

FUNDACION FOESSA



**HACIA
UNA
DIRECCION
PARTICIPATIVA**

**DOCUMENTACION
SOCIAL**

tercera época • n.ºs 11-12
Julio - diciembre • 1973

SUMARIO

- 9 Hacia una dirección participativa.
- 13 I. TRES APORTACIONES CLAVE A LA HISTORIA DE LA DIRECCION
- 15 • Frederick Taylor y la Gerencia Científica.
Demetrio Casado
- 31 • Elton Mayo y las Relaciones Humanas.
Juan González-Anleo
- 51 • Kurt Lewin y el Liderazgo Democrático.
José Luis García Molina
- 69 II. CAMBIO DE LA DIRECCION HACIA UN SISTEMA PARTICIPATIVO
- 71 • Liderazgo y motivación en las organizaciones.
Daniel Peña Sánchez de Rivera
- 85 • Sistemas y estilos de dirección.
Manuel Pérez Yruela
- 127 • Experiencias de aplicación de teorías sobre motivación y liderazgo en las organizaciones industriales
Juan Aycart Andrés
- 139 • Educación y autoridad. Nuevos modelos educativos.
Máximo Díaz Casanova
- 157 III. LIMITACIONES Y CONTRADICCIONES DE LA DIRECCION PARTICIPATIVA
- 159 • Investigación y liderazgo.
Vicente Martínez
- 169 • Formas de autoridad, relaciones de producción y fuerzas productivas en la empresa.
Carlos Prieto
- 181 Jalones de la teoría y la práctica de la dirección.
Anunciación Bremón

Depósito legal: M. 33291.—1973

ISBN 84-240-0285-7

tercera época - n.ºs 11-12 - julio-dicbre. 1973

SISTEMAS Y ESTILOS DE DIRECCION

Por MANUEL PEREZ YRUELA

1. INTRODUCCION

La génesis de la concepción actual del papel de la dirección en el mundo de la empresa ha tenido lugar durante los últimos cien años como respuesta a la nueva situación que surgió tras la revolución industrial. Las características principales de la nueva situación podrían resumirse como aparición de las sociedades anónimas, alejamiento de los propietarios del capital de la gestión empresarial, nacimiento de las primeras grandes empresas con dispersión geográfica de los centros de trabajo de una misma empresa, formación de las primeras uniones de trabajadores reivindicando mejoras para las condiciones de vida de sus miembros y nacimiento de un mercado cada vez más competitivo¹.

La aparición de la empresa con gran número de trabajadores situó a sus propietarios ante la necesidad de articular organizaciones complejas que canalizasen adecuadamente los esfuerzos de todos sus miembros hacia los objetivos de la empresa. Paralelamente surgió también la necesidad de controlar esa organización y asegurar que su funcionamiento se ajustara a lo deseado. Para ello era necesario que las órdenes, las instrucciones, las normas y el control llegasen hasta cada uno de los trabajadores. Por último, la complejidad y diversidad de las tareas que

habían de realizarse sugirió la conveniencia de una división del trabajo basada en la especialización de funciones.

Por su parte, las uniones de trabajadores reaccionaron contra las miserables condiciones de vida en que vivieron los obreros durante el comienzo de la revolución industrial. Esto obligó a las organizaciones a reconocer y respetar los derechos que los trabajadores comenzaron a exigir (límites de la jornada laboral, condiciones físicas de trabajo...) y a establecer modos de actuar ante los problemas laborales.

Finalmente, la competitividad del mercado alertó a las empresas sobre la necesidad de ajustar los precios, controlar los costes y la calidad y mejorar sus servicios para, en definitiva, ocupar posiciones en el mercado que le permitieran subsistir dentro del juego de la competencia. Se trataba, en resumen, de racionalizar y mejorar la gestión empresarial.

Más recientemente empieza a reconocerse la importante influencia que los miembros de la organización ejercen sobre los resultados. Se configura así un nuevo problema, cual es el de la integración y relación de los miembros con la organización y el de cómo conseguir la utilización más completa posible del potencial de recursos humanos.

Del interés por resolver estos problemas han surgido varias teorías acerca de cómo las empresas deberían organizarse y del papel que dentro de ellas corresponde a la dirección. A través de este proceso la función directiva ha ido adquiriendo un contenido específico con cierto grado de universalidad, que le ha ido configurando crecientemente como una nueva clase profesional².

Los problemas planteados a las empresas, expuestos antes sucintamente, impulsaron el nacimiento de la nueva "profesión" que desde el comienzo vendría a realizar tres funciones inmediatamente necesarias a la empresa: primero como grupo que en nombre de los accionistas o propietarios de la empresa correría con la responsabilidad de la gestión, segundo como un grupo de especialistas que resolverían los problemas específicos de sus funciones mediante la aplicación de conocimientos técnicos adecuados y tercero como grupo de coordinación y control dentro de la organización.

La teoría y la investigación han intervenido en este proceso como un método de introspección que, basado en la confianza que desde principios de siglo se ha tenido en la aplicación de métodos científicos a todas las esferas de la actividad humana³, ha analizado las formas de dirigir y las necesidades de las empresas, ha conceptualizado ambas situaciones y ha elaborado modelos para ajustar mejor la primera a la segunda⁴.

2. DEFINICION DEL PAPEL DEL DIRECTOR

Actualmente se considera a la dirección, o en su nombre al director, como la persona involucrada en el proceso de establecer o fijar objetivos y alcanzarlos mediante la utilización de recursos humanos y materiales y la creación de un entorno que facilite y potencie su consecución. Desde el punto de vista funcional, la dirección realiza las tareas de *planificar* (fijar cursos de acción orientados hacia objetivos), *organizar* (adaptar los recursos humanos y materiales al plan), *controlar* (conocer las desviaciones respecto al plan), *corregir* (adaptar el plan de situaciones nuevas) que son los cometidos concretos de su papel. Las dos acepciones de la función del director no son distintas, sino que surgen de enfocarla desde puntos de vista complementarios: la primera lo define de una manera global poniendo de manifiesto las relaciones entre las tareas específicas, y la segunda aísla y define cada una de estas tareas o funciones como partes de un proceso⁵.

Tal como se ha definido, la función directiva supone:

- Una posición de autoridad que le permite decidir sobre una parcela más o menos amplia de la organización, dependiendo de la situación relativa que ocupe dentro de la escala jerárquica. De aquí el que se haya definido como involucrada en el proceso de establecer y fijar objetivos.
- Un proceso de actuación sobre los recursos materiales y humanos para organizarlos de acuerdo con sus planes. Este proceso lo puede llevar a cabo en base a su posición de autoridad y habilidad técnica.
- Proceso interactivo con los recursos humanos para iniciar y mantener el plan en marcha. Este proceso se lleva a cabo principalmente a través de las comunicaciones que el director emite y recibe. Dichas comunicaciones pueden tener distintos contenidos (órdenes, instrucciones, recomendaciones, opiniones...), pueden versar sobre varios temas (el trabajo mismo, las personas que lo ejecutan, el salario, las vacaciones...) y pueden perseguirse distintos fines (alterar el curso del trabajo, recompensar una acción o recriminarla...), pero desde el punto de vista que nos ocupa todas ellas están orientadas a guiar la conducta de los dirigidos hacia la consecución de los objetivos.

— La adopción de manera consciente o inconsciente de formas determinadas de ejercer la autoridad, organizar los recursos humanos y materiales, comunicarse con los dirigidos e interactuarse con ellos, que en la medida en que se repiten se pueden identificar como una estructura relativamente estable que caracteriza al proceso de dirección en relación con su entorno, sobre él, que a su vez produce determinados efectos. Puede decirse que este aspecto del proceso de la dirección constituye el reducto más subjetivo de todos los que se han considerado y es el que se conoce más vagamente. Sus manifestaciones, o la forma en que se presenta, está altamente determinada por aspectos emocionales, intuitivos y poco racionalizables. Sin embargo, hoy se considera que es de importancia decisiva para el funcionamiento de las empresas.

3. SISTEMA DE ORGANIZACION Y ESTILO DE DIRECCION

Paralelamente al desarrollo del pensamiento sobre la función y el papel de la dirección avanza también un intento de creación de modelos de cómo ha de organizarse la empresa para alcanzar eficazmente sus propósitos. La estructura concreta de la empresa, como modelo adoptado para un funcionamiento eficaz, frente a otros posibles modelos, impone restricciones al comportamiento de sus miembros, y entre ellos a la dirección. Así, el proceso de la dirección, tal como antes se definió, queda delimitado por el molde impuesto por la organización. No obstante, esta limitación nunca puede ser absoluta y quedan siempre al director grados de libertad.

La organización puede imponer un conjunto de relaciones estables y duraderas entre sus miembros y entre cada uno de ellos y la organización. Así, suelen establecerse unos procedimientos para reclutar nuevos empleados, para asignar los salarios, para efectuar las promociones, para atender las quejas y sugerencias de los empleados, para efectuar los traslados, etc. E igualmente delimita las atribuciones de un jefe sobre sus subordinados y las atribuciones de los subordinados. Estas relaciones prescritas, de carácter objetivo, responden a su vez a un conjunto de presupuestos que las personas que las han establecido aceptan como más adecuados a sus propósitos. Así, por ejemplo, cuando se establece una política de aumento de salarios por méritos en vez de una política

de aumentos generales indiscriminados, quien lo decidiese asume que por alguna razón la una es mejor que la otra. De esta forma pueden encontrarse en la organización un conjunto de hipótesis generales sobre cómo "han de ser las cosas", que se han plasmado en un conjunto de prescripciones concretas a las que todos los miembros han de someterse. A tal conjunto de hipótesis se les puede englobar bajo el epígrafe de ideología de la organización⁶ y al conjunto de prescripciones como sistema de organización.

Igualmente, el director en el ejercicio de su papel tiene que ajustarse a aquellas prescripciones que el sistema de organización le imponga, pero siempre quedará a su arbitrio, dentro de esos límites, la adopción de formas determinadas de ejercer la autoridad, organizar los recursos humanos y materiales, comunicarse con los dirigidos e interactuarse con ellos, lo cual permite establecer la noción de *estilo de dirección*. También es válido repetir aquí lo que ya se dijo para la organización en el sentido de que el estilo de dirección no será más que la expresión de los presupuestos del director sobre el "cómo deben ser las cosas".

Las preguntas a las que se tratará de responder a lo largo de este trabajo serán: ¿Se pueden identificar distintos estilos de dirección? ¿Qué efectos produce un estilo de dirección determinado? ¿Hay algún estilo mejor que otro? ¿Cuáles son las relaciones entre el sistema de la organización y el estilo de dirección? ¿Cuáles son las limitaciones de un director para adoptar un determinado estilo de dirección?

4. EL ENTORNO DE ACTUACION DEL DIRECTOR

Vamos a considerar el entorno de actuación del director desde el punto de vista de la dependencia que de él tiene y las limitaciones a que le somete para adoptar un determinado estilo de dirección. Vamos a referirnos a dos relaciones de dependencia importantes: la que se deriva del ambiente a través de la *cultura* que compartimos y la que se deriva de la *organización* como una subcultura dentro de la que nos vemos obligados a vivir y, de grado o por fuerza, aceptamos.

4.1. La cultura

La relación de dependencia más general de las organizaciones y sus directivos respecto a su entorno es la aceptación del ordenamiento ju-

rídico, de los convencionalismos sociales, de los valores vigentes y del estado del conocimiento sobre la empresa y la dirección. *El ordenamiento jurídico* regula los derechos de los trabajadores con más o menos detalle, en lo que se refiere a duración de la jornada laboral, salario mínimo, ausencias y despidos. Por su parte, los *convencionalismos sociales* y los *sistemas de valores* aceptados imprimen a la actuación de las personas características estables que, aunque no están tan delimitadas como aquellas impuestas por el ordenamiento jurídico, puede decirse que se aceptan de un modo similar. Piénsese, como ejemplo, la influencia que ejercen en la forma de dirigir los conceptos de autoridad y obediencia que se admiten en una época determinada. Desde una concepción en la que detentar la autoridad, significa también estar en posesión del conocimiento único y verdadero, y así se admite por los subordinados, hasta la concepción de la autoridad como una posición de poder que no presupone ninguna otra característica más allá de ese mismo poder. O también la forma de conseguir la colaboración de los miembros de la organización. R. Mayntz, por ejemplo, resume así el cambio que se ha producido en la forma de obtener dicha colaboración: "Con frecuencia la forma de mando autoritaria parece haber sido considerada como el medio más indicado y se empleaba sin haber intentado ver antes hasta dónde se podía llegar con la persuasión. Para nosotros los valores demoliberales de las sociedades occidentales modernas y la adhesión al principio de la libre voluntariedad resultan preferibles al medio de influencia normativa. Hoy nos parece que la coacción sólo debería aplicarse cuando algo absolutamente necesario no pudiera conseguirse voluntariamente..."⁷

Finalmente, *el estado de los conocimientos sobre la empresa y la dirección* constituyen una estructura dentro de la cual se mueve la función directiva. Si hoy, por ejemplo, se admite que las ventajas de la dirección por objetivos en orden a la eficacia y productividad de la empresa superan a las de otros sistemas de dirección, obviamente la tendencia será a adoptar estilos de dirección coherentes con este sistema. Por otra parte, si también se admite que el ejercicio de la autoridad con matices absolutistas puede influir negativamente en la eficacia de la organización, los directivos tenderán a ejercer su autoridad de forma distinta.

Estas influencias se manifiestan en la actuación de los directores ineludiblemente, en la medida en que hayan sido socialmente sancionadas como creencias y pautas de comportamiento. Es importante resaltar este punto en el sentido de que la influencia del entorno tal como hasta aquí se ha venido exponiendo se basa en presupuestos socialmente aceptados.

Cuando la aceptación no es general, tales influencias no tienen un carácter estable.

4.2. El sistema organizativo

La organización (la empresa) dentro de la cual el director ha de ejercer su función constituye otro conjunto de limitaciones al adoptar un estilo de dirección. Algunas de ellas se deben a ciertos presupuestos básicos presentes en la mayoría de las organizaciones. Otras proceden de las peculiaridades de cada una de ellas. En las organizaciones están presentes dos esquemas de funcionamiento: el primero responde a las características comunes a la mayor parte de las organizaciones, que ineludiblemente se adoptan por razón de su probada utilidad en relación con el fin que se persigue; son las soluciones conocidas para los problemas conocidos. El segundo lo constituyen las soluciones más o menos originales que se adoptan ante problemas para los que no hay una respuesta admitida con el suficiente grado de generalidad.

Aquellas características que son comunes a la mayoría de las organizaciones pueden resumirse en una definición de organización aceptada con generalidad. En este sentido, E. Schein la define como: "... coordinación racional de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad"⁸.

Según esta definición, una organización supone la existencia de objetivos a alcanzar, un cierto grado de racionalidad en la coordinación de los esfuerzos, una división funcional de las actividades y una estructura de autoridad adecuada a tales propósitos. Los principios de la división funcional del trabajo fueron impulsados por F. W. Taylor a comienzos de siglo. Las aportaciones de Taylor⁹ que han resistido el paso de los años y se encuentran hoy definitivamente incorporadas en la mayoría de las organizaciones son las relacionadas con la división y organización del trabajo: estudio de tiempos y movimientos, análisis de tareas, análisis de la fatiga de los trabajadores, competencias de la dirección y de los trabajadores y división de funciones. Coetáneamente el modelo burocrático va siendo incorporado por las organizaciones productivas como un sistema de organización que trata de eliminar la arbitrariedad y el subjetivismo de la autoridad dentro de la organización y aumentar su eficacia

a través de unos principios de raíz común racionalista, muy cercanos a los tayloristas.

Tal como se presentan en la actualidad las características de la organización burocrática, pueden resumirse así¹⁰:

- División del trabajo basado en la especialización por funciones.
- Asignación del poder de mando de modo fijo de acuerdo con las competencias asignadas.
- Clara jerarquía de autoridad.
- Reglamentación de los derechos y deberes de los empleados.
- Procedimientos standarizados para tratar toda clase de situaciones que se planteen dentro de la organización.
- Relaciones entre los miembros de la organización basadas en el cargo y función que desempeñen eliminando los sentimientos personales.
- Promoción y reclutamiento basados en la competencia técnica.

La organización de la mayoría de las empresas responde en la actualidad crecientemente al modelo burocrático.

Por otra parte, el modelo burocrático ha tratado de resolver el problema de la integración voluntaria de los miembros en la organización, asumiendo que la racionalidad de su esquema de funcionamiento hace difícilmente discutible la legitimidad de su autoridad.

Taylorismo y burocracia constituyen hoy, en mayor o menor medida, los pilares sobre los que se asienta la estructura empresarial. ¿Cómo afecta esto al papel del director? Remitiéndonos a las dimensiones principales de la función directiva expuestas en el punto 2, cada una de ellas queda delimitada de la siguiente forma:

- Posición de autoridad. Se dispone de la autoridad necesaria para llevar a cabo la misión encomendada (en el mejor de los casos). Es decir, se dispone de autoridad circunscrita a una parcela de la actividad de la organización. De aquí que cuando surgen problemas que relacionan a dos campos de actividad de la organización, formalmente se deba acudir a una autoridad superior que tenga influencia sobre ambas. Estas situaciones provocan el que las personas desarrollen pautas de comportamiento informales, tendentes a influir sobre los niveles superiores y paralelos de autoridad para que las soluciones sean lo más favorables posible.

- Proceso de actuación sobre los recursos humanos y materiales. Tal proceso está restringido por los procedimientos establecidos para tratar tales situaciones: compras, gastos, métodos de trabajo, salarios, relaciones laborales, etc. Lo que afecta al estilo de dirección desde este punto de vista es el grado de libertad que el procedimiento permita a cada uno de los directores. En este sentido puede hablarse de organizaciones centralizadas y descentralizadas.
- Proceso interactivo con los recursos humanos. Tal proceso no está estructurado formalmente según las características de la burocracia, salvo que éstas deben ser de carácter impersonal, siempre a través de los objetivos de la actividad y del cargo, eliminando para ello otros sentimientos personales. De hecho se ha podido comprobar que tal tipo "aséptico" de relación es imposible y que las relaciones personales entre los miembros de la organización juegan un papel tan importante como las relaciones formales y aun mayor.

Finalmente, como señala E. Schein¹¹, este proceso se verá afectado cuando, a pesar de haberse ocupado la posición de autoridad por los procedimientos racionales-legales establecidos, el grupo de subordinados no reconozca al jefe como experto en relación con las tareas que se exigen para desempeñar ese puesto. Estas situaciones también son frecuentes en las organizaciones y plantea a las personas a las que les afecta problemas especiales de relación con los subordinados. Generalizando este problema, diríamos que las organizaciones ponen en relación a una persona con un grupo que ha de dirigir sin que de antemano se conozca la compatibilidad entre ambos a nivel de relaciones interpersonales, ya que los criterios de promoción se basan, en el mejor de los casos, en la competencia técnica. De aquí el que el nuevo jefe se vea obligado a desarrollar habilidades o pautas de comportamiento tendentes a conseguir ser aceptado por el grupo. Por ello también que comience a utilizarse en las promociones este criterio de compatibilidad además de la competencia técnica, aunque sin duda es el último el que, coherentemente, predomina. El problema de la aceptación como experto es, por tanto, una faceta del problema general de la aceptación del jefe por el grupo de subordinados, que debe enfocarse desde el punto de vista del liderazgo.

Las soluciones más o menos originales que las organizaciones adoptan para ciertos problemas constituyen otra estructura de referencia que

también conforma el estilo de dirección. Vamos a tratar tales peculiaridades bajo la denominación de sistema de organización¹².

Bajo esta expresión, relativamente ambigua sin duda, se quieren incluir aquellas características de las organizaciones que determinan el comportamiento de sus miembros y la forma en que la misma organización trata de responder a las demandas tanto de sus miembros como de su entorno. Tales características están determinadas, en último extremo, por los presupuestos generales en los que creen las personas que pueden decidir cómo deben ser las cosas en la organización, tanto a nivel de los recursos humanos como de los materiales. En el primer caso hay implícita una interpretación de la conducta humana de la que se derivan las normas y usos que se establecen en relación con las personas, y en la segunda hay una interpretación de las "cosas" con las que trata la organización: las finanzas, la producción, las ventas, etc., de la que emanan las normas y usos para tratar con ellas; organización de las finanzas, de la producción, planes de ventas, etc.

Cualquier intento de tipología de las organizaciones debe considerar estos presupuestos básicos, ya que a ellos se debe el sistema de organización.

Dentro de la interpretación de la conducta humana, el problema ha sido planteado en los siguientes términos: ¿Cómo puede una organización conseguir la colaboración de sus miembros? ¿Cómo puede conseguir a su vez que sea voluntaria y tal que signifique una plena utilización de los recursos humanos? Puesto que una empresa no puede incorporar a nadie por medios coactivos, ha de conseguirlo estableciendo con sus miembros una relación utilitaria: obteniendo su colaboración a cambio de satisfacer algunas de sus necesidades o demandas, que pueden ser desde necesidades puramente materiales, como el salario, que les permite subsistir, hasta necesidades de tipo psicológico, como pueden ser las de prestigio, satisfechas, por ejemplo, a través de los cargos que puedan alcanzarse. Todo esto significa que la organización, y en su lugar las personas que decidieran sus políticas de actuación, habrán establecido los sistemas de recompensas, en parte, de acuerdo con sus creencias sobre cuál es el mejor sistema para que los miembros aporten su colaboración. Por otra parte, a través de las diversas formas de relación hombre-tarea, se han tratado de instrumentalizar esquemas para relacionar a los hombres con los objetivos de la organización para que éstos se alcancen con la máxima eficacia, basados en ciertos presupuestos socio-técnicos.

5. TIPOLOGIA DE LOS SISTEMAS DE DIRECCION

Aunque en lo que sigue vamos a separar, a efectos de exposición, interpretaciones de la conducta y formas concretas de relacionar hombres y tareas como elementos necesarios para la construcción de una tipología de sistemas de dirección, no debe olvidarse que entre ellos hay relaciones.

Así no puede hablarse de un sistema de dirección por objetivos que sólo vea en el hombre la motivación económica ni puede hablarse de una dirección por tareas que pretenda involucrar a los empleados satisfaciendo sus necesidades psicológicas. Puede encontrarse una correlación entre unas características y otras, y algunas investigaciones empíricas la han puesto de manifiesto¹³.

5.1. Hipótesis sobre la conducta en el trabajo y la relación hombre-tarea

Desde un punto de vista histórico, puede afirmarse que se han atravesado cuatro etapas o quizás se ha producido un proceso de evolución continuo, ininterrumpido, del que pueden aislarse, a efectos analíticos, cuatro fases principales en relación a la idea de cuál es el sistema de recompensas más adecuado, así como de la forma también idónea de tratar las relaciones de los miembros con la organización¹⁴.

La primera etapa se caracteriza por una concepción del *hombre como fundamentalmente movido por incentivos económicos*, por el deseo de obtener el máximo provecho a través del mínimo esfuerzo y como incapaz de comportarse racionalmente para conseguir estos objetivos por la interferencia de sentimientos irracionales. Esta concepción de la naturaleza humana encuentra sus predecesores en el utilitarismo, en los presupuestos iniciales de la teoría económica sobre la conducta humana y se vio reforzada por las ideas de Taylor sobre el poder casi absoluto de los incentivos económicos en los comportamientos laborales.

La segunda etapa se inicia con los descubrimientos de Elton Mayo sobre la influencia de los grupos primarios en la productividad en el trabajo. Se caracteriza esta etapa por la creencia de que *el hombre se mueve fundamentalmente por satisfacer necesidades sociales de perte-*

nencia e integración en grupos dentro del ámbito del trabajo y fuera de él. El hombre es más sensible a la influencia de los grupos primarios a los que pertenece que a los incentivos que pueda proponerle la dirección, y necesita encontrar en el ambiente de trabajo condiciones favorables para la satisfacción de sus necesidades sociales. Esta visión de la naturaleza humana ha dado origen al movimiento conocido como relaciones humanas.

La tercera etapa surge con el reconocimiento de que el hombre se encuentra motivado no sólo por la satisfacción de sus necesidades económicas y sociales, sino también por otras necesidades de tipo psicológico. Maslow afirma¹⁵ que, satisfechas las necesidades fisiológicas (alimentación, cobijo, etc.), las de seguridad y las de pertenencia a grupos sociales, aparece la necesidad de reconocimiento por los demás de los valores personales y, finalmente, la necesidad de autorrealización. El hombre está motivado por cada una de estas necesidades mientras no las ha satisfecho. Una vez satisfecha una necesidad, pierde su valor motivador, pero una nueva motivación aparece debida a la siguiente necesidad no satisfecha.

Por su parte, F. Herzberg¹⁶ descubre a través de sus estudios sobre motivación que de todos aquellos aspectos relacionados con la vida del trabajo, sólo a un grupo puede llamársele motivadores en sentido estricto, ya que cuando las personas los satisfacen nuestras actitudes favorables hacia el trabajo y aumentan su productividad. Estos factores los identifica como logro, reconocimiento, características del trabajo realizado, responsabilidad, promoción y crecimiento. Por el contrario, el otro grupo de factores no son motivadores en sentido estricto. Pueden ser desmotivadores cuando no están satisfechos y por ello ser causa de sentimientos hostiles hacia la empresa y de descenso de la productividad. Entre estos factores, que llama higiénicos, identifica: normas y procedimientos de la empresa, supervisión, condiciones de trabajo, salario, relaciones con iguales y subordinados, seguridad, "status" y vida privada. Estos factores motivadores de la teoría de Herzberg podrían asimilarse a algunas dimensiones de lo que Maslow llamaba autorrealización.

En síntesis, desde el punto de vista de la motivación, puede afirmarse que son varios los tipos de motivaciones que actúan simultáneamente sobre las personas¹⁷. Motivaciones fisiológicas. Motivaciones de afiliación que impulsan a buscar la pertenencia a grupos sociales y ser reconocido y aceptado dentro de ellos. Motivaciones de logro o rendimiento que impulsan a actuar buscando triunfar sobre determinadas metas. Motivacio-

nes de poder que impulsan a controlar el entorno con la mayor influencia posible. Todas ellas están presentes en cada persona, aunque de unas a otras se manifiesten con distinta intensidad.

Las aportaciones de Argyris y McGregor constituyen la otra perspectiva que caracteriza a esta tercera etapa que tratamos de apuntar. McGregor afirma que la relación entre la empresa y sus empleados no tiene que estar necesariamente basada en un control externo por parte de la empresa que venza la natural resistencia a los empleados a prestar su colaboración, ya que bajo condiciones adecuadas pueden prestarla de forma espontánea, están interesados en su trabajo y pueden autorregular su rendimiento. El trabajador es una persona generalmente madura y no se le debe tratar como si fuera un adolescente. El hacerlo así produce un efecto desmotivador en los trabajadores y se comporta entonces en la forma que la misma empresa trata de evitar. C. Argyris afirma que las características de la nueva organización industrial, aquellas que se describían antes al hablar de burocracia y taylorismo, presentan serios impedimentos para que la mayoría de las personas puedan realizarse en el seno de tales organizaciones, debido a que como personas adultas ven limitada la expresión de algunas de las dimensiones propias de la madurez. Según Argyris¹⁸, las características de la madurez en comparación con las de la infancia pueden resumirse como cierta habilidad para manejar el entorno y disponer las cosas a nuestro gusto, independencia, adaptabilidad a situaciones dispares, un campo de interés bien delimitado y al que se le presta una atención constante, una consideración continua del futuro, pérdida del sentido de subordinación y una imagen más o menos clara de sus propios defectos y virtudes. Pero la estructura tradicional de la empresa, que concentra el poder de decisión en unas pocas manos, emplea un sistema de dirección que no deja a los subordinados más que la ejecución de las tareas y finalmente ejerce un control estricto sobre las actividades que deja poco lugar para que el adulto pueda comportarse como tal dentro de ellas.

Esta etapa se caracteriza por la introducción, en definitiva, de una nueva idea: es del hombre de quien depende básicamente el que la colaboración que preste a la empresa sea de alta o baja calidad. Se moverá en una dirección o en otra según que el ambiente en que se desenvuelva le permita satisfacer sus motivaciones o no y manifestarse como persona adulta que no necesita de controles externos rigurosos para desarrollar su trabajo. No basta, pues, con proponer incentivos económicos o satisfacer las necesidades de relación creando un clima agradable de

trato con los empleados. El verdadero motor de cualquier persona lo controla ella misma y lo pone en movimiento con mayor o menor fuerza a expensas de la alimentación que pueda extraer de su medio ambiente.

La cuarta etapa podría caracterizarse por *una visión crítica de la etapa tercera y por la búsqueda de soluciones a los problemas que allí se planteaban.*

Una visión crítica en el sentido de obtener evidencia de que puede hablarse de un nivel de madurez igual para todos los empleados o conviene distinguir que varía de unos a otros. De que las motivaciones individuales pueden o deben considerarse uniformemente distribuidas o, por el contrario, que cada caso es único y así debe tratarse. Por otra parte, si las características de las empresas actuales impiden que puedan satisfacer plenamente las demandas de sus miembros. ¿Qué cambios deben introducirse para conseguirlo? Conceptos como dirección por objetivos, dirección participativa, enriquecimientos de tareas, flexibilidad organizativa, tratan de responder a esta cuestión y a ellos haremos referencia más adelante.

Las interpretaciones de la conducta que hemos venido exponiendo se encuentran, sin duda, extendidas con diverso alcance en las mentalidades de los dirigentes.

En parte a ellos se debe que tales hipótesis hayan podido someterse a verificación en el mundo laboral. Por esto han afectado decididamente a las políticas de la empresa en relación con sus empleados y a la forma en que se han estructurado otros aspectos tales como la delegación de autoridad, la clase de controles, las comunicaciones, la autonomía en el trabajo, el proceso de selección y todas aquellas características que, como decíamos al principio, constituyen las peculiaridades del sistema de una organización.

Pero la empresa no sólo ha de satisfacer las demandas de sus miembros, sino que ha de satisfacer también las demandas de sus propietarios y de sus clientes. Es decir, ha de atender también y muy primordialmente a los objetivos para los que fue creada. Igual que al comentar la estrategia empresarial en relación con sus miembros, decíamos que ésta se basaba en determinados presupuestos sobre la conducta humana, o más estrictamente en una determinada concepción de cuáles habrían de ser las recompensas que la empresa ofreciera a sus empleados para obtener de ellos su colaboración más eficaz, puede afirmarse que la organización formal, técnica que la empresa adopta para alcanzar sus objetivos (producción, ventas, investigación..., etc.) debe

responder a interrogantes tales como: ¿En qué forma pueden ponerse en relación los recursos técnicos y humanos para que esta combinación sea la que mejor alcance los objetivos? ¿En qué forma pueden ponerse en relación los objetivos de la empresa, las funciones y puestos claves para su consecución y el potencial de los empleados para que tal combinación resulte óptima? La respuesta a estas preguntas determinará la estructura de la organización y la forma en que habrán de realizarse las tareas.

Inicialmente, la división del trabajo (del objetivo último de la organización) en tareas específicas (objetivos parciales para la organización) y la asignación de estas misiones concretas a cada uno de sus miembros es una respuesta adoptada por la mayoría de las empresas. A ella nos referíamos cuando hablábamos de la introducción de los principios del taylorismo y de la burocracia en la empresa actual. Pero caben variaciones en la manera de relacionar al individuo con su tarea.

La primera modalidad puede definirse como *Dirección por Tareas*. En ella el superior asigna al inferior, a través de toda la estructura de la organización, tareas fijas para su realización, controla su ejecución y corrige las desviaciones.

La segunda modalidad puede definirse como *Dirección por Objetivos*, en la que el superior e inferior negocian los objetivos del puesto de trabajo, delimitándolos perfectamente y cuantificando su alcance. Queda, en parte, al arbitrio de quien ha de alcanzar los objetivos elegir la vía para llegar a ellos y dosificar su esfuerzo, dentro del conjunto de normas generales de la empresa.

Entre estas dos modalidades caben algunos pasos intermedios¹⁹ según los objetivos estén más o menos precisados para un puesto determinado tanto en su contenido como en su alcance. Así, puede hablarse también de una *Dirección por Funciones*, básicamente caracterizada porque a las personas se le asignan ciertas funciones dentro de la organización, sin determinarles objetivos más concretos y cuantificados. Se diferencia de la dirección por tareas, en que hace desaparecer la asignación de tareas específicas, quedando, como en la dirección por objetivos, un cierto grado de libertad para realizar las funciones asignadas. La dirección por tareas controla estrictamente la productividad de los empleados y la forma de hacer el trabajo. La dirección por funciones puede encontrar dificultades para controlar la productividad, puesto que no establece objetivos concretos y cuantificados. Por último, la dirección por objetivos soluciona este problema al definir para cada puesto objetivos

concretos y cuantificables. No obstante, la dirección por objetivos es fácilmente aplicable dentro del cuadro directivo de una organización, pero se hace más difícil su aplicación entre los empleados no directivos porque en este caso tarea y objetivo están muy cerca. Mantiene, a pesar de ello, la diferencia con la dirección por tareas de que los objetivos y su alcance pueden negociarse entre superior e inferior.

Finalmente la decisión que una organización tome, tanto respecto al sistema de recompensas psicológicas que va a ofrecer a sus empleados como al tipo de relación hombre-tarea que va a establecer, implica tomar una decisión importante sobre la distribución del poder de decisión dentro de ella. Al comentar el punto de vista de C. Argyris sobre la integración de los empleados en la empresa vemos que una de las dificultades que señalaba para que el hombre pudiera expresarse como adulto en el seno de la empresa era la concentración del poder de decisión en unas pocas manos, quedando relegado el papel del empleado a la ejecución de las tareas encomendadas. En forma similar se expresa Mc. Gregor cuando afirma que el hombre puede autorregularse y asumir voluntariamente responsabilidades, por lo que no es necesario restringir su autonomía con controles externos como si fuera incapaz de conducirse racionalmente. De aquí que a la organización que desee adoptar este enfoque se le plantee el problema de delegar poder de decisión en sus miembros, aunque sea en parcelas muy reducidas, pues de lo contrario nunca se tendría acceso a un mínimo de autonomía.

De la misma forma una dirección por tareas no requiere prácticamente ninguna delegación de poder de decisión, puesto que lo que, desde la pirámide de la organización, se hace es asignar tareas específicas a los inferiores. Sin embargo, en la dirección por objetivos sí es necesario distribuir poder de decisión entre los miembros de la organización, puesto que es inherente a este sistema el dejar a la iniciativa de quién ha de alcanzar el objetivo la forma en que ha de hacerlo.

Es claro, pues, que entre el tipo de integración de los recursos humanos, la forma de relación hombre-tarea y distribución del poder de decisión existen interrelaciones tales que una decisión sobre una de estas dimensiones implica determinadas decisiones sobre las otras dos. Esto permite que podamos establecer una tipología de sistemas de dirección, que en nuestro caso no pretende ser exhaustiva.

5.2. Los sistemas de dirección autoritaria

Los sistemas de dirección autoritaria se caracterizan básicamente porque los subordinados no disponen de ningún poder de decisión formalmente establecido.

Siguiendo la terminología de R. Likert²⁰, dentro del sistema autoritario pueden distinguirse tres tipos: absolutista, persuasivo y consultivo.

- *Autoritario absoluto.* Se caracteriza por una concepción absolutista del poder. El sistema de dirección se basa en una clara distinción entre el grupo directivo emisor de órdenes y el conjunto de subordinados ejecutor de las tareas. En este sistema el tipo de recompensas a que tienen acceso los miembros de la organización son fundamentalmente económicas. Las comunicaciones son en su mayoría descendentes. Los subordinados tienen poca posibilidad de influir en las decisiones de sus superiores. Como más adelante señalaremos, históricamente este sistema corresponde a la concepción del hombre motivado exclusivamente por incentivos económicos, así como a toda una tradición de carácter absolutista del concepto de autoridad.
- *Autoritario persuasivo.* Supone una suavización del autoritarismo absoluto en el sentido de que la dirección adopta una estrategia nueva para relacionarse con los subordinados, que consiste en explicarles sus decisiones. Esto conlleva un aumento de las comunicaciones ascendentes, aunque sigan predominando los descendentes. Las recompensas utilizadas continúan siendo económicas.
- *Autoritario consultivo.* Dentro del sistema autoritario constituye la frontera con los sistemas no-autoritarios. Se caracteriza porque la dirección antes de tomar decisiones consulta a los subordinados su opinión sobre los problemas y tras ello decide. Supone un incremento de las comunicaciones ascendentes notable y lleva implícito el reconocimiento de la capacidad de los subordinados para aportar sugerencias sobre el trabajo. Por ello tiene más posibilidad de ofrecer recompensas psicológicas a los empleados. La influencia de los inferiores en las decisiones de los superiores es importante.

Estos sistemas de dirección así definidos o ampliados con más características no dejan de ser construcciones mentales que pueden ayu-

dar a comprender mejor la cuestión que tratamos, pero que es difícil encontrarlos en la realidad según la pureza de la definición. Realmente el nacimiento de uno u otro estilo es más un producto de factores concurrentes en un momento histórico determinado y de la evolución de esos factores que de unos supuestos teóricos previamente establecidos. Así, podríamos volver a clasificar los sistemas de dirección teniendo en cuenta la secuencia temporal en su aparición.

Puede hablarse de una *primera fase* que hereda la concepción absolutista de la autoridad (fundamentalmente en Europa), acepta los principios de racionalización del trabajo del taylorismo y se desenvuelve en el ambiente de las primeras grandes migraciones de las zonas rurales a los centros industriales que aseguran una fuente caudalosa de mano de obra. Con una orientación económica centrada exclusivamente en la producción y con un mercado relativamente asegurado en una estructura económica de competencia débil. Tales características propiciaron un sistema de dirección mucho más centrado en la producción que en cualesquiera otros problemas de la empresa. A esta época, de las primeras décadas del siglo XX, pueden adscribirse los sistemas de dirección autoritaria, más o menos absolutistas, citados anteriormente.

Posteriormente, los alegatos de E. Mayo contra los perjudiciales efectos que habían tenido sobre la clase trabajadora el haberles tratado como "objetos productivos", descuidando otros aspectos que no sólo hubiesen aumentado la satisfacción de los trabajadores, sino que habrían redundado también en un aumento de la productividad, como puso de manifiesto con las experiencias de Hawthorne, originaron un *cambio en las estrategias directivas*. Cambio orientado por la idea directriz de que las relaciones en el ámbito del trabajo satisficieran las necesidades de afiliación de las personas y que puede concretarse en: atención a los sentimientos de los empleados además de a las necesidades de las tareas, paso en el ejercicio de la autoridad del autoritarismo absolutista al persuasivo o al consultivo, atención y reconocimiento de los grupos dentro del trabajo, reconocimiento del papel motivador del trabajo en grupo y fomento de la creación de unidades de este tipo. A esta época, que comienza alrededor de 1930, corresponde el nacimiento de los estilos persuasivos y consultivos ya citados y algunas formas de estilos participativos a través de los grupos, que se analizarán más adelante. En parte, la nueva estrategia se ve potenciada por restricciones en el mercado de la mano de obra, una orientación de la empresa hacia vertientes no estrictamente productivas, sino de servicios donde la actuación volun-

taria de los empleados basada en sus habilidades personales juega un papel importantísimo para la vida de la empresa.

A la *tercera etapa* corresponden aportaciones como las de Mc. Gregor, Argyris y Herzberg, ya citadas, que se basan en el valor de las motivaciones individuales además de las que pudieran satisfacerse a través de los grupos, y apreciaciones como las de Bennis²¹ sobre la decadencia de la burocracia y de las formas autoritarias como un sistema organizativo no adecuado a los cambios y exigencias de adaptación nuevas que se están presentando en el mundo del trabajo. A esta etapa, completamente actual corresponderían cambios importantes en las formas de organización, como los introducidos por los programas de "enriquecimiento del trabajo" o sistemas de dirección denominados, en general, "participativos". Estos sistemas no representan un concepto unívoco y en la actualidad se ensaya sobre ellos.

5.3. Los sistemas no autoritarios. La participación

Los sistemas no autoritarios pertenecen actualmente más al mundo de las ideas que al de la realidad. Son en gran medida un objetivo a alcanzar que no está precisado con la claridad necesaria. En parte son ideales arraigados en algunos de los valores de sociedad actual y en parte son una solución propuesta por los teóricos de la organización para que la empresa pueda hacer frente a los cambios que se están produciendo a su alrededor e incluso como condición necesaria para la supervivencia en un mundo en el que el cambio será una constante más. No obstante, hay experiencias concretas sobre la introducción de sistemas de participación dentro de las empresas. Yugoslavia, Suecia, Alemania, U. S. A. y algún otro país cuentan con organizaciones donde la participación de un modo u otro ha sido implantada.

Convencionalmente hemos llamado participativos a los estilos no autoritarios porque, en comparación con los estilos autoritarios, el poder de decisión no lo detenta sólo el estamento directivo, sino que también descansa sobre los otros sectores de la empresa. En este sentido, la autoridad, el poder de influencia y la capacidad de decisión la comparten, de alguna manera, todos los miembros de la empresa. Dentro del ámbito de la participación puede hablarse de *participación en la gestión*, que es el caso citado antes, de *participación en la propiedad de la em-*

presa (planes de venta de acciones a los empleados) y de *participación en los resultados*.

La participación en los resultados y en la propiedad de la empresa se han ensayado en bastantes casos. No van a ser estos tipos de participación el objeto de nuestro análisis.

La participación en la gestión puede considerarse principalmente en dos niveles. El primero se caracteriza porque *la participación incide sobre todo en la elaboración y aprobación de políticas, decisiones y medidas de carácter general* dentro de la empresa a través de un sistema institucionalizado de normas y reglamentos. En esencia tales sistemas están orientados a la creación de comités de dirección en los que están representados equilibradamente todos los sectores de la empresa o bien comités de empleados que son responsables de decisiones que afecten a todas o a algunas de las funciones de la empresa.

Por ejemplo, en Alemania, desde 1972, está en vigor una ley por la que se autoriza a los trabajadores en las industrias siderometalúrgicas y de minería para que constituyan comités de empresa, que tienen derecho a estar informados, y aprobar la mayoría de las cuestiones en materia de gestión de personal, tanto a nivel de planes generales como en el tratamiento de asuntos individuales. Sus atribuciones alcanzan a la determinación de la jornada laboral, vacaciones, normas y forma de pago de los salarios, cuantía de la remuneración en tareas que dependan de la eficacia, despidos, contratación y traslados²². Cuando no hay acuerdo entre el Comité de Empresa y la Dirección, el asunto ha de llevarse ante una Junta de Conciliación que está compuesta por igual número de representantes de la empresa que de los trabajadores y presidida por una persona imparcial. Contra las decisiones de esta Junta las dos partes pueden apelar ante los tribunales laborales.

En el caso de Yugoslavia, todas las empresas con más de cinco trabajadores se gobiernan por un comité elegido entre ellos que decide desde el nombramiento de directores hasta la compra de un nuevo equipo. Paralelamente también funcionan comités que representan a unidades de producción dentro de la empresa (una planta, una mina..., etc.), y a cuya aprobación, cada vez más frecuentemente, se someten las decisiones de la dirección, en lugar de hacerlo a través del comité de la empresa²³.

Probablemente los gobiernos de los próximos años tenderán a la promulgación de leyes que institucionalicen la participación de los trabajadores en la gestión en forma similar a como ya ha sucedido en Alemania

Pero en este nivel de participación no se contempla la relación del empleado con su tarea concreta, sino las relaciones generales empresa-empleado.

El segundo nivel de participación, sin embargo, considera principalmente *la integración del hombre en su área concreta de trabajo*. Se caracteriza por un conjunto también institucionalizado, pero sólo a nivel de la propia organización, como una dimensión de sistema organizativo, de normas que tratan de integrar al individuo en su trabajo, para que los recursos humanos se utilicen plenamente, dándole mayor poder de influencia y de decisión dentro de su área de actuación.

El primer tipo de participación en la gestión debe interpretarse como respuesta de la sociedad a las demandas de control sobre la empresa que las uniones de trabajadores reivindican. También, como el intento de extender los principios de la democracia formal más allá del terreno estricto de la política y, por último, como la aceptación y reconocimiento del conflicto de intereses capital-trabajo en el ámbito de la empresa; reconocimiento del que se deriva la necesidad de institucionalizar procedimientos que ayuden a resolver el conflicto mediante la negociación entre las partes.

El segundo nivel de participación en la gestión puede interpretarse como respuesta a la pregunta que ya formulamos en otro lugar: ¿En qué forma pueden ponerse en relación los objetivos de la empresa, las funciones y puestos claves para su consecución y el potencial de los empleados para que tal combinación resulte óptima?

La respuesta a esta pregunta depende de qué se considere "combinación óptima" y qué criterios se utilicen para medir en qué grado se alcanza. Tradicionalmente se ha pensado que criterios tales como obtener máximo beneficio o conseguir una elevada productividad podrían servir para medir la eficacia de la organización y como consecuencia saber hasta qué punto eran o no adecuadas la combinación e interacción entre sus elementos. Sin embargo, el punto de vista actual trata de obtener los criterios para medir la eficacia de la empresa, asumiendo que toda organización es un sistema complejo con múltiples objetivos, algunos de los cuales pueden estar en conflicto entre sí, cuya eficacia podemos definir "en función de su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, así como para desarrollarse con independencia de las funciones concretas que cumpla"²⁴. Shein recoge cuatro criterios de eficacia: *adaptabilidad, sentido de identidad, capacidad para examinar la realidad e integración de las subpartes de la organización total*. Este último criterio

supone no sólo una eficaz integración de los grupos que forman la empresa que elimine la pérdida de fuerza que cada uno puede aportar, sino también una eficaz integración de cada individuo. Pero la integración de los individuos se realiza, como ya apuntamos, a través de un intercambio entre ellos y la organización, que depende en definitiva de las necesidades y objetivos que el individuo satisfaga, al mismo tiempo que coopera a la consecución de los objetivos de la empresa. Esta integración depende de que el individuo alcance sus objetivos a través del trabajo que realiza. Inmediatamente surge la cuestión. ¿Cuáles son los objetivos y las necesidades de las personas? Nos remitimos aquí al resumen que ofrecimos anteriormente sobre cuáles habían sido y son las tendencias actuales en la interpretación de la conducta humana en el trabajo y las limitaciones a que se veía sometida por causa de los sistemas de dirección autoritarios.

6. ALGUNOS MODELOS DE ORIENTACION PARTICIPATIVA

La participación en el nivel a que la hemos venido refiriendo no es más que un intento de aprovechar mejor los recursos humanos dentro de la empresa, permitiendo a los empleados mayor nivel de satisfacción en sus necesidades psicológicas a través de la realización de sus objetivos personales y una manifestación lo menos restringida posible de su personalidad. Vamos a exponer a continuación las características principales de algunos procedimientos concretos de implantar la participación

6.1. El modelo basado en la participación a través del grupo

Este modelo ha sido propuesto por Rensis Likert²⁵.

Las características principales del sistema participativo a través del grupo son²⁶:

1. Uso por el director del principio de apoyar siempre la personalidad de sus subordinados cuando se relaciona con ellos.
2. Toma de decisiones y métodos de supervisión en grupo.
3. Proponer objetivos lo más altos posible.

La primera característica la define R. Likert de la siguiente forma: "El liderazgo y otros aspectos de la organización deben ser tales que aseguren, con la mayor probabilidad, que en todas las interacciones y relaciones dentro de la organización cada uno de sus miembros, según su escala de valores, deseos y expectativas, perciba que tienden a apoyarle y mantener en él su sentido de importancia y valía personal"²⁷. Detrás de esta definición, ciertamente ambigua, puede adivinarse la idea central del movimiento de las relaciones humanas. Esto es, la creencia de que las relaciones interpersonales dentro de la empresa deben estar dirigidas a que cada individuo satisfaga sus necesidades de reconocimiento social. De aquí el que en la definición se insista en que las características de las relaciones interpersonales deben ser evaluadas según "la escala de valores, deseos y expectativas" de los subordinados. Es decir, según sus necesidades peculiares, que son las que se tratan de satisfacer.

Como características concretas de este tipo de relación entre jefes y subordinados se pueden establecer las siguientes: confianza del jefe en sus subordinados y viceversa; grado en que el jefe induce en los subordinados sentimientos de confianza en ellos mismos; grado en que el jefe trata de comprender los problemas de los subordinados, tanto personales como familiares, y ayuda a resolverlos; grado en que el jefe ayuda a sus subordinados en el trabajo, interesándose por el entrenamiento que necesitan para hacerlo, ayudándoles a resolver problemas y facilitándoles todos los elementos que necesitan; grado en que el jefe está interesado en entrenar a sus subordinados para que puedan ser ascendidos; medida en que los mantiene informados en los aspectos que se relacionan con su trabajo y sobre otros aspectos de la empresa; grado en que el jefe les pide su opinión en aquellos problemas que se relacionan con su trabajo, valora dichas opiniones y trata de utilizarlas.

La segunda característica de este modelo se deriva de considerar a la organización como un conjunto de grupos que se relacionan entre sí, más que como un conjunto de relaciones persona-persona. Por ello se da más importancia a la "personalidad" del grupo. En este sentido el sistema participativo de Likert supone que las decisiones que afecten al trabajo de todos los miembros, del grupo deben tomarse dentro de él, aunque el jefe siempre es responsable de las decisiones que tome el grupo, de su puesta en práctica y de los resultados.

La tercera característica la basa R. Likert en el deseo de los miembros de una empresa de tener seguridad de empleo, buenos salarios,

oportunidades de promoción y una buena imagen respecto a la eficacia de su empresa²⁸. De aquí que una forma de vincular estos deseos al trabajo sea estableciendo objetivos a alcanzar lo más alto posible, con los que puedan satisfacerse dichas necesidades a través del éxito que la empresa consiga en todos los grupos consiguieren sus metas.

El sistema participativo expuesto se basa en resumen en una institucionalización de la "consulta" a los subordinados a través de las decisiones de grupo, ya que de hecho la responsabilidad última de tales decisiones sigue manteniéndola el jefe. Puede decirse que el modelo está principalmente orientado a mejorar en todos los ámbitos de la empresa las relaciones interpersonales jefes-subordinados y a aumentar el poder de influencia de los subordinados, pero sin delimitar con exactitud su responsabilidad en la toma de decisiones ni el grado de autonomía individual de que disponen en su trabajo. El papel prominente que se asigna al grupo puede, en realidad, ser algo ficticio a nivel operativo, puesto que también deben entrar en consideración las necesidades personales de sus componentes que el grupo no puede satisfacer.

6.2. El modelo basado en el enriquecimiento de las tareas

Tal modelo se basa conjuntamente en la distinción de Herzberg sobre los factores motivadores e higiénicos y las soluciones propuestas por C. Argyris al problema de la realización en el trabajo. Se base este modelo en proporcionar a los trabajadores ocasión de desarrollarse psicológicamente en el trabajo dándoles la oportunidad de aumentar su contribución al mismo y obtener la satisfacción de superar con éxito ciertas dificultades (logro), un incremento real de la responsabilidad y oportunidades que les obliguen a desarrollar sus conocimientos y optar a posibles promociones por este motivo. Todas estas características son precisamente las que Herzberg incluye en el grupo de factores motivadores y a través de ellas puede desarrollarse la clase de personalidad adulta definida por Argyris.

En comparación con el enfoque de la participación a través del grupo expuesta anteriormente, el enriquecimiento del trabajo hace énfasis en una autonomía mayor del individuo frente a su tarea. Por supuesto, ambos enfoques no son incompatibles, al contrario, pueden establecerse

conjuntamente y de hecho algunas experiencias ampliamente difundidas que más adelante comentaremos integran los dos planteamientos.

Pero ¿cómo puede llevarse a la práctica un programa de enriquecimiento del trabajo?

En su artículo "Una vez más, ¿cómo motivar a sus empleados?" ("Harvard Business Review", enero-febrero 1968), F. Herzberg expone, junto a los principios generales en que basa el enriquecimiento del trabajo, los resultados de una experiencia que tuvo gran éxito. Dicha experiencia, llevada a cabo entre un grupo de empleados de una compañía, encargados de mantener contacto por carta con los accionistas, se realizó según el siguiente esquema que reproducimos íntegramente del artículo citado:

Principios del incremento del trabajo de tipo vertical

<i>Principio</i>	<i>Motivación implicada</i>
A. Suprimir ciertos controles manteniendo la responsabilidad.	Responsabilidad y sentido del logro personal.
B. Aumentar la responsabilidad del individuo por su propio trabajo.	Responsabilidad y reconocimiento.
C. Dar a la persona una unidad natural de trabajo completa (módulo, división, área, etc.).	Responsabilidad, sentido del logro y reconocimiento.
D. Proporcionar autoridad adicional al empleado en su trabajo, libertad en el trabajo.	Responsabilidad, sentido del logro y reconocimiento.
E. Proporcionar al trabajador mismo directamente, en vez de a través del supervisor, informes periódicos sobre su actuación.	Reconocimiento individual.
F. Introducir tareas nuevas y más difíciles nunca desempeñadas previamente.	Desarrollo y aumento del saber.

- G. Asignar a personas individuales tareas específicas o especializadas que les permitan llegar a ser especialistas. Responsabilidad, desarrollo y progreso en la organización.

Este es un ejemplo bien concreto de cómo pueden hacerse operativas las hipótesis que hay tras la concepción de este sistema de participación.

Si en el caso de la participación a través del grupo el individuo lo hacía junto con su grupo en la toma de decisiones, ahora participa activamente a través del aumento de responsabilidad que se le concede. Puede decirse que uno y otro son dos niveles distintos de participación, en forma parecida a la distinción que hacíamos, también en dos niveles, de la participación en la gestión. En el primer caso (participación a través del grupo) el individuo puede intervenir en decidir sobre aquellos asuntos que afecten a las tareas encomendadas a su grupo, considerado como unidad de trabajo. Puede, por tanto, determinar las líneas generales, por ejemplo, en que van a trabajar o en la planificación de las actividades para el año siguiente. En el caso del enriquecimiento del trabajo no podrá decidir sobre tales asuntos; pero sí podrá hacerlo en la tarea encomendada. Por ello, como decíamos antes, los dos sistemas no son incompatibles, sino complementarios.

En este sentido las experiencias llevadas a cabo en la empresa U. S. A. Texas Instrument son un ejemplo de cómo integrar los dos sistemas²⁹. El punto de vista de Scott Myers sobre el enriquecimiento del trabajo incluye la participación a través del grupo. Tradicionalmente ha sido una tarea exclusiva de la dirección la planificación, la organización y el control, y tarea exclusiva de los empleados el realizar el trabajo. Por ello, entre el "dirigir" y el "hacer" se ha creado un vacío. El enriquecimiento del trabajo pretende que cada empleado pueda tener acceso, en su actividad, a las tareas que antes eran propias de la dirección. Cada grupo de trabajo establece los objetivos de acuerdo con el jefe, decide las soluciones para sus problemas de trabajo y los métodos a seguir, reparte las tareas entre sus componentes y asigna los horarios. Es decir, planifica su actividad. Posteriormente controla la marcha de las operaciones e identifica nuevos problemas, que resolverá dentro del grupo. El proceso se lleva a cabo en reuniones periódicas en las que se elaboran los planes, se identifican los problemas, se analizan y se encargan propuestas de solución a algún miembro del grupo. En reuniones posteriores, la persona que se responsabilizó del problema propone solu-

ciones que una vez aceptadas se implementan a través de un plan. De esta forma el grupo de trabajo está involucrado en un ciclo continuo de dirección de su propio trabajo. El jefe en su nivel estaría involucrado en un ciclo similar y a la vez actúa como líder y moderador en las reuniones de sus subordinados.

W. J. Roche y N. L. McKinnon ("Harvard Business Review", mayo-junio 1970) describen una experiencia concreta en Texas Instrument del funcionamiento en detalle de este modelo de enriquecimiento del trabajo. La dificultad más importante que se encontró al llevarla a la práctica fue la resistencia en la dirección de primera línea para comprender y aceptar el nuevo papel que el programa les exigía.

Eileen Herzberg ("International Management", diciembre 1972) describe una experiencia similar llevada a cabo en una oficina del Banco de Amsterdam y Rotterdam en Emmeloord (Holanda). Grupos de cinco-seis empleadas están a cargo de unidades completas de trabajo y a través de reuniones identifican y resuelven los problemas que surgen y planifican sus actividades. Ellas mismas dirigen su trabajo.

6.3. El modelo basado en la dirección por objetivos

La dirección por objetivos tiene un alcance mayor que los sistemas de participación que se han expuesto antes. Mayor en el sentido de que supone toda una concepción de la dirección, que incluye, entre otras cosas, el concepto participación. Con la dirección por objetivos se persiguen tres cosas principalmente: la primera es que en todo momento exista dentro de la organización una idea bien precisa de cuál es la razón de ser, el objetivo que justifica, la existencia de todas y cada una de sus partes en relación con el conjunto. La segunda es que se establezcan con precisión cuáles son los resultados que deben alcanzar la organización y cada uno de los grupos que la integran. La tercera es comprometer a los miembros de la organización en la consecución de los objetivos. Y la participación es precisamente un medio para alcanzar tal compromiso³⁰.

Algunas investigaciones han puesto de manifiesto que el grado de compromiso y la calidad y cantidad de los resultados que se obtienen cuando se persigue un objetivo dependen de si las personas involucradas han tomado parte o no en la determinación de la meta a alcanzar³¹.

Tanto mejores fueron los resultados cuanto mayor fue la participación. De aquí que un elemento importante en la dirección por objetivos sea la participación de los interesados en la fijación de los objetivos que les afectan.

En este modelo se establecen para cada puesto las funciones principales que deben desempeñarse y director y subordinado negocian periódicamente qué resultados debe éste alcanzar en su actividad. También periódicamente se evalúa su actuación de acuerdo con los resultados conseguidos.

En algunas versiones de la dirección por objetivos no se especifica claramente el grado de autonomía de que dispone un subordinado o cualquier miembro de la organización para elegir los medios con los que ha de conseguir sus objetivos, o bien no está bien definido a quién corresponden las decisiones que pueden afectar a los objetivos ya establecidos para diversas personas. Es conveniente que estos extremos queden perfectamente delimitados para evitar desconexión en la realización del trabajo.

Como resultado del acceso que en este sistema hay al control y planificación del propio trabajo, la dirección por objetivos proporciona otras ventajas que ayudan al aumento de los conocimientos personales, al desarrollo de la iniciativa personal en el trabajo y, como decíamos antes, a la identificación hombre-tarea. Instrumentaliza, con enfoque distinto al expuesto en los modelos anteriores, vías para proporcionar autonomía en el trabajo, aumentar la responsabilidad y posibilita el trabajar según el criterio personal. Pero a medida que se desciende en la jerarquía de la organización existe el peligro de que la distinción entre objetivos y tareas concretas, sobre las que caben poca variación, se haga difícil, en cuyo caso la dirección por objetivos se convierte en el simple establecimiento de pautas de productividad. Por ello, no es extraño que J. Humble escriba: "La dirección por objetivos es un sistema que se propone fundir la necesidad de toda empresa de aclarar, fijar y realizar sus metas de beneficio y expansión con la necesidad que siente *todo directivo* de autorrealizarse él al mismo tiempo que se esfuerza por realizar los fines de la firma"³². Esto no impide, sin embargo, que el sistema pueda extenderse más allá del nivel directivo, siempre que se establezcan paralelamente programas de enriquecimiento del trabajo en aquellas áreas de la organización en las que el tipo de tareas impida la aplicación de la dirección por objetivos o la convierta simplemente en una forma distinta de establecer niveles de productividad. La dirección por objetivos puede

considerarse perfectamente compatible con la participación a través del grupo y el enriquecimiento del trabajo.

6.4. Valoración

Mirando en conjunto a las características de los modelos de participación que hemos expuesto, llama la atención el que en los tres se ignora (al menos es un aspecto al que se dedica poca atención) la posibilidad de conflictos entre dirigentes y dirigidos. Parece razonable pensar que en el momento de decidir puedan aparecer puntos de vista distintos e incluso irreconciliables sobre los problemas que se traten. Cuando tales diferencias se planteen entre jefes y subordinados por razón de la misma participación, ¿cómo ha de resolverse el conflicto?, ¿quién impondrá su opinión? Este problema no surgirá si se cree que sobre todas las discrepancias puede haber un punto de consenso; pero, si surge, encontrar una solución que siga siendo participativa será el reto del alcance real de la participación. De aquí el que pensemos que los sistemas participativos deberían considerar y establecer sin ambigüedades el alcance y los límites del poder de decisión para cada uno de los miembros de la organización.

Esto nos lleva al planteamiento de otra cuestión importante sobre estos modelos de participación: ¿hasta qué punto suponen una redistribución real del poder dentro de la organización? A nuestro juicio, existe en grado mínimo y a *partir de una estructura de poder previa que es inamovible*. Es decir, los estratos de jerarquía altos de la organización se reservan la capacidad de decisión sobre las cuestiones más generales y de mayor trascendencia, las que determinan su orientación, quedando para los estratos jerárquicos más bajos un poder de decisión que no alcanza más que a la organización y ejecución de su propia tarea, como ya hemos expuesto. Si pudiera admitirse la total independencia entre **ambos niveles** de decisión, quedaría asegurada la viabilidad de la **participación** según los modelos antes descritos. Pero es evidente que tal **independencia** no existe. De aquí que pensemos que la participación **sólo a través** de la tarea puede conducir a la organización a situaciones **conflictivas** cuando sean irreconciliables las decisiones generadas por **ambos niveles**. Por ello apuntábamos antes que la falta de una estricta **delimitación del poder** de decisión de cada miembro de la organización **es un error** desde el punto de vista operativo para una concepción par-

cial como esta de la participación. Si tal delimitación existe, los conflictos se vuelven a resolver por vía de autoridad, representando entonces estos sistemas de participación una versión moderada y no radicalmente distinta de los autoritarios. Si no existe porque se asume que los dos niveles de decisión estarán perfectamente integrados, la misma negación de la existencia del conflicto generará unos mecanismos de presión de conformidad que realmente actuarán como normas de autoridad, aunque más ambiguas.

En cualquier caso se puede dudar razonablemente de la viabilidad a largo plazo de la participación así enfocada, si no se abordan paralelamente los problemas de participación en la gestión y en la propiedad.

No debe extrañar, por otra parte, que la participación en la tarea haya sido en Occidente una cuestión de estudio prioritaria, sin considerar a la vez los otros tipos de participación, puesto que se ha llegado a ellos a través de la búsqueda de modelos organizativos que aumentaran la eficacia de la organización y optimizaran la utilización de los recursos humanos y no por otros planteamientos.

No obstante, la participación a través de la tarea tiene valor en sí misma, puesto que aborda el problema ineludible de la relación del hombre con su más directo entorno de trabajo, llegando a las soluciones que ya hemos expuesto. Y aunque no se han resuelto todos los problemas, ha redundado en un aumento de la satisfacción de los trabajadores y de la eficacia de la organización. Estos puntos han sido objeto de análisis y las que siguen son algunas de las conclusiones obtenidas es orden a la valoración de la eficacia que los sistemas de participación han aportado en comparación con los autoritarios.

Hay evidencia³³ de que, desde el punto de vista de los miembros de la organización, las características de los modelos participativos expuestos, consideradas en conjunto, aumentan la satisfacción: mejoran las comunicaciones, aumentan la confianza, facilitan la cooperación, etc. Pero no hay una evidencia fehaciente de que en general un aumento en la satisfacción redunde siempre en un aumento de la eficacia³⁴. No obstante, Likert³⁵ afirma que aquellas empresas que utilizaron el sistema de participación a través del grupo, que él analizó, no sólo aumentaron la satisfacción de los trabajadores, sino que incidieron positivamente en los resultados económicos de las empresas. Herzberg³⁶ muestra cómo la productividad del grupo analizado, tras la introducción del programa de enriquecimiento del trabajo, aumentó, y Meyer, Kay y French³⁷ afir-

man que la participación en el establecimiento de objetivos, de una forma continuada, aumenta el rendimiento.

Más recientemente, L. E. Greiner³⁸, en una investigación llevada a cabo entre directivos que seguían cursos de entrenamiento en Harvard, ha puesto de manifiesto que dichos directivos consideran que las características del sistema de dirección más eficiente coinciden en gran parte con las que ellos definen al sistema participativo: participación en la toma de decisiones, mantener a los empleados verazmente informados en todos los aspectos, ser consciente del estado de la moral de la organización y hacer lo posible para mantenerlo alto, mostrar tacto y consideración por los demás, aconsejar, entrenar y desarrollar a los empleados, aceptar cambios y apoyar y reconocer en todo momento a los subordinados.

7. SISTEMAS Y ESTILOS DE DIRECCION

En la elección del estilo de dirección, como apuntábamos al comienzo, cada director va a encontrarse limitado e influido por aquellos factores de su entorno que hemos tratado de esbozar en puntos anteriores. (Existen aún más condicionamientos, pero creemos que los expuestos son los que tienen mayor relevancia.) Por tanto, la forma en que va a desarrollar su papel será resultado de tales influencias y limitaciones, de las características de su personalidad y del grupo que haya de dirigir. Con estos tres factores habrá de contar siempre, y va a verse obligado a integrarlos a través de su actividad.

La empresa, de acuerdo con su estilo peculiar, va a demandar del director determinadas pautas de comportamiento a través de imposiciones más o menos formales. Organizaciones con sistemas de dirección autoritarios no van a permitir que los subordinados tomen decisiones que corresponden según el sistema al director. Por el contrario, aquellas que hayan implantado alguno de los sistemas participativos expuestos anteriormente, van a exigir del director un comportamiento distinto. Las organizaciones, firmemente convencidas de los beneficios de las relaciones humanas, tratarán de que el comportamiento de sus directores se adapte a las exigencias de tal forma de concebir las relaciones interpersonales en la empresa, y las que practiquen una dirección científica en sentido taylorista estricto, pedirán a sus directores que mantengan sobre todo el control de productividad, prescindiendo de cuáles hayan de ser las relaciones interpersonales.

Una organización dispone de recursos para inducir en sus miembros, y principalmente en sus directivos, la forma de comportamiento que desearía de ellos. Primero, a través de características formales como descripción del puesto de trabajo, entrenamiento, políticas y normas de la empresa. Segundo, a través de procesos informales. En toda organización determinadas actitudes y formas de comportamiento están mejor valoradas que otras dentro de la dirección que, en general, suelen funcionar como criterios de promoción. Ello hace que las personas traten de comportarse de esta forma, a veces voluntariamente, a veces presionadas por quienes tratan de obtener de ellas ese comportamiento.

La personalidad del director, sus creencias, esquemas de valores, propiciarán en él, a su vez, un tipo de comportamiento que puede o no coincidir con el que espera la organización. Puede ser persona accesible o distante, preocupado por el trabajo y no por quienes tienen que hacerlo o lo contrario, puede conocer o no los sentimientos de los demás, puede tener una determinada concepción de la naturaleza humana en la forma que ya hemos descrito, puede tener habilidad para influir en los demás o carecer de ella. Estas y otras posibles dimensiones de su personalidad darán como resultado la forma en que interactuará con las personas a sus órdenes para conseguir sus objetivos.

Finalmente, la tarea que tenga que desarrollar y las características de los subordinados le exigirán adoptar también determinado comportamiento. Hay tareas tan estructuradas necesariamente que no hacen difícil la participación, mientras que en otras es fácil implantarla. Hay personas que pueden necesitar un jefe muy directivo, que decida en todas las ocasiones, mientras que otras requieren un ambiente de mayor participación. En general, cada persona tiene unas motivaciones determinadas y a ellas habrá de atender.

La concurrencia de los tres niveles de factores considerados puede ser causa de conflictos por la incompatibilidad de las demandas de uno frente a los otros. Así, el papel que la empresa espere de sus directores puede estar contra lo que uno de ellos cre que debe hacer o contra lo que los subordinados esperan de su jefe.

En cualquier caso, la cuestión a dilucidar es la de cuáles son los posibles estilos de dirección y qué efectos produce cada uno de ellos.

La tipología de estilos de dirección que en adelante vamos a analizar está determinada, en su conceptualización, por la tipología de sistemas de dirección expuestos anteriormente. Esto se debe a que para cada

sistema de dirección se puede delimitar un tipo de comportamiento que se ajuste a las características de ese sistema.

7.1. Dirección centrada en la tarea vs. dirección centrada en las personas

Uno de los primeros intentos de definir un estilo de dirección lo abordaron Likert y Katz en 1947³⁹. La investigación la llevaron a cabo en las oficinas centrales de una compañía de seguros en Newark (U. S. A.) con el objeto de conocer la forma en que el comportamiento de los jefes y supervisores de primera línea afecta a la productividad de los empleados. El hallazgo general de la investigación fue que el comportamiento de los jefes y supervisores está altamente correlacionado con la productividad de los trabajadores que supervisan.

Al realizar el estudio, Likert y sus colegas identificaron dentro de la compañía doce grupos de trabajadores con alta productividad y doce con baja productividad. En lugar de interpretar la existencia de estos grupos en función de las hipótesis de E. Mayo de que la productividad de todo grupo dentro de la industria respondía a los fenómenos de la dinámica de grupos, los investigadores de la Universidad de Michigan formularon otra hipótesis: ¿Hasta qué punto el nivel de productividad en estos grupos no es debido a la forma en que se comportan los jefes y supervisores de primera línea? Se investigó entonces la forma en que los grupos de trabajadores identificados con alta y baja productividad eran dirigidos. Se identificaron dos tipos de jefes: *jefes orientados hacia el empleado* y *jefes orientados hacia el trabajo*.

Los primeros consideraban que su tarea principal era supervisar a sus hombres. Dirigir el trabajo en líneas generales dejando los detalles a los trabajadores. Empleaban por lo general más tiempo hablando y aconsejando a sus hombres que haciendo trabajo ellos mismos.

Los segundos consideraban que su tarea principal era conseguir que el trabajo se hiciese y consideraban a sus hombres como instrumento para ello. Solían dar instrucciones detalladas de cómo hacer las cosas y vigilaban con celo cualquier desviación de sus instrucciones. Empleaban su tiempo demostrando a sus hombres cómo hacer las tareas en detalle.

Seis de nueve grupos dirigidos por jefes orientados hacia el trabajo pertenecían a los de alta productividad y siete de ocho dirigidos por jefes orientados hacia el trabajo pertenecían a los de baja productividad. Pa-

recía, pues, haberse encontrado la respuesta a las preguntas que hacíamos al principio: estudiando detenidamente las características de los jefes centrados en el empleado podría construirse un modelo de la forma de dirigir más eficaz. Esto es sólo parcialmente cierto, puesto que otras investigaciones, repetición de la que estamos citando, han demostrado que existen excepciones suficientemente importantes como para descartar la absoluta certeza de los hallazgos de R. Likert y sus colegas.

Hay tareas en las que tanto la productividad como la moral de los trabajadores son más altas bajo una dirección "centrada en la tarea". Igualmente, no todos los empleados se sienten mejor bajo una dirección "centrada en los empleados". Esto es debido a que no es el estilo de dirección la única variable que determina la productividad, sino que también está afectada por otras. Entre otras, las más importantes son el tipo de tarea a realizar y la personalidad de los trabajadores, relacionada sobre todo con las expectativas que tienen respecto al papel de la dirección.

La dicotomía de dirección centrada en la tarea o en las personas es en parte reflejo de la que a su vez plantean el taylorismo y el movimiento de relaciones humanas. La primera tendencia que enfatizaba el papel de una dirección absoluta y únicamente preocupada de conseguir que el trabajo se hiciera a través de planes y controles estrictos, y la segunda, que propugna una dirección mucho más preocupada de las motivaciones sociales de los trabajadores y, por consiguiente, asignando a la dirección la obligación de satisfacerlas a través de las relaciones interpersonales con los empleados.

Más recientemente, R. R. Blake y J. S. Mouton⁴⁰ clasifican el estilo de dirección según dos variables: *interés por la producción* e *interés por las personas*. El tipo de dirección más eficaz según los autores es aquella en la que tanto el interés por la tarea como el interés por las personas es máximo. El interés por las personas reside en el convencimiento de que el trabajo es una labor de grupo y que en las relaciones dentro del grupo afloran los sentimientos personales, por lo que es necesario preocuparse de ellos. Es de alguna manera un estilo de dirección basado en el grupo que trata de obtener el compromiso de todos hacia el trabajo a través de unas buenas relaciones.

En general, puede afirmarse que el estilo de dirección centrado en las personas aumenta la satisfacción en el trabajo y en ese sentido es una pauta de comportamiento que no puede olvidarse. Una descripción más completa de lo que puede ser el estilo centrado en las personas lo

dimos al hablar de las características de los sistemas participativos a través del grupo, concretamente al describir las características del comportamiento de jefes que apoyan a los subordinados.

7.2. El estilo de dirección según el proceso de toma de decisiones

Una dimensión utilizada tradicionalmente para identificar y definir estilos de dirección ha sido la medida en que el director ha involucrado a sus subordinados en el proceso de toma de decisiones. Es una clasificación paralela a la utilizada en los sistemas de dirección.

R. Tannenbaum y W. H. Schmidt⁴¹ definen un continuo que en un extremo sitúa al director que *toma por sí mismo las decisiones y las comunica*, sin involucrar para nada a los subordinados, y en el otro al director que *permite a los subordinados tomar decisiones por ellos mismos* dentro de los límites que él establece. A lo largo del continuo caben una serie de variaciones, dos de las cuales son más significativas que el resto. La primera supone que el director toma la decisión por él mismo y trata de explicar a los subordinados las razones que tuvo para adoptarla. La segunda supone que el director recoge las sugerencias de los subordinados y después toma la decisión. Estas cuatro variaciones son los puntos más importantes de continuo.

Por su parte, R. Likert define unos modelos muy parecidos en sus sistemas 1, 2 y 3. El sistema 1 correspondería al primer extremo de la escala anterior, y los sistemas 2 y 3, a las variaciones intermedias. El sistema 4 no corresponde exactamente al extremo último de la escala anterior, ya que en el caso de Likert la participación supone consenso sobre la decisión.

Combinando uno y otro modelo, pueden definirse los siguientes estilos:

- | | |
|--------------------------------|---|
| Autoritario:
(tells) | Toma sus decisiones con prontitud y las comunica a sus empleados clara y firmemente. Espera que sus subordinados las lleven a cabo lealmente sin crear dificultades. |
| Persuasivo:
(sells) | Toma sus decisiones con prontitud, pero antes de ponerlas en práctica trata de explicarlas a sus subordinados. Les da las razones por las que tomó la decisión y responde a las preguntas que le hagan. |

Consultativo: Consulta a sus subordinados antes de tomar una decisión. (consults) Oye sus opiniones, las considera y entonces toma la decisión. Espera que todo trabajen lealmente para cumplimentarla, aunque no coincida con las opiniones que le dieron.

Participativo: Convoca una reunión con sus subordinados cuando hay que tomar una decisión importante. Expone el problema al grupo e invita a la discusión. Acepta como decisión el punto de vista de la mayoría. (joins)

Dentro del estilo participativo cabe la posibilidad de que la decisión se tome por consenso en vez de por mayoría. Esto supondría un compromiso mayor de todos los miembros del grupo en la decisión. El consenso integra a las minorías que no están de acuerdo con la decisión mayoritaria.

En investigaciones que hemos llevado a cabo empleando esta tipología se ha podido comprobar que el estilo de dirección preferido para trabajar bajo él por un 50 por 100 de las personas encuestadas es el consultivo. No obstante, los resultados obtenidos en estos estudios no son en absoluto concluyentes. El otro 50 por 100 se distribuye entre los tres estilos restantes, siendo preferido en segundo lugar el estilo persuasivo (en el 30 por 100 de los casos).

Finalmente, aunque históricamente sean los primeros, hay que señalar las experiencias de Lewin, Lippit y White⁴² con grupos de muchachos que, en condiciones experimentales, fueron dirigidos según modelos autocráticos, democráticos y "laissez-faire". Los jefes autocráticos impusieron en el grupo las decisiones sobre lo que hablan de hacer y facilitaban sólo la información necesaria para realizar la tarea. Los jefes democráticos sólo actuaban como catalizadores dentro del grupo, que era el que tomaba todas las decisiones. Los jefes que practicaban el "laissez-faire" dejaron que el grupo de muchachos hiciese lo que quisiera sin ayudarles en nada. Los resultados de esta experiencia han sido replicados numerosas veces. En el caso que estamos citando parece que la satisfacción de los grupos dirigidos democráticamente fue mayor que la de los que lo fueron autocráticamente o se les dejó hacer, sin ningún tipo de dirección.

Stephen M. Sales⁴³ ha revisado tanto las experiencias como las investigaciones a través de encuestas en las que se ha tratado de hallar la relación entre estilo de supervisión democrático, autocrático y centra-

do en la tarea o centrado en las personas y la productividad. Concluye que, a pesar de que se ha asumido generalmente, partiendo de presupuestos teóricos, que el estilo de supervisión democrático conduce a una mayor productividad, esto no puede sostenerse con los resultados que aportan las pruebas experimentales, aunque sí lo soportan los datos procedentes de estudios a través de encuestas. Parece que no hay evidencia empírica estricta sobre esta relación, aunque los datos de que se disponen indican que puede haberla; aunque quizá no a través de la relación directa estilo de supervisión-productividad, sino a través de variables intermedias. Esta misma revisión que citamos, y a título de ejemplo de cuáles pudieran ser estas variables intermedias, alude a la correlación negativa observada entre el nivel de inteligencia y la escala de autoritarismo, lo que puede explicar por qué los grupos dirigidos autoritariamente son menos productivos que los dirigidos democráticamente. También puede deberse esta diferencia a que el aumento de satisfacción en los grupos con jefes democráticos es lo que realmente conduce al aumento de la productividad.

7.3. El liderazgo

La clasificación de estilos de dirección que hemos descrito antes parten del ejercicio de la autoridad basado en el nombramiento o la designación para el cargo. En consecuencia, la personalidad del que es nombrado se ajustará a un determinado estilo que puede o no coincidir con el que sea más eficaz. De aquí que en la industria se haya tratado, y aún se hace, de enseñar a los que son designados jefes el estilo que deben adoptar. Actualmente no está claro que esto se pueda aprender⁴⁴. Hay argumentos a favor de que efectivamente puede aprenderse un estilo y argumentos que niegan esta posibilidad. Por ello creemos conveniente considerar el papel del que dirige desde el punto del liderazgo.

La palabra líder dista de ser un concepto unívoco. A efectos de nuestra exposición vamos a asumir que el líder es la persona capaz de ejercer más influencia sobre los miembros del grupo que éstos sobre él. Esta influencia se mide por el grado en que los miembros del grupo la aceptan voluntariamente. Pero las fuentes de poder e influencia más importantes proceden del control directo de las recompensas del entorno de trabajo y de la atracción interpersonal⁴⁵. Y las fuentes indirectas de influencia proceden del éxito que se logró en actividades anteriores, de la reputación que se tenga como persona capaz y de la designación formal

como líder (supervisor, director..., etc.)⁴⁶. Por tanto, de entre las posibles fuentes de poder e influencia que una persona puede tener para ejercer el liderazgo, la posición como líder designado es sólo una pequeña parte. Esto a nivel del director, normalmente nombrado para el cargo por la organización, entraña dificultades para el ejercicio del liderazgo, puesto que si realmente quiere ejercerlo deberá también detentar las otras fuentes de influencia. El control sobre las recompensas del entorno de trabajo lo tiene bajo condición de que sepa utilizarlo. Es decir, ha de ser consciente de las recompensas psicológicas y materiales que debe ofrecer a los miembros del grupo. Probablemente puede estar en posesión de éxitos anteriores a su designación como líder o gozar de reputación de experto. En caso de que no sea así será una dificultad para ser admitido como líder.

El punto más oscuro es la atracción personal. Puede conocerse a través de medidas sociométricas de atracción. Bales⁴⁷ ha puesto de manifiesto que en los grupos de trabajo pueden reconocerse dos tipos de liderazgo. El liderazgo de la tarea corresponde a la persona que ha aportado mejores soluciones a los problemas de trabajo. Pero ésta no es la persona con mayor atracción dentro del grupo. Incluso su "popularidad" puede decrecer a medida que avanza la vida del grupo. El liderazgo socioemocional corresponde a la persona que distribuye las recompensas interpersonales. Este es el líder que tiene mayor atracción en el grupo. No obstante, el especialista en la tarea tiene alta probabilidad de ser también la persona con mayor atracción. Es decir, la dicotomía de líder de la tarea y líder socioemocional no tiene por qué estar siempre presente.

La perspectiva del liderazgo proporciona un nuevo punto de vista a la tipología de estilos de dirección. Ayuda a plantearse, dentro del contexto en que se desarrolla la actividad del que detenta la dirección, la problemática de la influencia voluntariamente aceptada como base del estilo de dirección más eficaz.

8. CONSIDERACIONES FINALES

Las tendencias que apuntan los nuevos sistemas organizativos es probable que impacten al papel del director en relación con el que se le ha asignado tradicionalmente. Quisiéramos, finalmente, hacer algunas consideraciones tanto sobre este punto como sobre el alcance de dichas tendencias.

8.1. Hacia una redefinición del papel del director

Las limitaciones que el modelo organizativo tradicional impone a la integración del hombre en el trabajo, las demandas crecientes de participación por parte de los miembros de las organizaciones y la necesidad de implantarla como vehículo para facilitar la integración y las nuevas condiciones de eficacia que se descubren para las organizaciones permiten dudar de la definición, normalmente aceptada, del papel del director, que se dio al comienzo de este trabajo.

Probablemente, el proceso interactivo con los recursos humanos pase a ser la característica más importante del papel de la dirección. Las funciones tradicionalmente directivas pueden pasar a ser actividades del grupo: la planificación, la organización y el mismo control. Al director correspondería la función de catalizador de la vida del grupo de trabajo y de articulación y enlace con otros grupos. Sus habilidades no serían tanto técnicas como sociales: coordinador y animador de las actividades. Su responsabilidad fundamental residiría en la consecución de objetivos a través del pensamiento y la creatividad de los subordinados. La posición de autoridad sería mucho más funcional, más adquirida que adscrita.

Algunas de estas nuevas misiones de la dirección tienen ya hoy vigencia, aunque aún no se hayan aceptado con la misma fe que en su día se aceptaron el planificar, organizar, dirigir y controlar.

Schein⁴⁸ señala que el papel del director ante las condiciones actuales debe ser el de un "diagnosticador" de situaciones en relación con las motivaciones de sus subordinados. Un mediador entre el empleado y la organización para que éste encuentre un entorno adecuado a sus necesidades. Aquí retomamos una de las partes de la definición del papel del director del punto 2: "involucrado... en la creación de un entorno que facilite y potencie a la consecución de los objetivos", que junto a los comentarios anteriores adquiere un claro significado.

8.2. Una nota crítica

Las páginas que anteceden representan un punto de vista sintético del proceso que se está desarrollando en U. S. A. principalmente. Pero ningún país que se incluya entre los industrializados, que esté en una

fase de elevado desarrollo de las organizaciones escapa a la problemática a que este proceso trata de responder. Como dice Emerik Blum⁴⁹, en una entrevista concedida a International Management, "es lo mismo dirigir en un país occidental que en Yugoslavia". Con matices, añadimos nosotros.

Todo lo expuesto supone algunos presupuestos importantes. Entre otros, que la integración, a través de la participación en el trabajo, en la empresa es un objetivo que no se va a ver interferido. Sin embargo, pensamos que el conflicto que nace de la diferenciación social está ahí. Puede que siempre, o al menos a medio plazo, tengamos que admitir que un criterio de diferenciación es "funcional": el de la autoridad, como señala W. Wesolowski⁵⁰. La autoridad, el ejercicio del poder será un bien escaso cuyo reparto dividirá a los hombres. Si esto es así, vale la pena el esfuerzo de clarificación sobre cómo ejercer la autoridad de la forma más adecuada y cómo llevarla a la organización. Pero si los criterios de diferenciación además son otros, el ejercicio de la autoridad tal como la hemos expuesto puede no estar sólidamente asentado. Necesitaría de un tratamiento complementario que tuviese en cuenta otros "vacíos" que han nacido entre la función directiva y los dirigidos que si no se salvan impedirán que se salven realmente los aquí expuestos.

Por eso somos conscientes de las limitaciones del punto de vista que hemos expuesto.

Aun así, no está de más presentarlo.

M. P. Y.

1 Claude S. George, Jr., *The history of management, thought* (Englewood Cliffs N. S.: Prentice-Hall, Inc., 1972) pp. 81-82 y 87-88.

2 K. R. Andrews, *Toward professionalism in business management*, Harvard Business Review, marzo-abril 1969, pp. 49-60.

3 William H. White, Jr., *El hombre organización* (Méjico: Fondo de Cultura Económica, 1961) pp. 28-27.

4 Una visión histórica completa del desarrollo de los principios y teorías sobre la dirección desde la antigüedad hasta nuestros días puede verse en la obra citada de Claude S. George, Jr.

5 Claude S. George, Jr., *The history of management...*, op. cit., pp. 172-173.

6 El término "ideología de las organizaciones" ha sido expuesto y analizado por R. Harrison a través del documento de trabajo "Organizations ideologies".

7 R. Mayntz, *Sociología de la Organización* (Madrid: Alianza Editorial, 1967) p. 170.

8 Schein, *Psicología de la organización* (Madrid: Ed. del Castillo, 1972) p. 19.

9 F. W. Taylor, *Management Científico* (Ed. Eokos tau).

10 Este resumen está tomado de R. Bennis, *Changing Organisations* (McGraw Hill, B. C., 1966) p. 5.

11 E. Schein, *Psicología de la organización*, op. cit., p. 25.

12 El término "sistemas de dirección" está tomado de R. Likert.

13 R. Likert ha puesto de manifiesto este tipo de correlación en *Human Organizations* (McGraw Hill B. C., 1967) cap. 7.

14 En varios artículos de este mismo número se revisan las bases teóricas de estas fases, por ello nos limitamos al mero enunciado de aquéllos. Puede encontrarse un amplio tratamiento de las fases que proponemos en:

S. W. Gellerman, *Motivation and Productivity* (American Management Association, 1963), capítulos 1-8.

S. A. C. Brown, *La Psicología social en la Industria* (Méjico: Fondo de Cultura Económica, 1958), cap. 2, referido a la obra de Elton Mayo.

E. Schein, *Psicología*, op. cit., pp. 67-87.

15 A. H. Maslow, *A Theory of Human motivation*, en H. J. Leavitt y L. R. Pondy, *Readings in managerial psychology* (Chicago: The University of Chicago Press, 1969), pp. 6-24.

16 F. Herzberg, *Una vez más ¿cómo motivar a sus empleados?*, Harvard Business Review, enero-febrero, 1968.

17 D. Birch y J. Veroff, *La motivación: un estudio de la acción* (Alcoy, Ed. Marfil, 1969).

18 Resumido por S. W. Gellerman en *Motivation and Productivity* (A. M. A.: 1963), pp. 72-82.

19 "La dirección por finalidades", conferencia pronunciada por Lan Sym-Smith en la A. P. D. el 16 de abril de 1969. Documento de la A. P. D. En él puede verse un estudio comparativo entre la dirección por objetivos, finalidades y tareas.

20 R. Likert, *Human...*, op. cit., cap. 2.

21 W. G. Bennis, *Changing...*, op. cit., pp. 3-14.

22 Un resumen del alcance de esta ley puede verse en Manuel Herrán Romero-Girón, VI Conferencia Internacional de Dirección de Personal, publicado en Documentos por los Asociados (documento número 4, octubre 1972) de la Asociación Española de Jefes y Directores de Personal.

23 Elliot Carson, *Participation-Yugoeslavian Style*, International Management, abril 1973, pp. 75-82.

24 E. Schein, *Psicología de la organización*, op. cit., p. 130.

25 R. Likert, *New Patterns of Management* (McGraw Hill B. C., 1961) y *Human Organization* (McGraw Hill, B. C., 1967).

26 R. Likert, *Human...*, op. cit., p. 47.

27 R. Likert, *Human...*, op. cit., p. 47.

28 R. Likert, *Human...*, op. cit., p. 51.

29 Scott Myers, *Every employee a manager*, en B. M. Bass, y S. D. Deep, *Current perspectives for managing organizations* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, Inc., 1970) pp. 261-278.

30 Sobre la dirección por objetivos pueden verse J. W. Humble, *La dirección por objetivos* (Madrid: A. P. D.) y *Cómo implantar la dirección por objetivos en las áreas funcionales de la empresa* (Madrid: A. P. D., 1972).

31 H. H. Meyer, E. Kay y J. R. P. French, Jr., *Split roles in performance appraisal*, Harvard Business Review, enero-febrero 1965, pp. 126-127.

32 J. W. Humble, *Cómo introducir...*, op. cit., p. 7.

33 E. Schein, *Psicología...*, op. cit., pág. 89.

34 E. Schein, *Psicología...*, op. cit., p. 87.

35 R. Likert, *Human...*, op. cit., cap. 3.

36 F. Herzberg, *Una vez más...*, cit. p. 11-13.

37 H. H. Meyer, E. Kay y J. R. P. French, Jr., *Split...*, op. cit.

38 L. E. Grainer, *What managers think of participative leadership*, Harvard Business Review, marzo-abril 1973, pp. 111-117.

39 Un resumen de esta investigación puede verse en S. W. Gellerman, *Motivation...*, op. cit., pp. 32-47.

40 R. R. Blake y J. S. Mouton. *Blake-Mouton: Breakthrough in Organizational Development*. Harara
 Burgess, Nueva York, noviembre de diciembre 1986.

41 R. Langenhain y W. H. Schmidt. *How to choose a leadership pattern*. *Harvard
 Business Review*, marzo-abril 1988.

42 *El rol del gerente en el desarrollo organizacional*. *Revista de la Facultad de Psicología
 de la Universidad de Chile*, pp. 280-284.

43 Stephen W. Sales. *Superiority, style and productivity: Review and theory*. en
 B. M. Bass y S. D. Dyer. *Current perspectives for managing organization*. Englewood
 Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1970, pp. 37-45.

44 L. E. Graener. *What managers need*. pp. 112-113.

45 E. E. Collins y H. Gertzow. *Revolución social de los procesos de grupos en la
 adopción de decisiones*. *Boletín de la Asociación de Psicología*, 1970, p. 140.

46 B. E. Collins y H. Gertzow. *Empowerment*. pp. 63-64.

47 E. E. Collins y H. Gertzow. *Revolución social*. pp. 61-62.

48 E. Schein. *Resolución de conflictos*. pp. 61-62.

49 Director general de Energía y Electricidad de Chile. *El rol del gerente en el desarrollo organizacional*.
Boletín de la Asociación de Psicología, 1970, p. 140.

50 W. Maslow. *Algunos roles sobre la teoría de la jerarquía de las necesidades*. en
 R. Bandura y S. M. Lipsen. *Class, status y poder*. Madrid: Ed. Eunance, 1972.
 pp. 203-216.