

10.1. LA RELACIÓN DE AUTORIDAD

La relación de autoridad surge inevitablemente en el momento en que todo grupo se organiza, y por este hecho, la organización se puede dividir en otros tantos subgrupos formales e informales. En el marco de una empresa, de un taller de producción, por ejemplo, no es más que un elemento del conjunto.

❑ Se puede concebir que un grupo semejante (el taller) esté organizado desde el exterior, cualesquiera que sean los sentimientos y las necesidades de los miembros del mismo. En este caso, la autoridad es percibida como una coacción, que puede ser mejor o peor aceptada y provocar (o no) una contraorganización interna del grupo dominado. Asistimos entonces a un desplazamiento del poder ante la autoridad.

Este aspecto de la realidad corresponde al modelo tradicional. El estatuto, la jerarquía, impone el jefe al grupo o a la organización. Se trata de una autoridad formalista definida por la cúspide: director general para una empresa, ministro para una administración. Es limitada, puesto que no existe más que por referencia al grupo. Se asemeja a una función de orientación del conjunto de las funciones sociales.

Sin embargo, aunque aceptada *a priori*, su ejercicio plantea a menudo problemas en el seno de una organización, bien porque se la perciba como exterior al grupo, bien porque a nivel del mismo sigue siendo contractual. En el caso de que los actores contesten la finalidad de la colectividad o, incluso, la conducta del jefe con relación a la finalidad del grupo, hace acto de presencia el conflicto.

□ Se puede dar también la circunstancia de que el grupo se forme alrededor de una personalidad que se encuentre investida de autoridad por el hecho mismo de que los miembros aceptan su influencia, la buscan y esperan de esta «persona central» que organice el grupo, defina las situaciones y esclarezca los objetivos. (Esta situación es cómoda para el jefe sólo en apariencia, ya que no permite que surjan los conflictos subyacentes que brotan bruscamente y para los que no se encuentra preparado).

Este segundo aspecto de la realidad presenta al jefe en el seno de una unidad: el taller, la fábrica, el establecimiento. Su personalidad, su carisma, puede hacerle prevalecer y serle suficiente. Una situación semejante pone de manifiesto una autoridad personal y carismática.

□ Finalmente, el grupo puede organizarse a sí mismo y, acto seguido, dictar reglas, repartir funciones, crear su propia «constitución», lo cual vuelve a definir los estatutos de la autoridad conferida relativos a las responsabilidades que tal o tales individuos han de asumir dentro de unos límites fijados o no.

Este tercer caso refleja otro aspecto de la realidad con dos consecuencias diferentes, si no opuestas:

- el rechazo del jefe (pero para sustituirlo por otro);
- la delegación de autoridad por parte del jefe.

Vamos a quedarnos con esta última.

La autoridad no existe más que cuando es legítima o está legitimada, mientras que el poder prescinde de la legitimidad y de la finalidad grupal.

En la práctica no se asiste necesariamente a situaciones tan nítidas. En la evolución de la relación de autoridad no hay sustitución de un modelo por otro, ni aún cuando la tendencia consista cada vez más en rechazar el concepto de jefe jerárquico o carismático para ir hacia una concepción de la autoridad negociada más que impuesta. Más bien, hay multiplicidad o cúmulo de modelos.

El concepto de autoridad a nivel jefe es, pues, necesariamente plural. De la misma manera que en la institución hay niveles de autoridad, existen también a nivel práctico de la función modelos acumulables y acumulados.

La relación de autoridad, que es una influencia aceptada, se corresponde con esperanzas concretas de los miembros del grupo, expectativas de primera importancia, de las que resulta la mejor organización del grupo:

- para su supervivencia;
- para la realización de objetivos comunes;
- para el completo desarrollo relativo a los individuos y a la relación social.

La relación de autoridad adopta formas variadas que resultan de la intervención de un cierto número de funciones, tales como:

- el grupo, la organización, el entorno;
- la situación del grupo, de la organización en el contexto ambiental;
- la estructura del grupo;
- la personalidad del que ejerce las funciones de autoridad sobre el grupo.

Realmente, el concepto de organización define el de responsabilidad de cada uno de sus miembros. La responsabilidad se traduce a la vez por los deberes que incumben a cada miembro, pero también por las personas ante las cuales y hacia las cuales aquél es responsable. La responsabilidad define, así, el estatuto y el papel de los miembros en el seno del grupo o de la organización. De esta manera, un sistema de autoridad no hace más que asegurar el reparto de responsabilidades.

10.1.1. La autoridad y las expectativas de los subordinados

Es un hecho evidente que el jefe no puede asumir las responsabilidades del cargo más que si tiene subordinados o seguidores. Es conveniente precisar que estos dos papeles no se oponen sistemáticamente. Son, ante todo, complementarios. Tienen en común la adhesión social, el gusto colectivo y la aceptación del reparto de responsabilidades en el seno de la organización.

Dentro de esta perspectiva, los subordinados esperan del jefe que sea él quien organice, coordine y mande. Es la regla requerida por la institución. Si la mayoría de los subordinados la aceptan es porque no desean cargar con las responsabilidades del jefe. La evasiva de responsabilidades es más frecuente que el deseo de asumirlas.

La crisis (o el conflicto) nace en parte:

- bien de la ausencia de perspectivas (segundo caso arriba indicado);
- bien de la divergencia de las perspectivas;
- bien de la ausencia de objetivos comunes;
- bien de la divergencia de objetivos comunes;
- bien por no tener en cuenta el completo desarrollo de los individuos;
- bien de la confusión voluntaria entre autoridad y poder.

10.1.2. Relación entre autoridad y poder

La autoridad se basa en una finalidad colectiva: la determinada por la institución o la organización. Se opone, pues, a *lo arbitrario*, que sólo se fundamenta en la voluntad de una sola persona. En este caso, el «jefe» utiliza la coacción, y el subordinado no puede ver en esto más que un *abuso de poder*; el concepto de autoridad ha desaparecido.

La autoridad es, pues, una influencia legítima o legitimada, reconocida y aceptada.

La posible confusión entre autoridad y poder viene del hecho de que la autoridad en todo grupo organizado se apoya en normas que emanan de su estructuración y, como consecuencia de ello, se acompaña de un poder, puesto que debe ser capaz de hacer respetar las reglas convenidas. El que falta a la regla puede exponerse a sanciones.

El poder puede ejercerse sin el consenso, luego sin autoridad; por ejemplo, apoyándose en el uso de la fuerza. En esto se puede hablar de relación de fuerzas. La noción de derecho ha desaparecido.

Poder y autoridad son considerados, equivocadamente, iguales, y como consecuencia de ello, autoridad y coacción, lo cual es impropio, puesto que la autoridad hace referencia a un valor mientras que la coacción se refiere a una fuerza física.

Para contrastar, podemos señalar que existe un poder sin autoridad —el tirano— que obliga a los individuos a un comportamiento bajo la amenaza de una policía adicta a sus ideas y exigencias. Existe, asimismo, una autoridad sin poder: la que, por ejemplo, hace referencia al sabio, o también la de un jefe religioso: el Papa, para los católicos; el patriarca, para los ortodoxos; o simplemente, la del experto —competente en una materia—, por ejemplo, el vulcanólogo.

En la medida en que se define en el marco de una estructura (la organización, el grupo, la institución), la autoridad es limitada.

Está limitada:

- a las dimensiones del grupo;
- por los objetivos del grupo;
- por los poderes que le son conferidos;
- por las variaciones posibles de los objetivos o cambios en el consenso.

De este modo, toda autoridad institucional tiene limitaciones funcionales hechas de derechos y obligaciones.

La evolución de la relación de autoridad es espacio-temporal; varía en función del tiempo y se corresponde con la evolución de la sociedad. Es así como ha pasado por el progresismo tecnocrático, que pone la autoridad al servicio del progreso después de haber estado al servicio del orden, de la justicia o del provecho. La dirección se hace más colectiva. Necesita ser ilustrada, es decir, competente en las técnicas de producción como en las del mando (el poder se apoya en el saber; la autoridad se justifica por la técnica). Esta actitud está actualmente, en parte, superada.

La relación de autoridad debe ser, pues, estudiada en función de una situación dada: la que está trazada por la institución.

La relación de autoridad varía en un mismo espacio y en un mismo tiempo en función de las situaciones. La evolución no es lineal. No se pasa de una concepción a otra, del mismo modo que no hay abandono definitivo de los modelos anteriores. Sólo hay deslizamientos de acentos o sustituciones momentáneas

en la medida en que el jefe está comprometido con el grupo. El jefe representa, en efecto, al grupo, su estructura, sus objetivos y su caminar hacia el futuro. No se pueden, pues, analizar las funciones del jefe sin considerar las necesidades de la organización y las perspectivas que animan al grupo.

10.1.3. Aspectos afectivos de la relación de autoridad

El acento se desplaza sobre el *aspecto afectivo* de la relación, sin por eso restablecer concepciones paternalistas o carismáticas. Cada vez es más conveniente valorizar a los individuos.

El consenso necesario en el seno de la institución excluye en la relación de autoridad el recurso a la fuerza, a la coacción. La relación de autoridad debe cimentarse sobre un sentimiento: *la confianza*. Ella es la que constituye el verdadero poder de influencia del jefe. Si la confianza llega a desaparecer, la autoridad desaparece *ipso facto* para no reaparecer más que como una coacción.

El jefe se ve, pues, obligado a dar muestras de *justicia*. La justicia de un orden o mandato se define por:

- su necesidad con relación a la situación;
- su adecuación con relación a la realización del objetivo definido;
- la posibilidad de su ejecución por la persona a la que va dirigida la orden teniendo en cuenta los medios de que ella dispone.

El subordinado debe poder, pues, apreciar ese comportamiento del jefe que pueda hacer surgir la estima, sentimiento o valor diferente de la simpatía o de la popularidad.

Un jefe puede ser popular un cierto tiempo empleando la demagogia, pero pierde muy pronto su credibilidad, porque el contrato tácito (objetivos del grupo) se encuentra desbordado o roto. La relación de autoridad en el seno de una institución se sitúa, pues, siempre a nivel del interés colectivo, del grupo, del equipo, de la organización.

10.1.4. Autoridad jerárquica y autoridad personal

Hemos visto que la institución garantiza la autoridad, puesto que la una nace de la otra. Pero la actitud del jefe, que consiste en recurrir sólo a la autoridad estatutaria, o jerárquica, no desarrolla una solución cómoda, ya que, si se concibe que el fundamento de la autoridad es más psicológico que sociológico —por ejemplo, basado en la angustia—, la autoridad aparece como una reacción de defensa. El recurso a un sistema automático primario de manifestación represiva no hace desaparecer el problema. Lo pone entre paréntesis durante algún tiempo y, si este tiempo es largo, amenaza con acentuarlo al prolongar su insatisfacción. Si esto sucede, la organización deja de existir.

Se ve, pues, que la autoridad estatutaria es opuesta a la autoridad personal o personalizada de aquel en quien el grupo se reconoce o se identifica y en el que tiene confianza. Al estar justificada racionalmente, es *exterior* a la dimensión humana de la colectividad.

En el caso, por ejemplo, de las organizaciones industriales sujetas a problemas de reestructuración, donde la relación entre la conducta del jefe (las órdenes que él da) y la finalidad del grupo no es ni evidente ni inmediata.

La autoridad personal debe, pues, superponerse siempre a la autoridad jerárquica en la medida en que ella siga siendo una función colectiva vinculada a la existencia del grupo en el que ella se ejerce.

El concepto de autoridad personal deja sobrentender que habría un tipo de semblanza del jefe que, reuniendo un conjunto de «cualidades», le permitiría mandar en cualquier circunstancia, cualquiera que sea el grupo, la organización y la tarea que haya que ejecutar. Sin dar una respuesta definitiva a esta cuestión se puede, sin embargo, señalar:

- que algunas personas no tienen capacidad alguna para ser jefes;
- que hay otras que se imponen a los grupos sin otros recursos que su personalidad.

Es en este último caso cuando se habla de autoridad personal.

Es preferible hablar de tendencias o de capacidades para aprender y comprender situaciones con miras al éxito del grupo. El jefe digno de este nombre es aquel que está en condiciones de diagnosticar cada situación y de conducirse de modo distinto en cada una de ellas, atendiendo cuidadosamente a la eficacia del grupo y de sus obligaciones propias. Ganará en autoridad si sabe asumir *papeles* muy diferentes con respecto a situaciones diferentes.

La autoridad personal del jefe depende, pues, de su capacidad de percepción de todos los parámetros que sobrentienden la relación de autoridad.

El sentido normativo (sea político, moral u otro) de la autoridad, es decir, el poder de mandar, de apremiar o de obligar a hacer que está vinculado al concepto de jerarquía y al estatuto, no es casi nada modificable. En cambio, lo que puede evolucionar es el sentido psicológico de la autoridad. Yo puedo hacer lo que sea, me autorizo a hacerlo, experimento o siento la posibilidad de hacerlo. Esta es la autoridad que dan, que confieren, la competencia, el saber, el tacto.

A partir de las vivencias que uno ha tenido, la autoridad se transforma para llegar a convertirse en la capacidad para autorizarse a sí mismo, para llegar a ser su propia autoridad.

La autoridad jerárquica es independiente de la persona: bordea el anonimato; de ahí las «coletillas» de las denominaciones para la persona que la ejerce. Su función es la de determinar el puesto ocupado en la institución. Por ejemplo:

- el jefe de policía;
- el director del hospital;
- el director del instituto.

La autoridad personal es lo que constituye el sello propio que el jefe imprime al grupo, al departamento, al establecimiento, etc., en la realización de los objetivos definidos por la institución. Esta autoridad se apoya en tres variables, por lo menos: la persona, el grupo y la situación.

10.1.5. Liderazgo y grupo

El liderazgo sólo se puede comprender a través de sus papeles dentro de una perspectiva centrada sobre el *grupo*. La gestión empresarial, el mando y la dirección, considerados en sus «funciones», responden más especialmente a la perspectiva centrada sobre *la organización*.

El comportamiento del jefe está vinculado a la naturaleza del grupo, cuando no dictado por él. La dificultad para el jefe jerárquico o estatutario consiste, pues, en adoptar un papel que le permita reflejar las aspiraciones del grupo sin dejar de ser capaz de controlar sus acciones a fin de realizar la tarea asignada al mismo.

Si el jefe estatutario no llega a identificarse con el grupo, existen grandes posibilidades de que se vea suplantado por un líder ocasional surgido espontáneamente del mismo. En este caso, este último puede detentar un poder real sin tener poderes estatutarios. En relación con el jefe estatutario, dentro de la institución puede ser considerado como su «eminencia gris» si logra que el grupo alcance el objetivo previsto, o como su oponente si pone en entredicho el objetivo previsto, y por ese hecho desencadena un conflicto que desestabiliza la organización.

Se puede uno preguntar, a propósito de la relación entre grupo y jefe, si el jefe bueno es aquel que sigue las opiniones mayoritarias del grupo y no toma otras decisiones que las que más agradan al mismo.

La respuesta es, evidentemente, negativa, ya que con esta actitud el jefe no tendría en cuenta el objetivo no solamente pretendido por el grupo, sino también por la institución de la que él forma parte.

En la relación de autoridad, la «variable» grupo es, pues, un elemento o parámetro fundamental con el mismo título o cualificación que la situación o la jerarquía. A cada grupo específico corresponde un liderazgo apropiado. Pero el papel del líder puede no ser único. El jefe estatutario tendrá entonces interés en sacar partido de la complementariedad de los líderes del grupo.

La función del líder presenta dos aspectos:

- el relacional (función centrada en las relaciones e interrelaciones del grupo);
- instrumental (función centrada en la tarea o actividades).

(Estos dos aspectos serán analizados más adelante en este texto).

Esta concepción de la dirección no se funda ya en la dependencia, sino en la interdependencia. Cuando se aborda la cuestión de la organización conviene tener presente la importancia de los factores irracionales subyacentes y la resistencia al cambio.

10.1.6. Autoridad y delegación

Las diferentes funciones del líder dentro de un grupo las puede desempeñar el jefe (estatutario) cuando es capaz de ello. En caso contrario, ha de saber delegar en el líder o líderes del grupo en la medida en que los objetivos del grupo sean conformes a los de la institución.

Esta es la razón por la que la elección del jefe por los miembros del grupo (organización, empresa, etc.) presenta siempre el riesgo de olvidar el objetivo de la organización o de la empresa en beneficio de factores subjetivos e individuales.

La ventaja de la elección del jefe por el grupo es, evidentemente, conferirle una autoridad que se nos puede calificar ya de exterior al grupo, como en el caso de la autoridad jerárquica.

Pero el líder no es sólo el que se beneficia de una corriente de simpatía de los miembros del grupo. Ha de ser la persona en torno a la cual el grupo se estructure. El jefe debe, pues, llegar a ser un organizador, un catalizador, incluso un educador que desarrolle entre los interesados la aptitud para organizarse.

Esta concepción de la dirección emplea la confianza como soporte capaz de hacer surgir fuerzas nuevas. Es un renunciamiento a una dirección defensiva en beneficio de un estilo abierto que delega con más generosidad. Es, pues, una tentativa por reducir la autoridad basada en la angustia, ya que antepone el valor creciente del potencial humano.

La crisis de autoridad no hace sino reflejar la crisis de la sociedad, puesto que es el concepto mismo de organización del grupo lo que se cuestiona. La autoridad institucional no da, pues, al jefe todas las garantías de éxito en la dirección de su acción. Es cierto que le permite legitimar sus órdenes y que le otorga un cierto poder que se fundamenta teóricamente en el consenso de los miembros de la organización, pero esta autoridad no le bastaría, ya que la evolución social les ha conferido paulatinamente a los miembros del grupo toda una serie de poderes. La idea de que todos los poderes están en manos del jefe es una idea admitida definitivamente como caduca. El poder ya no se confunde, pues, con la autoridad institucional y legítima, sino que está más o menos desigualmente repartido entre los miembros del grupo o de la organización.

10.2. MANAGEMENT Y LIDERAZGO

Gobernar es, ante todo, la capacidad de reseñar todos los datos de que se dispone y analizarlos. Que se trate del «gran patrón», de un simple contramaestre o de un jefe de negociado, todo administrador precisa tener los objetivos claramente definidos. Estos objetivos deben especificar el rendimiento global que a él se le pide, a él y al grupo que trabaja bajo sus órdenes. Deben, igualmente, determinar en qué medida el marco mismo y el grupo que él dirige han de ayudar a los otros grupos a conseguir sus respectivos objetivos.

En otras palabras, que desde el mismo comienzo se ha de insistir sobre la necesidad del trabajo en equipo y sobre los resultados que debe obtener el equipo de trabajo.

No se trata ya de decidir hacer esto o aquello, sino que hay que comenzar planteándose la cuestión siguiente: teniendo en cuenta los elementos de que se dispone: personas, medios, locales, ¿se puede alcanzar tal objetivo fijado por tal instrucción?

Pero semejante procedimiento, aun cuando parezca racional, actualmente no es ya suficiente para pretender el éxito. Ante todo hay que suscitar el consenso.

Sólo si sobre el terreno todos los miembros perciben la necesidad de aunar sus esfuerzos para realizar lo que han establecido en común, se tienen posibilidades de llevar el proyecto a buen término. Cualquier cuestión debe ser, pues, objeto de un estudio común que permita a cada uno no sólo reunir toda la información necesaria para su comprensión, sino que le implique haciéndole tomar conciencia de la parte de responsabilidad con la que él se compromete en el proceso. Únicamente puede permitir que se comprometan.

Las consecuencias son múltiples:

- Cada una de las cuestiones será presentada como un proyecto de acción tendente a un objetivo preciso. El hecho de reunir al conjunto de los miembros afectados crea físicamente el grupo o la comunidad. Esta reunión evita al mismo tiempo las posturas, las reticencias y las reservas *a posteriori*, suscitadas bien por falta de información, bien por reacciones reprimidas. El miembro que no ha tenido la posibilidad de expresarse experimenta una frustración que puede derivar en una reacción de oposición.
- Este estudio y esta elaboración del proyecto común proporciona una ocasión preciosa para el intercambio de consideraciones complementarias o contradictorias. Además, frena las vueltas atrás, más difíciles cuando uno se ha expresado públicamente en el seno del grupo.
- Agrupa también en el trabajo, arrastrando a los más reticentes o a los más tímidos, y revaloriza la acción individual, pues saca su legitimidad de la decisión común del grupo.
- Impide las desviaciones o descarta las tentativas quiméricas, ya que cada una de las acciones individuales concurre en la acción de conjunto establecida por el grupo.

Desde el punto de vista del jefe, el procedimiento deja de tener un sentido único (obedecer porque es una orden). Se trata de un acuerdo aceptado, de un contrato establecido por consentimiento mutuo, en el que cada cual se ve como director y ejecutor.

El concepto de evaluación puede ser entonces introducido naturalmente. Ya no es una cuestión de controlar *a posteriori*, sino de examinar cualitativamente la marcha del proyecto.

Cada uno de los miembros siente para sí una misión específica que ayuda al éxito del conjunto. El jefe dejará de dar su orden y aparecerá como el regulador de la acción definida en común.

En un proceso semejante, el jefe debe delegar necesariamente su autoridad, lo cual suscita (y supone también) la confianza y disminuye la relación de subordinación.

Estamos lejos de la orden prescrita por circular; se está muy próximo a la tripulación de un barco, en el que existe un puesto para cada uno y donde la acción específica de cada cual permite la maniobra conjuntada.

Esta es la manera de abordar las cuestiones que se tienen que tratar en el *management*, que está hecho de la preocupación por explicar, comprender, escuchar, animar, compartir, convencer, coordinar, delegar su autoridad. De él resulta un mejor conocimiento de cada una de las personas del grupo o de los grupos que trabajan en el establecimiento. También permite reducir los fenómenos de incomprensión o rechazo nacidos del anonimato o de la ignorancia. Este procedimiento, que se apoya en la realidad de una situación, tiende a difuminar las divergencias que suscita la posición jerárquica, reflejada en una relación de autoridad o incluso manifestada por una actitud paternalista superada.

Esta forma crea, en fin, un espíritu familiar, no ya impuesto, sino que parte de las aspiraciones de cada uno. Ser útil y sentirse responsable de sus acciones en un marco dado revaloriza indiscutiblemente la función de cada uno.

EL *MANAGEMENT* ES, PUES, EL ARTE Y LA MANERA DE DIRIGIR LA ORGANIZACIÓN EN TODOS SUS ASPECTOS. PARA EL JEFE ES EMPLEAR LOS MEDIOS TÉCNICOS, FINANCIEROS Y HUMANOS DE QUE DISPONE PARA CUMPLIR CON SU MISIÓN Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEFINIDOS POR LA ADMINISTRACIÓN O LA DIRECCIÓN CENTRAL.

Haciendo esto, el jefe se ve inducido a planificar, organizar, activar y controlar, (como hemos visto anteriormente) cuatro actividades que se dan en toda empresa privada o pública y que constituyen las bases de *management*.

Ahora bien, estas acciones se llevan a la práctica siguiendo estrategias, es decir seleccionando, estableciendo prioridades por el jefe, para alcanzar el objetivo o los objetivos fijados.