

BIBLIOGRAFIA

SINTESIS BIBLIOGRAFICA

301.151.: 65.012.3

Psicosociología de la organización, por RENATE MAYNTZ.
Ed. Alianza Universidad, 1973, 194 pp.

1. La adecuación del comportamiento de los miembros a sus correspondientes papeles

El autor del presente libro centra su tesis en que la actitud de los miembros potenciales frente al objetivo de la organización influye en su comportamiento ulterior en la misma. Más aún, para Renate Mayntz, los medios de control del comportamiento que una organización tiene que emplear para impulsar a sus miembros a permanecer en ella y a cumplir sus obligaciones tienen que ajustarse a este hecho. Una organización que recluta a sus miembros con un aliciente financiero utiliza

procedimientos salariales y económicos. Otra que recluta sus miembros coactivamente tiene que emplear medios coercitivos para retenerlos y hacerlos dóciles. Esta correspondencia sólo tiene, desde luego, lugar mientras no cambie la actitud de los miembros después de su ingreso, lo cual puede suceder, sin embargo; incluso puede ser provocado conscientemente por la dirección de la organización. Por ejemplo, en la vida profesional sucede con frecuencia que a alguien le sea indiferente el objetivo físico de la empresa, o del departamento administrativo donde desempeña su puesto, aunque

lo acepte para asegurarse materialmente la vida. Pero con el transcurso del tiempo tales miembros se suelen identificar cada vez más con la organización, y con su objetivo adquieren, por ejemplo, un interés personal en la producción de motores diesel o en sacar adelante un negociado de recaudación de impuestos, o en aquello en que consista el cometido de la empresa o administración pública en cuestión, y llegan, por tanto, a estar dispuestos, en determinadas circunstancias, incluso al sacrificio personal (así, a rechazar una oferta mejor remunerada). Incluso, cuando los miembros comienzan «voluntariamente» (como en la escuela y con frecuencia también en el ejército), tras la actitud reacia del comienzo puede surgir una actitud positiva y con ella la posibilidad de un amplio control normativo mediante una apelación a las virtudes y los valores (así, al honor militar), moviendo de esta manera a los miembros a un comportamiento que satisfaga las exigencias de la organización. A este respecto, nuestro autor cita el pensamiento de Etzioni, de que tales cambios de actitud hacia un comportamiento afirmativo y hacia una identificación normativa con el objetivo de la organización son tan importantes para ésta como para el sentimiento del propio valor y la satisfacción del individuo.

La actitud positiva respecto del objetivo de la organización y de la organización misma es tan importante para un comportamiento adecuado al papel correspondiente porque, a través de la identificación normativa, aquello que

sirve a la organización y a su objetivo puede convertirse en una necesidad personal para el individuo. Naturalmente no hay que sobreestimar la frecuencia de una tal identificación, puesto que no constituye la regla ni siquiera en las asociaciones de intereses. Por eso las asociaciones, que no disponen de medios coercitivos, ni pueden ofrecer a sus miembros una recompensa que fomente sus intereses, tienen que darse a menudo por satisfechos con una escasa participación y una obediencia incompleta por parte de aquéllos. Como ejemplo, entre muchos, el autor cita el analizado por Harry Eckstein, de la British Medical Association, una asociación profesional de médicos de carácter voluntario en las que cabe aceptar, por tanto, que los miembros consideran que el objetivo de la organización responde a su propio interés. En el curso de una campaña político social, en la cual estaban implicados los intereses de los médicos, la asociación exigió a sus miembros que se declarasen en huelga para dar mayor fuerza a ciertas exigencias que habían planteado al legislador. La huelga significaba para algunos miembros un sacrificio pasajero, aun cuando el objetivo a que se aspiraba se basaba a la larga en el interés de todo el grupo. Se puso de manifiesto que muchos miembros no estaban dispuestos a realizar este sacrificio ni a seguir la dirección de la organización. La asociación, desprovista de su medio de presión, se vio entonces atascada en su objetivo. Pues bien, si las asociaciones se encuentran ante tales problemas, cuánto más

difícil no será lograr que alguien dedique tiempo, energía y quizá incluso dinero para un objetivo que él acepta, pero que no está manifiestamente en ninguna relación decisiva con su vida. Semejantes motivos altruistas no suelen constituir un presupuesto firme para un comportamiento de los miembros adecuados a su papel, a no ser que las exigencias sean mínimas. Más efectivo es la mayoría de las veces que el individuo se dé por satisfecho con el cumplimiento de las obligaciones que le impone su papel en relación con sus propios intereses y necesidades.

Un miembro puede declararse dispuesto a desempeñar cierto papel por estar identificado normativamente con el objetivo de la organización. Puede hacerlo también porque tal objetivo coincida con su interés personal. Gracias a la remuneración su colaboración en la producción de jabones o en la ordenación de expedientes fiscales puede satisfacer necesidades propias que nada tienen que ver con la finalidad de la organización. En todo caso, para los miembros voluntarios siempre es decisivo el balance final de prestaciones y contraprestaciones. No sólo el empleado pone en la balanza el rendimiento de su trabajo y su salario; también el miembro del sindicato trata de sopesar lo que se espera de él, las ventajas que para él conquista el sindicato, llegando tal vez a la conclusión de que el pago de su cuota sindical basta por sí como precio de ella, pero que el pedirle además su colaboración activa sería, por el contrario, «exigir demasiado». De

una manera parecida calculará el estudiante, en cuyo interés radica el objetivo educativo de la universidad, su sed de saber o su deseo de obtener un diploma frente a las exigencias que se le hacen; del balance sacará sus consecuencias. Lo mismo puede decirse de un miembro de una asociación que se pregunte cuánto sacrificio vale la dedicación a la buena causa.

En la decisión voluntaria de un miembro relativa a permanecer o no en una organización, y en la segunda decisión de desempeñar su papel lo mejor posible o bien sólo hasta donde sea estrictamente necesario, entra en juego, además de los objetivos personales del miembro y en la medida que pueda alcanzarlos en la organización y a través del cumplimiento de sus obligaciones, también la existencia de una posible alternativa que pueda conducir a una mejor satisfacción de sus propios deseos. Cuantas menos alternativas positivas tenga un miembro, tanto más dispuesto está a permanecer en la organización y tanto más se somete a las exigencias que se le hacen. Así, un empleado puede estar descontento con su puesto por entender que para el rendimiento que tiene que prestar se le ofrece demasiado poco. A pesar de ello, no renunciará al puesto si el mercado de trabajo, hasta donde él puede vislumbrar, no parece ofrecerle personalmente mejores oportunidades y el empleado no puede satisfacer sus necesidades sin un puesto remunerado.

Queda abierto el interrogante para Renate Mayntz de hasta qué

punto tiene razón March y Simon, quienes señalan la significación de tales alternativas al decir que la búsqueda infructuosa de alternativas más favorables conduce con el tiempo a que el individuo modere sus pretensiones y se dé por satisfecho con la contraprestación que antes consideraba insuficiente. En todo caso, la permanencia y la obediencia voluntarias de un miembro serán para la organización tanto más baratas cuantas menos alternativas tenga el miembro de conseguir por otro camino una mejor satisfacción de sus necesidades. En cualquier caso, para nuestro autor resulta fácil comprender que los miembros de una organización están satisfechos cuando entienden que su prestación recibe una contraprestación proporcionada. «Prestación» y «contraprestación» no deben entenderse, sin embargo, en un sentido demasiado estricto. De las contraprestaciones, según Renate Mayntz forman parte no solamente los estímulos utilizados oficialmente por una organización y las ventajas en perspectiva, incluyendo el sentimiento de servir a una buena causa, sino también la satisfacción de necesidades adicionales tal vez por el contacto social, el prestigio y otras cosas. De las prestaciones del miembro forman parte, a su vez, no sólo la contribución financiera, el tiempo y la energía empleado y que son necesarios para el cumplimiento de sus cometidos, sino además todo lo que el miembro «aporta» a la organización: saber, su prestigio personal, e incluso su status social. Este hecho resulta ilustrado por

un estudio que muestra que de las personas pertenecientes a una empresa con el mismo papel ejecutivo y la misma remuneración, los más descontentos eran los que poseían una educación más elevada y «aportaban», por tanto, más a la organización, por lo cual también esperaban más de ella. No siempre puede demostrarse fácilmente la conexión existente entre lo que el miembro de una organización considera como valioso y lo que espera como contraprestación a organización, pero del hecho en sí no dudará nadie que haya experimentado cuanto más elevadas son las pretensiones de profesores célebres, de expertos solicitados, de oradores conocidos, etc., que las de otros con menos renombre.

Si se considera de esta manera el balance de las prestaciones y las contraprestaciones, se ve en seguida que es una simplificación inadmisiblemente el entender, como algunos representantes de las «Human Relations», que los trabajadores satisfechos deberían rendir más por el hecho de que el balance está equilibrado. Esta esperada conexión no siempre se ha confirmado, pues, como ya se ha mencionado, el miembro satisfecho de un partido o de una asociación no es necesariamente el más activo. Así, por ejemplo, la satisfacción de un trabajador puede deberse a que en la empresa satisface una necesidad marcada de contacto social y de relaciones con sus colegas; pero no por ello necesita mostrarse especialmente diligente en el cumplimiento de las normas de su trabajo. Solamente cuando el contacto social,

el aprecio personal, etc., dependerían de que un miembro que gustase tal cosa mostrase una buena voluntad especial en su prestación, podría esperarse una influencia correspondiente sobre su comportamiento. Dicho en términos más generales. La exigencia de una prestación (o actividad, etcétera) lo más elevada posible será cumplida con mejor voluntad por aquel que *con esta prestación* se aproxime más a un objetivo personal. La cuestión cardinal para las organizaciones que no utilizan medios coercitivos es, pues, la de cómo arreglárselas para que el cumplimiento de las obligaciones que llevan consigo los papeles asignados a los miembros sea el camino para *alcanzar sus* objetivos, cualesquiera que sean en un caso concreto.

No obstante, las organizaciones no suelen estar en situación de tener plenamente satisfechos a los miembros respecto a sus propios objetivos y de hacer servir al mismo tiempo de la mejor manera posible al objetivo de la organización. Según nuestro autor, no se trata de hablar de las organizaciones con carácter coercitivo interno, porque aquí los medios coactivos sustituyen a la contraprestación que falta; tampoco de las organizaciones con miembros voluntarios porque suelen tener alicientes y contraprestaciones suficientes o adecuadas; y, sin embargo, el interés del objetivo de la organización, tendría que exigir con frecuencia a sus miembros un comportamiento que está en contradicción con necesidades psíquicas profundamente arraigadas de autodeterminación, espon-

taneidad, libre desenvolvimiento de las facultades propias y otras cosas más. Esto ha sido discutido especialmente con respecto al empleado ejecutivo de la empresa moderna (y aquí el autor cita las investigaciones de Chris Argyris, publicadas en *Personality and Organization*). Una oposición semejante entre las exigencias de la organización y las necesidades individuales no pueden llegar a equilibrarse con un aumento de las contraprestaciones disponibles: salario, seguridad material, contacto social. De hecho, es muy frecuente que la falta de alternativas más favorables, y con ellas la reducción del nivel de exigencia establecido de una manera realista, conduzca si no a la satisfacción por lo menos a la permanencia y a la obediencia de los miembros de la empresa o administración pública.

2. La cohesión del grupo y el comportamiento de los miembros

Las organizaciones grandes están integradas por grupos más pequeños, ya surjan éstos por desmembración regional, las administraciones públicas, o por la división del trabajo, como en una empresa pequeña. En tales grupos más pequeños, el miembro de la organización está articulado de una manera inmediata, coopera con otros miembros y está en contacto social permanente. No puede esperarse sino que este ambiente ejerza un fuerte influjo sobre el comportamiento del miembro de la organización, tanto más fuerte cuanto más vigorosa sea

la coherencia interna, la cohesión de tales grupos.

Se afirma con frecuencia, y está comprobado por distintos estudios empíricos—entre ellos cita nuestro autor el de Wilsensky—, que los grupos integrados dentro de una organización predisponen a los miembros pertenecientes a ellos a una mayor satisfacción y disposición de servicio. El primer efecto se basa en el hecho de que en los grupos pequeños se satisfacen las necesidades de contacto humano y de convivencia, lo cual puede proporcionar una cierta sensación de seguridad. El segundo efecto, en cambio, es consecuencia de la manera intimidante y severa en que los miembros de los grupos intervienen cuando uno de ellos viola sus obligaciones. Esta influencia de los grupos pequeños cumple ampliamente su primera función; perder el reconocimiento de su ambiente inmediato, ser repelidos y tal vez escarnecidos, es para la mayoría de los hombres que no sean solitarios empedernidos una pena sumamente eficaz que tratan de evitar mediante la conformidad con las expectativas del grupo. Pero, además, el miembro repelido tiene también que esperar perjuicios tangibles. A causa de esta influencia, el grupo pequeño integrado no sólo apoya a la autoridad supraordenada, sino que en cierto grado puede incluso sustituir la vigilancia directa. Esto se ve quizá con especial claridad en los soldados en la guerra, para quienes el temor de quedar en ridículo ante los ojos de sus camaradas y de perder su reconocimiento suele resultar un esti-

mulo más eficaz para hacerles actuar con valentía y tesón que la orden de un superior.

A continuación nuestro autor recoge las experiencias de Gouldner que demuestran que esta efectividad de los grupos integrados de colegas basada en el sentido de la organización sólo tiene lugar bajo ciertas condiciones. Precisamente los estudios que recoge Renate Mayntz sobre organizaciones de trabajo han demostrado repetidas veces que los grupos pueden apoyar tanto la conformidad como la desviación del comportamiento esperado por la dirección de la organización en cuestión. Pueden amortiguar el ritmo de trabajo y proceder contra los «entusiastas», pueden recompensar con el reconocimiento la insubordinación contra los superiores, ocultar la negligencia e incluso forzar a la dirección de la empresa, mediante su actitud solidaria, a no proceder severamente, como demuestra Gouldner, contra los trabajadores que faltan los lunes. La diferencia decisiva está en que el comportamiento conforme a las exigencias de la organización forme parte o no de las expectativas recíprocas de los miembros del grupo. Si los miembros de un grupo se identifican con el objetivo de la organización, entonces es probable que apoyen lo que sirve a tal objetivo; si, por el contrario, lo rechazan, entonces fomentan más bien un comportamiento de sabotaje. Cuanto más opresivo sea el clima interno de una organización, cuanto más expuesta esté una determinada categoría de miembros a medidas coactivas, tanto más

fuerte será la tendencia en los grupos pequeños a ganar protección y apoyo recíprocos frente a la organización, frente a las normas establecidas por la autoridad supraordenada.

Para la organización y la realización de su objetivo es naturalmente un peligro la formación de grupos cuyos miembros se apoyan recíprocamente en la resistencia. Entonces se emplea un procedimiento que en su forma más extrema podría bautizarse como «principio del cabo de vara». Los representantes de la dirección que tienen que ver directamente con los miembros que hay que reprimir por medio de la coacción o que tienen que vigilarlos y obligarlos a cumplir sus obligaciones y que son responsables del orden, tratan de facilitar su cometido poniendo de su parte a algunos miembros del grupo subordinado mediante la concesión de determinadas ventajas. Como los «cabos de vara» de los grupos subordinados se enteran por sí mismos de lo que allí acontece, y mejor de lo que sabe el personal superior, alargan el brazo de éste, por así decirlo, dentro del grupo y rompen con ello su unidad solidaria. El poder del «cabo» descansa en que él puede, a su vez, tanto conceder ventajas como imponer castigos sumamente eficaces (y con frecuencia arbitrarios), ya que detrás de él están en todo momento los medios coercitivos del personal superior. Como los «cabos» están protegidos desde arriba, no tienen tampoco que temer un repudio por los miembros (impotentes) del grupo; con frecuencia, su

propio poder impide enemistades agudas.

Formas de aplicación de este principio de represión de los miembros del grupo rebelde se encuentran, aparte del campo de concentración, en la prisión, en el ejército, a veces en forma amortiguada en las escuelas (sobre todo en las escuelas de asilos y especialmente en los correccionales) y seguramente también en las empresas, como, por ejemplo, en Rusia durante la época zarista, en las empresas mineras sudafricanas y sudamericanas, etcétera. Por eso los «cabos» pueden a veces estar protegidos incluso por ambas partes, ya que desempeñan una función doble. En la prisión, por ejemplo, pueden ser «cabos» determinados reclusos que gozan entre los demás presos de un respeto mezclado con miedo por el hecho de estar en buenas relaciones con el personal superior o bien porque, por razón de su puesto, pueden disfrutar y transmitir ventajas, aunque con ello hayan de ponerse del lado de la autoridad y violar las normas de antagonismo del grupo contra la organización. Estos reclusos guardan el orden entre los presos, pero precisamente por ello pueden protegerlos en muchos aspectos, ya que el personal de vigilancia, que así facilita su cometido de imponer la disciplina, ejerce en lo sucesivo una vigilancia menos estricta y comete menos arbitrariedades; esto se encuentra descrito, por ejemplo, en los estudios de McLery. Es difícil decir en qué circunstancias aparece en general esta forma de aplicación del «cabo»

por falta de investigaciones a fondo. En todo caso el «principio del cabo» sólo se da en las organizaciones con carácter coercitivo interno en las que existe un grupo de miembros colocado en actitud de oposición ante la misma.

3. El estilo de la dirección y el comportamiento de los miembros

Según Renate Mayntz, la cuestión de cómo repercuten los distintos estilos de dirección de una organización sobre el comportamiento de los miembros ha sido estudiada con frecuencia de una manera minuciosa. El estilo de la dirección en una organización, o en una unidad de organización, repercute sobre el comportamiento de los miembros tanto en lo que respecta a sus papeles como en lo que se refiere a sus actitudes. Por el camino de la reacción psíquica de los miembros, un estilo de dirección determinado puede conducir a un cambio de actitud—aun cuando no ilimitado—, el cual puede tener lugar tanto en una dirección negativa como en una dirección positiva. Los miembros reclutados voluntariamente con una actitud completamente positiva, si son colocados bajo una disciplina demasiado rígida, bajo una dirección autoritaria, o bajo medidas completamente arbitrarias, pueden perder rápidamente su entusiasmo inicial y cumplir sólo de mala gana las obligaciones que les imponen sus papeles; el ejército puede suministrar muchos ejemplos de este fenómeno. A la in-

versa, también se encuentran en el ejército ejemplos de miembros reclutados coactivamente quienes, en virtud de una dirección apropiada, pueden llegar paulatinamente a una actitud positiva.

La repercusión de los distintos estilos de dirección sobre un comportamiento concordante con los papeles asignados ha sido estudiado especialmente en las organizaciones de trabajo, donde por tal comportamiento se entiende ante todo la buena disposición para cumplir su prestación o productividad. Con frecuencia se subraya que el estilo de dirección más favorable es el democrático por oposición a la actitud autoritaria o a la falta de dirección, tal como se expresa en el principio del *laissez faire*. Harold Wilensky describe como sigue al jefe de grupo de trabajo de gran rendimiento: «Este diferencia su papel del de sus subordinados, es decir, planea, manda y coordina en vez de hacer lo mismo que ellos; no está tan orientado hacia la producción como hacia el bienestar de sus subordinados, tiene un interés personal por ellos, es comprensivo y no castiga las faltas con dureza; además evita una fiscalización estricta y deja lugar a su gente para su propia iniciativa y para una actuación independiente.»

Esta imagen ideal del jefe eficaz formado para la empresa se apoya en los resultados de varias investigaciones. Se considera también como válido, con ciertas modificaciones, para otras organizaciones—y no sólo para las estructuradas jerárquicamente (como, por ejemplo, los departa-

mentos administrativos y el ejército—, sino también para las asociaciones voluntarias con estructura democrática. Así, el autor expone el análisis de un sindicato por medio de curvas de control donde se muestra que la actividad, en el sentido expresado de buena disposición de los miembros para cumplir su prestación, era especialmente grande en una distribución democrática de las influencias; una dirección con arreglo al principio del *laissez faire* demostró ser, por el contrario, muy perjudicial para dicha actividad. Para poner aún otro ejemplo, el autor cita otro estudio en que se mostraba que en una asociación voluntaria eran especialmente activos aquellos círculos locales cuyos presidentes animaban a los miembros a participar democráticamente en las decisiones, fomentaban el sentimiento de pertenencia común al grupo y eran al mismo tiempo activos, estaban bien informados y eran exigentes en sus expectativas de los miembros.

A pesar de esta cierta coincidencia entre los resultados de algunas investigaciones, no es posible prescribir una regla de aplicación general sobre el estilo de dirección más favorable, ni siquiera en las especies de organización más frecuentemente estudiadas: la empresa moderna y la administración pública. A veces, la repercusión de un determinado estilo de dirección en la actitud y la satisfacción de los miembros, de una parte, y en el comportamiento de los mismos, de otra, no sólo son diferentes sino incluso opuestas; el estilo de di-

rección que acaba de describir el autor como ideal tampoco repercute siempre sobre la prestación de una manera completamente positiva, según afirmación del mismo autor. Estos dos hechos los demostró muy bien un estudio casi experimental de una empresa en la que se emplearon intencionalmente distintos estilos de dirección para probar si una dirección democrática (dirección conjunta de los empleados) conduciría, como se esperaba, tanto a una mayor satisfacción como a una producción más elevada. Según nuestro autor se demostró que solamente se cumple la primera hipótesis. Los pertenecientes a las secciones en las que fue introducido un programa de decisión conjunta estaban, después de un tiempo largo de prueba, más satisfechos que aquellos empleados que fueron sometidos a una dirección autoritaria estricta. El efecto sobre la productividad fue, sin embargo, distinto: el mayor aumento de la productividad se registró en las secciones dirigidas autoritariamente. Por consiguiente, según nuestro autor, la satisfacción no está tampoco en una relación positiva con el rendimiento.

De otra parte, el autor demuestra que la forma de autoridad y con ello el estilo de dirección de una organización lleva marcado el sello de ciertas exigencias de su objetivo, de la peculiaridad de las actividades de vigilancia que tienen que ejercerse en cada caso y de la especie y actitud de los miembros. Por ello la dirección de los distintos planos y en los distintos subgrupos encargados de los diferentes cometidos parciales

no puede ser cortada por el mismo patrón, ni siquiera dentro de la esfera de una organización singular. A esta conclusión llega también Harold Wilensky después de una revisión crítica de numerosos estudios. Menciona, por ejemplo, cómo una vigilancia estricta repercute a veces desfavorablemente y una vigilancia lapsa repercute, igualmente, de manera desfavorable en la buena disposición de los subordinados a los efectos de su rendimiento. Del mismo modo la decisión conjunta democrática de los subordinados tampoco tiene siempre repercusiones positivas en el rendimiento. Si a un personal altamente calificado se le asignan cometidos que por su propia peculiaridad no pueden esquematizarse bien y consignarse en reglas fijas, entonces es posible, naturalmente, la iniciativa propia, y un estilo de dirección que la permita y estimule favorece el rendimiento, siempre que los miembros correspondientes estén interesados en el mejor desempeño de sus cometidos. En cambio, cuanto más formalizadas estén las actividades de los miembros subordinados, cuantas menos ocasiones tengan para tomar decisiones, tanto más ilusoria será también una «gestión democrática» o una libertad de decisión independiente. En muchos casos de pura ejecución se prohíbe la coestión de los empleados al menos en lo relativo a *qué* cometidos se les han de consignar en el programa de trabajo. Con frecuencia se prohíbe incluso una coestión sobre el *cómo* han de ser ejecutados los cometidos; por ejemplo, cuando se determi-

nan coactivamente por anticipado la especie y el orden de ejecución de las actividades exigibles a los medios y auxiliares técnicos, como en el caso de servirse de grandes autómatas. Aquí también cambian necesariamente las funciones de dirección. El superior directo de un grupo de trabajo semejante apenas puede tomar por sí decisiones dispositivas, sino que en gran medida se limita a una vigilancia observante, a comunicar los retrasos de origen técnico a los puestos de reparación pertinente, y en lo demás a las funciones auxiliares sociales encargadas de fomentar un buen clima de trabajo. A continuación nuestro autor recoge un estudio francés que hace suponer que la falta de una vigilancia estricta y permanente de los empleados crea un sentimiento de independencia y de iniciativa propia, incluso cuando sus actividades no les ofrecen estas posibilidades. Asimismo analiza un estudio americano que pone de manifiesto que el comportamiento de la dirección que el autor considera como ideal, solamente repercute positivamente sobre los subordinados cuando los superiores mismos tienen una cierta medida de libertad de decisión y derecho de determinación.

Pensar en términos de simple oposición entre dirección democrática y dirección autoritaria no basta, en general, como lo demuestra el estudio francés de Crozier y Pradier—que analiza el autor—sobre las relaciones de autoridad en seis compañías de seguros de París. En este estudio se observaron tres tipos de jefes con una frecuencia aproximada-

mente igual: «los jefes liberales», que se identificaban con sus subordinados, procedían de una manera no autoritaria y no querían ser temidos; los jefes «autoritarios», que se identificaban con la gerencia y empleaban el temor como medio para conseguir la obediencia, y los jefes «burocráticos», que no se identificaban con los subordinados ni con la gerencia, no eran tolerantes ni castigaban personalmente, sino que se escudaban tras las reglas y se mostraban como auténticos pedantes y mezquinos. Se puso de manifiesto que la diferencia mayor no era tal vez la existente entre los jefes liberales y los autoritarios, sino entre estos dos, de una parte, y los jefes burocráticos, de la otra. Los dos primeros aceptaban su responsabilidad; en cambio, los burócratas no lo aceptaban. Los grupos dirigidos por jefes burócratas eran, pues, también los más cargados de tensión, y estos jefes eran los menos queridos.

Finalmente, Renate Mayntz afirma que en la conexión entre el

estilo de la dirección y la buena disposición para el rendimiento de los miembros entran en juego también un gran número de factores que no han sido controlados sistemáticamente en los estudios realizados hasta ahora, por lo que, por el momento, se poseen pocas reglas verdaderamente fundamentales y aplicables en la práctica de la dirección de organizaciones para un comportamiento adecuado de ella. Aun cuando estas conexiones están siendo investigadas más a fondo, según nuestro autor, no se pueden dar recetas simples sobre qué estilos de dirección sean los mejores para todas las situaciones y en todos los aspectos, sino que lo más que se puede hacer es indicar con precisión cuáles son los factores de situación que han de ser tomados en cuenta para decidir acerca de un determinado estilo de dirección y de qué modo repercute cada uno de ellos en las diferentes circunstancias.

F. A. O.

