

tiempo, hay un mayor desprestigio de las autoridades establecidas que ha conducido en algunos casos, a la pérdida de confianza del consenso social o al vacío de poder de la autoridad. El sistema autoritario está en entredicho.

DIVISION DEL TRABAJO Y AUTORIDAD

La organización empresarial, sea ésta privada, paraestatal o estatal, ha acentuado más aún la división social del trabajo. El conocimiento de lo particular y la especialización técnica son condiciones para aumentar la productividad, el desarrollo de los métodos y técnicas administrativas que planifiquen al proceso productivo es imprescindible para elevar la eficiencia del sistema. De esta situación está surgiendo un nuevo tipo de autoridad que sublima su mando o se convierte en ejecutivo a partir del conocimiento adquirido en el uso de la ciencia y la técnica; la tecnocracia aparece por el momento como una autoridad inaplazable. En oposición a la autoridad, la desobediencia social en los últimos años tiene en su comportamiento y demandas residuos de socialismo utópico y anarquismo, la desobediencia social menos organizada ha retomado experiencias históricas que vienen desde la Comuna de París y que plantean la transformación radical del sistema autoritario. La oposición organizada en su discurso señala la posibilidad del ejercicio colectivo del mando o la dirección, pero por razones de realpolitik, la asamblea, la colectividad o la clase trabajadora parecen que no tienen aún la última palabra en las decisiones de los procesos. Los modelos de cogestión y más aún, de autogestión avanzan en el sentido de democratizar el uso de la autoridad, igualando, responsabilizando y socializando a la dirección. En otras palabras, la actual división social del trabajo estructuralmente imposibilita la desaparición inmediata del sistema autoritario, lo que no quiere decir que sea imposible irlo transformando, limitar la autoridad expresamente, hacerla rotativa y sobre todo, igualar las oportunidades de ejercerla, sobre todo en momentos en que los sistemas autoritarios por la fuerza más que la excepción, son la regla. Las autoridades por más amadas o temidas que sean cuando se les imagina en calzoncillos —como diría Reich— dejan de ocultarnos lo que quieren apañar: respetabilidad del poder.

El comportamiento de los ejecutivos

La autoridad es un concepto abstracto y que es aplicado en muchas situaciones. Esta es la definición de autoridad para los estudiosos de las ciencias administrativas y el concepto central de la tesis: La autoridad y su influencia en el comportamiento de los ejecutivos, de Gilberto López Orozco (Unidad Docente Interdisciplinaria de Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, 1980).

De esta manera, se define la autoridad gerencial como "El derecho de actuar o dirigir la acción de los subordinados para el logro de metas organizadas".

La fuente de autoridad son los aspectos legales de la propiedad privada y, en las instituciones sociales, es el poder de los administradores sobre los subordinados. A la relación entre la propiedad y la administración de la propiedad se le denomina fuente institucional. Así, la fuente general de autoridad gerencial reside no en el derecho en sí de la propiedad sino más bien en las leyes que permiten y establecen posesión de la propiedad.

Sentado lo anterior el autor aborda los tipos de autoridad: **autoridad de línea** (Departamentos de ventas, producción y en algunos casos de finanzas: instituciones bancarias), **autoridad Staff** (elementos de la organización que ayudan a la autoridad de línea a trabajar más eficientemente (asesorías), **autoridad funcional** (asesor que puede dar órdenes directas al personal de operación y recomendaciones a los ejecutivos), **autoridad técnica** (autoridad que se tiene hacia algunas personas o subordinados de acuerdo a los conocimientos técnicos de las actividades que se están desarrollando), **autoridad superior** (los administradores, gerentes o ejecutivos de una organización se encuentran sujetos a una limitación de autoridad por la junta de directores).

Otro apartado importante de la tesis es la superposición de autoridad (poder de la empresa frente al poder del sindicato en un conflicto laboral).

En el capítulo II se plantea "El proceso organizacional de delegación y descentralización de autoridad". Se estudia la operación de la descentralización "ya que una sola persona no puede llevar a cabo las actividades necesarias para cumplir los objetivos de un grupo y menos cuando la empresa va creciendo".

En muchos casos las organizaciones otorgan autoridad insuficiente pero sin embargo, hacen responsable a la persona asignada del buen funcionamiento de un proyecto, entonces es cuando la delegación de autoridad es inefectiva. "Todo subordinado debe estar obligado solamente hacia un superior". Para delegar autoridad el ejecutivo debe estudiar la conducta y habilidades de los subordinados. El autor agrupa en cuatro categorías las características de las conductas:

- 1) Las personas que se interesan en actividades y estudios que requieren precisión y exactitud.
- 2) Las personas que se profundizan en pequeños detalles queriendo librarse de su responsabilidad de los problemas.
- 3) Los que no quieren que nadie los ayude por temor al fracaso.
- 4) Los que no delegan autoridad por tener desconfianza en los demás.

De esta manera se establecen dos momentos en la operación descentralizadora: "primero debe haber una buena delegación de autoridad para que haya descentralización".

QUE ES UN EJECUTIVO

En el capítulo III se estudia "El poder y los ejecutivos en las organizaciones". Se recomienda que para que un ejecutivo posea un buen tramo de control no debe tener más de seis subordinados, pues cuando existen demasiados bajo el control de un ejecutivo el tramo de control es muy prolongado y causa una inefectividad y pérdida de control. "Con este número de subordinados el jefe podrá supervisar o controlar si los trabajadores están cumpliendo con sus obligaciones".

Posteriormente se definen los tipos de liderazgo en una organización; es conveniente anotar que existe una diferencia entre un director o gerente de una compañía (líder formal) y un líder (que puede ser líder formal o informal).

- 1) Liderazgo intentado 2) Liderazgo logrado 3) Liderazgo fracasado

Asimismo se definen "estilos de liderazgos":

- 1) El autoritario 2) el de apoyo (socio-emocional)

El trabajo de Gilberto López Orozco concluye con el apartado "Qué es el poder": el poder es la relación entre dos o más personas, en la que uno va a ser afectado por otro, o bien es la influencia que una persona o jefe tiene hacia un subordinado.

Y finalmente se definen los tipos de poder

- 1) Poder legítimo (cuando los trabajadores aceptan las órdenes)
- 2) Poder experto (en base a conocimiento y experiencia)
- 3) Poder carismático, por preferencia o simpatía)
- 4) Poder premiado (en base a recompensa)
- 5) Poder coersitivo (en base a castigo y despido)

Estos cinco tipos de poder están relacionados entre sí y pueden recaer en una sola persona dentro de una organización. (Lorenzo León).