi -- ca, pero la autoridad no se habría ejercido. Entonces, el subordinado es quien concede (o acepta) la autoridad, porque ésta no es reconocida.

Por lo tanto, estamos de acuerdo con Reyes Ponce (15) cuando afirma que la autoridad es "la facultad para tomar decisiones que produz -- can efectos".

Tres son las fuentes en las que se origina la autoridad, en la -- que verdaderamente, tanto superior como subordinado, reconocen su rol; pa -- ra uno el de dar órdenes y, para el otro el de obedecer (16).

-
- (12) Robert Dubin, Relaciones Humanas en la Organización, Ed. C.E.C. S.A., Mex. 1974, Pág. 278.
- (13) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, Mex. 1973, Pág. 141.
- (14) Bertrand de Juvenel había advertido que "la autoridad termina cuando termina la voluntad de acatarla".
- (15) A. Reyes Ponce, Administración de Empresas (2da. parte) Ed. Limusa, Mex. 1976, Pág. 316.
- (16) Robert Dubin, Relaciones Humanas en la Organización Ed. C.E.C.S. A., Méx. 1974, Pág. 278.

La primera fuente está basada en la estructura jerárquica de la organización : es la autoridad formal. El superior apoyado en la autoridad institucionalizada, la ejerce en relación al puesto que ocupa, en la estructura organizacional. Este tipo de autoridad poco tiene que ver con la persona que ocupa el puesto, su necesidad en los organismos sociales es indiscutible y patente.

La autoridad profesional está basada en los conocimientos, la experiencia, la habilidad, etc.; que el supervisor haya acumulado en su vida profesional y que definitivamente, influyen en el ánimo de los subordinados, por ver éstos en el superior a un individuo capaz y digno de confianza en la resolución de los problemas.

La autoridad informal está fundamentada en la personalidad individual del superior, en sus cualidades carismáticas. El poseedor de estas cualidades simple y llanamente es aceptado y seguido por el grupo, gracias a sus cualidades y condiciones de representatividad. (17)

La reunión de estos tres tipos de autoridad en un superior son indispensables, ya que la falta de cualquiera de ellas restringiría la capacidad de liderazgo.

No obstante, podría mencionarse algunos casos como ejemplos en los que algunos supervisores, o aún gerentes y directores funcionan como tales careciendo del tipo de autoridad informal o de liderazgo (18).

Paradójicamente la ausencia de esta fuente de autoridad es la -- que con mayor frecuencia se presenta en las personas que ocupan un puesto de dirigentes.

A raíz de tan infortunada evidencia se han construido numerosas "Taxonomías gerenciales" (19) o clasificaciones que pretenden catalogar a

(17) Robert Dubin, Relaciones Humanas en la Organización, Ed. C.E.C. S.A., Mex. 1974, Pág. 291.

(18) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, Mex. 1976, Págs. 143 - 144.

(19) James J. Cribbin, Dirección Administrativa Eficaz, Ed. C.E.C.S.A. Méx. 1973, Pág. 30.

los diferentes tipos de personalidades que tienen bajo su responsabilidad la dirección de otras personas. Estas clasificaciones aunque no han resultado más afortunadas, sí han auxiliado a los estudiosos de la materia en la búsqueda del tipo de personalidad gerencial más adecuado.

Entre las diferentes clasificaciones que se han sugerido, quizá la más acertada por su generalidad, sea la que menciona A. Galicia (20), y que se detalla a continuación.

TIPOS DE SUPERVISORES.

1. EL AUTOCRATA CONSUMADO

Es aquel tipo de supervisor que se apoya para dirigir al grupo únicamente en la autoridad de tipo formal, que le da la jerarquía; es un líder de nombre, más no busca la fuente de su autoridad, en su propia persona, por derecho propio; sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido. Utiliza la autoridad que le da su puesto, en una forma irracional. En su manifestación extrema, dicha actitud supone que es necesario forzar a la gente a hacer lo que no desean ("esto es: trabajar").

En la mente del autócrata consumado existe también la suposición de que la gente, los subordinados, son demasiado torpes o inocentes para entender nada más que el uso directo de la autoridad, o demasiado flojos para trabajar por sí solos.

Como se observará, tal actitud fomenta la dependencia y está provocada por la gran desconfianza del supervisor hacia los demás y, lo que es más importante, hacia sí mismo.

Además el autócrata siente que el trabajo es un castigo, para él y para los demás. Este tipo de supervisor, llamado también autoritario, no prepara ni capacita a su gente: confunde el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los restantes.

(20) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, Mex. 1976, Pág. 145.

2. EL AUTOCRATA BENEVOLO.

También se le conoce con el mote de supervisor "paternalista". - trata a sus subordinados como trataría a su propia familia, con autoridad - pero con suavidad y cariño: paternalistamente, pero sin descuidar su dominio y control; por eso, también, se ha dado en llamarle "manipulador", - ya que su afecto no es tan sincero, sino que simplemente trata de "manejar" a sus subordinados.

Reconoce las necesidades de su gente y las utiliza en su beneficio personal. Procura ganarse el afecto y la simpatía a través de la relación cotidiana con sus subordinados con la idea de tener un "instrumento" maleable para ejecutar el trabajo".

El autócrata benévolo procura satisfacer las necesidades de aprobación, apoyo, reconocimiento y, muy especialmente la de dependencia, - en su propio beneficio. Este tipo de supervisor en algunos casos logra -- cooperación de parte de sus subordinados, pero más por docilidad y gratitud que por el auténtico deseo de cooperación. En otras personas en cambio (personalidades independientes) engendra resentimientos.

Confunde la gratitud y la lealtad con la cooperación. Su interés no es por el empleado, ni por la empresa sino por sí mismo, pues lo -- único que le importa es "sacar el trabajo" adelante. Alaba en lugar de -- reconocer. Obliga a los empleados a seguirle más por gratitud que por -- convicción y, por lo tanto, coacta la libertad de su gente.

Las personalidades dependientes sienten simpatía por su supervisor sin darse cuenta que su inseguridad se está acendrando cada vez más, - su iniciativa se estatiza, y su desarrollo se estanca al extremo de llegar a la sumisión. La productividad, en este sentido, podría parecer que está - asegurada. La verdad es que a mucha gente también le causa antipatía y frustración. Mientras el supervisor se hace más fuerte, cada vez sus subordinados se tornan más ineptos.

3. EL INDIFERENTE.

Los tipos de supervisores mencionados prefieren no desarrollar ni la iniciativa, ni el sentimiento de responsabilidad de sus subordinados, y sí

"cargar sobre sus hombros" toda la responsabilidad del trabajo; es decir, - aceptan la responsabilidad propia y exigen la ajena. En cambio, el supervisor indiferente no acepta su propia responsabilidad y rehuye la de los demás. "Es un jefe que no quiere serlo".

Normalmente teme delimitar en forma clara su responsabilidad y la de los demás pues es incapaz de decidir, y mucho menos, de ayudar a otros a decidir. Descuida constantemente el trabajo ya que de esta manera nadie podrá culparlo de haberlo hecho mal.

Causa en su gente un gran sentimiento de inseguridad e inquietud; por lo mismo provoca indiferencia, falta de interés, producción deficiente e irritabilidad.

4. EL DEMOCRATA.

Este tipo de supervisor, aunque no desdeña su autoridad de tipo normal, raramente la utiliza como arma en la dirección de sus subordinados. Más bien se basa en su facilidad para tratar a los individuos (carisma) y lograr su colaboración. Esta personalidad no sólo acepta su propia responsabilidad sino que, también, acepta y reconoce la de sus subordinados como suya, es decir, la respeta.

El piensa que es más importante contar con la voluntad de los individuos, y su deseo sano de hacer las cosas respetando su integridad y responsabilidad individual, teniéndoles confianza, que controlarlos en forma aprensiva. El demócrata procura que su gente se desarrolle, pero sabe que el desarrollo integral de un individuo depende más de él mismo que de los que lo rodean.

Su intención es lograr que su gente quiera reconocer sus problemas, y por lo tanto, les procura autonomía, autoridad: quiere que su gente aprenda a trabajar en forma eficiente, facilitándoles de esta manera la oportunidad de alcanzar otras aspiraciones del subordinado. Siempre trata de conocer y satisfacer las necesidades de sus subordinados por ello dará la oportunidad de realización, autoexpresión y desarrollo individual, consistentes con las necesidades de la compañía. En lugar de dar órdenes detalladas, entrena a su gente al tiempo que establece en forma clara y precisa los límites de acción, de tal manera, que los subordinados puedan tomar -

sus propias decisiones, cuando ello sea posible.

Lo que logra el supervisor demócrata es crear las condiciones según las cuales la gente trabaja en forma voluntaria, hacia las metas de las organizaciones.

Así como se presenta esta clasificación de tipos de supervisores, parece indudable que el mejor, el ideal, es aquel que se asemeja mejor a las características del demócrata.

Esta teoría es un intento por agrupar diferentes tipos de personalidades en unos cuantos grupos (cuatro). Sin embargo, es un hecho reconocido que en la práctica empresarial no existen personalidades tan extremas (son muy raras), y que, resultaría muy difícil catalogar a una persona como un autócrata consumado. "...es obvio que no existen tipos puros -- aún cuando la conducta de todo ejecutivo esté caracterizada por una u -- otras de las teorías principales". (21)

Es claro, pues, que un supervisor puede tener rasgos dominantes de algún tipo de los mencionados y, en ocasiones, comportarse de otra manera, que incluso podría parecer contradictoria.

Por lo tanto, para efecto de estudio y clasificación, la susodicha teoría es buena; pero resultaría un tanto arriesgado, desatinado, pensar -- que la empresa deba emplear solamente supervisores del tipo del demócrata. Imagínese el lector que en el periódico aparezca un anuncio que diga : -- "se solicitan supervisores demócratas".

El presente trabajo sostiene que no existe el "mejor supervisor", y que el tipo demócrata puede resultar tan bueno o tan malo como cualquier otro tipo. Y aún estaríamos de acuerdo con J.J. Cribbin (22) cuando afirma que "El problema no está en deliberar que si el demócrata o el autócrata rinden óptimos resultados; sino en dividir a los jefes en algunos de ellos ... Autocracia y Democracia son términos más bien políticos pero que no definen la situación propiamente administrativa".

(21) James J. Cribbin, Dirección Administrativa Eficaz, Ed. C.E.C.S.A. Mex. 1973, Pág. 40.

(22) James J. Cribbin, Dirección Administrativa Eficaz, Ed. C.E.C.S.A., Mex. 1973, Pág. 35.

No importa qué tipo de personalidad tenga el individuo, sino la forma en que sepa adaptarla a la situación concreta en la que se requiera su intervención y, de la personalidad concreta de los individuos a los que está lidiando.

Para comprender mejor esto, hemos incluido en este capítulo una sección dedicada al análisis de la forma en que se va formando la personalidad que, esperamos aclare nuestra posición.

LA PERSONALIDAD (23)

Los estudiosos han definido a la personalidad como "La manifestación de la conducta de todo ser viviente, visto por otros seres". La personalidad en sí es un todo indivisible y es uno de los factores que nos llevan a considerar al ser humano como una unidad Biosicosocial.

Existen tres factores importantes que forman parte de la personalidad :

- El Temperamento
- El Carácter
- El Medio Ambiente

El Temperamento es la parte de la personalidad básicamente, hereditaria, es decir, forma parte de nuestro ser desde el momento de la concepción. Así, un niño puede tener temperamento del padre; o un individuo de una raza, tener temperamento latino.

Forma parte de esta herencia, el conjunto de las necesidades biológicas de todo ser humano, así como la mayoría de las necesidades psicológicas primarias.

El carácter es la forma más aparente de conducta del individuo, es en realidad la parte de la personalidad que modula las fuerzas emanantes del temperamento (necesidad de satisfactores) al salir y tener contacto

(23) Tomado del Dr. Miguel Jusidman, Administración de Personal, Centro Nacional de Productividad México (sin fecha) Págs. 20 - 22.

con la realidad del medio ambiente, así como también los impulsos que se proyectan de éste y que pueden y tienden a influenciar a la personalidad.

Estos dos componentes de la personalidad forman parte de los procesos conscientes e inconscientes del ser humano, pues el temperamento opera más en éste y, el carácter en algunos niveles, en el consciente.

El medio ambiente es todo aquello que rodea al individuo durante su vida y que no forma parte de su herencia biológica, esto es su familia, su casa, sus amigos, su trabajo, su ciudad, su país, el clima, la alimentación, etc., y que puede influir en él debido a que puede ser motivante o un satisfactor de necesidades.

La personalidad como manifestación de la vida y conducta del ser humano es el producto de la interacción entre estos tres factores. De aquí que cada personalidad sea diferente, puesto que la manera en que se relacionan y afectan a un individuo, determinan su personalidad.

De manera que no existen dos personas que posean el mismo conjunto de rasgos hereditarios (temperamento), el mismo tipo de vivencias y experiencias (carácter), y que, también, se hayan desarrollado en el mismo medio ambiente es decir, que tengan la misma personalidad.

Así como no existen, entonces, personalidades iguales, con necesidades semejantes y, expectativas también similares, en un grupo de supervisores, así también —sería necio negarlo—, tampoco existen subordinados —con personalidades idénticas. Esto viene a colación para reforzar la idea de que no existe el "mejor tipo de supervisor"; y que la empresa no podría contratar individuos con personalidades idénticas. Al contrario, la organización acepta al individuo que ocupará un puesto de líder con su personalidad ya definida, independientemente de cuál sea ésta.

Si un supervisor tiene su personalidad "bien definida", la empresa poco podrá hacer para cambiarla (y sería negativo) en el supuesto de que resulte inconveniente en apariencia.

Muchas empresas tratan de lograr cambiar la personalidad de un dirigente, mediante la exaltación de las bondades del tipo demócrata, y de hacer evidentes las desventajas de los otros tipos.

Es la opinión de los autores de este trabajo que la empresa no debiera intentar cambiar la personalidad del supervisor (cosa que lograría no sin grandes esfuerzos y con muy dudosos resultados), sino que enseñar a los supervisores -y demás líderes- a adaptarse a las situaciones y a las "personalidades" que tuvieren que tratar. Una teoría que auxilia en el entendimiento de estos conceptos -y que además resulta bastante interesante- es la de la "Cuadrícula Gerencial", que se comenta en el siguiente capítulo.

UNIDAD UNO

CAPITULO III

EL LIDER CIRCUNSTANCIAL.

Ya hemos discutido que el dirigente no necesariamente tendrá -- una personalidad definida, independientemente de que deba poseer ciertas -- cualidades indispensables. En este capítulo se hará un análisis de algunas -- de las teorías que nos auxiliarán en el reforzamiento de esta tesis.

TEORIA DE LA CUADRICULA GERENCIAL (24)

Esta teoría supone que existen dos factores principales que deter -- minan el estilo de administrar, seleccionando de entre dos opciones: el in -- terés por la producción y/o el interés por las personas. Es decir, cuánto -- se interesa el supervisor por la producción y, cuánto se interesa por las per -- sonas y las relaciones humanas.

El interés por la producción, no se limita a las "cosas" solamen -- te. El significado apropiado comprende todo aquello que los subordinados -- tratan de obtener. En forma similar, la preocupación por las personas abar -- ca los aspectos humanos en una variedad de diferentes intereses.

Como ejemplo, podríamos mencionar, el interés por el grado de -- compromiso personal de terminar un trabajo de que se es responsable; la -

(24) Blake y Mouton, El Modelo del Cuadro Organizacional "Grid", -- Fondo Educativo Internacional, S.A., Págs. 126.

responsabilidad basada en la confianza más bien que en la fuerza; el amor propio o el valor personal de un individuo; el deseo de tener un sentido -- de seguridad en el trabajo; las relaciones sociales o la amistad con los -- compañeros de trabajo, etc. Como se verá más adelante el interés por la producción y por las personas se expresa en formas sumamente distintas, -- que dependen de la forma específica en que se unen estos dos intereses.

La Cuadrícula Gerencial muestra estos dos intereses y las posibles interacciones entre los mismos (véase la figura 1).

MALLA ADMINISTRATIVA (Fig. 1)

1.9 Cuidadosa atención a las necesidades de la gente. La producción es secundaria. Gran camaradería y armonía	9.9 Trabajadores y empleados involucrados en la organización. Integración de objetivos de la organización y necesidades del individuo.
5.5 Balance entre necesidades de la gente y objetivos. - Sistema transaccional.	
1.1 Mínimo esfuerzo para producir solo lo indispensable y proseguir en la organización	9.1 Las personas son instrumento de la producción. Se organiza el trabajo más que las personas.

El eje horizontal indica el interés por la producción mientras -- que el vertical señala el interés por las personas. Cada uno se expresa -- como una escala de nueve puntos de interés. El número 1 representa en -- cada caso el interés mínimo; el número 9 representa el interés.

Hay ochenta y un estilos ejecutivos que pueden cambiarse en esta Cuadrícula, para fines de exposición se mencionan sólo los más representativos. Aunque son posiciones extremas, que rara vez se encuentran en -- forma pura, constituyen ejemplos claros que deben considerarse.

Cada una de estas orientaciones gerenciales clave se describen a continuación.

1. EL GERENTE AUTOCRATA.

En la esquina inferior derecha está el estilo 9.1, que muestra un alto grado de interés por la producción y un bajo interés por las relaciones humanas.

En este caso, el interés principal es por las utilidades. Las personas son consideradas solamente en términos de su contribución a estos fines. Este estilo gerencial supone que todos los subordinados necesitan de un jefe "duro" y que el presionar para obtener producción es esencial. Rara vez hace un elogio, porque piensa que al empleado se le paga para que haga correctamente su trabajo, por lo que el reconocimiento es innecesario. Se fija en la calidad de la producción tanto como en la cantidad. Pretende ser un "ejecutor" más bien que un gerente, y sus subordinados se vuelven apáticos, es decir, una posición más segura en detrimento de la organización.

Esta actitud está basada en la noción de que el interés por los resultados en las utilidades y, el interés por las personas están en conflicto uno con el otro. La solución al dilema es reducir o sacrificar el interés por las personas en el grado en que sea necesario para asegurar el éxito de la empresa.

2. EL GERENTE MISIONERO.

Este tipo gerencial tiene bajo interés por la producción, es social, aunado con el alto grado de interés por la gente. Se encuentra en la esquina superior izquierda (1.9). El interés directo por la producción es mínimo, las relaciones entre las personas se consideran como de máxima importancia, es decir, el gerente 1.9, está preparado para sacrificar la producción en aras de las personas.

Este estilo gerencial supone "que todos cometemos errores".

El gerente "misionero" toma decisiones a veces negativas pues li

mita el tiempo destinado a la producción con el propósito de no perturbar a la gente. Aunque estas decisiones parecen favorecer el desarrollo o la conservación de las relaciones más armoniosas, corren el peligro de descuidar los objetivos organizacionales en aras de las relaciones cordiales.

3. EL GERENTE TRANSIGENTE.

Es la teoría intermedia; se localiza al centro de la cuadrícula. El gerente presiona sólo lo suficiente para obtener una producción media; sin embargo, obtiene una producción suficiente para responder a las frustraciones y descontentos de la gente, a fin de evitar que la moral esté baja o que haya una hostilidad manifiesta. Comparte el interés por las personas y por la producción de manera tal, que no se compromete con ninguna de las dos, simplemente trata de mantener "contenta" a la gente y "sacar" la producción que él considera la normal en su compromiso como dirigente.

4. EL GERENTE EMPOBRECIDO.

Este estilo de administración supone que ni el logro de los objetivos de trabajo, ni unas sólidas relaciones humanas son valores positivos que se intentan alcanzar. Siempre intenta rehuir a los problemas o verse envuelto en ellos y en sentimientos interpersonales. En términos de las necesidades de trabajo, el individuo se mantiene suficientemente ocupado para dar la apariencia de que labora, pero su contribución real es escasa. Este tipo gerencial se localiza en la esquina inferior izquierda (1.1).

5. EL GERENTE EJECUTIVO.

Se encuentra localizado en la esquina superior derecha de la cuadrícula y se caracteriza por un estilo administrativo de equipo, esto es, el reconocimiento de la interdependencia de las personas dedicadas a actividades productivas.

Rara vez intenta trabajar solo, normalmente prefiere el trabajo de equipo, evitando la centralización y la utilización de la gente como si fueran herramientas de trabajo. No descuida ni las relaciones humanas ni

la producción, ya que todos están involucrados en un destino común, y el éxito de todos proviene del logro del objetivo de la organización.

Cada una de estas teorías gerenciales clave, contiene consecuencias importantes para lograr el rendimiento individual y el de la organización. Sin embargo, podría parecer que el bienestar individual y de la organización se logran mejor con la teoría 9.9.

El desarrollo ejecutivo constituye una forma, por medio de la cual es posible mejorar el rendimiento de la organización. Esto, se puede lograr haciendo que el personal ejecutivo aplique la teoría "Ejecutiva" que de por resultado una mejor integración de la gente hacia el logro de la producción.

Sin embargo, y como ya se apuntó antes, es la creencia de estos autores que no existe "el mejor" tipo gerencial y que, como hay muchos tipos de personalidades, los dirigentes actuarán más o menos de acuerdo a una u otra de las teorías descritas o una teoría mixta, pero que, invariablemente, tendrán un estilo de "respaldo". Ya que la personalidad de un individuo maduro es difícil de cambiar, y que el dirigente tiene que enfrentarse a un sinnúmero de situaciones distintas, y a "personalidades" también diferentes. Es la sugerencia que se tenga algún estilo administrativo de reserva al cual se pueda recurrir cuando el estilo dominante no funcione.

Cualquier estilo puede ser el respaldo de otra teoría como estilo dominante. Cualquiera de los varios conjuntos de condiciones en combinación puede determinar, cuál estilo gerencial es el dominante en una persona y en una situación en especial.

TEORIA "X" Y TEORIA "Y" (25).

McGregor estudió los distintos enfoques para dirigir a la gente en las empresas de todo tipo, y concluyó que los estilos para dirigir podrían ser examinados y comprendidos a la luz de los supuestos de los dirigentes acerca de la gente. Supone que la eficacia o ineficacia de un ge

(25) Tomado de Douglas McGregor, El Aspecto Humano de las Empresas, - Ed. Diana, Mex. 1977, Págs. 237.

rente reside en los efectos sutiles y, muchas veces, inconscientes que ejercen esos supuestos en su esfuerzo para dirigir o influenciar a los demás.

De esta manera desarrolló sus teorías que, básicamente, consisten en los siguientes postulados :

TEORIA "X"

A la consideración tradicional acerca del hombre, ampliamente apoyada, se le llamó "X" y que parecía estar basada en el grupo de supuestos siguientes :

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia a rehuir de el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar - por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser común prefiere que lo dirijan, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que seguridad.

Estas suposiciones no son precisamente manifiestas o establecidas - pero, evidentemente, las políticas, procedimientos y reglamentos de trabajo, se puede observar que estan operando así. El control es estrecho, la participación individual es nula, el reconocimiento es casual y el castigo - una manera de mantener el orden.

Aquí es posible localizar toda una gama de enfoques de dirección, que van del "rígido" al "blando". Así, se puede forzar al subordinado para que trabaje porque se piensa que es perezoso, o bien, otro jefe piense del subordinado lo mismo; pero que suponga que debe ser agradable con él y así lograr que produzca.

TEORIA "Y"

Otra visualización del hombre, que no necesariamente es el extremo opuesto al de la teoría anterior, es la teoría "Y". Es también un conjunto de suposiciones acerca de la naturaleza del hombre y que se menciona a continuación.

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. El hombre ejercerá el autocontrol al servicio de los objetivos a los que está comprometido a alcanzar.
3. El compromiso de lograr objetivos depende de las recompensas asociadas con su realización. Las recompensas más importantes son las que satisfacen las necesidades del respeto por sí mismo y la mejoría personal.
4. El ser humano común aprende, bajo las condiciones adecuadas, no solo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.
5. La capacidad para ejercitar un relativamente alto grado de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de los problemas de la organización, está distribuida amplia, y no estrechamente, entre la población.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano común son utilizadas sólo parcialmente.

Es importante darse cuenta de que éste no es un enfoque "blando" para administrar el esfuerzo humano. Examinando estrechamente puede verse como un sistema muy exigente establece estándares elevados para todos y se espera que la gente los logre. No es arduo solamente para el empleado que quizá no ha tenido ninguna experiencia con la conducta directiva resultantes de estas suposiciones, sino que, también, exige una manera de actuar muy diferente, por parte del supervisor o gerente que se

ha desarrollado bajo alguna de las influencias de la teoría "X" en nuestra cultura.

Aunque podamos comprender y estar de acuerdo intelectualmente con alguna de estas ideas, es mucho más difícil ponerlas en práctica. Es necesario que el gerente corra el riesgo, porque él es quien debe permitir a los empleados experimentar en actividades en las que puede sentir que no están todavía capacitados.

El aprendizaje y desarrollo resultante de esta oportunidad podría recompensar generosamente el riesgo.

El enfoque de un gerente "Y" se basa en el hombre como un ser que está creciendo, desarrollándose y aprendiendo, mientras que el gerente "X" visualiza al hombre como un ser estático, totalmente desarrollado y capaz de cambiar muy poco.

Un gerente de la teoría "X" establece los parámetros de los riesgos de sus empleados determinando sus potencialidades de acuerdo con sus posiciones negativas. Un gerente de la teoría "X" permite a su gente poner a prueba los límites de sus capacidades y usa los errores para aprender mejores caminos de operar en vez de utilizar como látigo para forzarlos a someterse al sistema. Estructura el trabajo de forma que el empleado pueda tener la sensación de desarrollo y realización personales.

La motivación viene del trabajo mismo y proporciona un incentivo mucho más poderoso que los exteriores de la teoría "X".

En apariencia la teoría "Y" es muy buena y recomendable como tipo gerencial. Pero en la práctica, ¿resulta del todo cierta? Para dar alguna claridad a esta duda transcribimos a continuación algunos párrafos del libro de Fernando Arias Galicia (26) que nos parecen oportunos.

"Sin embargo, claro está, no faltan autores que duden de la eficacia de este sistema. Dubin (1968) dice que la mayoría de las personas toma su trabajo como un tipo de conducta necesaria más que voluntaria y

(26) Fernando Arias Galicia, Administrador de Recursos Humanos, Ed. — Trillas, Mex. 1976, Págs. 132 - 133.

que tal labor no constituye un interés central en su vida. Strauss (1968) indica que los propugnadores de la teoría Y no son optimistas sino utópicos ya que no solo desean cambiar las organizaciones sino que, además, piensan que pueden hacerlo. Los puntos de su argumento son básicamente :

"a) La hipótesis Argyris sobre el conflicto entre la personalidad y la organización en todo caso sería aplicable a cualquier organización -- (familia, sociedad, estado) y no sólo a las industriales. Es el viejo -- conflicto entre "deseo y realidad, ego y super ego". Incluso, dice Strauss, las ideas de Argyris tienen un sabor nihilista, anarquista y sobre estiman -- la libertad individual. La madurez significa, afirma este autor, un ajuste -- a las restricciones impuestas y no una total liberación de ellas.

"b) Se ha enfatizado mucho en que el trabajo industrial moderno no proporciona tantas satisfacciones como aquel del artesano en épocas -- anteriores; sin embargo, define, la minoría de la población tenía ocupacio -- nes artesanales; duda que el siervo medieval o el esclavo egipcio ejercita -- rán mucho su sentimiento de independencia o de creatividad.

"c) La teoría Y supone que todo mundo tiene una gran necesi -- dad de autoexpresión; pero ésto no siempre es cierto. El profesor univer -- sitario, el académico, el científico, sí requerirán independencia y libre -- oportunidad de actuación. Empero no pueden pensarse que todo mundo po -- sea los mismos valores. Strauss dice (1969) que en una ocasión tuvo opor -- tunidad de realizar un estudio en una fábrica, que no ha sido publicado. -- Laboraban en un departamento varias mujeres; había dos tareas; una alta -- mente repetitiva y otra bastante creativa. Se dió oportunidad a las traba -- jadoras de escoger libremente su puesto; se analizaron después las caracte -- rísticas de las obreras y se encontró que las que sentían una vida feliz ha -- bían preferido los puestos rutinarios porque eso les permitía pensar en su ho -- gar, su esposo y sus hijos; mientras las solteras, las divorciadas y las casa -- das infelices, habían preferido los puestos que requerían mayor creatividad. Este sería un dato a favor de Dubin también".

Arias Galicia termina sus argumentos con dos en los que deja es -- tablecido que a las personas no les gusta sentirse inseguras en el trabajo y -- que la aplicación de la teoría Y requiere de un "consenso absoluto entre -- todos los integrantes del grupo".

Independientemente de que el líder tenga un tipo gerencial Y o

X, lo importante sería, creemos, que aprendiera a adaptarse a las circunstancias y al tipo de personalidad del individuo que funge como su subordinado.

A este respecto hemos incluido una sección más donde tratamos - el concepto del líder circunstancial.

LIDERAZGO CIRCUNSTANCIAL.

Hasta aquí, hemos intentado reunir en un solo trabajo las teorías que sobre el líder administrativo, se presentan como más aceptadas o reconocidas por las organizaciones. Las empresas no desconocen que existen diferentes tipos de líderes, al contrario, sabedores de esta situación intentan encauzar las pocas o muchas virtudes de sus jefes o dirigentes hacia el logro de los propósitos organizacionales.

Todas las empresas desearían, desde luego, que sus jefes tuvieran la mentalidad positiva con respecto a los individuos y a la organización; - sin embargo, ésto es imposible. La empresa tiene que aceptar el hecho - indiscutible de que sus superiores no sólo tengan diferente capacidad y experiencia, sino aún diferente personalidad (tal como se entiende en este trabajo). Ante esta situación las empresas, se sienten obligadas a uniformar la actitud de los jefes mediante entrenamientos, manuales y discusiones que tienen siempre el mismo fin: convencer al superior de que existe el "mejor" tipo de líder, y que es al que todos deben tratar de imitar.

Tal posición de la empresa, a nuestro juicio, es errónea. Los individuos, sobre todo los superiores que tienen cierta expectativa del futuro de la organización, poseen una conciencia más clara y una personalidad más definida pues, se supone que han sido seleccionados por sus cualidades que demuestran cierta madurez de criterio. Esto es, que tienen una personalidad bien definida, que ningún curso sobre liderazgo podría cambiar.

Tratar de convencerlo de que determinado carácter es el más - - conveniente podría lograr que un superior mejorara su actitud en forma temporal. Por ejemplo, si un jefe o supervisor tiene rasgos paternalistas, decirle que comportarse como un "demócrata" (o según la teoría Y) es más-conveniente, es tanto como pedirle que cambie su personalidad, cosa bas-

tante difícil de lograr. Sería mucho mejor ayudarle a definir su personalidad y hacerle ver que en determinadas situaciones y con determinadas personalidades su actitud es muy conveniente; pero que, con otro tipo de personas y en situaciones diferentes, debe hacer un esfuerzo por adaptarse a la situación y a la personalidad concretas.

Le estamos pidiendo que sea un líder circunstancial, que tenga una táctica de dirección de respaldo, que sepa reconocer no sólo las debilidades del subordinado en cuestión, sino también sus cualidades.

Tradicionalmente se ha concebido al líder situacional como aquel que es creado por la situación es decir, que en cada grupo de individuos existen varios tipos de líderes posibles, y que, el grupo elegirá a uno diferente, según diferentes necesidades. No es éste el líder al que nosotros nos referimos. El líder circunstancial del que hablamos se adapta a la situación que es diferente, que ser creado por la situación.

Así, a la organización no le va a interesar aquella persona que en una situación de peligro, ajena a la administración de la empresa (un incendio) surge como líder y ayuda a desalojar el edificio. Desde luego en esta ocasión en especial la empresa se muestra agradecida con el líder que evitó pérdidas humanas; pero el líder administrativo, además de ser más frecuente y más necesaria su intervención, es el que realmente interesa a la organización. Aquél es un líder condicional (que la situación lo exige), este último es circunstancial, porque se adapta a la situación, es decir, a la personalidad del individuo con quien trata, sus necesidades y circunstancias en las que se presenta un conflicto.

CARACTERISTICAS DEL LIDER.

Mucho se ha escrito sobre las exigencias mínimas de un futuro líder. Cada autor o tendencia menciona un grupo de características que, a su juicio, serían las deseables para el que detente la responsabilidad de la dirección de la acción de otras personas. Sería impráctico e innecesario transcribir todos los grupos de cualidades, que estos autores han reunido, de distintos libros, empresas o tendencia.

De acualquier manera no sería práctico mencionar un grupo de -

cualidades que se pretendieran adecuadas a todos los tipos de líderes. -- Chrudden y Sherman (27) piensan que las habilidades que un líder debiera tener "... varían con su posición específica en la organización y el nivel en el cual se encuentran su posición".

No obstante, que lo anterior no fuera cierto, se han encontrado listas de cualidades con contradicciones como la que menciona J.J. Cribbin (28). Por otra parte el mismo autor señala que dichas cualidades son difíciles de definir "de una forma que todos acepten" y "mucho más -- medirlas con exactitud" (29).

Ejemplos de esto, serían cualidades como la empatía o la objetividad, la habilidad para tomar decisiones, la justicia y la lealtad. Aunque definitivamente, existen otro tipo de cualidades como la inteligencia que sí se puede medir o calcular con un cierto porcentaje de confiabilidad.

Sin embargo, y ya que hablamos de la inteligencia, hay cualidades que se deben dar en dosis medidas. Pues obstaculizarían el ejercicio del liderazgo. Una persona muy inteligente no sería un buen líder, pues sería incapaz de convivir con inteligencias comunes, además, de que el mismo grupo lo rechazaría.

No todos los autores están de acuerdo en que las cualidades que debe tener el líder "suenen" como las más convenientes. El Dr. Barnard, hablando del líder, dice que es "... un individuo estúpido, un funcionario arbitrario, un simple canal de comunicación y un ladrón de ideas" -- (30). Lo convenientemente estúpido para escuchar muchas cosas que los subordinados tengan que decirle; arbitrario, porque debe imponer su autoridad para mantener el orden; ser un centro de comunicación; si "sólo usara sus propias ideas sería una especie de hombre orquesta y no un buen director".

-
- (27) Chrudden y Sherman, Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., Mex. 1970, Pág. 398.
- (28) "En ocasiones, se incluyen cualidades contradictorias en la misma lista, tales como energía y tacto". Dirección Administrativa Eficaz, Ed. -- Ed. C.E.C.S.A., Mex. 1973, Pág. 43.
- (29) J.J. Cribbin. Obra Citada, Pág. 43.
- (30) J.A.C. Brown, La Psicología Social en la Industria, Fondo de Cultura Económica, Mex. 1973, Pág. 275.

Entonces, lo importante parece no ser el tener muchas cualidades, sino el saberlas aplicar convenientemente. Esto es, la circunstancia precisa y la personalidad concreta de los subordinados, determinaran las cualidades y talentos que deba poseer el líder. O para decirlo con Cribbin (31) las cualidades son activos "...Pero la forma en que se utilicen debe ser guiada por un cuidadoso conocimiento de la situación a la que se aplique. El gerente jefe hace la distribución para averiguar los aspectos únicos de una situación dada, a fin de asumir la conducta adecuada".

(31) James J. Cribbin, Dirección Administrativa Eficaz, Ed. C.E.C.S.A. Mex. 1973, Pág. 45.

UNIDAD UNO

CAPITULO IV

CAPACIDAD EJECUTIVA

El hombre es un ser que podría ser clasificado por el tipo de sus necesidades. A través de la urgencia de satisfacerlas, ha utilizado su capacidad de razonamiento, de comunicación y de creación para formar instituciones y sociedades, para lograrlo.

"La necesidad es la falta de algo", pero esto no resuelve nada. El esfuerzo por satisfacer una necesidad no es exclusivamente un simple impulso para cubrir la carencia de algo. La motivación es el mantenimiento del impulso o la persistencia de "pautas de comportamiento" y no sólo la identificación de una necesidad (32).

Todos los organismos (hombres y animales) tienden a mantener cierto equilibrio, denominado homeostasis, del medio interno en que viven sus tejidos. Cuando se transforma este equilibrio, el organismo está motivado para recuperarlo. Por ejemplo, si el medio ambiente amenaza su seguridad interna, se motivará para adoptar medidas que reintegren su seguridad interna o eliminen los factores del medio que le incomodan.

El reconocimiento de una necesidad romperá el equilibrio del individuo, llevándolo a tomar la acción que satisfaga aquella y le permita alcanzar la posición de equilibrio (33).

(32) Douglas C. Basil, *Conducción y Liderazgo*, Ed. El Ateneo. Méx. - 1972, Pág. 55.

(33) Dr. A. Nava Rivera, *Psicología*, Talleres Técnica Gráfica, S.A., - Mex. 1968, Págs. 576 - 584.

Los términos "motivo" o "motivación" no son solamente la identificación del estímulo o un acto, sino un modo de describir pautas de conducta o comportamiento muy complejos (34). Así, es posible explicar los actos que, pareciendo irracionales al principio, no lo son al identificar la necesidad: la clave de la motivación es el reconocimiento de las necesidades de los individuos.

LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES.

Cuando los individuos ingresan a un organismo social, normalmente lo hacen movidos por la idea de satisfacer una necesidad; de manera que el solo hecho de pertenecer a un grupo (cualquiera que éste sea) implica la satisfacción de una necesidad. Ninguna persona pensaría en pertenecer a una institución, club social o cualquier otro organismo sino estuviera requerido por la satisfacción de una necesidad para hacerlo; en este sentido podemos decir que tuvo razones para desear ser un miembro, es decir, estaba motivado.

La motivación puede entenderse como el móvil que lleva a la satisfacción de una necesidad, ésto es, lo que provoca que una persona se conduzca de una manera o de otra.

Arias Galicia (35) define la motivación como el conjunto de "todos aquellos factores capaces de provocar mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".

El líder administrativo debe saber que los individuos cuando ingresan a una organización lo hacen con la idea de satisfacer una o varias necesidades, su papel es, entonces, el de descubrir o por lo menos intentar, qué tipo de necesidad se satisface con el simple ingreso a la organización y qué necesidades busca satisfacer al ser aceptado como miembro; este conocimiento le indicará la manera de cumplirlas o satisfacerlas, al tiempo que contribuye, también, con la satisfacción de las necesidades organizacionales.

(34) Douglas C. Basil, *Conducción y Liderazgo*, Ed. El Ateneo. Méx.-1972, Pág. 56.

(35) F. Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Trillas, Méx. 1976, Pág. 65.

El líder administrativo, en su calidad de intermediario, podrá encontrarse ante un dilema si quiere optar por la satisfacción de las necesidades organizacionales, descuidando las individuales, o viceversa. Para nadie es un secreto que el cumplimiento de necesidades grupales e individuales es requisito indiscutible para el logro del éxito común, ya que el éxito particular o unilateral no puede existir salvo que sea temporalmente.

Para el dirigente, y en general para cualquier miembro de una organización, le resulta más o menos sencillo percatarse de las necesidades (objetivos) de la organización. Estas le son informadas con la prontitud requerida en función del puesto que va a ocupar, ya que su participación individual contribuirá en mayor o menor medida al logro de los objetivos. En este sentido, podemos asegurar que el líder administrativo tendrá el mínimo de obstáculos en el reconocimiento de las necesidades organizacionales. Pero no sucede así con las individuales.

Los objetivos de los miembros de la empresa resultan confusos -- hasta para los mismos individuos que las tienen; la obligación de un buen líder será, precisamente, averiguar cuáles son las necesidades de los individuos que tienen bajo su responsabilidad e intentar satisfacerlas conjuntamente con la satisfacción de los objetivos institucionales.

Reconocer las necesidades personales de los subordinados es, quizá, el aspecto de más trascendencia en la dirección de las personas. Estas son no sólo complejas, sino hasta variables en el requerimiento de motivos para hacer las cosas. Como se dijo anteriormente, la conducta de los individuos está influenciada fuertemente por la satisfacción o insatisfacción de sus necesidades.

Entiendo el mecanismo que logra que la gente actúe del modo deseado se habrá dado un paso gigantesco en la preparación del buen líder.

Cuando una persona ingresa a una empresa no lo hace con la idea de contribuir al cumplimiento de los objetivos de ésta, al contrario, lo hace en forma natural: egoístamente.

Ser aceptado por una empresa constituye por sí mismo un hecho motivante, pero una vez que ha firmado el contrato, el trabajo se convierte en un medio para lograr otros objetivos. Independientemente de que la necesidad motivante para ingresar a una empresa haya sido de carácter eco

nómico o diferente a éste, los individuos adquieren, por así decirlo, otro tipo de necesidades que también buscarán ser satisfechas.

La primera de las necesidades sería la adaptación al grupo y a sus costumbres. El individuo desea ser parte de un grupo y hará lo posible por conformarse con él y perder, en cierta forma su individualidad, que lo aparta o diferencia del mismo. Casi simultáneamente a esta necesidad se presenta la de ser aceptado por el grupo; la aprobación social está íntimamente ligada con la necesidad de reconocimiento.

Relacionada con las anteriores, se presenta también, como necesidad motivante, el sentido de inestabilidad en el trabajo. Este tipo de inseguridad es motivadora, porque el individuo estará dispuesto a contribuir con la organización por el temor a perder el empleo, no debe, por lo tanto, confundirse con la inestabilidad que desmotiva; ya que, a la que nos referimos es aquella que experimenta la persona que espera ganarse la plata.

Al pertenecer el individuo a una organización, se encuentra automotivado ya que intenta lograr aceptación, reconocimiento y estabilidad en la empresa. Es la creencia de estos autores que en esta primera etapa o período del individuo en la organización, no se requiere de impulsos adicionales para lograr que el subordinado se esmere en el cumplimiento de su trabajo ya que, como se dijo anteriormente, cuenta con suficientes razones para hacerlo así, por sí mismo. Aunque esté trabajando por los objetivos de la organización, debe entenderse que no lo hace en forma consciente. Su verdadero interés es, insistimos, egoísta.

Una vez que ha rebasado esta primera etapa —que hemos dado en llamar de automotivación— su actitud se volverá indiferente hacia la organización si ésta no le proporciona los motivos suficientes para seguir trabajando con entusiasmo. Aquí es donde interviene el líder administrativo. Este debe conocer a sus subordinados de tal manera que sepa cómo motivarlos para que en forma consciente quieran trabajar en el logro de los objetivos organizacionales, como un medio de satisfacer sus propias necesidades. Para lograrlo se requiere saber antes cuáles son las necesidades de los subordinados.

En este sentido J. J. Cribbin afirma que una necesidad "... es una potencialidad, un requisito o una capacidad inherente a una persona, -

que debe ser satisfecha razonablemente o realizada, si va a desarrollarse como un ser humano completo e integrado" (36).

El subordinado sigue viendo a la organización como el medio de lograr otros objetivos. Satisfechas sus primeras expectativas, ya no le interesa trabajar en forma eficiente, salvo que se le puedan crear nuevos motivos.

El superior debe tener en cuenta que, existiendo diferentes tipos de personalidades, los individuos valoran y jerarquizan, también de diferente manera, sus necesidades.

Resulta muy difícil y complicado averiguar cuáles son las necesidades particulares que, en cada individuo, reclaman ser satisfechas. Más difícil resultará aún conocer las necesidades de un grupo de trabajo. Como atinadamente afirma James J. Cribbin: "El gerente busca constantes en la fuerza de trabajo, pero se da cuenta de que las diferencias humanas constituyen la regla, no la excepción". (37)

Existen muchos intentos por solucionar esta interrogante. Entre los más importantes, se encuentra la jerarquización que sobre las necesidades hiciera A. H. Maslow. El suponía que las necesidades satisfechas no creaban motivación; y que se jerarquizaban en forma escalonada a modo de que satisfecha una, surja jerárquicamente la siguiente.

Esta escala de necesidades era la siguiente (38) :

- Fisiológicas. Indispensables para la conservación de la vida.
- De seguridad. En cuanto al futuro, por la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de estimación.
- Sociales. De pertenencia y aceptación del grupo.

(36) James J. Cribbin, Dirección Administrativa Eficaz, Ed. C.E.C.S.A., Mex. 1973, Pág. 149.

(37) James J. Cribbin, Obra Citada, Pág. 178.

(38) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, Mex. 1976, Págs. 70 - 71.

- De estima. Necesidad de prestigio o status.
- De autorrealización. Necesidad de trascender o dejar huella del pasado.

Maslow se refiere a la "prepotencia" como la manera de jerarquizar por orden de satisfacción las anteriores necesidades. Es decir, que las necesidades superiores no motivan sino hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción.

Hay otras teorías acerca de la motivación, como la de Herzberg, cuya teoría dual dice que las "...carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan insatisfacción". (39)

Como estas teorías, hay otros intentos (Argyris, Likert, Patton, etc.) que por no ser el tema central de este estudio no se detallan, pero si quisiéramos encontrar un factor realmente motivante en el trabajo, sería, creemos, el trabajo mismo y la oportunidad que brinde de desarrollo.

Cribbin al respecto dice lo siguiente: "El motivador más real y efectivo es el trabajo mismo. Si un empleado está convencido de que su trabajo no solo representa una valiosa aportación, a la organización si no que también llena por lo menos, algunas de sus aspiraciones de importancia entonces habrá que reunir menos alicientes extrínsecos". (40)

Muchas personas suponen que el dinero (salario) es uno de los factores más importantes en la motivación, pero como advierte Laurence Siegel (41) "Si esto fuese cierto, sería una cuestión relativamente sencilla aumentar la satisfacción en el trabajo aumentando los salarios". Más adelante el mismo autor asegura que esto se basa "en la creencia errónea -

(39) F. Arias Galicia, Obra Citada, Pág. 73.

(40) James J. Cribbin, Dirección Administrativa Eficaz, Ed. C.E.C.S.A., Mex. 1973, Pág. 178.

(41) Laurence Siegel, Psicología Industrial, Ed. C.E.C.S.A., Mex. 1974, Pág. 366.

de que todo objetivo que se persiga se puede comprar, o que al menos se puede lograr por medio del aumento del salario". (42)

Nosotros no negamos ni desconocemos todas las posibilidades que ofrece un salario alto, o un puesto relativamente bien remunerado. Una persona "bien pagada" realizará bien todo su trabajo, pero ésto no necesariamente significa que lo hará todo lo eficientemente que sería capaz si lo hiciese por el trabajo mismo.

Es más importante para un empleado saber que lo que hace "vale la pena y tiene algún mérito". Que el trabajo proporciona la "oportunidad de demostrar su talento, adquirir prestigio y obtener reconocimientos" (43).

Con todo ésto queremos decir que, ya que resulta muy difícil y aventurado enunciar una escala de necesidades que pueda ser infalible y aplicable a todo tipo de personas, sería muy conveniente aceptar el hecho de que, independientemente del tipo de necesidades que pueda tener el subordinado, en un momento dado, es más recomendable satisfacer "una gama de necesidades en vez de satisfacer una o dos" (44).

Esto se lograría con mayor facilidad si se concentran los esfuerzos de motivación de tal manera que el empleado encuentre satisfacción en el trabajo mismo. La idea es que las necesidades de desarrollo, de responsabilidad, de autorrealización, económicas, etc., vayan encontrando su resolución a través de la ejecución del trabajo que por sí solo es motivante.

Relacionada con la motivación se encuentran dos factores que deben considerarse por su gran influencia y determinación. Estos dos factores son la adaptación al cambio y la frustración.

(42) Laurence Siegel. *Obra Citada*, Pág. 368.

(43) George R. Terry, *Administración y Control de Oficinas*, Ed. C.E.C.S.A., Méx. 1966, Pág. 773.

(44) James J. Cribbin, *Dirección Administrativa Eficaz*, Ed. C.E.C.S.A., Mex. 1973, Pág. 178.

ADAPTACION AL CAMBIO.

Mucho se ha hablado de que existe una resistencia intrínseca al cambio. Es cierto, los individuos temen los cambios. Pero temen a lo -- que el cambio pueda implicar, y no tanto al cambio mismo; es más, nos -- atrevemos a afirmar que las personas desean los cambios y que incluso los -- miembros de una organización estarían dispuestos a criticar a las organiza -- ciones que no evolucionan.

¿Por qué entonces se presenta la oposición en los individuos? -- Porque la gente siempre le ha temido a lo desconocido y el cambio inesp -- erado puede causar inestabilidad y desequilibrio emocional, provocando ine -- vitablemente resistencia por el cambio.

Cuando una persona es aceptada por un grupo de trabajo, su -- adaptabilidad social es más o menos automática e inconciente, ya que el -- miembro aporta a la organización su esfuerzo personal y ésta, a su vez, le retribuye con la aceptación y el reconocimiento, le proporciona un cierto -- sentido de estabilidad y confianza. Pero su adaptabilidad psicológica es to -- davía más difícil de lograr y complicada, pues incluye la adaptación a la -- multiplicidad de interacciones humanas y al líder administrativo (jefe) a quien tiene que aceptar en forma casi inmediata, cuando lo ideal sería que fuera en forma natural, meditada, inconscientemente y conscientemente.

El líder administrativo, no es reconocido como tal, sino en su -- calidad jerárquica, como el jefe; es una fuerza extraña que promueve cam -- bios y que provoca una tendencia intrínseca a la resistencia. La posición -- inmediata y, en cierta manera, lógica es la indiferencia hacia el jefe y -- el trabajo. Esta zona de indiferencia, se limita casi exclusivamente a -- las labores rutinarias, ya que los verdaderos cambios (sobre todo los radica -- les) obligan al subordinado a meditar sobre la forma en que ellos se verán -- afectados en su seguridad y estabilidad.

La verdadera resistencia se da pues fuera de la zona de indife -- rencia, cuando el cambio implica la posibilidad de la transformación de -- las expectativas particulares. Esto es, cuando el cambio amenaza la estabi -- lidad o la seguridad del subordinado.

Por lo tanto, la supuesta resistencia al cambio debe entenderse,

más bien como un síntoma, que como un problema. Es decir, que refleja la resistencia ante la inseguridad que pueda amenazar el cambio; la inseguridad es, pues, lo que debe resolver el jefe o superior. El líder administrativo no es aquel que lleva al grupo, sino el que el grupo sigue, y si en su calidad de líder no proporciona las bases y razones por las cuales el grupo lo ha de seguir, no será entonces un buen líder. Esto viene a colación de la inseguridad que lleva en forma concomitante el cambio; cuando el líder no se ha preocupado por definir las razones de la evolución y sus bondades.

Debe, entonces, quedar bien claro que las personas no rehuyen al cambio mismo, sino que incluso lo desean.

APRENDIZAJE Y FRUSTRACION.

La frustración origina el aprendizaje, si ésta es positiva y existe la posibilidad de superarla. Las frustraciones reclaman la utilización de las cualidades y la capacidad resolutive de los individuos. La frustración impele a las personas a utilizar el esfuerzo necesario para que aquélla sea superada. En los casos en que el individuo se ve obstaculizado a sobreponerse a la frustración es cuando ésta resulta negativa.

Muy frecuentemente los supuestos líderes de un grupo son los causantes directos de la frustración de sus subordinados, cuando no son capaces de descubrir y entender las necesidades de sus subordinados, y auxiliarlos en la superación. Toda persona busca su autodesarrollo y superación, pero si el medio ambiente se interpone en este anhelo, la reacción natural es de desconfianza en sí mismo y de indiferencia hacia la causa de su frustración.

Una manera de encauzar y resolver el nivel de frustración de los individuos es a través del reconocimiento de la capacidad de aprendizaje y de resolver los problemas de éstos; pues de esta manera el superior estará en posibilidad de repartir las cargas de trabajo en forma tal que los subordinados puedan resolver con el mínimo de dificultades, que les pudiera causar la frustración. Esto quiere decir que el superior debe atender al nivel de frustración que puede aceptar un subordinado para poder desarrollarse, a fin de poderle asignar la responsabilidad adecuada a sus aspiraciones.

nes y capacidades.

La frustración es más bien un fenómeno psicológico que una cuestión técnica, por lo tanto debe ser resuelta tratando de entenderla de esta manera que por explicaciones técnicas. Al intentar resolverla el líder debe antes identificar las causas y diferenciar entre el síntoma y el verdadero problema. Aquí, también, se trata del temor o la inquietud que provoca la incertidumbre por el futuro (mediato o inmediato), por el cambio.

DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS.

El trabajo más importante que tiene el líder administrativo es el de enseñar a otros a desempeñar su propio trabajo en forma eficiente. Y su mayor contribución a la organización es la de tener siempre una persona preparada para tomar su lugar: debe prever la situación cuando esté ausente para que el trabajo continúe. Este es el signo característico de un buen líder. Nunca teme preparar a otras personas en todas las fases de su trabajo, principalmente a aquel que demuestre ser el más capaz para continuarlo en su labor.

En cualquier organización, aún cuando exista un programa de inducción y capacitación en forma oficial, no podría permitirse que el líder se desentienda de esta obligación que es tan importante como la motivación constante. De cualquier manera, los subordinados no disponen de otro medio formal para ser entrenados (y tal vez, más aprovechable) que la supervisión continua. En el desempeño mismo de las labores cotidianas, es cuando surgen efectivamente las dudas en cuanto a la forma efectiva y práctica de desempeñar un trabajo.

El desarrollo de un subordinado debe iniciarse desde el momento en que es elegido para desempeñar una determinada función, pues sería tiempo mal empleado no solamente para la empresa, si no aún para el mismo subordinado si la selección del trabajador ha sido errónea con respecto a las funciones que se le pensaban encomendar.

El segundo aspecto que debe tener en consideración el líder al capacitar a sus subordinados es el de la disposición que tenga el subordinado para ser parte de un programa de desarrollo, pero esto también es res-

ponsabilidad del jefe inmediato, pues estamos suponiendo que se ha elegido al "hombre adecuado, para el puesto adecuado"; ésto es, adecuado intelectual y moralmente. Sin embargo, no se descarta la posibilidad de que existan individuos que se adapten perfectamente a un determinado puesto - (o función específica), y no deseen ser promovidos a otras responsabilidades. El líder, como ya se advirtió antes, debe conocer lo mejor posible a sus subordinados para distinguir de entre ellos a los que requieren una capacitación constante en la función que desempeñan cotidianamente, de aquellos que están dispuestos -tanto intelectual como moralmente- a ser promovidos a puestos de mayor responsabilidad (incluso a la posición de líder) y deban ser desarrollados.

El líder debe brindar la oportunidad de desarrollo a todos los individuos que tiene bajo su responsabilidad, pero debe seleccionar invariablemente a aquellos, que por su interés y disponibilidad (demostradas en el desempeño de sus labores cotidianas) sean los más convenientes para ser desarrollados y sean los avocados a sustituir al líder, en el caso de que éste mismo sea promovido.

Si llegado el momento de que el líder deba nombrar al que pueda sustituirlo, no tiene seleccionada a la persona en cuestión, esta será una señal indiscutible de que el líder, no lo ha sido en toda la extensión de la palabra. Porque ello significará que no ha sabido motivar a sus subordinados en el interés por la contribución al logro de los objetivos organizacionales, que es, en última instancia lo que debe mover a los subordinados en el desempeño eficiente de su labor, y no el interés egoísta del que hablamos al principio de este capítulo, ya que éste solo es motivante en los primeros meses del individuo como miembro de la organización.

Otro aspecto que debe considerarse en el desarrollo del subordinado llamado a sustituir al líder, es el de que éste cuente con la experiencia necesaria y conocimientos suficientes de la función que se piensa dirigirá en el futuro. No se pide que sea solamente una persona con aspiraciones elevadas, y que esté mentalmente dispuesto a aceptar mayores responsabilidades, sino que, conozca el trabajo que dirigirá, pues algún día tendrá que tomar decisiones que no le permitan meditar sobre las posibles alternativas, y que, en cambio, sí le reclamen un criterio definido.

Estos dos factores que hemos considerado importantes en la selección del subordinado que habrá de sustituir al líder, deberán ser fácilmente

observables en él, por su jefe inmediato. Esta capacidad para distinguir - al hombre adecuado del inelegible, no se obtiene de la noche a la mañana y sin ningún esfuerzo. Supone del líder, un interés real por contribuir en forma efectiva con la organización, al tiempo, que implica el deseo real - de propiciar el desarrollo del individuo.

Esto significa en el líder una doble capacidad :

- a) Sensibilidad perceptiva en la identificación del subordinado adecuado y,
- b) Capacidad de evaluación de la eficiencia de los subordinados.

La primera capacidad, se refiere a la parte subjetiva de la elección del hombre adecuado para sustituir al líder. Exige el desarrollo de una cierta sensibilidad apreciativa de las cualidades carismáticas que, desarrolladas o no, se encuentren en un subordinado.

La segunda capacidad, la de evaluación del subordinado, implica apreciaciones más objetivas, pues se refiere fundamentalmente a los resultados de la actuación del subordinado. El carácter poco emocional -- que exigiría esta segunda capacidad, la convierte en la más importante de las dos, por lo mismo se analiza en forma más completa en seguida.

EVALUACION.

El proceso de evaluación de los subordinados, implica, no solamente el juicio de una determinada actuación o ejecución en el desempeño de una función específica, sino también, la determinación de las medidas que deban adoptarse para mejorar la eficiencia del subordinado en cuestión.

Así, la evaluación, incluye la revisión no sólo de la conducta errónea o equivocada, sino también la que resultó adecuada, pues es indudable que la moral de una persona se verá afectada si comprueba que sus actos positivos (o los que él considera así) no son reconocidos. Pocos entusiasmos soportarían sólo las reprimendas.

Estas dos metas del proceso de evaluación de los subordinados, - facilitarán no solamente el examen de la actuación de éstos y la forma en que se cumplen las diversas tareas; sino también el grado de cumplimiento de los objetivos parciales (del departamento) y de la organización que es, en última instancia, la razón de que exista un responsable al frente de cada grupo de trabajo.

En el proceso de evaluar la actuación del personal, se debe evitar el peligro de hacerlo en forma emocional y, sin ninguna otra justificación que el estado de ánimo del evaluador, esto es, por simpatía o antipatía que pueda experimentar sobre los evaluados, y que, influenciarían sus apreciaciones en detrimento de la eficiencia del subordinado y del progreso del grupo de trabajo.

La esencia del proceso de evaluación es la promoción del desarrollo del subordinado, pues consiste en patentizar la actuación de un individuo y descubrir sus posibilidades, con el fin de programar su actuación futura. Pero si la apreciación que se hace está viciada por reacciones -- emocionales, unilaterales, evidentemente esta función del líder no se estaría cumpliendo.

La evaluación debe concretarse al cumplimiento de la función específica encomendada al evaluado y a su actuación con respecto a esa función, y no a la persona en sí. En ocasiones resulta más sencillo descubrir los errores de los individuos y tenerlos presentes al momento de la evaluación, que saber de todos los aciertos de una persona. Esto es muy fácil - de entender si recordamos que los errores requieren de la intervención del líder, mientras que los aciertos pasan desapercibidos con mayor facilidad. - Por lo tanto, la evaluación debe hacerse sobre bases lo más objetivas posibles, que permitan, efectivamente, mediar la actuación y el desempeño.

Con el fin de facilitar la evaluación, deben plantearse objetivos comprobables, significativos y factibles.

La comparación de los resultados beneficia la evaluación y permite planear el desarrollo del subordinado, pues descubre la calidad de los errores y el error mismo. En este sentido, resultaría muy conveniente que el subordinado participe en su calificación. De esta manera se lograría un doble propósito: 1) le resultarán más claras sus faltas y, 2) posiblemente, ya no vería tan injusta la apreciación del superior que, casi siempre se an

toja unilateral.

La manera de que el subordinado participe en su evaluación es -- a través de formas prediseñadas que contengan los factores a evaluar; y -- que, sean llenadas tanto por el superior como por el subordinado, con el fin de que puedan hacerse comparaciones con respecto al criterio de evaluación. No es la idea enfrentar a dos criterios que en origen son disím-bolos, sino de que se expongan las consideraciones que, en uno y otro ca--so, han servido de calificación.

Al subordinado, ésto le ayudará a reconocer sus faltas específica-mente y, desde luego, también sus aciertos, con toda la intención de mejo-rar su eficiencia.

Ningún buen líder se podría apreciar de serlo si careciese de al-guna de estas cuatro habilidades. La reunión y su aplicación convenientes determinarán la eficiencia de sus resultados en la dirección. Por ello re-sulta de trascendental importancia que el dirigente las domine; sin embargo, su dominio es cosa bastante difícil y complicada, pues requiere de un gran esfuerzo, dedicación y práctica constantes.

Es la creencia de estos autores que la adquisición de estas habi-lidades se facilitará con el dominio de la técnica de la delegación de au-toridad que, en cierta manera (y bien empleada) se convierte en el com-plemento indispensable de ellas. Por esta razón se ha decidido incluir en este trabajo una unidad más, para tratar el asunto de la delegación de au-toridad, y después estar en condiciones de exponer cómo y porqué pensa-mos en la delegación como el complemento de las funciones del líder, y --lo que es más importante-- cómo contribuyen en su formación.

Mediante la delegación, un ejecutivo esparce su área de influencia administrativa y hace — que una estructura orgánica sea de significación. Sin la delegación, el ejecutivo restringe sus acciones administrativas a aquellas que él por sí mismo puede realizar. De hecho, la organización no se vuelve totalmente eficaz hasta que se practique la delegación — de autoridad.

GEROGE TERRY
(1966)

UNIDAD DOS

CAPITULO I

LA DELEGACION DE AUTORIDAD

El líder de un grupo de trabajo debe preocuparse no solamente por la realización de sus funciones como dirigente, sino también, y ésto es igualmente importante, por que la ejecución de sus subordinados sea eficiente.

Esta situación hace más dramática su posición como administrador ya que se encuentra entre dos importantes factores que determinan su actuación: la influencia del comportamiento humano y las normas de la organización. Y se espera que estas últimas contribuyan en forma más o menos amplia en la coordinación del esfuerzo humano. Atendiendo a esta condición se le presentan al jefe de un grupo dos disyuntivas: la supervisión del trabajo o la delegación de autoridad. (45)

SUPERVISION O DELEGACION.

La supervisión implica -implícita o explícitamente- la planificación de la labor del subordinado en la ejecución de sus tareas. Supone cierta flexibilidad de acción permitiendo que el líder asuma la responsabilidad de la ejecución cuando el subordinado declare no poder llevarla a cabo por cualquier motivo. El subordinado tendrá escasa posibilidad de desarrollar su iniciativa, cuando no será nula. La supervisión, sin embargo,

(45) Douglas C. Basil, Conducción y Liderazgo, Ed. El Ateneo, Mex. - 1972, Págs. 77 - 78.

no siempre es tan negativa como parece a simple vista, pues sobran las -- ocasiones en las que la intervención constante del jefe son necesarias. Esto es especialmente cierto con aquéllas que requieran conocimientos y habi- lidades que el subordinado desconoce o casos nuevos o extraordinarios, y -- aún se podría mencionar una más: con aquellos subordinados que desdeñen -- la responsabilidad.

Otra posibilidad que se ofrece al líder administrativo es la de -- coordinar y encauzar el esfuerzo de sus subordinados a través de la delega- ción de autoridad. Esto significa, en un sentido muy estricto, otorgar el derecho para decidir. Y supone que será respetado, aún cuando el que -- delega cuenta con el derecho del veto y --rara vez lo ejerza.

Técnicamente, la delegación de autoridad permite decisiones más rápidas y la eliminación de pérdidas de tiempo, por la excesiva supervi- sión, "...satisface la necesidad de reconocimiento del individuo y le ofre- ce una oportunidad de autodeterminación y realización individual" (46). -- Pero supone de él mayor responsabilidad.

Estas dos maneras de coordinación del trabajo, no son necesaria- mente opuestas, al contrario, es la creencia de que son complementarias. -- Si coincidimos en que existen diferentes tipos de personalidades que, requie- ren también de distintos modos de trato, hemos de concluir que hay perso- nas con iniciativa, mientras que hay otras que no aceptarían la responsabi- lidad que implica el otorgamiento del derecho de decidir. Además, de -- que ésto no sería posible en todos los casos, es bien sabido que, en mu- chos casos, ni el mismo jefe cuenta con la autoridad necesaria para deci- dir sobre la solución de tal o cual problema.

Delegar la autoridad de ninguna manera significa abandonar al -- subordinado a su suerte y librar al jefe de su obligación de "sacar" el tra- bajo en forma eficiente. De hecho si el trabajo no se hiciera con la efi- ciencia requerida y en el tiempo determinado, el responsable sería el jefe inmediato. Delegar significa también "ver que las cosas se hagan como fue- ron ordenadas" (47) que incluye labor de supervisión.

(46) Douglas C. Basil, *Conducción y Liderazgo*, Ed. El Ateneo, Mex. - 1972, Pág. 79.

(47) A. Reyes Ponce. *Administración de Empresas* (2da. parte), Ed. Li- musa, Mex. 1976, Pág. 340.

Aún cuando delegación y supervisión no son opuestas el líder y la organización deben definir el modo de coordinación del trabajo y decirse por una u otra. Pero al hacer ésto, la empresa debe recordar que el líder administrativo es aquella persona que realiza las labores administrativas "a través de otros". Por lo tanto, el jefe no podrá contentarse con vigilar (supervisar) el trabajo de sus subalternos, sino asegurarse de que lo hacen bien, para que él mismo pueda realizar el suyo, que será exclusivamente administrativo (hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, analizar controles etc. (48).

La supervisión no necesariamente significa delegación, sin embargo, quien quiera delegar también estará supervisando el trabajo delegado.

PROCESO DE LA DELEGACION DE AUTORIDAD.

La delegación de autoridad implica el otorgamiento del derecho para decidir sobre determinadas áreas establecidas y el reconocimiento de la responsabilidad para ejecutar una determinada tarea en quien se delegó.

La delegación vista así, parece una técnica administrativa muy sencilla, pero en la realidad implica mucho trabajo de planeación de las actividades y el conocimiento profundo y cierto, no solo de las actividades que se han de delegar en su ejecución y sus repercusiones a toda la organización sino también, de los subordinados, sus potencialidades y probable aceptación de la responsabilidad que ello implica.

Existe en todos los jefes una tendencia muy humana a suponer -- que conocen bien la capacidad y reacciones posibles de sus subordinados, -- y anticipar los resultados que, positivos o negativos podrán tener. Sin embargo la delegación de autoridad es una técnica que mal aplicada, puede acarrear problemas más graves que los que pretende resolver; ya que una decisión mal tomada por un subordinado tendrá una resonancia tan grave en toda la empresa como alto sea el nivel donde se halla tomado.

En este sentido, es conveniente advertir que el jefe debe respe-

tar las decisiones de sus subalternos, pues al tiempo que dice que ha delegado la autoridad "...critica a sus subordinados cuando toman y hacen cumplir las decisiones sin su consejo". (49)

Koontz y O'Donnell apuntan que al administrador "le será imposible delegar realmente si va a estar vigilando al subalterno constantemente para cerciorarse de que no cometa jamás un error" (50). Por otra parte, Terry (51) advierte que "El administrador... debe tener voluntad de ver que sus subordinados cometan errores y cargar el costo del adiestramiento administrativo y al fortalecimiento de su organización. La delegación eficaz no sucede porque sí. Desde el mismo comienzo, requiere muchos esfuerzos, tiempo y tenacidad para desarrollar el arte de la delegación de autoridad y para conservarlo vivo".

La manera más conveniente de eliminar los imprevistos al delegar la autoridad es la de planear su proceso.

La planeación incluiría la definición de los objetivos, la distribución de las tareas (en función de las capacidades individuales), la autoridad necesaria a otorgarse y la exigencia de la responsabilidad por la ejecución (52).

La planeación de la delegación debe ser en la mayoría de los casos específica y escrita, pues de esa manera tanto el supervisor como el subordinado sabrán el uno, hasta donde podrá exigir y, el otro el límite preciso de su actuación discrecional.

La planeación efectiva sólo es posible si quien planea conoce perfectamente el trabajo que va a realizar, pero también es exigible que el subordinado reconozca las afectaciones de su labor con otras labores rela

(49) George R. Terry, *Administración y Control de Oficinas*, Ed. C.E.C.S.A., Méx. 1966, Pág. 705.

(50) Koontz y O'Donnell, *Elementos de Administración Moderna*, Ed. Mc Graw-Hill, Mex. 1975, Pág. 200.

(51) George R. Terry, *Administración y Control de Oficinas*, Ed. C.E.C.S.A., Mex. 1966, Pág. 706.

(52) Koontz y O'Donnell, *Obra Citada*, Págs. 194 - 199.

cionadas y esté capacitado para decidir.

Es oportuno aclarar que la delegación de autoridad no dará los resultados deseados si aparte de planear no hay la seguridad de que dos condiciones necesarias se cumplen: la primera de ellas se refiere a que la planeación debe ser congruente con la estructura organizativa de la empresa y, en segundo lugar, que el subordinado esté capacitado para tomar las decisiones que son apropiadas en cada caso específico.

No puede olvidarse el hecho de que casi cualquier decisión tiene alguna repercusión en el conjunto total (organización) y que, en mayor o menor medida, afectará ya positiva o negativamente a la probable contribución de otras decisiones, en el cumplimiento de los objetivos comunes.

Igualmente, resulta obvio, hay que recomendar que la planeación contemple la posibilidad de un cambio en la estructura administrativa y que, el subordinado seá de esta contingencia (lo que además prevería la posibilidad de que el superior pueda recuperar la autoridad delegada).

El proceso de la delegación implica en el líder la obligación de capacitar al subordinado en la tarea de tomar decisiones y de la manera en que pueda corregir la repercusión negativa de una decisión mal tomada.

Por último, el líder no puede conformarse con entrenar al subalterno, planear la delegación de autoridad y ejecutar lo planeado, sin evaluar los resultados. No se trataría de controlar cada movimiento del subordinado, porque entonces estaría supervisando y no delegando.

Si el subordinado está dispuesto a aceptar la responsabilidad que la delegación le exige, debe estar conciente de que el proceso lleva tiempo. No deben asustarle los errores, y, desde luego el líder del grupo, sabedor de que esta situación se presentará, procurará mediante la capacitación adecuada disminuir la posibilidad de error.

Existe un gran peligro en la aplicación de la delegación por intuición y sin la debida planeación del procedimiento. Muchos jefes pretenden que delegar es permitir que ciertas tareas se hagan sin la debida dirección y control del proceso. Esto es especialmente cierto en aquellos casos en que el líder del grupo desconoce la forma más adecuada de cumplir

con una determinada tarea, y permite que sea el subordinado quien tome la decisión y acepte la responsabilidad absoluta por la forma en que se cumple con una tarea.

En algunos casos esto es necesario, por ejemplo en los que la tarea requiere de la intervención de un especialista, fuera de estos casos, el líder no debe responsabilizar al subalterno por la ejecución, pues se arriesga a perder la confianza de él y la delegación dejaría de ser una herramienta de utilidad; antes bien provocaría tanto en el superior como en el subordinado reacciones contrarias producto del fracaso en el intento.

UNIDAD DOS

CAPITULO II

FUNCIONES DE LA DELEGACION DE AUTORIDAD.

La delegación de autoridad, como otras herramientas de tipo administrativo, auxilia en el cumplimiento de determinadas funciones a quien la utiliza. Como por ejemplo en la satisfacción de los objetivos organizacionales aunado a la de las metas particulares de los miembros de una organización. Otra función, igualmente importante, y que se ve facilitada por la delegación, es la de procurar que tanto el superior como el subordinado ejecuten las tareas que les son propias según su rol en la organización.

Esto significa que la delegación de autoridad, bien aplicada, -- permitirá que el superior se dedique a la realización de las tareas administrativas, mientras que, a su vez, el subordinado ejecute las labores de operación que son de su incumbencia, sin la necesidad de la intervención continua del jefe. Este dedicándose a tareas de dirección, y aquél a las de ejecución, cumplirán con los roles organizativos que les competen.

Además de contribuir al logro de las metas comunes, a través de la definición de la tarea que a cada quien corresponde y de su debido -- cumplimiento, la delegación de autoridad es un factor de motivación, medio para lograr el desarrollo del subordinado y herramienta de control y evaluación del mismo.

MOTIVACION.

La delegación de autoridad es un factor generador de satisfacciones personales. Al permitirle al subordinado decidir sobre la mejor realización de su función específica, encuentra, en esta nueva tarea, la oportunidad de satisfacer su necesidad de reconocimiento y, por lo mismo, de autodeterminación y realización personal.

El poder decidir sobre una determinada cuestión confiere status, que supone el reconocimiento de la valía de una persona, que a su vez proporciona sentimientos de confianza y seguridad; pues permite que el depositario de la autoridad observe, en una manera más directa, su aportación personal a los objetivos organizacionales y, desde luego, descubra con mayor facilidad sus éxitos que, indudablemente, se convertirán en factores de motivación continua.

Aunque los individuos tienen la urgencia de satisfacer sus necesidades en forma continua y repetitiva, ésto no necesariamente significa o exige que la motivación proporcionada tenga que ser también constante. Es un hecho aceptado que el líder administrativo debe motivar a sus subordinados en forma no sólo efectiva, sino también continua, pero este tipo de motivación es externa y no todo lo acertada que sería de esperarse.

La motivación efectiva y más duradera, es más bien interna pues supone la aceptación del subordinado, quien es, en última instancia, la causa misma de la motivación dirigida.

Esto no quiere decir que el líder administrativo salga sobrando en este sentido, al contrario, lo compromete y obliga aún más, ya que él es quien debe crear al subalterno la posibilidad de encontrar en el trabajo la fuente de satisfacción de sus necesidades. La razón interna que tenga un individuo para cumplir con sus aspiraciones individuales, debe ser infundida por su superior inmediato. Este tipo de motivación, por ser interna, por nacerle al subalterno, es más positiva y tiene mayor fuerza que las razones que le pueda ofrecer el líder administrativo.

La delegación de autoridad representa una magnífica oportunidad en éste sentido, pues al proporcionarle al subordinado la posibilidad de obtener un mayor número de éxitos observables en un tiempo más o menos corto, le está --

creando una fuente autogeneradora de satisfacciones en el desempeño de sus funciones. Cuando el subordinado percibe apoyo de su superior y la responsabilidad no le pesa, mejorara su actitud hacia el trabajo y hacia sus compañeros, naciendo en él un deseo de progreso que muy pocas cosas que le pudiera decir el jefe lograrían.

Existen muchas maneras de lograr que una persona trabaje, y van desde el auto convencimiento de la necesidad de cooperar con el cumplimiento de una tarea y hacerlo por propia voluntad, hasta hacer un trabajo obligado por una fuerza incluso física o para evitar un dolor o molestia. Ninguno de estos dos extremos es el imperante en las empresas actuales, de manera que las personas -la mayoría de ellas- labora por otras razones. Lograr que trabaje con entusiasmo, es el empeño de la técnica de la delegación de autoridad (como nosotros la entendemos) cuando funciona como un factor motivante.

Un jefe administrativo puede encontrar muchas maneras de lograr que los empleados bajo su control, desempeñen sus funciones; lo difícil es obtener de ellos una actitud positiva hacia el trabajo, y se encuentren en él aquella fuente autogeneradora de satisfacción de necesidades de que hablamos antes.

Sin embargo, el subordinado es quien debe encontrar el camino y recorrerlo (de la motivación) y no el superior quien ya debió haberlo recorrido. Esto significa que el líder solo tiene que disponer las cosas de tal manera que el subordinado descubra en el trabajo diario la posibilidad de satisfacer sus necesidades y no que el superior inmediato lo abrume, tratando de convencerlo -con sus propias y muy personales razones de que debe laborar. Aunque es cierto de que debe de estar conciente de las ventajas de cooperar con los objetivos organizacionales también lo es, que no realizará una determinada tarea con toda la exigencia que pueda ser exigible, si no encuentra en ello un placer.

Es la opinión de estos autores que la contribución de un individuo hacia la empresa mejorara en la medida en que se enriquezca su trabajo. No se trata de exigirle una cantidad mayor de producción, o aumentarle tareas carentes de sentido a las que ya realiza, o peor aún, de restarle responsabilidad a la función que ya realiza, cuando hablamos de enriquecer el trabajo, nos referimos a hacerlo más interesante pero para el subordinado, y desde el punto de vista de la satisfacción de sus necesida-

des.

Esto significa, que el trabajo debe ser para el empleado la oportunidad de obtener mayor reconocimiento, posibilidad de realización personal, de un mayor aprendizaje y desarrollo de sus facultades y, desde luego, de progreso.

Enriquecer el trabajo del subordinado significa, en estos términos, la supresión de ciertos controles que dificultan la realización personal, esto no disminuiría la responsabilidad del subordinado. Al contrario, sería benéfico aumentar la responsabilidad de las personas en procura de satisfacer la necesidad de reconocimiento.

Enriquecer el trabajo significa, también la asignación de tareas específicas o especializadas o nuevas (o una combinación) con el fin de proporcionar la oportunidad de desarrollo, aprendizaje y sentido de progreso en el subordinado. Por último, proporcionar a la persona una cierta libertad para decidir sobre la realización de sus propias funciones, con ello se obtendría que el subordinado se acostumbre a aceptar mayores responsabilidades y que su labor resulte de mayor interés.

Si analizamos con detenimiento estas sugerencias para enriquecer el trabajo, descubriremos que se facilitan enormemente, en su aplicación, cuando se utiliza la técnica de la delegación de autoridad, la cual, ya se ha dicho antes, es un factor motivante de la conducta.

DESARROLLO.

El desarrollo constituye la segunda función atribuible a la delegación de autoridad. Entre las funciones más importantes y que más ayudan a incrementar la utilidad de las organizaciones y alcanzar los objetivos institucionales, se encuentra la responsabilidad de educar a los miembros de las mismas.

La educación incluye conceptos tales como : el entrenamiento (preparación para una tarea); desarrollo (formación de la personalidad); adiestramiento (adquisición de una habilidad para desarrollar tareas motoras mediante la práctica); capacitación (adquisición de conocimientos técnico

científicos-administrativos) (53).

La educación es, entonces, "la adquisición intelectual de bienes culturales". Al procurar la organización la educación de sus subordinados debe tener presentes los factores que la hacen posible y las técnicas que lo auxilian en este propósito. El adiestramiento y la capacitación se logran a través de los programas creados específicamente como entrenamientos; mientras que el desarrollo de una persona se debe al progreso y mejora de las actitudes, habilidades, y conocimientos en un individuo. Este último es el que nos habrá de interesar en la presente sección, por comprender todos aquellos factores determinantes en la preparación integral de una persona.

El desarrollo se refiere específicamente, al progreso alcanzado por una persona en el proceso del aprendizaje. La verdad es que el desarrollo jamás termina pues las posibilidades de conocimiento y aprendizaje son inagotables; sin embargo, en las organizaciones y para efecto de la responsabilidad y conocimientos que debe manejar una persona para cumplir con eficiencia sus funciones, si se puede establecer metas más o menos alcanzables en el desarrollo de una persona.

Esto es posible debido a que para cada nivel operativo o administrativo de una empresa es factible establecer los requerimientos mínimos para cumplir en forma óptima con las tareas específicas. Entre estos requerimientos se encuentran no solo los conocimientos o habilidades necesarios sino aun las responsabilidades inherentes al desempeño de una función determinada.

El desarrollo integral de una persona está directamente relacionada con la capacidad de aceptar responsabilidades. Si la responsabilidad que acepta una persona es la suficiente a las exigencias de un puesto, podemos asegurar que ésta ha alcanzado un nivel de desarrollo normal; pero si no es capaz de aceptar responsabilidades, será señal inequívoca de que su nivel de desarrollo para ese puesto, será mínimo o nulo y que, sus aptitudes no han sido completamente aprovechadas.

Esto no siempre es cierto, en algunos casos el individuo puede haber alcanzado el límite de su capacidad (Principio de Peter) (54) y, entonces, no se podrá decir que sus aptitudes no se han desarrollado al má

ximo, al contrario significa -otra vez- que a alcanzado el límite de su -- capacidad. Fuera de esos casos, y aún en los que el subordinado no de-- sea responsabilidades o les teme, podemos afirmar que no ha alcanzado el desarrollo exigible en el puesto.

No todo puesto incluye necesariamente algún nivel de autoridad sin embargo, no existe ningún puesto que no implique alguna responsabi-- lidad. Por ello es tan importante que todos los individuos de una organiza-- ción reconozcan la amplitud de la responsabilidad que implica su puesto y la acepten. La dirección de las empresas debe entonces preocuparse por -- lograr que todos los miembros de las mismas alcancen los dos fines.

El procedimiento que recomiendan los autores de este trabajo, -- para lograr inculcar el sentido de la responsabilidad a cualquier nivel de la organización, especialmente en los más bajos y que permite el desarro-- llo -tal como lo entendemos aquí- es a través de la aplicación de la téc-- nica de delegación de autoridad.

Esta técnica disponible para la administración de los negocios no solamente promueve el desarrollo de una persona sino que, además, impli-- ca -porque es un requisito previo a su aplicación- la educación del subal-- terno.

El proceso de la delegación de autoridad reclama al subordinado conocimiento de la autoridad y tolerancia de la responsabilidad que ésta -- implica. Así, y como se dijo antes, al delegar autoridad, estamos cediendo el derecho a decidir sobre la manera de realizar o ejecutar una deter-- minada actividad. El subordinado debe estar listo para ésto y su jefe in-- mediato también, ya que para ambos será una experiencia nueva y desde -- luego, una oportunidad de desarrollo.

Por consiguiente podemos concluir que la delegación de autori-- dad es un medio para desarrollar en forma integral la personalidad laboral-- del subordinado y del líder.

EVALUACION.

La tarea del líder de educar a los subalternos se ve coronada --

cuando aquél evalúa la actuación de éstos. La evaluación es de tal importancia que no estaríamos tan desviados de la realidad si afirmamos que ninguna práctica administrativa de educación de los subordinados resultaría efectiva, si el superior de un grupo de trabajo no controla y mantiene un nivel normal de aprendizaje.

En tratándose del subordinado es necesario saber que una de las cosas que más contribuyen a la baja de la moral en el trabajo, corresponde a la incertidumbre que experimenta cuando desconoce lo que los demás piensan de él mismo.

Como ya se apuntó en este mismo trabajo, todas las personas de sean ser aceptadas por el grupo social al que pertenecen y, una manera de mostrar a los subordinados que son tomados en cuenta es evaluando su actuación y desempeño en las funciones que realizan, además de esto, les indicará qué se piensa de ellos y cuáles son sus logros concretos y los desaciertos que deben corregirse. En este sentido, resulta conveniente que la evaluación se haga en el momento mismo en que se descubre o detecta la necesidad de hacerlo.

La evaluación no necesariamente tiene que ser periódica (mensual, semestral, etc.) es más, ésta no siempre es tan efectiva o reveladora de la situación por la que atraviesa una persona, ni aún en el momento en que se hace, puesto que existe una tendencia muy marcada de los jefes de un grupo de personas a considerar en sus evaluaciones aspectos más bien recientes y juzgar el desempeño de un individuo por unos cuantos casos sobresalientes que afectan su apreciación en una u otra forma. Por otro lado resultan también un tanto desconfiables puesto que la evaluación periódica tiende más a medir en forma exclusiva el aprendizaje, que a señalar los errores y tratar de corregirlos destacando los aciertos.

La evaluación pretende mucho más. No se conforma con la simple apreciación o medición del nivel de desarrollo de una persona, implica corrección continua e inmediata de las fallas que se logran detectar en el subordinado. No es que estemos en contra de la evaluación periódica, pero sí afirmamos que la efectiva es aquella que se hace constantemente y que advierte sobre la necesidad de mejorar o aplaudir el aprendizaje encuzándolo en el momento en que esto es evidenciado en la evaluación del desempeño individual.

Las evaluaciones del personal no siempre se harán en forma particular para una persona en especial; también, podrán hacerse para un grupo de trabajo, pero definitivamente, resultan más convenientes las evaluaciones a nivel individual ya que en ellas es más fácil apreciar la contribución real, personal, al esfuerzo común.

Todo proceso de evaluación debe medir tres aspectos fundamentales. El primero de ellos sería la medición de las aptitudes, es decir, la justificación de las cualidades individuales intelectuales, morales y culturales, que pueden significar alguna ventaja, favorable al desempeñar una función. También sirve para medir todas aquellas aptitudes potenciales del individuo.

El segundo aspecto que puede medir la evaluación es la actitud del subordinado hacia la empresa, hacia su supervisor, hacia el trabajo y hacia sus compañeros. Esto supone el conocimiento de la disposición del subalterno hacia la organización en general y la aceptación de su condición y preferencia por el progreso.

El desarrollo laboral es el tercer aspecto que la evaluación puede medir, para este caso la evaluación resulta, todavía, más útil pues advierte fundamentalmente sobre el nivel de aprendizaje y progreso del evaluado y descubre las posibles desviaciones en la manera de realizar el trabajo y que comunemente se conoce como "mañas".

La delegación de autoridad constituye una herramienta muy valiosa cuando, de evaluar se trata. Ya que, como técnica administrativa la delegación consiste en otorgar el derecho a decidir, implica la necesidad de un control muy poco estricto pues supone la capacidad para tomar decisiones de quién las debe tomar y, un cierto sentido desarrollado de la responsabilidad.

Ya que supone la distribución funcional y administrativa en relación con la capacidad personal del trabajador en cuestión.

La evaluación implica un compromiso del jefe para con su personal de trabajo. Este compromiso de evaluar se facilita cuando el supervisor adopta una posición más bien directriz que de supervisión. La diferencia entre estas dos prácticas gerenciales determina la facilidad con que el liderazgo se puede ejercer ante un grupo de subordinados.

Es fácil comprender que la evaluación de las aptitudes, actitudes y desarrollo de los subordinados se muestre muy restringida cuando es el superior quien hace el trabajo del subordinado (supervisa) y, resulta difícil medir el grado de desarrollo y las causas que lo obstaculizan.

Si el jefe delega la autoridad, aparte de fomentar el sentido de la responsabilidad en el subordinado, y promover su desarrollo desde este momento, se procurará también el tiempo y la oportunidad tan necesarios para cumplir con su compromiso de evaluar.

La delegación de autoridad, además de permitir tiempo y oportunidad para la evaluación, fija las partes y funciones que han de evaluarse; pues su correcta aplicación supone en el líder el trabajo anterior de planeación y distribución justa de la carga de trabajo y el conocimiento de las funciones encomendadas, así como el grado de eficiencia que se requiere en una determinada función.

Todo este trabajo de evaluación del superior se acrecenta y obstaculiza por la supervisión excesiva, que no por la coordinación efectiva del trabajo; función esta última, propia del líder y no de un simple jefe, cuya misión será simplemente ver que el trabajo se cumpla, independientemente de quien lo lleva a efecto. La delegación en cambio, es una herramienta de evaluación de los subordinados, que facilita ese proceso.

UNIDAD DOS

CAPITULO III

DELEGACION INADECUADA

No obstante que la delegación de autoridad es una técnica administrativa sumamente valiosa en la dirección del personal subordinado, tanto en la asignación de tareas como en la coordinación de los esfuerzos individuales, no está exenta de peligros en su aplicación.

A decir verdad, se trata de un "arma de dos filos", porque el mal uso o el abuso de esta técnica puede acarrear mayores problemas que los que pretende resolver. Esto sucede con mucha frecuencia, ya que conceder al subordinado la oportunidad de tomar las decisiones que considere pertinentes en su nivel implica aceptar el riesgo de que se apliquen a la solución de los problemas tanto criterios, y tan diferentes, como tantos subordinados tenga un jefe.

VICIOS DE LA DELEGACION.

Aplicar en forma adecuada la técnica de la delegación es más complicado de lo que se pudiese suponer. Entre las dificultades que más fácilmente se localizan en las empresas, está en el hecho de que los ejecutivos de cualquier nivel se niegan a utilizar un sistema de dirección como el de la delegación. Esta manera de pensar, encuentra su razón de ser en la inseguridad del ejecutivo, proyectada en el subordinado. Cuando un superior desconfía de su capacidad de dirección, normalmente también recela de las aptitudes de los subalternos que les permita ser autosuficientes en la ejecución personal de sus funciones.

Otro problema existente y que también obstaculiza el proceso -- consiste en el temor del jefe de un grupo de trabajo a perder su autoridad. Piensa que su presencia ya no es tan necesaria como cuando tenía que tomar las decisiones, e indicaba los detalles más insignificantes para realizar una tarea.

La falta de un conocimiento preciso del proceso de delegación, -- es una de las causas de mayor trascendencia que dificultan dicho proceso. -- Mientras un funcionario desconozca las ventajas que ofrece la técnica de -- la delegación y la forma en que se aplica en la práctica, desconfiará de que realmente sea una técnica benefiosa y practicable.

Estas razones que impiden a un jefe de grupo delegar con toda -- confianza, pueden eliminarse a través de los entrenamientos y programas de capacitación, en los que se exponga el proceso, la práctica y sus ventajas.

Algunos superiores pretenden delegar autoridad en el subordina-- do, cuando le conceden lo que piensan es la libertad necesaria para ejecu-- tar una determinada tarea; cuando en realidad lo que estan haciendo es -- renunciar a la responsabilidad por desconocimiento del proceso para ejecu-- tar esa tarea.

Esto significa simplemente que el ejecutivo delega lo que no es-- capaz de realizar o no comprende. "¿Pero ésto no es delegación sino ab-- dicación?". (55)

Cuando un superior desconoce aspectos de una tarea, también le -- resultará difícil supervisarla, no solamente delegar. De cualquier manera , si desconoce la actividad que ejecutan sus subordinados, no será un líder -- administrativo, tal y como lo entienden los autores de este trabajo.

Seguimos sosteniendo la idea de que debe respetarse la personali-- dad del individuo, y que si el jefe de un grupo de trabajo no acepta --por; las razones que sean -- adoptar la técnica de la delegación, no debiera obli-- gársele a que lo haga. Sin embargo, también defendemos que el líder ad-- ministrativo que no posee las aptitudes para serlo, no se le han desarrolla-- do, o nunca las tuvo.

(55) Douglas C. Basil, Conducción y Liderazgo, Ed. El Ateneo, Mex. - 1972, Pág. 81.

Sería absurdo pretender que los líderes administrativos eficientes sólo son aquellos que utilizan la delegación. No pretendemos afirmar se mejante cosa, pero sí estamos convencidos de que, aún cuando existan muchos superiores eficientes, la práctica de la delegación constituye una herramienta administrativa muy valiosa en la dirección y coordinación del esfuerzo de otros, no solo porque permite y facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino que, además, resulta un muy preciado auxilio cuando se intenta desarrollar a los subordinados.

Por último, es conveniente señalar que la delegación sería más bien perjudicial que benéfica, si no se entiende también como una táctica motivadora, y de ninguna manera como un martirio; ya que eso sería para aquellas personas que no deseando la responsabilidad, no descubren cómo puede ser motivante algo a lo cual le temen.

El subordinado debe aceptar la responsabilidad por voluntad propia y nunca obligado por las políticas de la empresa. En este sentido es oportuno hacer un par de observaciones: La primera de ellas tiene que ver con la existencia de diferentes personalidades. No todas están condicionadas para aceptar mayores responsabilidades; esto especialmente cierto en el caso de los miembros de organizaciones altamente burocratizadas, en donde los empleados nunca han tenido oportunidad de desarrollar su capacidad creadora y tomar ciertas decisiones, la sola sugerencia, representaría una amenaza para su seguridad.

En segundo lugar, no es suficiente que el subordinado acepte la delegación de autoridad y las obligaciones que supone, es necesario además, que sepa en qué consiste exactamente y qué implicaciones tendrá en su labor diaria. Si una persona desconoce su funcionamiento y proceso, así como la finalidad que persigue, probablemente esté suponiendo que el jefe pretende desligarse de la responsabilidad por la ejecución de una tarea y obligando al subordinado a que la acepte. Esto puede suceder no solo con las personas que trabajan en una firma antes de que se ponga en práctica semejante teoría sino aún en el caso de personas que llegan por primera vez a la organización; ellos también deben saber que la técnica de la delegación se practica, y que aunque les exige mayor concentración y dedicación en el trabajo, también les permitirá actuar con cierta libertad de acción en sus tareas diarias, y eso significa una magnífica oportunidad para mejorar su grado de eficiencia y desarrollar su capacidad.

El subordinado descubrirá por su cuenta que la delegación de autoridad le permite satisfacer las necesidades de responsabilidad, pertenencia al grupo, de autorrealización y de reconocimiento.

ERRORES MAS COMUNES.

Como ya se estableció anteriormente, la delegación es posterior a la planificación adecuada, con el fin de prever todas las contingencias que puedan impedir obtener resultados positivos. La planeación debe iniciarse con la consideración de las posibilidades de éxito que pueda tener lo que supone en el encargado de ponerla en práctica, la preocupación por preparar al subordinado en el proceso de la toma de decisiones.

Si la delegación reclama del subordinado la capacidad para decidir, lo menos que puede hacer la dirección será precisamente difundir entre sus empleados la forma metódica de hacerlo. Y, aunque no siempre podrá ser posible aplicar la teoría de las decisiones en forma secuencial, sí podrá aplicarse el criterio ganado en la experiencia en la toma de decisiones. La asesoría -sin llegar a la supervisión directa es un oportuno auxiliar en este sentido.

Es un error de lamentables consecuencias suponer que el subordinado está obligado a demostrar que es digno de confianza mediante la adquisición mínima del jefe inmediato en la resolución de sus problemas. Es claro y muy comprensible que desconozca los límites precisos de su intervención, así como los objetivos concretos que se satisfacen con su situación. Es el líder administrativo quien tiene la obligación directa de orientarlo en cuanto a estos menesteres.

Ya que la distinción entre supervisión y delegación es muy sutil, el jefe inmediato debe ser capaz de reconocer cuándo un subalterno requiere de mayor asesoría que otro, y cuándo debe modificarse un criterio ya memorizado, pero equivocado.

Una gran verdad es que los empleados aprenden sin que se les enseñe; y ese es el peligro. Independientemente de que se capacite a un empleado, aprende de todas maneras. El riesgo es que aprenda por sí mismo o por otras personas que padecen de ciertas mañas o tretas para simple

mente "sacar el trabajo adelante", y que no están preparadas para efectuar un trabajo profesional de enseñanza. De esta manera el empleado aprende a tomar decisiones erróneas que, cuando son detectadas ya son una costumbre muy difícil de desterrar, o que se le desarraigue no sin consecuencias negativas.

También constituye un descuido de indeseables consecuencias el no comprobar la realización de una determinada tarea encomendada, pues llega a convertirse en muy poco tiempo, en la manera de hacer irresponsables a los subordinados, ya que se evidencia el poco interés que el superior demuestra por la buena o mala ejecución individual. (56)

Esta actitud, a la larga, llega a contrarrestar los efectos de la delegación como factor motivantes, pues si las actuaciones ineficientes no son corregidas, el reconocimiento por la tarea bien realizada, carecerá de todo sentido.

Finalmente, es un error suponer que el líder administrativo no debe esperar equivocaciones de sus empleados al ejecutar la tarea delegada. Definitivamente, los tendrán; luego el jefe deberá establecer qué tanto podrá soportar la organización esos errores y cuáles no podrán permitirse.

Para evitar los más costosos, se determinarán de antemano aquellas actividades que deben manejarse con mayor precaución por su trascendencia y, que por lo mismo, requerirán de mayor tiempo en su capacitación y preparación para los empleados. Pero lo que decididamente no deberá perderse de vista es que, una vez delegada la autoridad para tomar una decisión sobre una tarea, no podrá negarse esa opción.

UNIDAD TRES

EL PAPEL DE LA DELEGACION DE AUTORIDAD

La función más importante de un líder administrativo es la de ser un dirigente-coordinador del trabajo que realizan sus subordinados. Es decir, hace a través de otros y esta función nunca es más cierta que cuando utiliza como estilo gerencial la delegación de autoridad, que cuando meramente se concreta a supervisar las órdenes que impone.

Hacer el trabajo a través de otros supone, no solamente, que la dirección confía en el subordinado para ejecutar una determinada tarea, sino que la confianza está respaldada en el cumplimiento de tres "subfunciones" básicas del líder :

- a) La motivación, que es necesaria si se pretende que una actividad sea realizada en forma eficiente y con entusiasmo;
- b) El desarrollo del subordinado, que implica no solamente su capacidad adecuada, sino también el progreso en el uso de sus facultades necesarias y,
- c) La evaluación, es decir, la justipreciación del progreso alcanzado por un individuo en la ejecución de sus tareas.

Estas tres subfunciones de un líder administrativo se resuelven --creemos-- con mayor facilidad, cuando se practica en forma adecuada la delegación de autoridad.

La delegación de autoridad, como se dijo antes, es un factor --motivante porque confiere status, ya que supone que el depositario de la --autoridad es digno de confianza por su capacidad. Esto independientemen--

te que significa la tarea de tomar decisiones.

La necesidad de desarrollar las capacidades y aptitudes de un individuo, es satisfecha más ampliamente cuando tiene la oportunidad de utilizar sus facultades en la resolución diaria de sus problemas laborales. Si en una organización hay supervisión excesiva y controles muy estrechos, el personal difícilmente podrá desarrollar su creatividad e iniciativa. Pero cuando la utilización de los talentos es favorecida por la aplicación de la delegación de autoridad, obviamente, éstos se desarrollan, con lo cual, el individuo también progresa.

Por último, todo líder tiene la necesidad de evaluar la actuación de su personal. Para ello ha de fijar el estándar mínimo, según el cual una tarea delegada está bien o mal realizada. En este sentido la delegación de autoridad es muy conveniente, pues su utilización supone que la tarea está bien definida en cuanto a sus límites de acción.

Con todo lo anteriormente dicho, hemos querido destacar la idea de que la delegación de autoridad juega un papel muy importante en la formación de un líder administrativo. Entiéndase bien que no pretendemos que la delegación sirva para formar líderes; ni siquiera fue ideada pensando en que ésto fuera posible.

CONCLUSIONES

- 1.- No existe el mejor tipo de líder. Cualquier estilo gerencial puede ser bueno y eficiente.
- 2.- El líder administrativo se adapta a la situación concreta y a la personalidad de individuo con que trata.
- 3.- La función más importante del líder administrativo es la de hacer el trabajo a través de otros.
- 4.- Las "subfunciones" (motivación, desarrollo, evaluación) del líder se facilitan en su realización cuando se utiliza en forma apropiada la delegación de autoridad.
- 5.- El factor motivante de mayor importancia (por lograr la máxima eficiencia del trabajador) es el trabajo mismo.
- 6.- La delegación de autoridad debiera ser incluida en los programas de capacitación de ejecutivos, pues es un magnífico auxiliar al hacer a través de otros.

BIBLIOGRAFIA

ANZIZU, José M. de Las funciones directivas, Edit. Labor, S.A. Méx. 1975.

ARIAS Galicia, Fernando (coordinador). Administración de Recursos Humanos, Biblioteca de Ciencias de la Administración, Edit. Trillas, S.A., - Mex. 1976.

BARRAGAN, Roberto. Sociología Industrial, Edit. Trillas, S.A., Mex. -- 1973.

BASIL, Douglas C. Conducción y Liderazgo. Edit. El Ateneo, Mex. 1972.

BELLOWS, Roger, GILSON, Thomas Q. y ODIORNE, George S. Habilidades del Ejecutivo, Edit. C.E.C.S.A., Mex. 1975.

BLACK, James M. Preparación de Personal Competente, Edit. C.E.C.S.A. Mex. 1972.

BLAKE, Robert R. y MOUTON, Jane S. EL GRID Para la Máxima Eficiencia en Supervisión, Edit. Diana, Mex. 1977.

BLAKE, Robert R. y MOUTON, Jane S. El Modelo de Cuadro Organizacional "GRID", Fondo Educativo Interamericano, S.A., Mex. 1976.

BROWN, J.A.C. La Psicología Social en la Industria, Breviario 137, -- Fondo de Cultura Económica, Mex. 1973.

CHRUDEN, Herbert J. y SHERMAN, Arthur W. Administración de Personal, Edit. C.E.C.S.A., Mex. 1970.

CRAIG, Robert C. y BITTER, Lester R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Edit. Diana, Mex. 1975.

CRIBEN, James J. Dirección Administrativa Eficaz, Edit. C.E.C.S.A., -- Mex. 1973.

CRISSY, W. J. E. y otros. Tratado de Psicología Empresarial, Tomo II, - Ediciones Martínez Roca, S.A., Barcelona 1976.

DIVELY, George S. El Gerente Profesional, Edit. Técnica, S.A., Mex. - 1972.

DUBIN, Robert, Las Relaciones Humanas en la Administración, Editorial -- C.E.C.S.A., Mex. 1974.

ECKER, H. Paul., MACRAL, John y OUELLETTE, Verman. Manual para Supervisores, Edit. Diana, Mex. 1976.

FAYOL, Henry. Administración General e Industria, Edit. Herrero Hnos. - Sucesores, Mex. 1963.

GELDERS, Frank. Fundamentos de Psicología, Edit. Trillas, S.A., Mex. - 1970.

GUZMAN, Valdivia Isaac, La Sociología de la Empresa, Edit. JUS, Mex. 1964.

HUSE, Edgar F. y BOWDITEH, James L. El Comportamiento Humano en la Organización, Fondo Educativo Interamericano, S.A., Mex. 1976.

KLINENBER, Otto. Psicología Social, Fondo de Cultura Económica, Biblioteca de Psicología y Psicoanálisis, Mex. 1975.

KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. Elementos de Administración Moderna, Edit. McGraw-Hill, Méx. 1974.

McBEATH, Gordon. Organización y Planeación de Recursos Humanos, Lagos Consorcio Editorial, S.A., Mex. 1976.

McGREGOR, Douglas. El aspecto Humano de las Empresas, Edit. Diana, Mex. 1977.

McGREGOR, Douglas, Mando y Motivación, Edit. Diana, Mex. 1975.

McMURRY, Robert N. El Ejecutivo Maverick, Edit. Técnica, S.A., Mex. 1977.

MITCHEL, W.N.M. El Ejecutivo de Negocios del Mundo Moderno, Edit. Técnica, S.A., Mex. 1966.

MORRIS, William T. La Ciencia de la Dirección de Empresas en Acción, Edit. Herrero Hermanos Sucesores, S.A., México 1966.

MOORE, Wilbert R. Las Relaciones Industriales y el Orden Social Fondo-
de Cultura Económica, Mex. 1964.

NAVA Rivera, Armando. Psicología Bases Biológicas de la Conducta Huma-
na, Talleres Técnica Gráfica, S.A. U.N.A.M., Méx. 1977.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Edit. Limusa, Mex. -
1976.

SIEGEL, Laurence Ph. D. Psicología Industrial, Edit. C.E.C.S.A. Méx.-
1974.

STRAUSS, George y SAYLES, Leonard R. Los Problemas Humanos de la Di-
rección, Edit. Herrero Hermanos Sucesores, S.A. Méx. 1974.

TERRY, George R., Ph. D. Administración y Control de Oficinas, Edit. -
C.E.C.S.A., Méx. 1966.

TERRY, George R., Ph. D. Principios de Administración, Edit. C.E.C.S.
A., Mex. 1978.

URIS, Auren. La Guía del Ejecutivo, Lagos Consorcio Editorial, S.A., --
Mex. 1976.

VARIOS Autores. Nueve Formas para Escalar Puestos Ejecutivos, Personal-
de Dirección de la Casa Editorial Prentice-Hall en colaboración con un -
grupo de connotados funcionarios y directores de empresa, Edit. C.E.C.S.A.
Mex. 1971.

Relaciones Humanas del Trabajo, Introducción a la Sociolo-
gía Industrial, U.N.A.M., sin fecha.

Administración de Personal, Centro Nacional de Productividad,
Capítulo IV, redactado por el Dr. Miguel Jusidman, México sin fecha.

YODER, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Edit. - --
C.E.C.S.A., Mex. 1978.