

EL LIDER FUNCIONAL

RAMIRO ALVAREZ C.
Universidad Nacional.

El análisis sobre el ejercicio del poder realizado en "Análisis del Poder Social: un marco conceptual", Rev. de Psicol., Bog., 1975, Vol. XVIII-XX, nos permite enfocar el líder en un contexto jerárquico y formal, donde la subordinación y la previsión del comportamiento son las características fundamentales. El líder, al ocupar una posición de cierto prestigio en la escala jerárquica tendrá dos fuentes de influencia sobre los subordinados: por una parte, la autoridad, dada por la organización y, por otra parte, el poder proveniente de sus habilidades personales. Es el momento de preguntarnos hasta qué punto estas dos fuentes de poder tienen una interacción mutua, hasta qué punto son independientes la una con respecto a la otra y, sobre todo, hasta qué punto tienen interferencias desfavorables para el funcionamiento de la organización.

El propósito del presente capítulo consiste en tratar de establecer las expectativas de la organización jerárquica-formal con respecto al líder.

Ante todo pretendemos elaborar un esquema de los elementos constitutivos de tal organización para crear un contexto orgánico donde es posible descubrir los factores que hacen posible la aparición

de las necesidades y las exigencias específicas de la organización. Posteriormente tales necesidades y exigencias van a traducirse en expectativas frente al líder.

Aparición del líder funcional.

Deliberadamente no nos detenemos en la definición del líder funcional suponiendo que el lector haga la diferencia clara entre los líderes espontáneos y los funcionales. Los primeros emergen por voluntad democrática de los miembros de la organización, los otros por designación o nombramiento de las directivas de la organización.

Con frecuencia se cree que la aparición del líder es sinónimo de la diferenciación de los roles de los individuos en los grupos. Un grupo en el que los comportamientos están diferenciados es aquel donde hay una división precisa entre el comportamiento de unos y el comportamiento de otros. En nuestro caso, se trataría de distinguir aquellos que son líderes de aquellos que no lo son; aquellos que son eficientes de aquellos que lo son menos y así sucesivamente.

Bavelas (1960, p. 493) estima que "es uno de los más serios obstáculos de-

finir un buen líder sin referirse a un sistema de valores". Para decir de alguien que es un "buen líder" significa que su comportamiento y sus consecuencias están sostenidos para ser mejor previstos que otros comportamientos y resultados.

En razón de los objetivos de la presente investigación, partimos del supuesto de que el contexto socio-cultural provocado por los principios de la organización formal permite la aparición de modelos de relaciones de interacción que son susceptibles de dar una predicción y una repetición más o menos exactos. Además, por el hecho de que analizamos más especialmente las organizaciones con una distribución jerárquica de los medios de decisiones, estimamos igualmente que este modelo de organización puede exigir también un tipo de comportamiento específico frente a sus miembros. Estas exigencias serán tanto más explícitas, cuanto las diversas operaciones de la organización hayan sido el resultado de una programación minuciosa de parte de quienes planifican la organización, les dan sus objetivos, sus estructuras y sus mecanismos de funcionamiento y de estabilidad. Esto nos permite suponer que es posible establecer un cierto número de características que están en la base del comportamiento de los líderes funcionales.

Es cierto que la incertidumbre del comportamiento humano es bien difícil de reducir a causa de las numerosas variables situacionales que la componen como lo ha anotado Burt (1945, p. 108): "el individuo nunca es una unidad aislada y lo que el psicólogo ha de estudiar son las interacciones entre una 'personalidad' y un 'uniqueness'; el comportamiento de una mente dinámica es un campo dinámico del cual él forma parte".

Pigors, P. J. (1935, p. 75), al referirse más exactamente al liderazgo, considera que se trata de un concepto aplicado

a las relaciones existentes entre la personalidad y su medio y que describe la situación en la cual una personalidad está situada de tal manera que su deseo, sentimiento y percepción, dirige y controla a otros en la prosecución de una meta.

Más recientemente, Bavelas A. (1960) ha hecho la distinción entre las características propias de los individuos (teoría del individuo-carisma) y las características de la situación (comprende dos teorías: la una sobre el sistema de interacción personal y la otra sobre la relación entre el individuo y su medio). En esta última difícilmente se pueden controlar todas las variables para determinar su acción sobre los individuos. De suerte que en principio, es necesario considerar cada organización en particular con su situación, si se quieren detectar sus mecanismos de funcionamiento.

También es cierto que cada grupo u organización humanos, por el hecho de tener una historia lo suficientemente larga —entre otras variables— funcionan en el contexto de su propia estructura interna que Cattell, R. B. (1951, p. 163) denominó "Syntality": Corresponde al grupo así como la personalidad corresponde al individuo, es decir lo que determina las reacciones del organismo cuando la situación-estímulo está definida.

Bavelas (1960, p. 492) también ha ideado el término "uniqueness" o la personalidad de la organización. Esta aproximación proporciona otro medio de reducir la incertidumbre, porque una vez los rasgos fundamentales del comportamiento se hayan podido detectar, la previsión será menos difícil.

Aunque las condiciones anteriores provocan una dinámica suficientemente cambiante en las organizaciones, de tal manera que sus funcionamientos pueden ser difícilmente clasificados y previstos, estimamos que en las organizacio-

nes jerárquico-formales —los objetivos concretos estables, estructura interna bien definida, distribución calculada de medios de poder y de autoridad— donde los principios, los valores y las normas no tienen grandes variaciones, es posible encontrar también ciertos modelos de comportamiento que pueden aplicarse en una organización jerárquica cualquiera. La forma más práctica con la cual se pueden descubrir tales modelos es lo que busca comparar las expectativas de las organizaciones con las características psico-sociales de sus líderes. Las expectativas, a su turno, serán constata-das midiendo las actitudes de sus miembros.

Ante todo, consideraremos las bases sobre las cuales la organización adquiere su forma propia. Nos daremos cuenta de que ella se hace por la racionalidad y la efectividad por el hecho que dan lugar a la aparición de principios generales a partir de los cuales se derivan las reglas que conciernen tanto a la racionalidad técnica como a la racionalidad social. Este conjunto de principios y de reglas van a constituir la fuente de demandas, de características específicas del comportamiento de los líderes.

A. Racionalidad.

Se hace necesario retomar los aspectos más importantes que favorecen la aparición de la dinámica particular de una organización jerárquica.

Para comenzar, subrayamos que el fundamento de toda organización jerárquica está constituida por la productividad. Tal productividad va a traducirse operacionalmente en eficacia. Es por esto que todas las actividades están orientadas hacia la disposición más conveniente de todos los medios con el fin de alcanzar los objetivos en las mejores condiciones.

El punto de partida de tal disposición de medios se conoce bajo el nombre de

racionalidad en la empresa. Es la racionalidad lo que permite dar a la organización una estabilidad en el presente y facilita su progreso en el futuro. La estabilidad está dada por tres actividades esenciales: Alcanzar los objetivos, mantener su sistema interno y adaptarse al medio externo.

Podemos considerar como primera condición de una organización —o como primera característica de una estrategia organizacional— la de ser racional y la de hacer exigencias racionales a los empleados. En este sentido Urwick T. (1944, p. 72) subraya que la creación de una organización formal tiene necesidad de un enfoque lógico. En el mismo orden de ideas, Koontz, H. y O'Donnell, C. (1955, p. 120) sostienen que “la tarea de organizar es crear un mundo lógicamente ordenado donde haya un ‘orden propio’ y un ‘lugar para cada quien y para cada cosa’”.

En lo que se refiere al factor humano, Arensberg, C. M. y Mc Gregor, D. (1942) y Stogdill, R. M. y Koeller, R. (1952), prevén la posibilidad de que la disposición ordenada de la organización formal sea alterada por las personalidades de miembros que la componen. El mismo Urwick, T. (1944, p. 103) manifiesta que los planificadores deben tener en cuenta el elemento humano. Pero percibe estos ajustes como desviaciones temporales a partir del patrón con el fin de tratar con la idiosincracia de personalidad. Si es posible, tales desviaciones deberían reducirse al mínimo gracias a una planificación previa.

Estos criterios van a proporcionar los elementos básicos para formarse la concepción de las actividades que un líder debe llevar a cabo en el funcionamiento interno de las organizaciones jerárquicas. Retomaremos estas consideraciones en el momento de abordar los principios explícitos e implícitos que orientan las políticas de este tipo de organizaciones, con el fin de extraer las

expectativas que tal mentalidad puede favorecer en relación con las actividades del líder.

Este procedimiento de orden operativo, sobre todo, lo encontramos en grados diferentes en todos los niveles de actividades de la organización. Es decir, los niveles económicos, técnicos y sociales. En breve, la racionalidad la consideramos orientada directamente hacia la eficacia o el rendimiento y, en este contexto, aparece una concepción específica e ideal del rol del líder.

Al referirnos a la constitución funcional de la racionalidad, consideramos que concierne a la predisposición de las operaciones técnicas y económicas, administrativas y psico-sociales tendientes a buscar un funcionamiento permanente y estable de la organización, este funcionamiento está siempre guiado por objetivos propios de cada organización.

Ahora bien, la racionalidad, como tal, hace frente a la selección de posibilidad es de orden técnico, económico, administrativo y psico-social. Es evidente que a cada posibilidad de elección se añade en una serie de consecuencias, es decir, de eventos que provienen de una escogencia particular. A este propósito March, J. G. y Simon, H. A. (1969, p. 125), hacen una clasificación según el grado de claridad que existe en cada elección hecha: la certeza, el riesgo y la incertidumbre:

“1. La certeza se refiere a los puntos de vista que admiten que quien tome una decisión posea un conocimiento completo y preciso de las consecuencias que procederán de cada elección.

2. El riesgo se refiere a los puntos de vista que admiten un conocimiento preciso de la repartición probable de consecuencias de cada elección.

3. Finalmente, la incertidumbre se refiere a las teorías que admiten que las consecuencias de cada elección perte-

necen a un sub-conjunto de todas las consecuencias posibles pero que la persona que toma una decisión no puede atribuir probabilidades definidas en lo que concierne a la aparición de consecuencias particulares”.

Por otra parte, Thompson, J. D. y Ewen, W. J. (1968, p. 235) hacen notar que una de las fuentes importantes de variabilidad (por lo tanto de incertidumbre), está constituida por el ambiente. Dado que toda organización está inmersa en un medio físico y social determinado y que cada uno de estos medios están sometidos a cambios continuos de orden científico, técnico, socio-económico, y así sucesivamente, es natural que la organización resienta esta dinámica. Entonces la racionalidad juega un papel definitivo en el momento en que facilita una actitud bastante flexible de la organización para detectar los cambios de ambiente y para alistar los mecanismos apropiados con el fin de responder adecuadamente a sus urgencias.

Una consideración rápida de los principios de la organización formal nos proporcionará un contexto de interpretación del funcionamiento y del desarrollo de la misma.

B. Los principios de la organización formal.

Teniendo en cuenta la tendencia esencial de la organización —la productividad— y el procedimiento más adecuado para llegar allí —la racionalidad—, centramos nuestra atención en los principios que orientan las actividades de las organizaciones y que se desprenden del proceso de la racionalidad.

De hecho los principios crean un contexto o estilo propio de relaciones entre los diversos elementos que componen sea un sistema teórico, sea una organización humana o aún una aplicación tecnológica. En los principios se encuentra

siempre una imagen más exacta de los eventos que se suceden en un sistema cualquiera. En el caso de las organizaciones formales encontramos algunos principios que son susceptibles de ser aplicados a toda organización que tenga una estructura interna bien definida, tanto en sus objetivos como en sus medios; tanto más cuanto que la organización tenga una cantidad considerable de funciones diversas para llevar a cabo. Esta situación impone el descubrimiento de principios integrativos que permiten la unificación global de diversas funciones. Se llega a la conclusión de que a mayor amplitud de la división de trabajo habrá mayor necesidad de programar las tareas y de coordinarlas para alcanzar la eficacia esperada.

En su libro "Personality and Organization", Argyris, Chr. (1957, p. 331) hace un análisis de los principios de las organizaciones formales. El las resume en cuatro puntos: la especialización de la tarea, la cadena de mando, la necesidad de dirección y el control.

Mooney, J. D. en sus "Principios de la Organización" precisa cinco "principios" (1947, p. 170): La coordinación vertical, la coordinación horizontal, la dirección, la delegación y la autoridad.

Estos enunciados tienen inconvenientes puesto que son exclusivamente teóricos, sin tratamiento empírico.

Por su parte, Gulik, L. y Urwick, L. (1937, p. 32) consideran que la variable independiente es el modo de agrupamiento del trabajo en la organización. Proponen los siguientes valores de esta variable: Por objetivos, por método, por clientela, por ubicación y por duración.

En la mayor parte de las clasificaciones de las obras sobre administración de las empresas, los mismos valores son empleados, pero la deficiencia más importante a la ciencia administrativa clásica reside quizá en el hecho de que no confronta la teoría con los hechos; "en

la ciencia administrativa clásica, los problemas que parecen particularmente urgentes de tratar son: Hacer operacionales las definiciones de las variables claves y verificar experimentalmente los postulados que pueden convertirse en operacionales. Veamos las implicaciones más importantes de la estructura interna de la organización:

1. *La especialización.*

El criterio sobre el cual se apoya la *especialización* es, sobre todo, económico, por el hecho que se busca, ante todo, reducir al máximo los costos de la producción. En principio, es evidente que si se concentra el esfuerzo sobre un campo limitado el resultado del trabajo aumentará automáticamente en lo que se refiere no sólo a su cantidad sino también a su calidad.

La aplicación de tal criterio tiene repercusiones inmediatas sobre la formación de los trabajadores. Normalmente, en este contexto, las tareas se vuelven mucho menos complejas, y no exigen un entrenamiento complicado, de tal manera que el aprendizaje será más simple y más rápido.

Esta simplicidad implica tres presupuestos fundamentales:

1. Que la personalidad humana se comportará más eficientemente en la medida en que la tarea con que se ha de ejecutar se vuelva más especializada (Argyris, 1957, p. 50).

2. Que se podrá encontrar una forma óptima para definir la operación, de tal manera que sea ejecutada con mayor rapidez (Friedeman G., 1955, p. 54).

3. Que cualquier diferencia individual en la personalidad humana puede ignorarse al transferir destreza y proceso de información a las máquinas (Argyris Chr., 1957, p. 28).

Simon, H. (1969), p. 33) considera la especialización como una característica inevitable del esfuerzo de cualquier gru-

po, más bien que como una "condición" de una organización eficiente. A su juicio, la especialización significa simplemente que personas diferentes hacen trabajos diferentes por el hecho de que es imposible físicamente que dos personas realicen la misma tarea en el mismo sitio y al mismo tiempo: "El problema real de la administración no es 'especializar', sino precisar aquellas líneas particulares que conducen a la eficiencia administrativa".

En este momento no consideramos expresamente las implicaciones de orden psico-social que pueden presentarse dentro de la organización formal. Omitimos este análisis con el fin de presentar claramente el nexo existente entre los principios de la organización y las expectativas que se presentan con relación a las personalidades de los líderes. Dicho en otra forma, el hecho de orientarse por principios determinados, provoca la aparición de una mentalidad específica y casi una forma de vivir, lo cual favorece la presencia de cierto tipo de motivación, de interés, de expectativas y de comportamientos psico-sociales. Si hubiera lugar a expresarlo, se diría que esto da lugar a la formación de ciertos modelos de producción, de relaciones interpersonales, etc.

Crozier, M. (1963, p. 214) vislumbra ciertas fuentes de disfuncionamientos al hacer los razonamientos siguientes sobre la actitud general de los dirigentes: Considera, en efecto, que la "vía óptima" —como se le designa en la organización jerárquica formal— ha sido sólo un medio de defensa contra la incertidumbre, un tratamiento cientifista de las ideologías tradicionales anteriores para asegurar la legitimidad de las decisiones de los dirigentes. "La función de la dirección es privativa, lo prohibido subsiste alrededor de las relaciones de poder y es difícil de abordarlos sin el riesgo de cuestionar el sistema en su totalidad que lo identifica con una máquina cuyos engranajes son solidarios".

En las aplicaciones mismas de las relaciones de poder, en la organización considera el aporte de la iniciativa como uno de los núcleos principales de disfuncionamientos en el campo de las relaciones interpersonales; según él las tareas se definen de tal manera que los supervisores, por ejemplo, no tengan ya la mínima iniciativa ni sobre el método a seguir, ni sobre el monto de la producción, ni sobre su calidad.

En cuanto a la dinámica interior a tal situación Crozier, M. (1963, p. 215) consideró que "los supervisores que no pueden controlar ninguna variable que afecta el comportamiento de sus subordinados se encuentran totalmente desarmados ante ellos. No les será posible ejercer la mínima influencia sobre ellos y no pueden obtener ni el aumento del rendimiento ni el mejoramiento de la calidad. Pero —casi siempre sucede— que los supervisores guardan cierto poder de apreciación en lo que concierne a la aplicación de las reglas. De suerte que pueden tolerar ciertas infracciones a la disciplina establecida, desviaciones en los procedimientos operativos prescritos que permiten ganar tiempo; los subordinados que tienen necesidades o deseos de estas derogaciones se encontrarán en situaciones de dependencia frente al supervisor y éstos tendrán, entonces, sobre aquellos cierto poder del cual podrán servirse para obtener de los operarios, como contraparte, la facilitación de su tarea de supervisión. Esta serie de relaciones será estudiada en el capítulo siguiente.

2. *La cadena de mando.*

Este principio constituye la exigencia primaria de la especialización de la tarea para asegurar la efectividad. Los planificadores hacen frente a la pluralidad de las funciones al crear una nueva función —el liderazgo— cuya primera responsabilidad es la de controlar, dirigir y coordinar las interre-

laciones entre las partes y de cuidar de que cada uno de estos dirija adecuadamente sus esfuerzos hacia los objetivos propuestos: "así se parte del supuesto de que la eficiencia administrativa y organizacional se ve incrementada por el arreglo de las partes a una determinada jerarquía de autoridad, donde la parte cimera puede dirigir y controlar la parte inferior". (Argyris, 1957, p. 60).

3. *La unidad de dirección.*

A partir de la especialización se busca siempre la forma de integrar los diferentes puestos y funciones. El principio de unidad de dirección establece aumenta la eficiencia administrativa y organizacional e incrementa la intervención de cada unidad al tener una única actividad, planeada y dirigida por el líder (Argyris, 1957, p. 63). La presencia del líder se vuelve cada vez más importante a medida que la división del trabajo es más amplia. El medio más eficaz, y que los organizadores han descubierto para obtener una integración de las diversas especializaciones, es la de situar los núcleos reguladores de las actividades. Es el líder quien debe jugar tal papel al definir y al controlar los fines del trabajo, los medios para perseguirlos y el esfuerzo para obviar los obstáculos que impiden el alcance de los fines perseguidos.

4. *El alcance del control.*

Es el principio más discutido entre los autores. El principio se enunció generalmente en los siguientes términos: El control de un líder no debe exceder de 5 o 6 subordinados cuyo trabajo sincroniza. (Urwick, 1938, p. 8).

La limitación mencionada no ha obtenido los mismos resultados en las diversas investigaciones que se han llevado a cabo en este campo. Las opiniones son

divergentes respecto al número de personas que quedan bajo el control del líder.

Suojanem, W. W. (1955, p. 7) Dale, E. (1952, p. 50) Worthy J. C. (1960, p. 170), sugieren que el alcance del control del líder es más amplio que el que se ha establecido en teoría. Healey, J. H. (1956, p. 108) por el contrario, considera que "en la práctica el concepto de alcance del control es usado y su uso está en relación directa con lo enunciado por la teoría".

Miller, G. (1958, p. 13) constata que los grupos de más de siete miembros se vuelven tan complejos que los individuos deben simplificarlos por medio de grupos de categorización, de evaluación, de abstracción, de organización y de facilitación de información.

La consecuencia más inmediata que se puede observar del sistema de control concierne a "la distancia administrativa" entre los miembros, que choca con el otro principio de administración.

Este planteamiento sugiere que el aumento de la distancia administrativa y el aumento de niveles de mando es susceptible de crear problemas de comunicación a nivel de los directores más elevados.

Muy a menudo, mientras los miembros de una unidad de mensajes tiene el riesgo de alterar la significación inicial, tal riesgo no proviene sólo de la variabilidad proporcionada por el número elevado de miembros, sino también del clima reinante en el grupo en un momento dado. Un grupo donde la tensión existe, por ejemplo, puede crear fácilmente distorsiones en las interpretaciones de los mensajes que recibe. Dicho en otra forma, un grupo como tal tiene la capacidad de reaccionar como una totalidad frente a las estimulaciones que vienen del exterior. Así, las

órdenes —en nuestro caso particular— son susceptibles de sufrir alteraciones en su contenido, en la rapidez de su transmisión.

En cuanto a la distancia que se produce entre los superiores y los subordinados la veremos más profundamente en el momento de abordar un próximo artículo.

BIBLIOGRAFIA

1. ARENSBERG, C. M. and Mc GREGOR D. Determination of moral in industrial company. *Applied Antropology*, 1942, 1, 12-3-4.
2. ARCYRIS, Chris. Organizational Leadership and Participative Management. *Journal of Business of the University of Chicago*. Vol. 28, No. 1 (January, 1955).
3. ARCYRIS, Chris. *Personality and Organization*. New York: Harper and Bross., 1957.
4. ARCYRIS, Chris. *Participation et Organization*. Traduit de l'anglais par Claude Lingagne. París: Dunod, 1970.
5. BAVELAS, Alex. Leadership: Man and function. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 5, pp. 491-8. 1960.
6. BOWERS, D. G. and SEAHORE, S. E. "Predicting organizational effectiveness with a Four Factor Theory of Leadership". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 11 (1966), pp. 238-263.
7. BROWN, J. Q. C. *The Social Psychology of Industry*. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books, Ltd. 1954.
8. BURT, C. The assessment personality. *Brit J. Educ. Psychol.* 1945, 15-10e - 121.
9. CARTWRIGHT, D. and ZANDER, A. *Group Dynamics Research and Theory*. Row, Peterson, 1960.
10. CATTEL, R. B. New concepts for measuring leadership in terms of groups syntality. *Human Relations*. 1951, 4, 161-184.
11. DALE, Ernest. *Planning and Developing the Company Organization Structure*. Research Report. New York: American Management Association, 1952.
12. FIEDLER, Fred E. *A theory of Leadership Effectiveness*. New York. Mc Graw-Hill Company, 1967.
13. FIEDLER, F. E. "Leadership" —a new model—. *Discovery*, April, 1965.
14. FRIEDEMANN, Georges. *Industrial Society*. Glencoe, Ill. The free Press, 1955.
15. GIBB, Cecil A. The principles and traits of leadership *Journal Abnormal Soc. Psychol.* Vol. 42 (1967), pp. 267-284.
16. GRAICUNAS, V. A. *Relationship in organization*. In: L. Gulick and L. Urwick (Eds.). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration, 1927, pp. 183-187.
17. GULICK, L. and URWICK, L. (Eds.). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration, 1937, pp. 183-187.
18. HALPIN, A. W. and WINER, B. J. "A factorial study of the leader behavior description cuestionaire". In: R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.). *Leader Behavior: Its description and management*. Bureau Business Research, Ohio State University, pp. 39-51, 1957.
19. HEALEY, James H. "Coordination and control of executive functions". *Personnel*. Vol. 33, No. 2, September 1956.
20. HEMPHILL, J. K. and COONS, A. E. "Development of the leader behavior description questionnaire". In: R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.). *Leader Behavior: Bureau of Business Research, Ohio State Univ.*, pp. 6-38, 1957.
21. KATZ, D. and KHAN, R. L. "Human organization and worker motivation". In: L. R. Trips (Ed.) *Industrial Productivity*. Industrial Relations Research Association. Wisconsin, pp. 146-171, 1951.
22. KATZ, D. and KHAN, R. L. *The social psychology of organization*. N. Y. John Wiley and Sons, 1956.
23. KATZ, D., MACCOBY, N. and MORSE, N. C. *Productivity supervision and morale in an office situation*. Darel Press, 1950.
24. KHAN, R. L. "Human relations in the shop floor". In: E. M. Hugh-Jones (Ed.).

- Human Relations and Modern Management*. North-Holland Publishing Co., pp. 43-70, 1958.
25. KOONTZ, H. and O'DONNEL, C. *Principles of management*. New York: Mc Graw-Hill, 1955, p. 24.
 26. LIKERT, R. *New patterns of management*. Mc Graw-Hill, 1961.
 27. MANN, F. C. Toward an understanding of the leadership role in Formal Organization. In: R. Dubin, G. C., Homans, F. C., Mann and D. C. Miller (Eds.). *Leadership and Productivity*. Chandler, pp. 68-103, 1965.
 28. MARCH, J. G. et SIMON, H. *Les organisations*. Traduit de l'anglais par J. C. Rouchy et Prunier. Paris: Dunod, 1969.
 29. MILLER, George A. *Communication and information as remiting factors in groups formation*. Harvard University, March ...
 30. MOONEY, J. D. *The principles of organization*. New York: Harper, 1947.
 31. FIGORS, P. J. W. *Leadership or domination*. Boston and New York: Houghton, 1935.
 32. SELZNICK, Philips, "Leadership in administration". In: Amitai Etzioni (Ed.). *Readings in modern organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1969, pp. 185-190.
 33. SIMON, H. A. *Administrative Behavior*, New York, 1947.
 34. SIMON, Herbert. *Administrative Behavior*, 2e, ed. New York: Mc Millan, 1957.
 35. SIMON, Herbert A. "The probers of administration". In: A. Etzioni. *Readings in modern organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1969, pp. 32-49.
 36. STODDILL, Ralph M. "Personal factors associated with leadership": A survey of the literature. *Journal of Psychology*. Vol. 25. pp. 35-71. 1948.
 37. STODDILL, R. M. and KOEHLER, K. *Measures of leadership structure and organization change*. Columbus, Ohio: Personal Research Board, Ohio State Univ., 1952.
 38. SUOJNEM, W. W. "The space of control fact of trouble", *Advanced Management*. Vol. 20, No. 11, November, 1955.
 39. THOMPSON, J. D. et MC EVEN. Objectifs d'organization et environnement. In: A. Lévy. *Psychologie Sociale*. Tome II. Paris: Dunod, 1968, pp. 334-352.
 40. URWICK, L. F. *Scientific Principles and Organization*. Institute of Management Series, No. 19, 1938.
 41. URWICK, I. *The elements of administration*. New York: Harper, 1944.
 42. WORTHY, James C. "Organizational structure and employee morale". *American Sociological Review*, April ...