

EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA
EN LOS GRUPOS Y EN LA
EMPRESA. (32)

Biblioteca Central

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

TESIS

que para obtener el Título Profesional de
LIC. EN ADMON. DE EMPRESAS

presenta

ANTONIO D. GARCIA PAITA

1972

No Adq. H 60121

No. Título _____

Clas. 658.409

52161

A mis Padres:

José García Reséndiz

Anastacia Paita de García.

A mis Hermanos.

A mi Novia Tere.

A MIS MAESTROS.

|

A MIS COMPAÑEROS.

CONTENIDO

	Pág.
Introducción	6
Capítulo I	8

GENERALIDADES

- 1.- Un breve desenvolvimiento histórico del liderazgo.
- 2.- Sus orígenes.
- 3.- Concepto del liderazgo.

Capítulo II	23
-------------	----

ESTUDIO DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS

- 1.- Qué son estos grupos.
- 2.- Qué finalidad se persigue al crearlos.
- 3.- Sus tipos o clases.
- 4.- Sus reglas de grupo.
- 5.- Fases de la formación de grupo.

Capítulo III	49
--------------	----

COMO ESCOGER UN MODELO DE LIDERAZGO

- 1.- La conducta del jefe.
- 2.- Gama de Conducta.
- 3.- Preguntas clave.
- 4.- Determinación de la manera de dirigir.
- 5.- Sus estrategias.

Capítulo IV

75

TIPOS DE LIDER EN LA EMPRESA

- 1.- Determinación de los tipos de líder en la empresa.
- 2.- Organización funcional del mando.
- 3.- Funciones del liderazgo organizacional.

Capítulo V

85

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA

87

INTRODUCCION

Para una mejor orientación y a la vez tener una mayor comprensión del tema que se trata en esta Tesis, me he permitido desarrollar una introducción breve, pero a la vez que refleja lo que en sí es el todo de la misma.

En primer lugar el centro del presente estudio es el Liderazgo, del cuál debemos de saber cuáles son sus inicios, sus orígenes y además las diversas teorías en sus conceptos, temas que se tratan en el primer capítulo. Además para una mejor comprensión se comentan los orígenes (desde luego que en el aspecto técnico) del Líder y para eso se estudian a los grupos que es donde practicamente se dá.

La parte más importante de esto estudio es el cómo escoger al modelo de Líder y en el mismo se hace ver que se ha escogido al Administrador, pero se ha escogido teniendo en base, que la personalidad del mismo llena los requisitos que para ser un líder en el grupo y en la Empresa se necesitan. Es así que -

Capítulo I

GENERALIDADES

1.- Un breve desenvolvimiento histórico del Liderazgo.

La Historia del "Liderazgo" es uno de los puntos que se tratarán en primer término; por la importancia del conocimiento que en materia del desarrollo del líder en el tiempo ha tenido.

La primitiva investigación sobre el liderazgo se concentró en el líder mismo excluyendo virtualmente las variables restantes. Se daba por cierto que era posible explicar la eficacia del liderazgo mediante el aislamiento de las características o rasgos psicológicos y físicos que se suponía diferenciaban al líder de los otros miembros de su grupo.

Los estudios realizados por esta suposición generalmente no resultaron muy útiles.

Gouldner repasa parte de las pruebas que se rea-

lizaron e interpretaron respecto de las características generales, tales como la inteligencia y el atractivo psicosexual. No obstante sus conclusiones son - las siguientes: "En este momento no hay pruebas dignas de confianza sobre las características generales del liderazgo."

Con la caída en desgracia del enfoque de rasgos, - el énfasis se apartó del líder como una entidad completa en si misma. En su lugar el enfoque "Situacional" saltó al primer plano. Los "Situacionalistas" - no abandonan necesariamente la búsqueda de caracteristicas significativas del líder, sino que procuran buscarlas en situaciones que contienen elementos comunes. Stogdill después de examinar un gran número - de estudios designados a aislar los rasgos de líderes indiscutidos su conclusión fué la siguiente: - - "Las cualidades, características y Habilidades roqueridas en un líder, están determinadas por las exigencias de la situación en la que ha de ejercer su líderazgo.

Más recientemente se ha considerado al "Seguidor" como una variable fundamental en la investigación sobre el liderazgo. Este enfoque se concentra en necesidades personales, suponiendo que el líder más eficaz es aquél que está más próximo a satisfacer las necesidades de sus seguidores.

Ha habido muchos intentos de evaluar los desarrollos recientes en la teoría del liderazgo.

Los 3 enfoques ya comentados son:

a) El enfoque de rasgos; b) El enfoque situacional; c) El enfoque orientado hacia el seguidor.

Han sido discutidos y valorados de diversas maneras por varios autores.

2.- Sus orígenes.

Por mucho tiempo se ha estudiado la naturaleza del liderazgo. Desde el comienzo se supuso que la moral, la efectividad de grupo y el liderazgo estaban intimamente relacionados entre sí. Pero según se realizan investigaciones se vuelve cada vez más claro que son muy completas las relaciones entre esos diferentes aspectos en la vida de un grupo y su líder.

El primer enfoque para estudiar el liderazgo buscó identificar las características de los líderes. Se realizaron muchos estudios para determinar los rasgos físicos, intelectuales y personales del líder (en general la persona que ocupa un puesto) en comparación con su seguidor. Por ejemplo, se ha informado que los líderes tienden a ser mayores (pero no demasiado) y más brillantes (pero no tan brillantes), que el resto de los miembros. Se han hallado, pruebas de que los líderes bien aceptados tienden a manifestar mejores adaptaciones en las distintas pruebas de personalidad. Otros estudios se han concentrado en las habilidades del líder, o en lo que hace, que en la naturaleza de su personalidad profunda. Como lo refleja la relación existente entre las tareas de grupo y las del jefe. El liderazgo funcional surge como exigencia de la tarea colectiva. Es posible que los grupos hagan frente a las exigencias de las tareas sin formular una estructura de diferenciación -

de papeles, de tal suerte que uno ó varios miembros del grupo asuman una responsabilidad especial para ocuparse de estas exigencias (ésto es raro). Los grupos que no alcanzan por lo menos el período mínimo de organización interna asociada con la diferencia de papeles entre jefes y miembros vivirán poco tiempo. Por el contrario los grupos que tienen un alto nivel de acuerdo en lo que respecta a quien ejercerá mayor influencia ó quien es el jefe más efectivo han resultado más productivos y más satisfactorios para los miembros del grupo.

La motivación para realizar actos de liderazgo puede derivar de dos fuentes: las necesidades individuales que se pueden satisfacer por la posesión del papel del liderazgo, y la esperanza de que los actos del jefe serán acertados y efectivos. Las necesidades a satisfacer con la realización de actos de liderazgo pueden estar relacionadas con los actos mismos. Por ejemplo, la compensación por sentimientos de idoneidad que conducen a algunos hombres a buscar pue-

tes de mando. Hay pruebas de que cuanto mayor sea la satisfacción que deriva un individuo del logro del fin externo del grupo, más dispuesto se haya a aceptar un papel instrumental de liderazgo. Hay poca información sobre la influencia que tienen las esperanzas de éxito y la eficacia de los actos de liderazgo sobre la toma de posesión del papel de jefe. Un estudio de Hemphill sugiere que, "En si misma" esta esperanza, no afecta a las puntuaciones del liderazgo. Pero podríamos suponer que en tanto un individuo espera que sus actos de liderazgo sean premiados con su aceptación por el grupo y con la ayuda a impulsar al grupo hacia sus fines, será más probable que dicho individuo se encargue de realizar tales actos.

3.- Concepto del Liderazgo.

En muchos casos la palabra "Jefe" implica una orientación valorativa que la diferencia de otras formas de la relación de poder. Por una parte se distingue un liderazgo "Dominante" en el cual un individuo controla a otro ó a un grupo por medio de la

o de un llamamiento emocional, y por otra parte de lo que pudieramos llamar "Control Administrativo", - en el que un individuo controla el comportamiento de otro basándose solamente en su posición dentro de alguna jerarquía administrativa. Resumiendo todo lo anterior se deduce que el liderazgo existe solamente cuando los seguidores deciden libre y racionalmente seguir al jefe.

Se tienen diferentes opiniones de lo que encierra la palabra liderazgo. Existen en gran mayoría - autores que difieren y se asemejan en sus conceptos. Se tratará de exponer varias opiniones de diferentes personalidades de la materia a fin de tomar un concepto más claro de lo que es el liderazgo.

Para algunos el liderazgo es propiedad de grupo, mientras que para otros es característica del individuo. Para los que hacen hincapié en el grupo, liderazgo puede ser sinónimo de prestigio que implique ocupar un puesto determinado y ejecutar actividades importantes para el grupo, o que implique una

relación emocional entre líder y grupo. Para quienes siguen la afirmación de que el liderazgo es característica del individuo, liderazgo puede significar poseer ciertas características personales como el dominio, el control del "Yo", la agresividad o el estar libre de tendencias.

Uno de los autores que considera al liderazgo un proceso es Pigors, quién afirma: "El Liderazgo es un proceso de estímulo mutuo que, mediante el juego mutuo de importantes diferencias individuales controla la energía humana para la consecución de causa común". Se puede llamar jefe a cualquier persona durante el tiempo en que su voluntad, sus sentimientos y su intuición controlan a los demás en pro de la causa que ella representa.

Lo más importante que hay que hacer notar es que se dice que es un proceso colectivo relacionado con el funcionamiento del grupo. En si que puede realizar a veces la función directiva y a veces no.

En gran medida el liderazgo consiste en la capacidad de un miembro para influir sobre otros, tanto directa como indirectamente, en virtud de su posición en la estructura de poder, incluyendo la estructura de autoridad legítima. Así, puede distribuirse el liderazgo entre muchos miembros o concentrarse en unos pocos.

En sus conceptos referente al liderazgo Campbell lo define como "La contribución de un cierto individuo a la eficacia del grupo realizada mediante los esfuerzos directos de los demás mas bien que por si solo".

Una de las definiciones que se ha considerado -- más completa es la siguiente: "El liderazgo es la -- influencia interpersonal ejercida en situación y -- orientada, a través del proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas especificadas".

Esta definición posee la virtud de generaliza -- ción. No limita el concepto del liderazgo a los fun -- cionarios formalmente designados o a las personas --

cuyo potencial de influencia descansa en el consentimiento voluntario de otros. Más bien resulta aplicable a todas las relaciones interpersonales en que -- hay implicados intentos de influir.

En los diferentes conceptos que se han mencionado referentes al liderazgo; es notable el mencionar que a pesar de las distintas maneras en que se enfoque -- las generalidades son totalmente similares, el rasgo más notorio es el determinar la "Influencia Interpersonal" que tiene una persona sobre otras para el logro de un fin ya sea con un éxito o todo lo contrario, el alcance de un fracaso; pero no por eso se va a dejar de ser líder; más bien se diría que es un líder ineficaz.

Con la referencia de todos estos conceptos aceptados; se verá la manera de sacar o determinar una definición lo más apropiada para el estudio realizado; ya que los argumentos base que se tienen, quiero exponer mi concepto y explicarlo a la vez: "El liderazgo es aquel que mediante la influencia interpersonal

directa o indirectamente tiene un componente del grupo sobre los demás para la unión del mismo y alcance de metas fijadas".

a) Influencia Interpersonal.

Este punto es de lo más esencial para el liderazgo ya que la influencia interpersonal es la que compromete al influyente en un intento de afectar la conducta del influido. Utilizo la palabra "intento" para distinguir entre los esfuerzos de influir y los efectos de la influencia.

1º Directa o Indirectamente.- Esto viene a hacer ver mejor las cosas ya que se refiere al grado de participación del llamado "líder" en el grupo; la función directa sería complementaria a la elección del grupo hacia aquél individuo; y la indirecta es aquella participación que se tiene dentro del grupo pero con gran influencia por las decisiones que él toma y que son aceptadas en mayoría pero no por ser el líder escogido sino que yo le llamaría "Líder en formación"; porque a pesar de que su conducta es aceptada y decisiones seguidas no es el escogido.

2° Sobre los demás.- La autoridad que se ejerce no es una autoridad en línea "máxima autoritaria"; ya que por medio de la ya citada influencia interpersonal, el liderazgo existe cuando se da el consentimiento de los miembros "espontáneamente" debido al reconocimiento de la aportación del jefe a la consecución del fin colectivo.

3° Para alcance de metas.-

Todos los actos del liderazgo están orientados hacia metas. El líder se vale de su influencia para alcanzar alguna meta o metas deseadas. Esas metas perseguidas en relación al concepto de liderazgo se les ha agrupado en cuatro categorías que son las siguientes:

1a.- Metas de Organización.- En las organizaciones formales; los administradores (como líderes) son los responsables ante sus superiores de influir sobre las personas bajo su responsabilidad que lógicamente serán sus subordinados para el logro de las metas de la organización. Esas metas son propósitos ya ideados de la entidad que es la organización. Puesto

que estas metas tienen a menudo poco o ningún valor motivacional para los seguidores; la tarea del líder del administrador lo exige a veces el empleo de otros alicientes que hacen a los sistemas de necesidades de los seguidores.

2a.- Metas de Grupo.- En grupos pequeños informales, cara a cara son metas pertinentes las que se desarrollan gracias a la interacción de los miembros del grupo. Reflejan (aunque no en forma todas) "lo que el grupo desea hacer".

3a.- Metas personales del seguidor.- En actividades como la enseñanza, el adiestramiento, el asesoramiento, la consulta, el líder suele valerse de su influencia para ayudar al seguidor a que éste logre sus propias metas personales. Por ejemplo, con la creación de una atmósfera de cordialidad, seguridad y aceptación y mediante el empleo de métodos de facilitación, el líder ayuda a otra persona a alcanzar los fines que no ha podido alcanzar por sí misma!

Capítulo II

ESTUDIO DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS

1.- ¿Qué son estos grupos?

Entre los innumerables escritores que han tratado el tema hay muchas definiciones, pero todas ellas -- son comunes en los elementos más importantes.

Una de las primeras obras sociológicas sobre los grupos pequeños define al grupo así: "Entiendo por -- grupos primarios los que están caracterizados por -- una íntima cooperación y asociación cara a cara". -- (1). Esta definición apunta al aspecto clave del grupo pequeño tal como ha sido analizado en las obras -- públicas sobre el tema desde Cooley. Este es el aspecto del contacto inmediato, directo, cara a cara. -- Lo que otros autores llaman "Interacción" es una forma de comunicación "cara a cara".

Un elemento principal del contacto cara a cara es que los miembros del grupo tendrán una idea de los -- demás miembros como entidades distintas y separadas.

(1) Charles H. Cooley. Social Organization (New York 1909) Pág. 23.

Esta característica ha constituido la base de la definición del grupo pequeño dada por otro destacado - investigador en este campo. Robert Bales escribe: -- "Un grupo pequeño se define como un número de personas dedicadas a la interacción recíproca en una reunión mano a mano, o en una serie de estas reuniones, en las cuales cada miembro recibe alguna impresión o percepción de cada uno de los otros miembros lo bastante clara que pueda, en el momento o más tarde -- reaccionar ante cada uno de los demás como una persona individual, aunque sólo sea para recordar que la otra persona estaba presente". (2).- Así, se entiende por grupo pequeño aquel en el que los miembros se comunican cara a cara directamente y perciben a los demás miembros como individuos, incluso si esta --- percepción se limita al reconocimiento de la presencia del otro.

(2).- Robert F. Bales, Interaction Process Analysis Cambridge Mass, Harvard University Press 1950. Pág. 3

El redescubrimiento del grupo primario en las sociedades industriales modernas; se refiere a la realización o comprobación por parte de los investigadores de que los sistemas anteriormente considerados - como puramente impersonales y formales se hayan grandemente influidos por una red de relaciones personales no formales. Hay varios aspectos importantes de este "Redescubrimiento". En primer lugar los investigadores no habían esperado averiguar que las relaciones primarias eran importantes. Por ejemplo, lo mismo que en el estudio de las comunicaciones en masa - donde la investigación no daba la menor idea de la posible importancia de las relaciones interpersonales ocurre aquí en el caso de la fábrica de producción en masa que nada menos que un "Descubrimiento" de que el "Modelo" estaba equivocado podía haber revelado que las relaciones primarias actuaban y eran importantes para la productividad. En segundo lugar, estas relaciones primarias se descubrieron dentro de lo que podíamos llamar el corazón de la sociedad in-

dustrial moderna. Las relaciones primarias según se ha visto, desempeñan un papel importante en las plantas industriales y como mediadores entre el individuo y la masa media.

En otros tiempos era común entre los sociólogos - como ha dicho Shils, considerar al grupo primario y a la sociedad moderna como "Logicamente atitéticos y empíricamente incompatibles ... la persistencia de - relaciones tradicionalmente reguladas, no formales e íntimas era considerada como un arcaísmo heredado - de una sociedad rural más vieja o de una sociedad artesana de una pequeña ciudad". (3).- Esta opinión de que las relaciones no formales se hayan en conflicto con las estructuras más amplias se encuentra entre - aquellos teóricos de la administración que consideran a las organizaciones esencialmente como algo racional y formal. Aunque el planificador de la organización tendrá que considerar las relaciones no formales que existen dentro de una organización, las mira

(3). Shils en Lerner y Lasswell. Pág. 44.-

rá como desviaciones del modelo formal e intentará quitarles importancia.

Los grupos pequeños tienen una característica que los diferencia de otros muchos temas de análisis se pueden estudiar por medio de técnicas y métodos que no se pueden usar en sistemas sociales más amplios. Los grupos pequeños se pueden crear en los laboratorios experimentales por los investigadores y se pueden manejar de una manera que no es posible en otros sistemas.

Se han comentado algunos conceptos de lo que es el grupo pequeño y a la vez se ha visto la opinión e importancia de los mismos, en toda agrupación; pero para tener con mayor claridad de lo que son estos -- "grupos pequeños" se tendrá que comprender primero lo que es un grupo. La siguiente definición, aportada por Brodbeck, sirve para identificar esa amplia clase de entidades sociales comúnmente llamadas grupos: "Grupo es una suma de individuos situados en -- ciertas relaciones descriptivas (es decir, observa--

bles) entre si. Desde luego los tipos de relaciones ejemplificadas dependerán del tipo de grupo o lo determinarán, sea una familia, un auditorio, un comité un sindicato de trabajadores o una multitud". (4).-- Debe subrayarse algo sobre esta definición; los elementos de un grupo son individuos; una serie de personas constituyen el núcleo del grupo. Pero es "Falso" que cualquier relación arbitraria de gente, como los estudiantes cuyos apellidos comiencen con una letra determinada, constituyan un grupo. Para que una serie de personas califiquen como grupo deben relacionarse entre si de algún modo definido.

Lewin ha desarrollado más ampliamente este punto de vista. La similitud entre personas sólo permite clasificarlas, reunir las bajo el mismo concepto abstracto mientras que pertenecer al mismo grupo social implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre las personas. Se define un grupo --

(4).-- Brodbeck Philosophy of Science 1958 T 25 P1-22

como un todo dinámico basado más bien en la interdependencia que en la similitud. (5).- Se adoptará la siguiente definición con el respeto a las ya comentadas.

Grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstas interdependientes en algún grado significativo. Así definido, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constitutivos.

Dado ya con claridad el concepto de grupo nos dirigimos a el tema de lo que en si es el grupo pequeño en sus generalidades y características más esenciales.

(5).- Lowing Resolving Social Conflict. N. Y. 1948.-

Se define un grupo pequeño como cualquier número de personas que interactúan entre si en un encuentro cara a cara o en una serie de tales encuentros, en que cada miembro recibe alguna impresión o percepción de todos los otros miembros lo bastante distintiva para que pueda en ese momento o en un interrogatorio posterior, dar alguna reacción a cada uno de los otros como persona individual, aunque sólo le sea recordar que el otro estaba presente.

Si, como se ha propuesto, se usa el término grupo para referirse a cualquier conjunto de personas interdependientes, entonces es obvio que cada una de las definiciones consideradas, al exigir ciertas formas de interdependencia u otras propiedades, designa un tipo particular de grupo. Estas definiciones, en conjunto, proporcionan rasgos importantes de los grupos. Por consiguiente, es probable que cuando una serie de personas constituya un grupo, la caracterizará una o más de las siguientes afirmaciones:

- a).- Participan en interacciones frecuentes.
- b).- Se definen entre si como miembros.
- c).- Comparten normas respecto a tomas de interés común.
- d).- Persiguen metas promovedoramente interdependientes.
- e).- Tienen una percepción colectiva de su unidad.
- f).- Tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente.

A mayor número de tales atributos poseídos por una serie de personas y a mayor fuerza, más cerca parecerá estar el conjunto de gente de volverse un grupo pequeño y llegar a ser un grupo completo.

2.- ¿Qué finalidad se persigue al crearlos?

En el capítulo anterior se ha mostrado lo que son los grupos pequeños y sus características con esa base; se deduce que el grupo al "Integrarse" se habla de integrarse en términos generales ya que el grupo hasta no estar bien definido entre sus componentes es ta integrado, esta aclaración viene a que en diversas

ocasiones se ha originado la formación de grupo y -- sus miembros no han podido identificarse unos a --- otros para decir que se ha creado un grupo y se tiene la finalidad del mismo y no olvidar las metas perseguidas por el líder.

Con lo anterior he tratado de hacer ver que en -- "si" una finalidad (como dice el título de este punto) del porque crear un grupo y que existan causas -- no la hay; más bien se dirá que existen metas que alcanzar y aspiraciones individuales que se han identificado y al unirse se crea un fin al cual se desea -- llegar es distinto esto a que si desde su origen que muchas veces (como se anota antes) los componentes -- del grupo no se han dado cuenta de su unión y cuando ya tienen una visión clara de su formación, establecen sus metas originadas por las aspiraciones a al--canzar.

En muchos grupos los miembros deben elegir periódicamente una meta para su acción conjunta. Cuando -- la meta elegida surge de un conjunto de varias posi-

bilidades, unas más difíciles que otras, se le llama nivel de aspiración de grupo. Son ejemplo de tales aspiraciones: El número de unidades que un comité de producción decide manufacturar en el mes siguiente; la cuota de contratos que un equipo de ventas programa para el próximo período, y la cantidad de dinero que los oficiales de una comunidad planean reunir durante el año verdadero. Es de importancia ver los resultados de grupo reflejados en el éxito o fracaso. Los miembros de grupo que obtiene éxito disfrutan con consecuencias deseables por ese éxito consistentes en un sentimiento de satisfacción, una autovaloración favorable y a caso recompensas más tangibles. Los miembros del grupo fracasado reciben consecuencias opuestas y menos deseables. Por consiguiente, sería de suponer que los participantes de grupo de éxito buscarán que el grupo continúe, mantenga o busque la actividad en que también se ha desempeñado. En cambio, los miembros de grupos fracasados evitarán, suspenderán o devaluarán la actividad del grupo. Se llama a

esas disposiciones de acercarse o evitar "Tendencias de copia". Con frecuencia son evidentes en las actitudes que los miembros manifiestan durante la ejecución del grupo o a continuación de ella.

Se han presentado algunas ideas del origen y las consecuencias de las aspiraciones de grupo; de las cuales se han originado las siguientes conclusiones:

- a).- La tendencia de los miembros de grupo a elegir un nivel de aspiración está en función de la percibida probabilidad de tener éxito en él y de lo atractivo que sea hacerlo.
- b).- Cuanto más estén comprometidos los miembros con el grupo o más responsables se sientan de su futuro, más desarrollarán el deseo de que el grupo tenga éxito.
- c).- Los miembros preocupados por el fracaso o sus consecuencias tenderán a elegir o tareas más fáciles o más difíciles. Tras cualquier fracaso específico, es probable que elijan metas irrazonablemente difíciles para, en

clase, amigos y vecinos. Algunos de estos grupos son formados y en cierto sentido creados por el investigador. Otros, tales como los grupos familiares y laborales, son grupos que ya tienen historia de interacción antes de que intervenga el investigador y esperan seguir relacionándose cuando el investigador se marche. A pesar de las clases y formas; de los -- orígenes y miembros de estos grupos; hay ciertas características generales de conducta de todos los grupos pequeños que surgen de esta interacción directa o cara a cara.

Grupos Regulares e Irregulares.- El estudio del grupo pequeño se ha caracterizado muchas veces como el estudio del grupo "Irregular" en contraste con la organización regular o "Formal". Y muchos de los grupos que se han mencionado han sido irregulares en -- dos sentidos: En relación con la organización más amplia de que forman parte y en su actividad interna.- En relación con la organización no puede ser localizado en los diagramas de la organización; que su --

existencia no había sido planeada por los que controlan la organización y que muchas de las funciones -- que realizan y que afectan a la organización no han sido planeadas.

Aunque los grupos pequeños se encuentran tanto en las estructuras regulares como en las irregulares de las organizaciones, hay motivos válidos para vincular el fenómeno del grupo pequeño con los aspectos -- no formales de la conducta colectiva.

4.- Sus Reglas de Grupo!

No existe un catálogo o guía donde mencione los -- pasos a seguir, para poder establecer las reglas de grupo; esto no es escrito sino que el mismo grupo -- acepta sus reglas de comportamiento y aquel miembro que no las cumpla se considera no perteneciente al -- grupo.

El afán de conformarse a las reglas de grupo im--pregna la mayor parte de la vida social. En este renglón ejemplos muy reales los tenemos, entre los grupos de jóvenes que tienen que andar con mucho cuida-

do de no comportarse de modo diferente si quieren -- verse aceptados por la pandilla; las jovencitas adolescentes tienen que vestirse como las demás muchachas de su grupo, aunque sus padres se opongan. Dentro de la industria las reglas de grupo hacen su aparición; estas reglas no tienen otro fin que hacer -- que la vida resulte más agradable a los que lo componen: Los del departamento de dibujo siempre salen -- juntos a comer; es costumbre entre los de ensamble -- que se tenga una cooperación para urgencias. Y si no se sujetan se los considera que ya no quieren pertenecer al grupo.

Probablemente las reglas más importantes del grupo son las que protegen a los que lo integran contra los peligros exteriores, imaginarios o reales y en particular contra los precedentes de la dirección. -- Las reglas de grupo respecto a buena artesanía y alta calidad facilitan muchas veces la función de la -- dirección; en cuanto al grupo, teniendo sujetos a -- los malos elementos; hace posible que la gerencia no tenga necesidad de imponer su disciplina.

Así pues desde el punto de vista de dirección, la presión para hacer respetar las reglas de grupo puede ser altamente deseable. La regla de que el obrero puede llegar hasta cinco minutos tarde significa también que el grupo lo impedirá que abuse de tal privilegio.

Los grupos grandes, en especial los dedicados a tareas de tipo profesional; tienen a menudo establecidas reglas éticas destinadas a elevar las metas de todos los integrantes. Por ejemplo: En un estudio reciente llevado a cabo en los hospitales se hacía observar que el alto nivel de competencia docente mantenido por el personal médico más antiguo y la calidad del cuidado prodigado a los pacientes por los miembros más jóvenes podían explicarse en gran parte gracias a la lealtad que ambos grupos sentían para las reglas de comportamiento profesional. (6).- Más de un profesional; tanto si es abogado como conta-

(6).- Bualing; Letz y Wilson. Pág. 79-80.

dor u hombre de ciencia sionte sin duda alguna la --
 tentación de echar por el atajo que lo ahorraría ---
 tiempo y dinero, pudiendo estar seguro de que tales
 atajos pasarían inadvertidos; pero las reglas que ha
 "Asimilado" durante los años de formación y de perte-
 nencia al grupo social le mantienen dentro de cier--
 tos patrones fijos de comportamiento.

NORMAS DEL GRUPO

Además de las reglas de comportamiento del grupo
 hay también reglas de actitud o normas; propias del
 mismo. Las personas que trabajan en estrecho contac-
 to unas con otras adoptan muy naturalmente puntos de
 vista comunes que se espera sean compartidas por to-
 dos: "Nuestro trabajo es un trabajo bueno (o malo)".
 "La mayoría de la gente no se da cuenta de cuán difi-
 cil es nuestra tarea". "Hay que haber pasado por la
 universidad para ser un buen supervisor".

Claro está que muchas de estas normas de actitud
 carecen de una base real de hechos. No son más que -
 mites que han surgido de los temores o deseos del --

grupo. Sin embargo, su aceptación por parte del grupo es un hecho, un hecho que la dirección debe tener en cuenta.

Tal como la hemos dicho; el individuo va quedando unido, al grupo como resultado del trato y la socialización constantes. Los integrantes del mismo comienzan a pensar y a obrar de una misma manera, no sólo para gozar de los frutos de pertenecer al grupo sino debido a que el sólo hecho de vivir unidos refuerza en la mente de cada miembro ciertos sentimientos y actitudes. Por medio de una interacción constante con determinado grupo; las predisposiciones propias de la mente de los integrantes cobran mayor vigor; o incluso llegan a deformarse. (7).- Además, las metas del grupo van haciéndose paulatinamente tan importantes en relación con la sensación de realización de cada uno de los miembros como puedan ser lo sus propias necesidades personales. Una vez que -

(7).- Ross Stagner, *Psychology of Industrial Conflict* (Nueva York; Niley 1956).

el grupo ha quedado verdaderamente establecido; cada uno de sus componentes llega a identificarse con los éxitos y los fracasos del mismo.

Las reglas de grupo desempeñan en relación con el líder; un papel importante en la capacidad del jefe para dirigir su grupo. Pero las normas del grupo limitan también al jefe.

Mientras su control está legitimado por una serie de normas de grupo, se puede esperar de él, como de los otros miembros; que obedezca esas normas.

Es necesario el conocer el significado de normas de grupo para poder entender el porqué del acomodo del jefe de grupo a sus reglas y más a sus normas. Se pueden encontrar en la literatura varios conceptos distintos de normas de grupo.

La definición más usual en la literatura sociológica tiene dos aspectos: Normas son conductas esperadas que se "deberían" realizar y su violación es seguida por alguna reacción negativa dentro del grupo. Así, en la definición de Homans: "Una norma... es

una idea en la mente de los miembros de un grupo, una idea que se puede poner en forma de afirmación determinando lo que los miembros u otras personas deberían hacer o se espera que hagan bajo ciertas circunstancias".

Además, hace resaltar que las afirmaciones de una conducta esperada se consideran normas solamente si la conducta que las viola es seguida por el castigo (8).- Este último requisito es importante para crear medidas válidas de la existencia de las normas. Las esperanzas de los miembros no se pueden medir siempre directamente (por ejemplo; si se les pide que describan qué conducta debería manifestar un miembro del grupo, acaso puedan elevarla teóricamente a un tipo que realmente no se espera). La existencia de alguna forma de castigo colectivo en caso de desviación es una clave útil para indicar la existencia de verdaderas normas.

Una de las dificultades para relacionar esta definición de las normas con los estudios del grupo pequeño es que la mayoría de estos estudios no trata--

(8).- Homans O. C., P. 123.

de la cadena de autoridad y forman parte de la corriente descendente de comunicación a la que se espera que los subordinados habrán de responder.

- a).- Crean congruencia.- Particularmente en las organizaciones más grandes, las reglas sirven para que el comportamiento de las partes guarde relación con las necesidades del conjunto.
- b).- Ahorran tiempo.- Las reglas ahorran tiempo del jefe ejecutivo; sus subordinados no tienen que ir a consultarlo en cuestiones de rutina, puesto que las reglas fijan anticipadamente los principios.
- c).- Hacen posible la supervisión general.- La existencia de reglas aumenta la satisfacción de los empleados con su trabajo.

Estas y otras más son algunas ventajas que se tienen con las reglas ya establecidas; creo que esto último es de interés y no ser menos ya que se está estudiando las reglas de grupo que hace y crea la necesidad de establecer las reglas como utilidad de - -

comunicación en una empresa para su mejor funcionamiento interno en el elemento humano. Este elemento forma el grupo pero cómo se forma y cuáles son sus fases este tema será el foco central en el siguiente punto.

5.- Fases de la formación del grupo.

Este punto como los anteriores de este capítulo se cree que existan pasos a realizar para que exista formalmente compuesto un grupo. Es una equivocación el creer tal cosa; un grupo si bien es cierto tiene sus fases de formación (distintas en cada tipo); -- pero no están ya previamente establecidas.

En todo proyecto o actividad a realizar ya sea -- dentro de una empresa o un conglomerado de personas a realizar y alcanzar un fin, una meta; existirá una dirección que dirá con quién estarán en contacto. Normalmente, los individuos traban amistad con las personas que ven más a menudo.

La realidad es que los empleados que gozan de mayores oportunidades para establecer contactos en el

trabajo son los que se crean el número más grande de amigos y los que están en mejor situación para convertirse en dirigentes del grupo.

Esto se puede decir sea el inicio de la formación del grupo total; el comienzo fue el conocimiento y continuidad de contacto y a la vez semejanza en ideas y alcance de metas.

Una segunda fase será la de tener el grupo una organización. Los obreros forman grupos de amistad basados en contactos e intereses que les son comunes: y estos grupos emanan de la vida de la organización.

Sin embargo, una vez establecidos, estos grupos van formándose una vida propia que está casi separada del proceso de trabajo del que han surgido; o sea una vida de unión rica de contenido social, llena de incidentes que hace que se olvide el hastío del trabajo; es aquí donde los miembros van sintiendo un amor propio de grupo. Cuando surge un problema común a todos ellos ya sea de trabajo, seguirán una acción contraria pero favorable al grupo y si es fuera de -

trabajo la debatirán con su unión de grupo. Es aquí cuando se ha creado un grupo con una forma habitual de hacer las cosas, un conjunto de características - estables que resultan difíciles de cambiar. Y esto - lógicamente llega a ser una organización.

Incluso después que ya ha quedado el grupo establecido se puede ignorar su existencia; entonces ¿cómo cumple sus fines el grupo?. Creando un número de cualidades que señalen entre sus miembros y la supervisión las normas de conducta que están aprobadas y que el grupo hace cumplir así como un sistema propio de castigos y retribuciones.

Todos estos aspectos de la vida de grupo se equilibran unos con otros e; tal como lo dirían los sociólogos; están en equilibrio:

- 1.- Están todos ellos relacionados entre sí.
- 2.- Todo cambio en uno de ellos surte efectos inmediatos en los demás.
- 3.- Los miembros se resisten tenazmente a todo cambio en cualquiera de las partes de este sistema interrelacionado.

Todo lo anterior comentado nos da bases para establecer en forma meramente de teoría y sumarnos a innumerables teorías sobre las fases de formación de grupo; se seguirán los mismos pasos pero reflejados y ya comentados con claridad; pasos que no son otro aspecto que hacen ver la opinión en este punto. Por consiguiente son tres las fases de formación del grupo:

- a).- El contacto primario que lleva a entablar amistad.
- b).- El grupo ya organizado es decir su organización.
- c).- Sus controles de grupo que lo hacen llegar a los fines perseguidos.

rollo total junto a sus subordinados y así alcanzar las metas de grupo; las metas del mismo jefe y metas de empresa; pero no todo es coordinación total para tenerla hay necesidad del logro a solucionar los problemas que se presenten; uno de los nuevos problemas encontrados es el siguiente: El problema de como el Administrador moderno puede ser "democrático" en sus relaciones con los subordinados y conservar al mismo tiempo la autoridad y el control necesarios en la organización de la que es responsable, ha ocupado el centro de la atención en forma creciente en los años recientes.

En años anteriores de este siglo no se percibía este problema con tanta agudeza. Se retrataba al ejecutivo afortunado como poseedor de inteligencia, imaginación, iniciativa; con capacidad para tomar decisiones rápidas y habilidad para inspirar a los subordinados. La gente suponía a considerar al mundo como dividido en líderes y subordinados.

Sin embargo, gradualmente ha surgido de las ciencias sociales el concepto de "dinámica de grupo" que se centra en los miembros del grupo antes que en el líder exclusivamente. En estas investigaciones se ve la importancia de la participación del empleado en la toma de decisiones!

Las pruebas comenzaron a desafiar la eficacia de un liderazgo que es directivo y se prestó atención creciente a los problemas de la motivación y las relaciones humanas.

A través de los laboratorios de adiestramiento -- surgidos fueron cuidadosamente formados para proporcionar a la gente una experiencia de primera mano en la participación plena y la toma de decisiones. Los líderes designados procuraron reducir deliberadamente su poder y hacer que los miembros fueran en lo posible responsables por el establecimiento de sus propias metas y métodos dentro de la experiencia de laboratorio.

La consecuencia nota de los resultados de la investigación y del adiestramiento en relaciones huma-

nas que se basa en ellos ha sido poner en duda el estereotipo del líder eficaz. En consecuencia el administrador moderno se encuentra a menudo en un estado de ánimo incómodo.

A veces no está muy seguro de como tiene que com-
portarse hay momentos en que está desgarrado entre -
el ejercicio de un liderazgo "firme" y un liderazgo
"permisivo". A veces los nuevos conocimientos lo impul
san en un sentido ("realmente debería lograr que el
grupo ayudara a tomar esta decisión"); pero al mismo
tiempo su experiencia lo impulsa en otro sentido --
("realmente entiende el problema mejor que el grupo
y por lo tanto yo debería tomar la decisión"). No es
tá seguro de cuando resulta realmente apropiada una
decisión del grupo o cuando una reunión de personal
solo sirve como medio para evitar su propia responsa
bilidad en la toma de decisiones.

Este capítulo tiene el propósito de sugerir un --
marco que podría ser útil para los administradores -
cuando aborden este dilema. En primer lugar vamos a
considerar los diferentes patrones de conducta de -

liderazgo entre los cuales puede escoger el administrador al relacionarse con sus subordinados. Luego nos aplicaremos a algunos de los problemas que sugiere esta esfera de pautas.

Por ejemplo, ¿Qué importancia tiene para los subordinados de un administrador conocer que tipo de liderazgo está utilizando en una situación dada? ¿Qué diferencia existe entre sus objetivos a largo plazo en comparación con sus objetivos inmediatos? ¿Qué factores debería tomar en cuenta al decidirse por un tipo de liderazgo?

2.- Gama de conductas.

La figura que a continuación se expone representa el continuo o la gama de conductas de liderazgo posibles de que puede disponer un administrador. Cada tipo de acción se relaciona con el grado de autoridad utilizada por el jefe y la cantidad de libertad de que se disponen sus subordinados para alcanzar las decisiones. La acción que se ve en la extrema izquierda caracteriza al administrador que mantiene un elevado grado de control, en tanto que los que se --

n en la extrema derecha caracterizan al administrador
 r que renuncia a él. Ningún extremo es absoluto la
 toridad y la libertad nunca se dan sin limitacio--
 s.

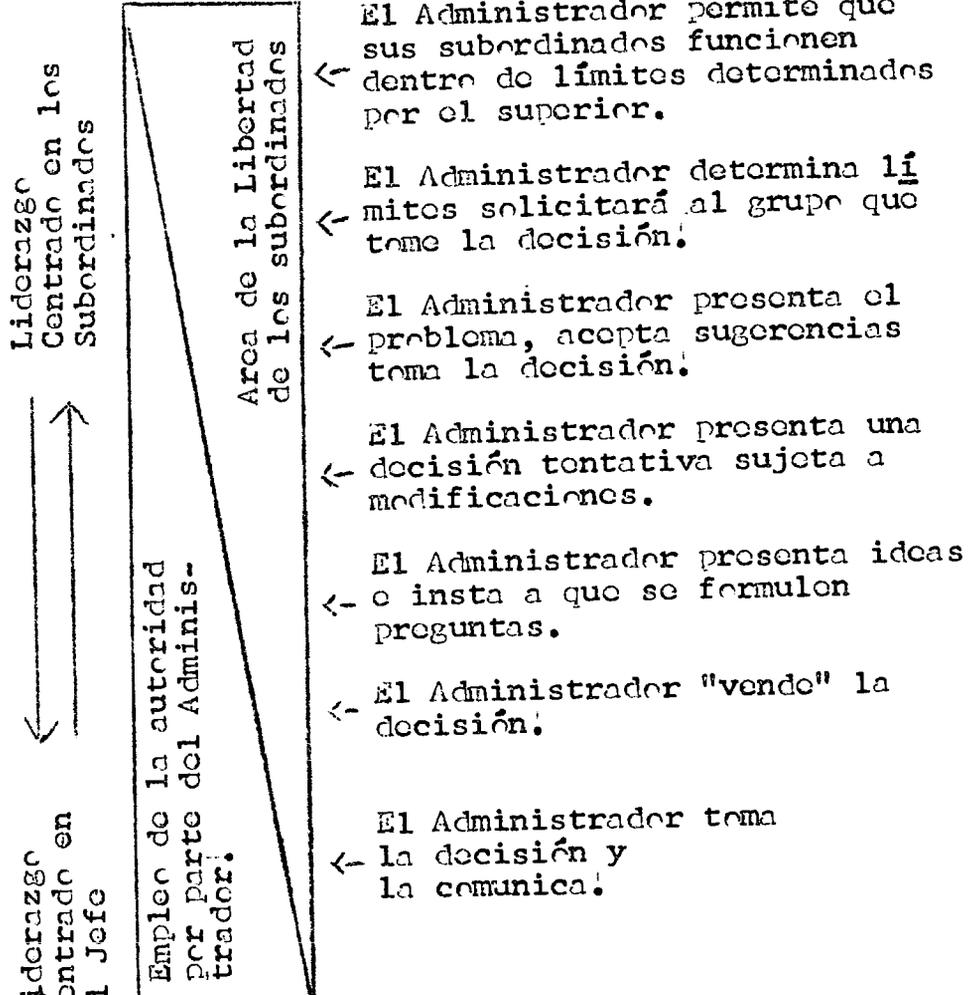


FIG. NO. 1.- Continuo e Gama de Conductas de Liderazgo.

Miremos ahora más de cerca cada uno de los aspectos característicos de la conducta que tienen lugar a lo largo de este continuo.

a) El Administrador toma la decisión y la comunica.

En este caso el jefe identifica un problema, - considera las soluciones alternativas, escoge - una de ellas y entonces comunica su decisión a sus subordinados para que la lleven a cabo. Puede o no tomar en cuenta lo que cree que sus -- subordinados pensarán o sentirán respecto de - su decisión, en todo caso, no les concede ninguna oportunidad para participar directamente en el proceso de la toma de decisiones. La coe-- rcción puede o no ser utilizada o estar implícita.

b) El Administrador "vende" su decisión.

Aquí el Administrador, como en el caso anterior asume la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. - Sin embargo, en vez de comunicarla, simplemente adopta los --

pasos adicionales de persuadir a sus subordinados a aceptarla! Al hacerlo reconoce la posibilidad de algún tipo de resistencia entre quienes se enfrentarán con esta decisión y trata de disminuir esa resistencia indicando por ejemplo, cuáles son las ventajas para los subordinados!

- c) El Administrador presenta sus ideas, insta a que se formulen preguntas.

Aquí el jefe ha llegado a una decisión y que busca la aceptación de sus ideas proporciona a sus subordinados una oportunidad para lograr una explicación más completa de sus consideraciones! Después incita a que se formulen preguntas de modo que quede bien aclarado lo que está tratando de lograr. Todo esto permite al Administrador como a los subordinados examinar más plenamente la decisión y sus consecuencias.

- d) El Administrador presenta una decisión tentativa sujeta a modificaciones.

Esta clase de conducta permite a los subordinados ejercer cierta influencia sobre la decisión. La iniciativa en la identificación y resolución del problema sigue en manos del jefe. Antes de reunirse con su personal ha analizado y llegado a una decisión mas ésta es solo una intención. Antes de completarla, presenta su solución propuesta para conocer la reacción de quienes se verán afectados por ella; y al final se reserva la decisión final.

- e) El Administrador presenta el problema, acepta - sugerencias y toma entonces su decisión.

Hasta aquí el jefe se ha presentado ante el -- grupo con una solución propia. Este no ocurre en este caso. Los subordinados tienen la prime ra oportunidad para sugerir soluciones. La fun ción del grupo llega a ser la de aumentar el - repertorio del administrador de posibles solu ciones al problema; y así se esco gerá la solu ción más prometedora!

f) El administrador determina los límites y solicita al grupo que tome una decisión.

En este caso el administrador trasfiere al grupo (incluyéndose posiblemente como miembro); - el derecho de tomar decisiones, antes de hacerlo; sin embargo, debe definir el problema a resolver y determinar los límites dentro de los cuales hay que tomar la decisión.

g) El administrador permite que el grupo tome las decisiones dentro de los límites prescritos.

Esto representa un grado extremo de libertad del grupo que solo ocasionalmente se le da. --

Aquí el equipo de administradores emprende la identificación y el diagnóstico del problema, - desarrolla procedimientos alternativos para resolverlo y se decide por una o más de estas soluciones alternativas.

Los únicos límites impuestos al grupo por la organización son los especificados por el supe

rior del jefe del equipo. Si el jefe participa en el proceso de la toma de decisiones trata - de hacerlo sin más autoridad que cualquier --- otro miembro del grupo. Se compromete de antemano a colaborar en la ejecución de cualquier decisión que tome el grupo.

3.- Preguntas clave.

Como lo demuestra el continuo en la figura, hay - muchas maneras alternativas en la que el administrador puede relacionarse con el grupo que esta supervi sando. En la extrema izquierda de la gama el acento recae en el administrador; en lo que él está interesado; en el modo como él percibe las cosas, en la -- forma en que él opina respecto de ellas. A medida -- que nos aproximamos al final del continuo el acento recae, sin embargo, cada vez más en los subordinados en lo que ellos están interesados; en el modo como - ellos consideran las cosas, en la forma en que ellos opinan sobre estas.

Cuando el liderazgo comercial (común) se considera de esta manera surgen varias preguntas, de las -- cuales se han escogido las de más importancia a saber:

1.- ¿Puede un jefe renunciar a su responsabilidad delegándola en otra persona?

Mi opinión es que el administrador debe contar con que su superior lo responsabilizará, por la calidad de las decisiones adoptadas, -- aún cuando, operativamente, esas decisiones -- se hayan tomado sobre una base de grupo. Por lo tanto, debería estar preparado para aceptar cualquier riesgo involucrado cada vez que delega el poder de tomar decisiones a sus subordinados. La delegación no es una manera de "cargar el muerto al otro". También debería -- destacarse que el grado de libertad que el jefe otorga a sus subordinados no puede ser mayor que aquél que le ha otorgado su propio superior!

2.- ¿Debería el administrador participar con sus subordinados una vez que les ha delegado la responsabilidad?

El administrador debería reflexionar cuidadosamente sobre este problema y determinar su rol antes de comprometer al grupo subordinado. Debería preguntarse si su presencia inhibirá o facilitará el proceso de la resolución del problema. Puede haber casos en que debería abandonar al grupo y permitir que este resuelva el problema por su cuenta. Típicamente sin embargo, el jefe puede contribuir con ideas útiles y debería funcionar como un miembro adicional del grupo. En este último caso es importante que indique claramente al grupo que se considera a sí mismo en el "rol de miembro" antes que en un "rol autoritario"

3.- ¿Qué importancia tiene para el grupo reconocer el tipo de conducta de liderazgo que está empleando el jefe?

Tiene muchísima importancia, muchos problemas de relaciones entre el jefe y los subordinados tienen lugar porque el jefe no aclara de que modo planea emplear su autoridad. Si, por ejemplo, tiene realmente la intención de tomar por su cuenta una decisión, pero el grupo subordinado recibe la impresión de que ha delegado su autoridad, es probable que resulten una confusión y un resentimiento considerables. También pueden presentarse problemas cuando el jefe -- emplea una fachada "democrática" para ocultar el hecho de que ya ha tomado una decisión que espera que el grupo acepte como propia. El intento de "hacerles creer que ora idea de ellos, primordialmente" es arriesgado. Creo que es importante que el administrador sea honesto y -- claro al describir la autoridad que está conservando!

4.- ¿Es posible decir cuán "democrático" es un --
administrador por la cantidad de decisiones -
que toman sus subordinados?

La mera cantidad de decisiones no constituye
un índice exacto de la cantidad de libertad -
de que goza un grupo subordinado. Resulta más
importante la "significación" de las decisio-
nes que el jefe confía a sus subordinados. --
Por ejemplo evidentemente una decisión sobre
la manera de acomodar escritorios es totalmen-
te diferente de una decisión que implica la -
introducción de nuevos equipos electrónicos -
para el procesamiento de datos. Aún cuando se
concedan los límites más amplios posibles pa-
ra abordar el primer problema, el grupo no --
sentirá ningún grado particular de responsabi-
lidad. Pero el hecho de que un jefe permita -
al grupo decidir sobre la política de equipos,
aún dentro de los límites más estrechos, re--
flejaría un mayor grado de confianza en ellos.

4.- Determinación de la manera de dirigir.

Vayamos ahora de los tipos de liderazgo posibles en la situación de una compañía al problema de qué tipos son "prácticos y deseables".

¿Qué factores o fuerzas debería tomar en cuenta el administrador al decidir sobre la forma de administrar?. Tres resultan particularmente importantes:

- a).- Fuerzas en el administrador.
- b).- Fuerzas en los subordinados.
- c).- Fuerzas en la situación.

A continuación se describen brevemente esos elementos e indicar de qué manera podrían influir sobre la acción de un administrador en una situación en -- que hay que tomar una decisión. La potencia de cada uno variará, por supuesto, de un caso a otro, pero el administrador sensible a ellas puede valorar mejor los problemas con que se enfrenta y determinar la modalidad de la conducta de liderazgo más apropiada para él.

a).- Fuerzas del Administrador.

Las fuerzas del administrador son todas aquellas que actúan dentro de su personalidad. Por supuesto, percibirá sus problemas de liderazgo de un modo singular sobre la base de antecedentes, conocimientos y experiencia. Entre las importantes fuerzas que distintos autores enumeran, se obtienen las siguientes:

a).- Su sistema de valores.

¿Cuán profundamente siente que los individuos deberían participar en la toma de decisiones que los afectan?. O bien ¿Cuán convencido está de que el funcionario al que se paga para que asuma la responsabilidad debería soportar personalmente la responsabilidad de la toma de decisiones?. La firmeza de sus convicciones respecto de problemas como éstos tenderá a inclinar al administrador hacia un extremo u otro -- del continuo que muestra la figura No. 1. Su conducta será influida también por la importancia relativa que atribuye a la eficacia organizativa, al desarro-

llo personal de sus subordinados y a las utilidades de la compañía. (1).-

b)!. - Su confianza en sus subordinados.

Los administradores difieren considerablemente -- en lo que respecta al grado de confianza que por lo general tienen en otras personas, y eso se refleja -- en los empleados particulares que supervisan en un -- momento dado. Al examinar su grupo particular de subordinados es probable que el administrador considere el conocimiento y competencia que tienen respecto al problema. Una pregunta que podía formularse es: - ¿Quién es el más capacitado, para ocuparse del problema? A menudo con razón o no, puede tener más confianza en sus propias capacidades que en las de sus subordinados.

c)!. - Sus sentimientos de seguridad en una situación incierta.

(1).- Véase Chris Argyris "Top Management dilema: -- company Needs - Vs. Individual Development" Vol 32 - No. 2 Pág. 123 - 134!

El administrador que renuncia al control del proceso de la toma de decisiones disminuye con ello el pronóstico del resultado. Algunos administradores -- sienten mayor necesidad de poder predecir los resultados y estabilizarse en su medio ambiente.

El administrador lleva éstas y otras variables sumamente personales a cada situación que se enfrenta. Comprendiendo estas variables. Puede volverse a monu de más eficaz y poder dirigir como modelo de líder - que es, con mayor exactitud en su manejo de proble-- mas y resoluciones posibles más acertadas.

b).- Fuerzas del subordinado.

Antes de decidirse sobre la manera de dirigir un grupo determinado, el administrador querrá conside-- rar un conjunto de fuerzas que afectan la conducta - de sus subordinados. Yá que cada empleado; al igual que él, se encuentra bajo la influencia de variables de personalidad. Además cada subordinado tiene un -- conjunto de expectativas sobre la manera en que debog ría actuar el jefe en relación con él (La frase ---

"Conducta esperada" se escucha cada vez más en los debates sobre liderazgo).

En términos generales, el administrador puede permitir a sus subordinados una mayor libertad si existen las siguientes condiciones:

Si los subordinados tienen necesidades relativamente intensas de independencia: (la gente difiere en cuanto al grado de dependencia que desea).

Si los subordinados poseen una disposición para asumir la responsabilidad para tomar decisiones algunas, (consideran la responsabilidad adicional como un tributo a su capacidad, otros la consideran como "cargar el muerto a otro").

Si están interesados en el problema y opinan que es importante.

Si comprenden las metas de la organización y se identifican con ellas.

Si tienen el conocimiento y la experiencia necesarios para resolver el problema.

El efecto restrictivo de muchas de las fuerzas se

verá, por supuesto, considerablemente modificado por el sentimiento general de confianza que los subordinados tienen en el jefe. Si se ha aprendido a respetarlo y a tener confianza en él es libre de variar su conducta. Se sentirá seguro de que no se le perciba como un jefe, autoritario en las ocasiones que toma las decisiones por sí solo.

c).- Fuerzas en la situación:

Además de las fuerzas que existen en el administrador mismo y en sus subordinados, ciertas características de la situación general afectarán también la conducta del administrador.

Entre las presiones ambientales tenemos como principales:

1o. Tipo de organización.- Al igual que las personas, las organizaciones tienen valores y tradiciones que inevitablemente influyen sobre la conducta de las personas que trabajan en ellas. El administrador recién llegado a una compañía descubre rápidamente que ciertos tipos de conducta se aprueban y otros no.

También descubre que, si se aparta radicalmente de lo que generalmente se acepta, eso le acarreará problemas, con toda probabilidad.

2o. La eficacia del grupo. Antes de abordar la responsabilidad para la toma de decisiones a un grupo subordinado, el jefe debería considerar con cuánta eficacia trabajan sus miembros conjuntamente como una Unidad. El grado de confianza que tengan los miembros en su capacidad para resolver problemas como un grupo, constituye también una consideración, fundamental. Por último, variables grupales tales como cohesión, tolerancia, aceptación mutua y comunidad de propósitos ejercerán una influencia sutil pero poderosa sobre el funcionamiento del grupo.

3o. El problema en sí.- La naturaleza del problema puede determinar el grado de autoridad que el administrador debería delegar en sus subordinados. Obviamente, se preguntará si poseen el tipo de conocimiento que se necesita. Posiblemente les haga un flaqueo servicio sometiendoles un problema acerca del

cual carecen de experiencia para resolverlo!

4o. El Tiempo.- Quizá sea esta la presión que -- más claramente siento el administrador (a pesar de que a veces puede resultar imaginaria)! Cuanto más necesario sea tomar una decisión inmediata, tanto -- más difícil se hace consultar a otras personas! En organizaciones que se hallan en un estado constante de "programación de crisis" y "quiebra" probablemente se encuentren administradores que utilizan personalmente un elevado grado de autoridad con una delegación relativamente escasa en los subordinados! -- Sin embargo, cuando el apremio del tiempo es menos intenso, hay muchas más posibilidades de incorporar a los subordinados al proceso de la toma de decisiones!

Estas son las principales fuerzas con las que -- tropieza el administrador en todo momento y que --- tienden a determinar su conducta táctica en relación con sus subordinados! En cada caso, su conducta deberá ser, idealmente, la que posibilite el ---

Cuando trata de lograr un cambio en esta variable, se enfrenta a una pregunta: ¿En qué momento a lo largo del continuo (Fig. 1) se "debería" actuar?!

El logro de los objetivos.

La respuesta depende en gran medida de lo que quiera lograr.

Supongamos que está interesado en los mismos objetivos que tratan de alcanzar la mayoría de los administradores modernos cuando desvían su atención de la presión de las asignaciones inmediatas:

- 1o. Elevar el nivel de motivación de los empleados.
- 2o. Aumentar la disposición de los subordinados para aceptar cambios.
- 3o. Mejorar la calidad de todas las decisiones administrativas.
- 4o. Fomentar el trabajo en equipo y la moral.
- 5o. Promover la formación individual de los empleados.

Capítulo IV

TIPOS DE LIDER EN LA EMPRESA

1.- Determinación de los tipos de líder en la empresa.

Mucho se ha comentado que si de verdad existe - el "líder" (con toda la palabra) dentro de la empresa; ya que invariablemente las características que debe de poseer la persona para dirigir debe ante todo tener la aceptación mayoritaria de las agrupaciones seguidoras de la ideología que los une.

Se comenta en el libro de Dorwin Cartwright (1)- que para ostentar el liderazgo cualquier miembro -- del grupo podrá hacerlo, únicamente teniendo en si - la facultad de poder llevar a cabo los objetivos y metas a realizar; en este punto creo que no basta - con cumplir lo antes mencionado sino que deberá --- ejercer la autoridad que le incumbe ser dirigente.

(1) Dinámica de grupos... Dorwin Cartwright Pág. 324
325. Editorial Trillas.

Con lo anterior quiero hacer ver una introducción a este punto para así tener una mayor claridad de lo que se tratará en este capítulo que en sí es "el líder en la empresa".

Dentro de una organización empresarial existen diversos tipos ó clases de líder; yo no los denominaría líderes en la empresa sino más bien un "guía" para alcanzar los logros que persiguen, ya sean los pequeños grupos y así también las agrupaciones de importancia vital dentro de la empresa.

Para poder distinguir las clases de líder dentro de la empresa; estas se clasifican en dos ramas: -- a). Las administrativas, b).- Las técnicas; las de lo cual el término lógico es que se refieren al tipo de líder encontrado en los campos administrativos ejemplo claro es el administrador comentado con amplitud en el capítulo anterior. Los líderes de la rama técnica son aquellos encontrados en las áreas donde se reflejan las relaciones obrero - patronales; un

plano el jefe tiene una fracción de la autoridad superior para el conjunto de las funciones.

El inconveniente del sistema es que exige de los subalternos una suma de capacidades desproporcionada con su situación en el cuerpo social.

Taylor que se ocupó siempre de considerar el trabajo desde el punto de vista de quienes lo hacen, - ha pasado revista de los deberes de un buen jefe de equipo: (2). que serán:

a).- Para aconsejar bien a sus hombres, debe ser obrero hábil, lo que supone un buen número de años de práctica;

b).- Debe velar para que el material y el utillaje estén mantenidos en buen estado de marcha: no solo debe saber prevenir los accidentes, sino también dar ejemplo él mismo de cuidado y de economía.

(2).- F. W. Taylor: Shop Management Pág. 222 - 232.

c).- Debe ejercer la vigilancia de su equipo, velar para que sus hombres no sean lesionados en sus intereses, y, si fuese necesario, reclamar para ellos cerca de la autoridad superior, es decir, dar pruebas de vigilancia; equidad, bonvolencia, firmeza, rectitud, iniciativa, sentimiento de responsabilidad, etc.

Taylor no dejó de hacer observar que es bastante difícil encontrar estas cualidades reunidas en un mismo hombre, para que no se pretenda encontrarlas todas en un obrero. Si la cosa fuese posible, no sería un jefe de equipo lo que habría de hacerse de este individuo tan felizmente dotado, sino un jefe de taller, hasta un director.

Se encuentran con mucha mayor facilidad obreros capaces de asumir perfectamente dos o tres de las funciones enumeradas y, con menos habilidad, una o dos de las restantes. En estas condiciones más que dar a cada jefe la dirección total de un equipo, es

mejor agrupar los equipos y pedir a cada jefe que asegure para el conjunto de los obreros las funciones que es más capaz de desempeñar. A la autoridad superior corresponde en propiedad la tarea de coordinación.

Se ha encontrado en este punto las funciones a ejercer por el jefe de un equipo dentro de las labores a desarrollar por el mismo equipo dentro de un centro de trabajo llamado empresa.

Se comenta en este punto la función de jefe de equipo pero lo que importa más es el conocer cuáles son las funciones del liderato en la organización; tema que será a comentar en el siguiente punto.

3.- Funciones del Liderato Organizacional.

El liderato establece metas, pero al hacerlo toma en cuenta las condiciones que han ya determinado lo que la organización puede hacer y hasta cierto grado lo que debe hacer. El liderato crea y moldea una organización que incorpora (en pensamientos, sentimientos y hábitos) las promesas valiosas de la

política. El liderato reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención cercana a la forma como se obtiene el comportamiento adaptivo en relación a los cambios en el carácter organizacional.

Cuando una organización pierde el liderato, estas tareas se llenan inadecuadamente, no importa -- que tan experto sea el flujo de papelería y, que -- tan suaves sean los canales de comunicación de mando. Y este cumplimiento requiere un estudio continuo de como afectan los cambios en la estructura social, a la evolución de políticas.

La relación del liderato con el carácter organizacional, puede ser explorada más cercanamente si - examinamos algunas de las tareas clave que los lideros necesitan desarrollar:

1.- La definición de misiones y papeles institucionales.- El establecimiento de metas es una tarea creadora. Implica un auto - avalúo para descubrir - los verdaderos compromisos de la organización, tal

como son establecidos por las demandas efectivas internas y externas. La falla en establecer objetivos a la luz de estos compromisos, es una fuente principal de responsabilidad en el liderato.

2.- La incorporación institucional del propósi--to. La tarea del liderato no es simplemente hacer -políticas, sino incluirlas en la estructura social de la organización. Este, también, es una tarea ---creadora. Significa moldear el "carácter" de la or--ganización, sensibilizandola hacia formas de pensa--miento y respuestas, en forma que se alcance una --creciente confiabilidad en la ejecución y elabora--ción de Políticas de acuerdo tanto a su espíritu, -asi como a su forma escrita.

3.- La defensa de la Integridad Institucional.- El liderato de cualquier politica falla cuando se concentra en la pura supervivencia: La superviven--cia institucional, propiamente entendida, es un --asunto de mantener en alto los valores y la identi--dad. Este es, al menos, una de las más importantes

Capítulo V

CONCLUSIONES

En resumen de la tesis básica que he estado desarrollando se desprenden dos consecuencias:

La primera es que el líder satisfactorio es aquél que tiene profunda consciencia de las fuerzas que son más pertinentes para su conducta en cualquier momento dado de tiempo. Se conoce correctamente así mismo, comprende a las personas y al grupo con que está tratando y a la compañía y el medio social más amplio en el que actúa. Y ciertamente, puede valorar la disposición actual para el perfeccionamiento de sus subordinados. Pero esta sensibilidad o comprensión no basta, lo que nos lleva a la segunda consecuencia. El líder satisfactorio es, entonces, capaz de comportarse apropiadamente a la luz de esas percepciones.

Si lo que se necesita es dirección que sea capaz de dirigir, si se requiere una considerable libertad.

BIBLIOGRAFIA

1.- La Administración de Personal.

Autores: Paul Pigors.

Charles A. Myers.

Editorial: C.E.C.S.A.

Séptima Edición 1969.

2.- Dinámica de Grupos.

Autores: Dorwin Cartwright

Alvin Zander.

Editora: Editorial Trillas.

México 1971.

3.- Liderazgo y Organización.

Autores: Robert Tannenbaum.

Irving R. Weschler.

Fred Massarik.

Editora: Ediciones Troquel.

Buenos Aires 1971.

4.- Las Relaciones Humanas en la Administración.

Autor: Robert Dubin.

Editora: Centro Regional de Ayuda Técnica.

México, D. F. 2a. Edición 1964.

5.- Organización de Empresas.

Autor: Jean Chevalier.

Editora: Ediciones Palestra.

Barcelona 1955.

6.- Los Fundamentos de la Dirección de Empresas.

Autor: Ralph Currier Davis.

Editora: Editorial Herrero Hermanos.

México 1965. Primera Edición.

7.- Los Problemas Humanos de la Dirección.

Autores: George Strauss.

Leonard R. Sayles.

Editora: Editorial Herrero Hnos.

México 1971.

8.- El Liderazgo.

Autor: Sidney Verba.

Editora: Ediciones Rialp, S. A.

Madrid, España.

1968.