

Influencia de la naturaleza de la tarea en el tipo de autoridad



Dr.(c) José de la Paz Hernández G.

De la práctica administrativa, se establece que los resultados de la organización son producto de la suma de esfuerzos individuales, aislados o actuando en cooperación, lo que convierte a la coordinación de las actividades en un objetivo central de toda empresa. De la teoría organizacional se deduce que la creación y desarrollo de reglas y procedimientos aparecen por las demandas que plantea el cumplimiento de las metas y su vinculación con las acciones, con las habilidades y destrezas del personal; esto exige la existencia de agentes que aseguren el manejo de conflictos y el logro de los objetivos tanto individuales como colectivos.

La existencia de la autoridad desde 1938 con Barnad, se considera que descansa en una actitud cooperativa de los individuos —aceptación de la autoridad—, y en el sistema formal de comunicación de la organización—líneas de autoridad—. Estos dos factores han dado lugar a dos enfoques conocidos como “Teoría formal de la autoridad” y “Teoría de la aceptación de la autoridad”, los que han sido motivo de análisis por la investigación cuya evidencia muestra que, si bien se ocupan de aspectos distintos del mismo problema, se complementan para dar una concepción más amplia y específica de la autoridad. (Miner 1980, 308-318; Asomoza 1984, 39-40). De aquí que la autoridad, a diferencia del

poder, solamente estará presente en un sistema organizacionalmente definido, llámese Estado, iglesia, empresa, etc., donde la autoridad se establece como una estructura que permite el desarrollo de los mecanismos de control y las transacciones de influencia se formalizan entre los miembros de la organización para asegurar el logro de las metas y objetivos propuestos.

En un sistema de autoridad se confía tanto en un mecanismo de control personal (autoridad de mando, cuando se reconoce una capacidad igual o superior a la exigida) como en uno jerárquico (autoridad de posición) (Mintzberg 1983, 140-150).

Las tipologías de autoridad, en la literatura, generalmente se refieren a tres trabajos clásicos: Weber, (1974), French y Raven (1959), y Etzioni (1961). Estas clasificaciones se basan en lo que motiva a la gente a obedecer y/o aceptar la autoridad de una persona; es decir, en la clase de legitimación empleada en el ámbito donde prevalezca, por tanto, no toman en cuenta una diferenciación específica entre poder y autoridad. En consecuencia, se habla en ocasiones de bases de poder como equivalente a tipos de autoridad. Tienen su origen, como lo comenta Rothschil-Whitt (1979, 509) en los tipos de acción social que delineó Weber: tradicional, afectivo,



racional instrumental y racional dirigido a valores; a los que corresponden su tipología de autoridad, a partir de la cual se han derivado otras calificaciones en su intento de hacerlas útiles a los diferentes trabajos de investigación.

Weber (1947) clasificó la autoridad en tradicional, carismática y legal:

En la autoridad tradicional la lealtad y la obediencia se logran debido a que la dignidad del que posee la autoridad se ha recibido del pasado y siempre ha existido; se cree en un orden tradicionalmente establecido. En la organización se obedece al que ocupa una posición de autoridad a causa de haber heredado el puesto o por tener derecho a él, por lo que aquellos que tradicionalmente están en el mando son los que generan las políticas, procedimientos y las reglas.

La autoridad carismática está más cerca del concepto de poder que al de autoridad; dado que las causas básicas, por las que un miembro de la organización acepta las órdenes, derivan de las características personales de quien posee el poder. A menudo, se le atribuyen al hombre de autoridad cualidades sobrenaturales y divinas, y su poder proviene de cómo sus seguidores se identifiquen con su personalidad.

La autoridad legal, se establece en las organizaciones mediante una legislación específica, en base a la cual se estructura una jerarquía típica, y a través de ella la autoridad es delegada a puestos o cargos, que norma la mayor parte de las relaciones de poder dentro del sistema. Se basa en la aceptación del deber rendir obediencia a las órdenes impersonales de aquéllos que se encuentran en puestos considerados de mayor nivel administrativo. La aceptación depende de creer legítimas las reglas y sanciones que están de acuerdo a funciones oficiales en un ordenamiento jerárquico de puestos, como mecanismos de supervisión y control que aseguren una adecuada ejecución del papel.

La tipología de French y Raven (1959) se basa en la naturaleza de las relaciones de poder interpersonal y grupal, de hecho su clasificación corresponde a una concepción del poder social,

aunque varios autores le han considerado como una clasificación de autoridad, a fin de utilizarla en análisis dentro de la organización. Identifica cuatro bases de poder: por recompensas, coercitivo, referente y el experto o por conocimientos.

Solamente el poder referente no puede considerarse parte del concepto de autoridad legítima de Weber, puesto que la coerción y las recompensas se consideran legítimas en las organizaciones. En cierta forma, generalmente el que ocupa un puesto de autoridad se considera que tiene los conocimientos o la experiencia necesaria para ese puesto, y casi siempre la delegación de la autoridad es un reconocimiento a la capacidad especial de una persona. Mientras que el poder referente al hacer hincapié en la identificación de un individuo con el portador del poder, se podría equiparar a la autoridad carismática.

Etzioni (1967) sugiere que la organización utiliza cualquier tipo de autoridad: coercitiva, remunerativa o normativa y que la clase de acatamiento que recibe de sus empleados es alienativa, utilitaria o moral. Los tipos de autoridad coercitiva y remunerativa son casi idénticos a los propuestos por French y Raven. El poder normativo se acerca mucho a la autoridad carismática identificada por Weber.

En este trabajo se considera útil limitar los alcances de los tipos puros de Weber y tipificar la autoridad de acuerdo a los mecanismos de control personal e impersonal utilizados en la organización, nominando autoridad de posición a aquella autoridad legal derivada del puesto en la jerarquía de la organización, concebida como completamente desligada de la personalidad y de cualquier lazo emotivo que interfiera en la relación superior-subordinado. Y autoridad de mando es aquella ligada a un control personal; donde la oportunidad y el derecho a utilizar la voluntad y los sentimientos en cuestiones de decisión de mandatos y de acciones, no estén en contra de los intereses organizacionales; es decir, cuando la conducta de quien ejerce autoridad se considere estable y confiable para la organización.

La naturaleza de la tarea se puede entender como las propiedades innatas que están de acuerdo a la razón y al uso; como algo inherente a ella; es su esencia; aquello que está exenta de afectación; es de lo que está compuesta; en sí, su estructura. El término es complejo, podríamos simplificarlo al concebirlo como "el ser" de la tarea, o mejor dicho como se percibe y se concibe, de esta forma podríamos clasificarla de diversas formas: simple, sencilla, compleja, difícil, estable, predecible, etc., de acuerdo a lo que se quiera saber de ella.

La importancia de conocer la tarea, en la organización, se refleja en la medida que un individuo o grupo de individuos puedan superar las exigencias y demandas de las tareas que de una u otra forma afectan las metas y objetivos de la organización.

De acuerdo a la estructura jerárquica de cualquier organización es posible considerar la relación naturaleza de la tarea-tipo de autoridad como evidente, ya que en los niveles altos (estratégicos) la autoridad que prevalece es la de mando, normativa, personal, referente, etc. y a niveles bajos (operativos) se hace uso en mayor medida de una autoridad eminentemente impersonal (legal, coercitiva, utilitaria, formalizada). Es también congruente si se quisiera tomar en cuenta el proceso administrativo y ver cómo a nivel de la planeación y previsión, los problemas que se afrontan son inciertos e inconstantes, lo que exige gran flexibilidad en el ejercicio de la autoridad; mientras que a nivel del control las tareas ya están especificadas, generalmente sólo se necesita contrastar lo realizado con lo programado y los ajustes se derivan de las desviaciones, con lo que, la medida en que se conoce lo que debe hacerse exige que la autoridad se apegue al cumplimiento de estándares y normas establecidas, no dejando mucho margen a utilizar la voluntad y el criterio personal.

Históricamente la mecanización y la automatización han generado tareas que solamente exigen actos elementales y repetidos, lo que dio origen al enfoque de la administración científica basada en los principios de división del trabajo y la espe-

cialización, casi contemporáneo surge la concepción de Burocracia de Weber en la que se establece que es una organización basada en la división sistemática del trabajo, del derecho y del poder; esa división del trabajo iniciada a nivel de obrero pronto fue alcanzando los escalones más elevados, hasta abarcar todas las tareas de la organización formal, donde la división funcional consiste en dividir el trabajo de tal forma que todos los miembros tengan las menos funciones posibles, por tanto se entiende el diseño organizacional como el sistema formal de comunicación, autoridad y responsabilidad, que en su forma más elemental vincula el grado y la naturaleza de la división del trabajo.

Desde un enfoque de racionalidad, la interacción entre naturaleza la tarea, grado de división del trabajo y nivel profesional en función de la tecnología, se puede esperar en todo tipo de organización; Hall (1967) encuentra que la división del trabajo interdepartamental y entre niveles tiene una relación directa con la facilidad de previsión y rutinización de la tarea; Morrissey y Gillespie (1975,327) proponen que el alto grado de correspondencia entre la tecnología que utiliza la organización y la naturaleza de la tarea es completada por los profesionales; es decir, que en mayor o menor medida la naturaleza de la tarea que realiza el profesional tiene que ser ajustada a las exigencias de la tecnología a fin de lograr ser competitivos en el mercado y encuentran una relación inversa entre los procedimientos y reglas y la autonomía y la autoregulación de los profesionales, además que existe una relación positiva entre la capacidad técnica y la autonomía y autoregulación. Se puede deducir que la discreción y la autorregulación del trabajo, propio de un nivel elevado de profesionalización, limita el ejercicio de la autoridad de posición, puesto que permite decidir y actuar en función de su responsabilidad. Dewar y Simet (1981 5-24) al examinar los efectos de tamaño, rutinización y el número de diferentes especialistas sobre el tramo de control, encuentran que la rutinización tiene poco efecto, a cualquier nivel, en el tramo de control de los ejecutivos, puesto que las personas a nivel de especialista están suficientemente socializados



para llevar a cabo sus tareas con poca supervisión directa, aunque su trabajo no sea rutinario, lo que evidencia que la influencia naturaleza de la tarea sobre el tipo de autoridad, se ve interferida por el nivel profesional de quienes realizan las tareas.

Por otro lado, una consecuencia de la división del trabajo es la pluralidad de funciones que de hecho necesitan ser articuladas a fin de integrar el sistema, donde los papeles describen las formas de conducta asociada con determinadas tareas, y las personas están unidas debido a la interdependencia funcional de los papeles que desempeñan, lo que determina como los miembros están relacionados, cómo el trabajo se mueve entre ellos y las relaciones entre las unidades. Hrebiniak (1974, 400) manifiesta que el incremento en la interdependencia debe fortalecer la colaboración entre los miembros del grupo, conduciéndolos a elevar su participación y autonomía; aquí se supone que los miembros de una unidad de trabajo estarán mucho más motivados cuando el supervisor no ejerza la autoridad en función de la naturaleza impersonal de las reglas, puesto que éstas limitan las relaciones dentro del grupo de trabajo, su esfuerzo de cooperación y la solución de problemas comunes. Mohr (1977, 929) considera que cuando hay distancias en el estatus profesional entre supervisores y subordinados, las fuerzas afectivas tienen menos probabilidad de desarrollo lo que interfiere en la percepción de cómo deben lograrse los mejores resultados, pero las exigencias de la naturaleza de la tarea junto con las contingencias motivan a tomar en cuenta el potencial de toma de decisiones del subordinado,

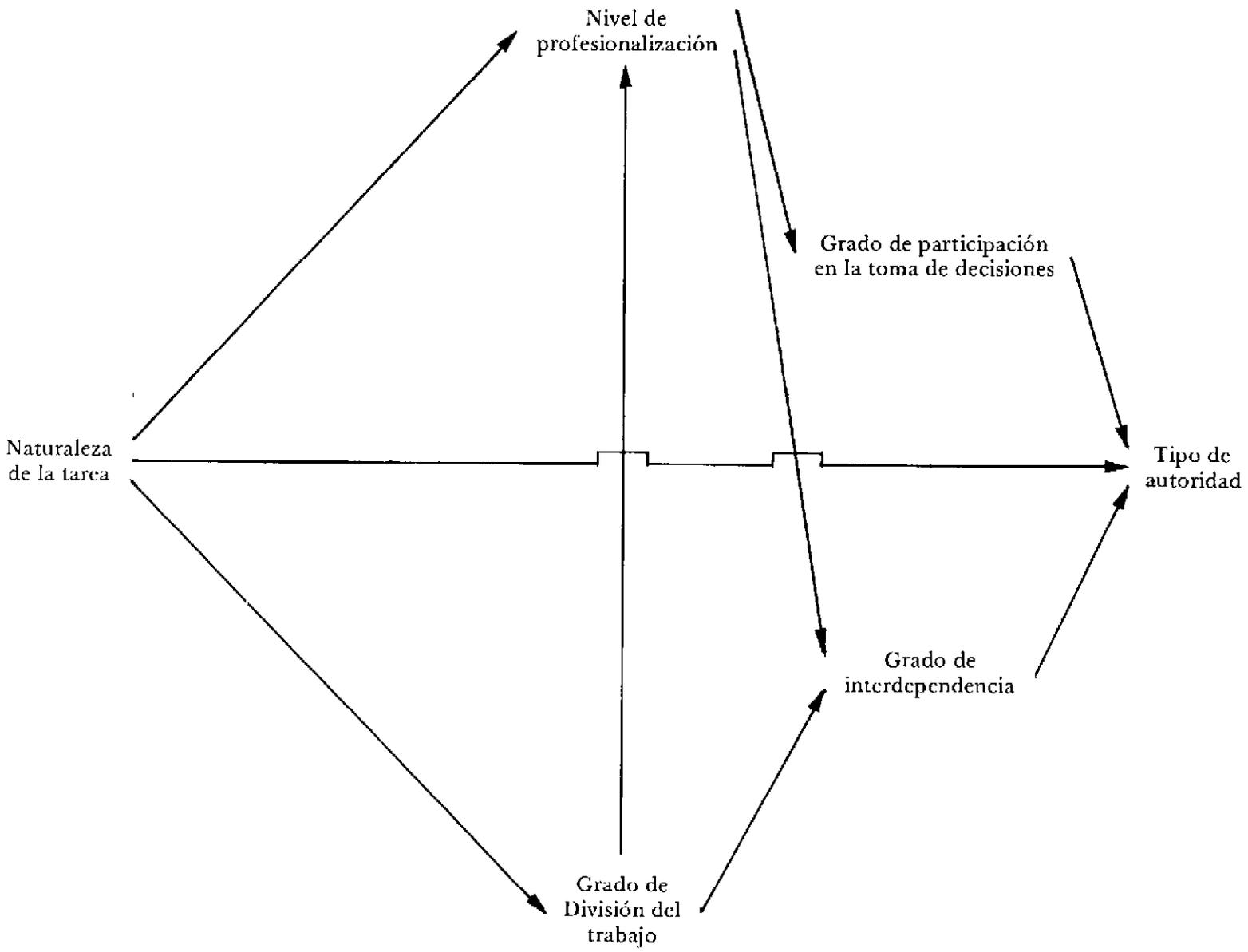
juzgando el nivel profesional antes que las simpatías. Por lo que, el nivel profesional, tanto de los subordinados como de los supervisores, afecta el nivel de participación en la toma de decisiones en función de las diferencias entre el estatus profesional del supervisor y los subordinados, y el tipo de autoridad se verá afectado por el nivel de participación en la toma de decisiones en función de las tácticas de influencia utilizadas por unos y otros, en este sentido la relación se verá modificada de acuerdo a quien inicia las ideas, a la amplitud con que el subordinado lleve a cabo cada fase de la formulación de las decisiones y a la importancia que el supervisor proporcione a las ideas.

En todo caso los caminos de la naturaleza de la tarea al tipo de autoridad pueden ser múltiples, lo que genera la posibilidad de construir proposiciones complejas tales como:

1) Cuando la tarea es simple el nivel profesional es alto y el nivel de participación es bajo no justifica el ejercicio de la autoridad de posición, puesto que la estructuración del trabajo proveniente exclusivamente de quien posee la autoridad se puede considerar una imposición ilegítima. 2) cuando la tarea es compleja, el nivel de profesionalización es alto y el nivel de participación es alto no justifica el ejercicio de la autoridad de posición.

Por tanto, de acuerdo al desarrollo teórico de este trabajo, se propone un modelo explicativo de la influencia de la naturaleza de la tarea sobre el tipo de autoridad, a reserva de que el trabajo experimental de investigación pruebe su utilidad práctica:

MODELO TEORICO PROPUESTO



Bibliografía

- Asomoza, Miguel Angel. "Authority, Autonomy and Centralization in Mexican Organizations". *Investigación Administrativa*, No. 51, Enero-Marzo 1984.
- Dewar, Robert y Hage, Jerald. "Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, marzo de 1978.
- Hall, Richard H. "Organizacionea: Estructura y Proceso". España, Editorial Prentice-Hall Internacional, 1981.
- Hrebiniak, Lawrence G. "Job Technology, Supervisión and Work-Group Structure". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 3, 1974.
- Miner, John B. "El proceso Administrativo". México, Editorial C.E.C.S.A., 1980.
- Mintzberg, Henry. "Power in and Around Organizations". U.S.A., Prentice-Hall Internacional, 1983.
- Mohr, Lawrence B. "Authority and Democracy in Organizations". *Human Relations*, Vol. 30, No. 10, 1977.
- Morrissey, Elizabeth y Gillespie, David F. "Technology and the conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations". *The Sociological Quarterly*, Vol. 16, Summer 1975.
- Rothschild-Whitt, Joyce. "The Collectivist Organization". *American Sociological Review*, Vol. 44, No. 4, 1979.
- Weber, Max. "Economía y Sociedad", México, Editorial Fondo de Cultura Económica, 1974.

El autor es egresado de la Escuela Superior del Profesorado "Francisco Morazán" Tegucigalpa, Honduras, como Profesor de educación Comercial. Realizó estudios de Maestría y Doctorado en Ciencias Administrativas en la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional. Actualmente es Profesor-Investigador en el Centro de Investigación en Ciencias Administrativas de la Sección de Graduados de la E.S.C.A.
