

# COLECCION INGENIERIA DE FORMACION

Profesor Pierre Padilla, Doctor Dario Montoya y Doctor Christian Clementz



Coordinacion academica Jeannette Acevedo Camacho

## LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y EL CONTROL

---

### AUTORES

German Chávez

Edgar A Garzón

Jairo A Jiménez

---

### REVISIÓN

Jeannette Acevedo Camacho



**CONVENIO SENA-ENIM**  
CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERIA DE LA FORMACIÓN

# COLECCION INGENIERIA DE FORMACION

Profesor Pierre Padilla, Doctor Dario Montoya y Doctor Christian Clementz

## CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

### PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DURACIÓN DEL CURSO
4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA
5. LA DIRECCIÓN
  - 5.1 DÓNDE SE DIRIGE?
  - 5.2 QUIÉN DIRIGE?
  - 5.3 QUÉ ORIENTA?
  - 5.4 QUÉ SE DIRIGE
  - 5.5 QUÉ ES LO SUCEDA: EL PROCESO DIRECTIVO
  - 5.6 FUNCIONES DIRECTIVAS
6. LA DIRECCIÓN Y EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD
  - 6.1 LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
  - 6.2 LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD
7. EL ÁREA DE CONTROL: UN CONCEPTO INVARIABLE
  - 7.1 LA AUTORIDAD
  - 7.2 TIPOS DE AUTORIDAD

### BIBLIOGRAFIA

### SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO

### TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO

### CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO





## **CONVENIO SENA - ENIM**

**CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN**

# **CURSO LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y EL CONTROL**

**Código: C- 011**

Bogota D.C., 29 OCTUBRE DE 2004

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 2 de 57
---	--	--

### CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Firma	Fecha
Autor	German Chávez	Asesor	Coordinador Formación Profesional, Empleo y Trabajo Regional Distrito Capital		29 de Octubre
	Edgar A Garzón	Instructor	Centro Metalmecánico Regional Distrito Capital		
	Jairo A Jiménez	Instructor			
Revisión	Jeannette Acevedo	Profesional	Grupo de Investigación y Desarrollo Técnico- Pedagógico		8 de Noviembre
Aprobación			ENIM		

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 3 de 57
---	--	--

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	4
PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO	5
1. OBJETIVO	5
2. ALCANCE	5
3. DURACIÓN DEL CURSO	5
4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	5
5. LA DIRECCIÓN	6
5.1 DÓNDE SE DIRIGE?	6
5.2 QUIÉN DIRIGE?	6
5.3 QUÉ ORIENTA?	7
5.4 QUÉ SE DIRIGE	12
5.5 QUÉ ES LO SUCEDA: EL PROCESO DIRECTIVO	13
5.6 FUNCIONES DIRECTIVAS	14
6. LA DIRECCIÓN Y EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD	18
6.1 LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	20
6.2 LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD	26
7. EL ÁREA DE CONTROL: UN CONCEPTO INVARIABLE	34
7.1 LA AUTORIDAD	44
7.2 TIPOS DE AUTORIDAD	52
BIBLIOGRAFIA	54
SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO	55
TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO	55
CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO	57

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 4 de 57
---	--	--

## INTRODUCCIÓN

Los esquemas administrativos han evolucionado para hacer más eficiente la organización de las empresas. Estos organigramas han correspondido a cada una de las etapas históricas por las cuales a transitado la industria y en general la empresa. Hoy en día las condiciones tecnológicas, laborales, económicas, culturales y sociales han cambiado radicalmente de tal forma que cada empresa tiene que adecuar sus organigramas y las funciones de su personal de acuerdo a la visión misión y objetivos que persiga la organización.

La dirección, en consecuencia cumple un papel fundamental en las organizaciones. Es necesario por lo tanto comprender lo que significa la dirección, su enfoque, la importancia para cualquier sociedad y los caminos para solucionar los problemas que se les presentan a los ejecutivos de niveles superiores

Sin importar de qué manera esté estructurada una organización, siempre habrán dos aspectos a tener en cuenta: la línea de mando y la autoridad. El primero es la línea de relación que va de arriba abajo, del superior al subalterno. El segundo es la dirección ascendente desde el subalterno hasta un único jefe. Es así como en las organizaciones no puede funcionar la delegación de autoridad a menos que las líneas de autoridad, responsabilidad y compromiso estén bien definidas.

Al mismo tiempo cuando se habla de dirección en las organizaciones se requiere saber cuál es el numero de personas que un jefe puede controlar con eficacia y qué tipo de autoridad debe aplicar.

Todos estos elementos son desarrollados en este curso, los cuales son relevantes para la dirección de los Centros de Formación.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 5 de 57
--	--	--

## **PRIMERA PARTE: CONTENIDOS DEL CURSO**

### **1. OBJETIVO**

Fortalecer en los participantes, conceptos básicos sobre dirección, autoridad y control frente a las estructuras organizacionales de los Centros de Formación.

### **2. ALCANCE**

Este curso esta dirigido a Subdirectores de Centros, Coordinadores Académicos y demás administrativos responsables del talento humano, en los Centros de Formación.

El número de participantes por curso se estima de 25 personas.

### **3. DURACIÓN DEL CURSO**

El curso tendrá una duración de 20 horas, las cuales se podrán dividir en sesiones en promedio de 4 horas.

### **4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

Exposición por parte del docente. Debates en grupo sobre los diferentes temas, con el fin de relacionarlos con las experiencias propias, en los Centros de Formación.

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 6 de 57
---	--	--

## 5. LA DIRECCIÓN

### 5.1 DÓNDE SE DIRIGE?

La organización es un invento habitual de la sociedad, aunque crítico, en donde se requiere de dirección. En todas partes pueden verse organizaciones que facilitan los medios para hacer algo; cumplir con algún propósito, prestar algún servicio o producir algo. En el caso de los Centros de Formación como organizaciones de carácter educativo, deben cumplir con su propósito, de formar talento humano competente para empresas competitivas, para lo cual se deben facilitar los medios requeridos.

Hay muchas clases de organizaciones que van desde las mas pequeñas hasta las grandes burocracias, sociedades e, incluso, naciones. En todas ellas se desarrollan, distribuyen y utilizan, tanto el talento humano, como los materiales requeridos. Sin embargo, aquí nos vamos a referir a estructuras formales, como los Centros de Formación del SENA, de donde proceden los servicios que demanda el medio externo.

### 5.2 QUIEN DIRIGE?

La organización es donde se reúnen todos los recursos y el director es quien realmente los aglutina. Los directivos tienen la responsabilidad de aportar, organizar y combinar medios para cumplir los objetivos.

Dirigir es el proceso para cumplir con dicha responsabilidad y comprende un conjunto de funciones que se pueden aplicar de manera individual o colectivamente a casi todos los aspectos de la vida. En cualquier circunstancia en que planeamos una actividad, programamos el tiempo o hacemos un presupuesto: es decir dirigimos.

En este texto, naturalmente, el alcance propuesto es más limitado. En primer lugar, vemos la dirección como un cuerpo de conocimientos y disciplinas que se aplican en las organizaciones, públicas y privadas. En segundo lugar, observamos tales estructuras -cada una con su status legal y social que le es propio- como entes complejos e interactivos que dominan la sociedad en la cual vivimos.

El concepto clave es aquí la *interacción*, porque dirigir una entidad significa alcanzar los numerosos objetivos que se le imponen desde el exterior, circunstancia que no es ajena para quienes dirigen los Centros de Formación del SENA.

## 5.2 QUÉ ORIENTA?

Dos medios –*los sistemas y los casos*- ayudan a los directores a hallar su camino entre el laberinto de interrelaciones organizativas. Cada enfoque sobre los distintos factores significa un enfrentamiento que los directores han de asumir como parte inexcusable de su trabajo. Pero dirigir no es una ciencia exacta. Es una tarea humana que exige una apreciación de los valores personales por parte de los directivos.

### ¿Quiénes son los directivos?

Los directivos son aquellos que poseen autoridad para ordenar a los demás la realización de determinados actos. Ocupan cargos administrativos, que tienen a su cargo no sólo a hombres y mujeres de niveles altos, sino también a grupos de ejecutivos. Todos ellos tienen carácter de directivos.

#### ➤ Teoría de los sistemas

Este concepto trata de las interdependencias existentes entre los elementos que configuran los entornos de cualquier organización. Una antigua frase afirma que «nada sucede porque sí», y si se producen cambios en una parte del sistema, también variarán otras zonas del mismo. Imaginemos el traslado de una fábrica. Afectará a la plantilla de la empresa y a los que residen en su alrededor, al entorno social de donde parte, y al nuevo, donde quedará integrada. La teoría de los sistemas trabaja, por consiguiente, sobre el interior y el exterior de la organización, en el sentido de anticipar y hacer comprensible las consecuencias de cualquier decisión que tomemos<sup>1</sup>.

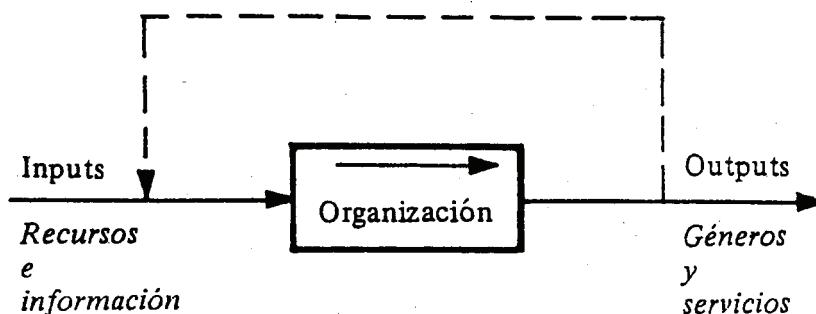


FIG. 1.1. Aspecto de los sistemas de la organización.

<sup>1</sup> En sentido estricto nos referimos a un estudio de los sistemas abiertos hacia su medio ambiente exterior. Un sistema cerrado no se relaciona con el entorno. Como no existe una entidad, ni su organización, que pueda durar mucho tiempo sin relación hacia afuera, aquí nos referiremos a los sistemas abiertos.

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 8 de 57
---	--	--

Al observar la Figura 1-1, de la interacción del sistema con su entorno externo, dentro de un proceso cíclico, significa que:

1. La organización adquiere recursos e información del mundo exterior.
2. Transforma estas entradas (*input*) en géneros y servicios (*output*).
3. Distribuye su producción de tal forma que le permite adquirir nuevos recursos.

Veamos un fabricante de calzado, por ejemplo. La empresa obtiene mano de obra, maquinaria, cuero y otras materias primas, así como financiación, del medio ambiente exterior. Este *input* lo convierte en zapatos. Después vende éstos con beneficio y de nuevo adquiere fuerza de trabajo, máquinas, etc., repitiéndose el ciclo.

En los Centros de Formación la demanda del medio externo la convierte en programas de formación, los cuales son desarrollados para formar los alumnos, a través del servicio de formación profesional integral.

#### ➤ El Entorno

El medio ambiente donde se halla inmersa la organización aporta mucho más que el trabajo, equipos, materiales y finanzas. Ofrece toda la estructura social dentro de la cual debe operar. El sistema de mayor dimensión es el entorno socio-cultural que crea costumbres, valores y normas que afectan el *cómo dirigirnos*.

Dentro del entorno socio-cultural, existe otro mucho más cercano a la empresa. El ambiente del negocio es aquel con el que la organización tiene un contacto más frecuente. Forman parte del mismo los clientes, proveedores, competencia, mercados financiero y de trabajo, y organismos oficiales.

En estos entornos hay varios sistemas. Entre los más importantes hay el económico, el político, el industrial, el comercial y el de recursos. Para el caso de los Centros de Formación, también hay que adicionarle el propio sistema de la educación en el país, en relación con la formación para el trabajo. Cada uno de los entornos tiene sus propios objetivos, los cuales entran, a veces, en conflicto. Observemos, por ejemplo, el campo económico que pretende el pleno empleo con una tasa moderada de inflación. La industria y el comercio, con este mismo fin, han de producir y distribuir con eficiencia y, con este propósito, consumirán recursos y energía en gran cantidad. Al disminuir las existencias se producirá un aumento de los precios. El grupo político, a su vez, exigirá mayor productividad, acelerando la disipación de recursos. Y prosigue el ciclo y los problemas.

### ➤ La organización

Esta se adapta a las presiones conflictivas del exterior, mediante su propio subsistema de dirección. En la figura 1-2 se puede observar de qué forma separa el núcleo técnico -su corazón operativo- del entorno externo. Cuando cambian las presiones económicas o las competitivas; ello compete a la responsabilidad del Subdirector del Centro de Formación.

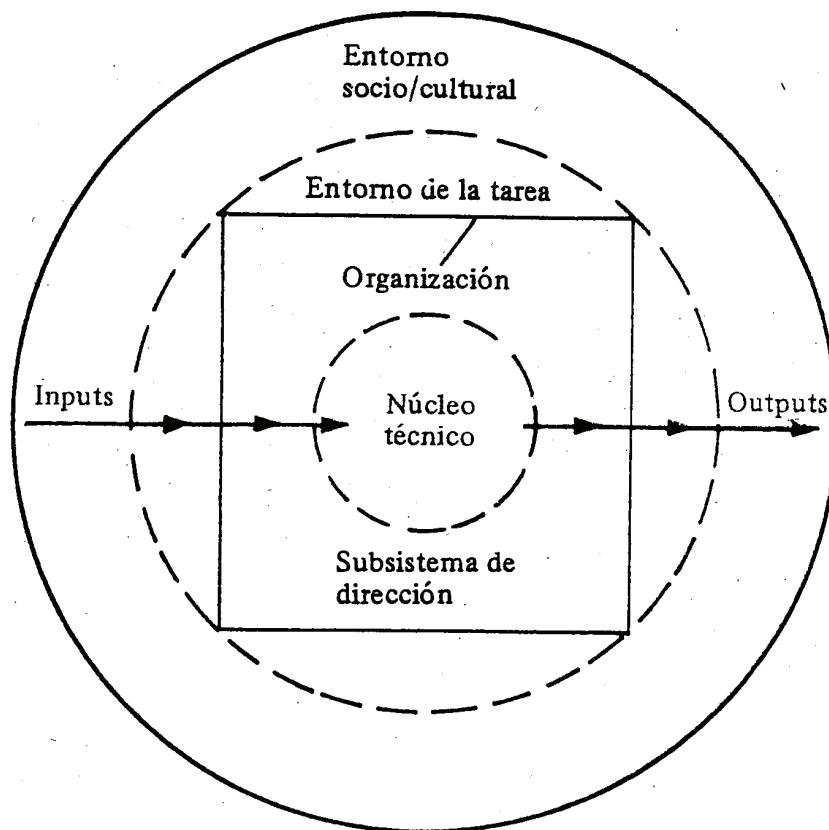


FIG. 1.2. La organización y su entorno.

### ➤ El riesgo

Aquí tenemos el segundo medio de que se pueden valer los directores para comprender y tratar con eficacia las interrelaciones. Aquello que los «managers» pueden hacer --sus limitaciones y sus capacidades--, depende de los riesgos que tengan o no bajo control. El mercado de un artículo es una contingencia cuyo control podemos intentar a través de la publicidad o del diseño del producto; las leyes laborales que impiden la discriminación al contratar personal, constituyen una fuerza del entorno en la que no podemos influir.

El análisis de los riesgos es un método para el análisis de los problemas directivos. Ayudará a los Subdirectores de Centro a identificar aquellos factores que afectan a la toma de decisiones.

Este método viene a ser un duplicado de la teoría de sistemas, con la particularidad de que nos permite identificar los elementos principales con los que tenemos que tratar. En el ámbito interno de la organización existen varios: objetivos, técnica, personal, tareas y organigrama. Estas variables están interrelacionadas (Fig. 1-3) y su dirección constituye una responsabilidad difícil.

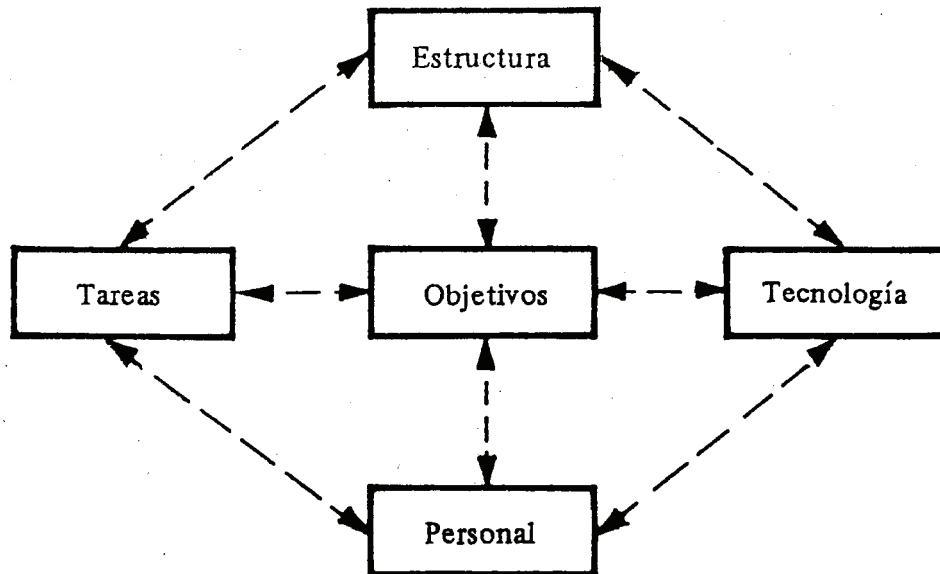


FIG. 1.3. Variables internas de la Organización

Pero los dirigentes han de luchar también contra fuerzas y exigencias del exterior. Los subsistemas del entorno que hemos citado con anterioridad - ejercen una presión sobre la empresa (Fig. 1-4). Hallar la forma de dirigir estas presiones es, asimismo, otra responsabilidad crítica.

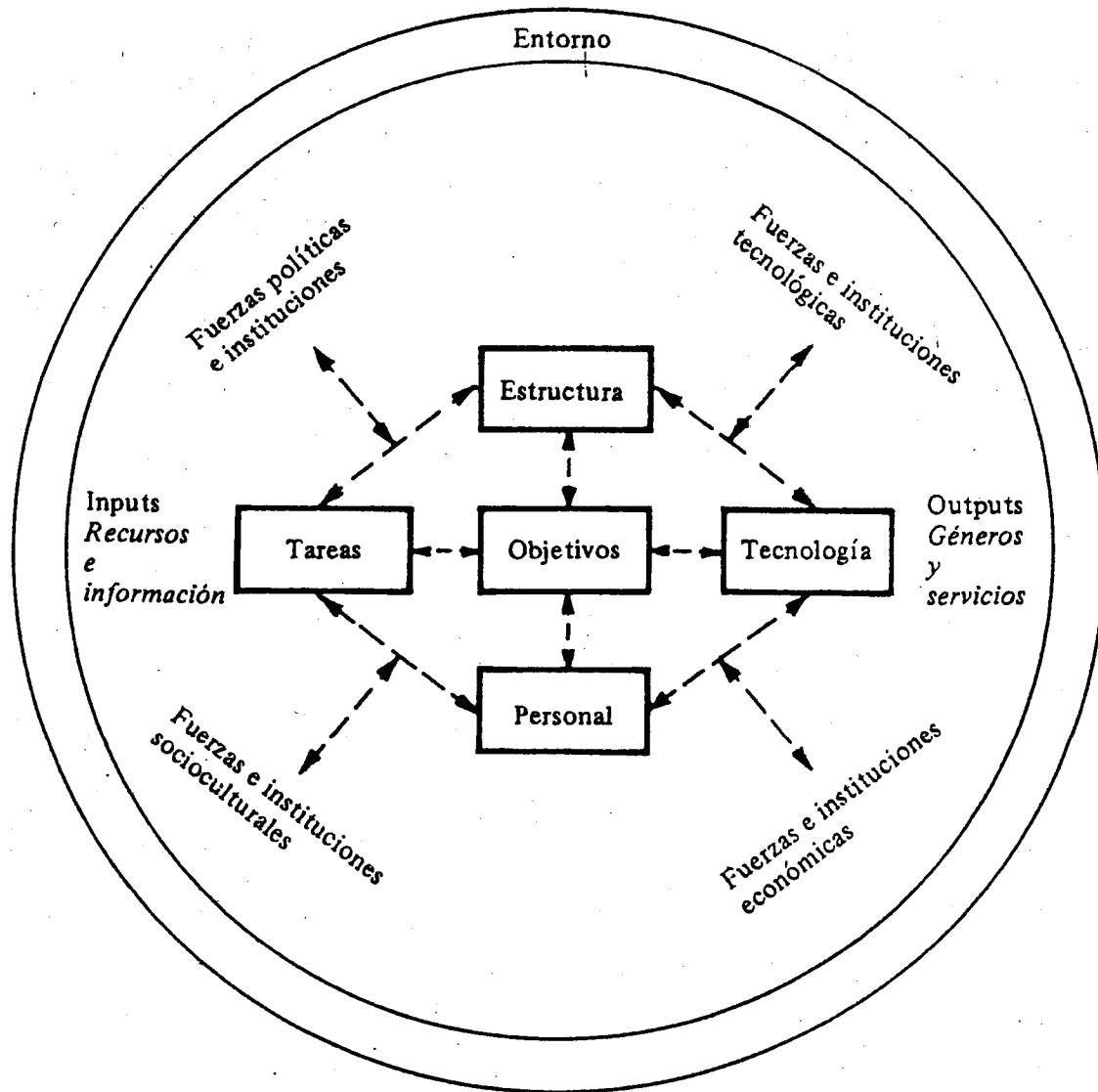


FIG. 1.4. Variables internas y externas de la Organización.

#### ➤ Los valores humanos

Un tercer concepto sobre la dirección viene a sumarse a las teorías de los sistemas y de los riesgos. Resulta muy difícil de expresar porque implica a los valores humanos. Para los Centros de Formación Profesional este concepto resulta de gran importancia considerando que su enfoque está centrado en el desarrollo integral de las personas.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 12 de 57
--	--	--

Por otra parte los ejecutivos han de estar sensibilizados en términos de obligaciones sociales respecto a los intereses de las personas, no sólo proporcionando puestos de trabajo, productos y compensaciones económicas, sino también les compete lo que se denomina *responsabilidad social*. A medida que las organizaciones son mayores y más numerosas, y afectan a las vidas de los individuos de múltiples maneras, la responsabilidad social se hace más importante. No es demasiado práctico dividir la sociedad en sector público y privado cuando la responsabilidad respecto al bienestar social está claramente definida. Una sociedad anónima de gran dimensión, tiene tanto de ente público, como tiene de privado, un importante organismo oficial.

Los directivos de ambas organizaciones son responsables en cuanto a mantener y acrecentar el bienestar de cada una en beneficio de toda la sociedad. Naturalmente, aquello que deba considerarse estrictamente como bienestar en términos de orden y estrategia directiva, es una cuestión política de valores humanos que se discute en cada uno de los niveles sociales.

Los ejecutivos no son inmunes a este debate, ni tampoco lo es el proceso directivo respecto a sus efectos.

#### 5.4 QUÉ SE DIRIGE?

A medida que las organizaciones fueron desarrollándose en tamaño y en cifras, en la interacción del proceso continuo de adquirir y producir recursos necesarios, fue preciso desarrollar los medios para solucionar los problemas de una sociedad tecnológica. El medio más importante de todos fue el proceso directivo, que significa una potente fuerza en nuestra sociedad.

El nacimiento de la dirección como ente singular, esencial y pionero, supone un eje crucial en la historia de la humanidad. Difícilmente encontraríamos una institución básica y nueva a la vez, un grupo conductor, que haya surgido tan rápidamente como lo ha hecho la dirección al principio de este siglo. A lo largo de los tiempos no hallamos una institución que haya demostrado con tanta rapidez que es indispensable, y aún menos frecuente es el caso de un ente con tan poca oposición, controversia o antagonismo<sup>2</sup>.

Tan decisivo ha llegado a ser su papel, que un escritor afirmó que la segunda crisis en importancia, después de una destrucción nuclear, sería el fracaso de los dirigentes en dar solución a los problemas de la sociedad<sup>3</sup>.

Esta tremenda responsabilidad global no encuentra paralelo en la historia del

---

<sup>2</sup> Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper Row, N. Y. 1954, pp 34.

<sup>3</sup> John Platt."Qué debemos hacer", en *Science*, 166,28 de Nov. De 1969, pp. 1115-1121.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 13 de 57
--	--	--

mundo. ¿Qué hace tan crítico al «management»? ¿Por qué es tan distinto de otros cometidos humanos? La respuesta es bien sencilla: racionalidad. En su esencia, el proceso directivo está formado por factores de racionalidad técnica, organizativa y política (generalmente, en este orden de importancia).

La *racionalidad técnica* funciona en cuestiones de eficiencia.

Se reconoce en la ecuación:

$$E = \frac{O}{I}$$

Donde *E* es eficiencia, *O* output o salidas, *I* input o entradas. Es notorio que se trata de una evaluación minuciosa del comportamiento directivo, tal como se refleja en los costos, precios, beneficios, cuotas de mercado y otros índices económicos. De hecho, en estudios realizados hace varios años se llegó a la conclusión de que los ejecutivos de la industria asignan la prioridad a las decisiones que dependen de la racionalidad técnica.

El objeto de la *racionalidad organizativa* es conseguir y mantener sistemas coordinadores de la organización. La coordinación es un elemento arduo para la salud de cualquier entidad, y también es esencial en cuanto a conseguir personal satisfecho por su participación en una empresa.

Finalmente, la *racionalidad política* afecta a aquellas decisiones que los directivos toman para mantenerse en sus puestos, es decir, los medios que emplean los ejecutivos para que sus decisiones y órdenes sean aceptadas.

Con frecuencia se manifiesta en términos de carácter subjetivo: hacemos cosas para proteger nuestros puestos de trabajo y aumentar el poder que ejercemos. Este concepto de mejora personal a través de medios políticos es el que mejor distingue la racionalidad política de la organizativa y no es conveniente para el desarrollo de un Centro de Formación.

## 5.5 QUÉ ES LO QUE SUCEDA: EL PROCESO DIRECTIVO

La racionalidad que subyace en la dirección se refleja en la propia naturaleza del proceso orientado hacia una meta. Concretamente, el management es un proceso social y técnico que emplea recursos, influencia las actitudes humanas y provoca cambios, con el fin de cumplir los objetivos de la organización.

## 5.6 FUNCIONES DIRECTIVAS

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 14 de 57
---	--	--

Las tareas en cualquier tipo de organización, que configuran el proceso son varias y diversas, pero los estudiosos del tema concuerdan en las siguientes:

➤ **Planificación**

El planeamiento determina por anticipado lo que debería hacerse. Consiste en seleccionar los objetivos, las normas, los programas y los procedimientos de la empresa. Intelectual en su naturaleza, el planeamiento es una labor mental. Implica mirar hacia adelante y prepararse para el futuro. Lógicamente, la planificación tiene lugar antes de las demás funciones de dirección. Sin embargo, puede decirse que, tan pronto como las restantes cuatro funciones han sido llevadas a cabo, el directivo comienza a planear de nuevo. En un principio, por su puesto, nada cabe hacer sin contar con un plan. A medida que un directivo ejerce sus diversas funciones, sigue planeando, revisando sus planes. Y eligiendo alternativas a medida que surge la necesidad. Así, aun cuando el planeamiento es una función primaria en sus comienzos, es así mismo una función continuadora, ejecutada simultáneamente con las otras funciones principales.

➤ **Organización**

El proceso de organización establece la labor que se ha de efectuar en una firma y decide las relaciones entre las labores precisas para materializar los objetivos de la empresa. Se establecen, a tal fin, grupos de labor, y los mismos se asignan a los departamentos apropiados. Es decir, cuando el directivo organiza, lo que hace es asignar las diferentes actividades, dividir el trabajo en labores individuales y definir las relaciones entre ellas. Al mismo tiempo, delega la autoridad necesaria para completar la labor. La autoridad, conforme veremos, constituye la clave de la función directiva y su delegación es la base de la organización. No podemos hablar de directivo a menos que éste disponga de autoridad, y no podemos hablar de crear una organización a menos que se delegue la autoridad.

➤ **Selección**

Constituye responsabilidad de la dirección contratar personal y asegurarse de que se dispone del necesario para cubrir los empleos existentes en la organización. Tal labor implica la selección y adiestramiento de los futuros directivos. También incluye el establecer tablas para cubrir los cargos ejecutivos, para la sustitución y la promoción, para las evaluaciones personales, para los ascensos y para la rotación, así como un sistema racional de remuneración.

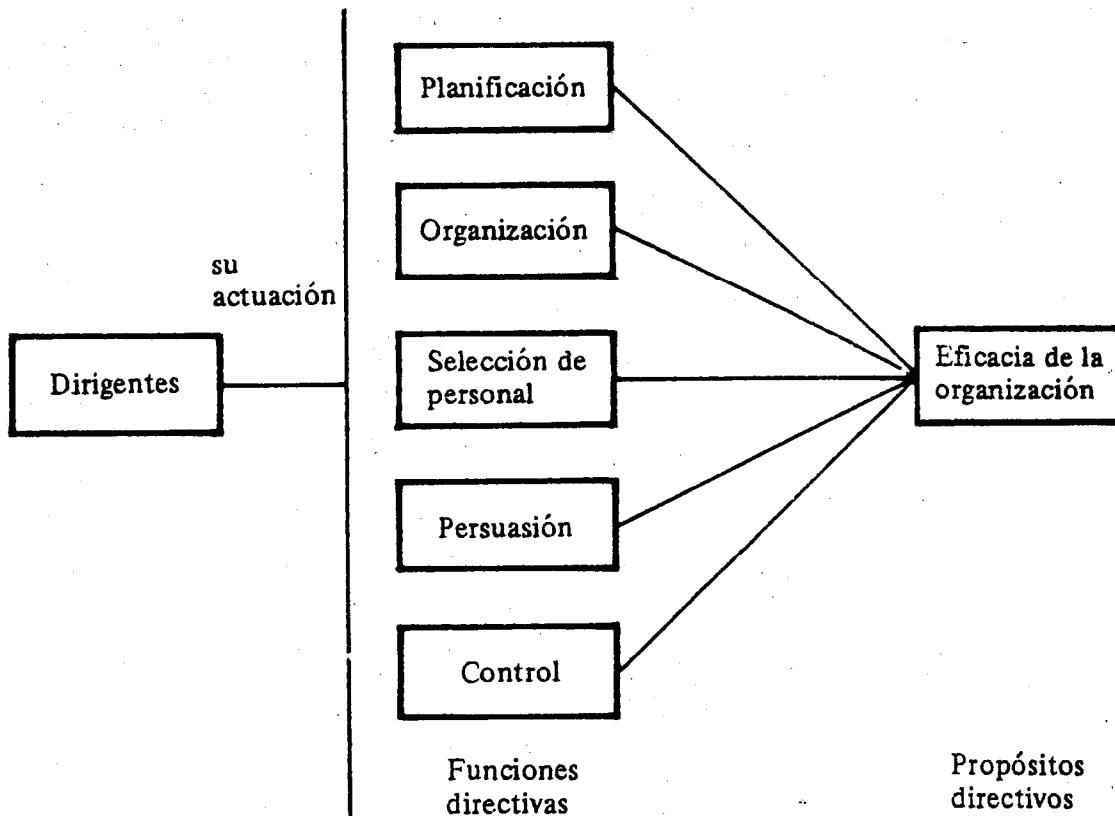


FIG. 1.5. El proceso de dirección

#### ➤ Persuasión

La influencia tiene como fin estimular a los trabajadores para que alcancen los objetivos propios de la labor de la que son responsables. Este proceso incluye múltiples dimensiones, tales como la moral laboral, la satisfacción y la productividad del trabajador, el liderazgo y la comunicación mutua. En último término, vemos que la dirección procura crear un ambiente laboral que conduzca a la satisfacción del trabajador y que, al mismo tiempo, permita materializar los objetivos de la organización. Además, el proceso a través del cual se ejerce la influencia es importante para la flexibilidad de una firma y su capacidad para adaptarse al cambio.

#### ➤ Control

Es el proceso a través del cual nos aseguramos de que los planes son cumplimentados. Aunque se trate de una tarea correctora procederemos a rectificar aquello que sea necesario, es también el medio de prevenir y equilibrar las eventualidades que tanto fuera como dentro de la empresa, pudieran ejercer un efecto negativo sobre las previsiones.

El éxito con el que desempeñan los directivos estas funciones determina la

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 16 de 57
---	--	--

eficacia de la organización. *La organización es un instrumento desarrollado para realizar una serie de tareas; la responsabilidad del dirigente consiste en usar dicho instrumento de la forma más eficaz posible.*

En la Figura 1.5 pueden observarse las funciones directivas como parte de todo el proceso. Este libro se refiere a dicho desarrollo, estudiando cada función y cada objetivo básico de la dirección como una sección independiente.

#### ➤ **El objetivo básico directivo**

Las funciones directivas sólo adquieren sentido si entendemos que su propósito es conseguir el objetivo primordial de la dirección -eficacia empresarial- que es el grado en el cual la organización alcanza sus fines. La eficacia compara el comportamiento con un concepto formado por los logros históricos y las expectativas futuras. Se trata} pues, de un factor variable que sólo es comprobable en relación con otras normas. Considerando que los dirigentes persiguen diversos objetivos, varios de ellos distintos de los beneficios o los costos, la eficiencia organizativa supone algo más que la simple ejecutoria. Es el nivel donde se alcanza la *combinación* de los diferentes fines propuestos

#### ➤ **El conocimiento práctico directivo**

Los directivos necesitan varias clases de conocimientos. Estos cabe clasificarlos como humanos, conceptuales, especializados y generales, e, independientemente del nivel de autoridad, los directivos deben poseer los dos primeros. Los *conocimientos humanos* se encuentran representados por la capacidad de influir, motivar y mover a las personas para que alcancen objetivos empresariales, creando al mismo tiempo unas circunstancias ambientales que permitan satisfacer las necesidades individuales. Los *conocimientos conceptuales* permiten a un ejecutivo generalizar las soluciones de los problemas de la empresa para aplicarlas a situaciones concretas. Los .conocimientos especializados y los generales varían y dependen de la posición que ocupa un ejecutivo en la organización. La mayoría de directivos a niveles más inferiores utilizan de forma extensiva, en su labor, *conocimientos especializados*.

A medida que estos ejecutivos progresan, las técnicas especializadas se hacen menos importantes, mientras que la aplicación de los conocimientos generales se acentúa. Es corriente decir que, en cualquier cargo dentro de una organización, todos cuantos se hallan por encima de quien lo ocupa parecen ser unos generalistas, mientras que los que desempeñan labores en empleos inferiores parecen ser especialistas.

Es decir, el presidente de una firma posee menos conocimientos técnicos que sus subordinados, pero sus conocimientos como generalista le permitirán

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 17 de 57
---	--	--

saber la clase de especialistas que su firma necesita. Una vez han sido seleccionados estos conocimientos de acuerdo con las necesidades derivadas de las labores que se han de llevar a cabo, la misión del generalista es la de coordinar las diversas actividades.

La técnica establece las pautas tanto para la organización como para el papel que ha de desempeñar, en ella, el dirigente. La naturaleza del trabajo viene a ser la misma. Cuando éste exige poca destreza, la estructura empresarial posee mayor rigidez. En los casos en que el trabajo reclama mayores conocimientos y capacidades, la estructura es mucho más flexible.

#### ➤ **La dirección: ¿arte o ciencia?**

Es mucho lo que se ha dicho acerca de si la dirección es un arte o una ciencia. Si queremos hablar de ciencia en el sentido que se da a las naturales o físicas, es obvio que la dirección no puede considerarse como una ciencia. La clase de experimentación que caracteriza a las ciencias naturales o físicas no resulta posible en la dirección. La dirección no puede desarrollar experimentos manteniendo todos los factores constantes y variando sólo uno cada vez. Sin embargo, los directivos pueden definir, analizar y medir los fenómenos, y pueden utilizar algunas de las mismas técnicas que permiten al científico experimentar y conseguir una prueba.

En su obra *The principles of Scientific Management*<sup>4</sup>, Frederick W. Taylor, uno de los primeros y más destacados autores en cuestiones de dirección y al que nos referiremos con mayor amplitud en el próximo capítulo, dirigió su atención a la ciencia y a la dirección.

Al estudiar el *mejor* método para practicar un corte de una dimensión determinada en una pieza de metal de un tamaño y una dureza dados, Taylor reconoció que resultaba posible repetir la misma operación. Tratándose de personas, admitió que el efectuar experimentos y conseguir pruebas aparecía menos practicable. No obstante, propuso una estandarización de los móviles a través de medios tales como los sistemas de incentivo financiero y la selección de trabajadores, de acuerdo con unas condiciones específicas para cada labor.

¿Qué es lo que puede decirse acerca de la dirección como arte? Arte es la aplicación sistemática de un conocimiento o capacidad profesional con el fin de conseguir un objetivo.

La palabra clave en la definición del arte es *aplicación*. Por lo tanto, la dirección, como actividad que aplica unos conocimientos y una capacidad a

---

<sup>4</sup> F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, N.Y., 1911.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 18 de 57
--	--	--

la consecución de objetivos, es un arte al mismo tiempo que una ciencia. Chester I. Barnard, un eminente colaborador en el campo de la dirección, subrayó que es función de las ciencias explicar los fenómenos, los hechos y las situaciones del pasado. Su propósito no es el de dar origen a unos hechos, efectos o situaciones específicos, sino el de aportar explicaciones. Estas explicaciones se denominan conocimientos. Sin embargo, «es función de las artes el conseguir fines concretos, materializar resultados y crear situaciones que no existirían sin mediar un esfuerzo deliberado para que hicieran su aparición. Estas artes deben ser asimiladas y aplicadas por aquellos que operan en el campo de lo concreto». Esos conocimientos resultan indispensables para el directivo, y se consiguen principalmente a través de la práctica y de la experiencia.

#### ➤ **Las interrelaciones de funciones y objetivos**

A medida que planeamos, marcamos objetivos para la organización. Al organizar, definimos los procedimientos de contratación y asesoramiento. Y tanto los planes y objetivos como nuestros procedimientos, exigen control. Todas las funciones directivas están interrelacionadas y son auspiciadas por el propósito del director, que es la eficiencia de la organización. Sin embargo, incluso esta eficiencia dependerá de como se haga la instrumentalización de las funciones. Cabe distinguir los conceptos de función y objetivos; en la práctica cotidiana de la tarea directiva, tales actividades son inseparables.

El proceso directivo es, pues, un sistema de actividades interdependientes. La secuencia en que se realizan estas acciones y el tiempo aplicado a cada una no poseen excesiva significación. Cada combinación afecta al resultado de las demás; la producción de una es la aportación primaria para otra actividad.

## **6. LA DIRECCIÓN Y EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD**

La primera etapa al estructurar una organización consiste en la división del trabajo por departamentos. La segunda fase es la delegación de autoridad. Sin disponer de autoridad y poderla trasladar a los subalternos para que lleven a cabo sus responsabilidades, la estructura no tiene ningún significado. La delegación de autoridad es el proceso mediante el cual recibimos y damos autoridad; la descentralización es el grado hasta donde la autoridad se delega a través de la organización. En los Centros de Formación los Subdirectores delegan autoridad en los Coordinadores.

Observemos la Figura 2.1. El presidente, el vicepresidente de producción, los directores de fabrica, los directivos de departamentos y los jefes de equipo

tienen todos ellos responsabilidades administrativas, pero el objeto de dichas responsabilidades cambia de un nivel a otro. En los estratos inferiores, los jefes de equipo y los de departamento son los responsables de la producción cotidiana en sus respectivas secciones.

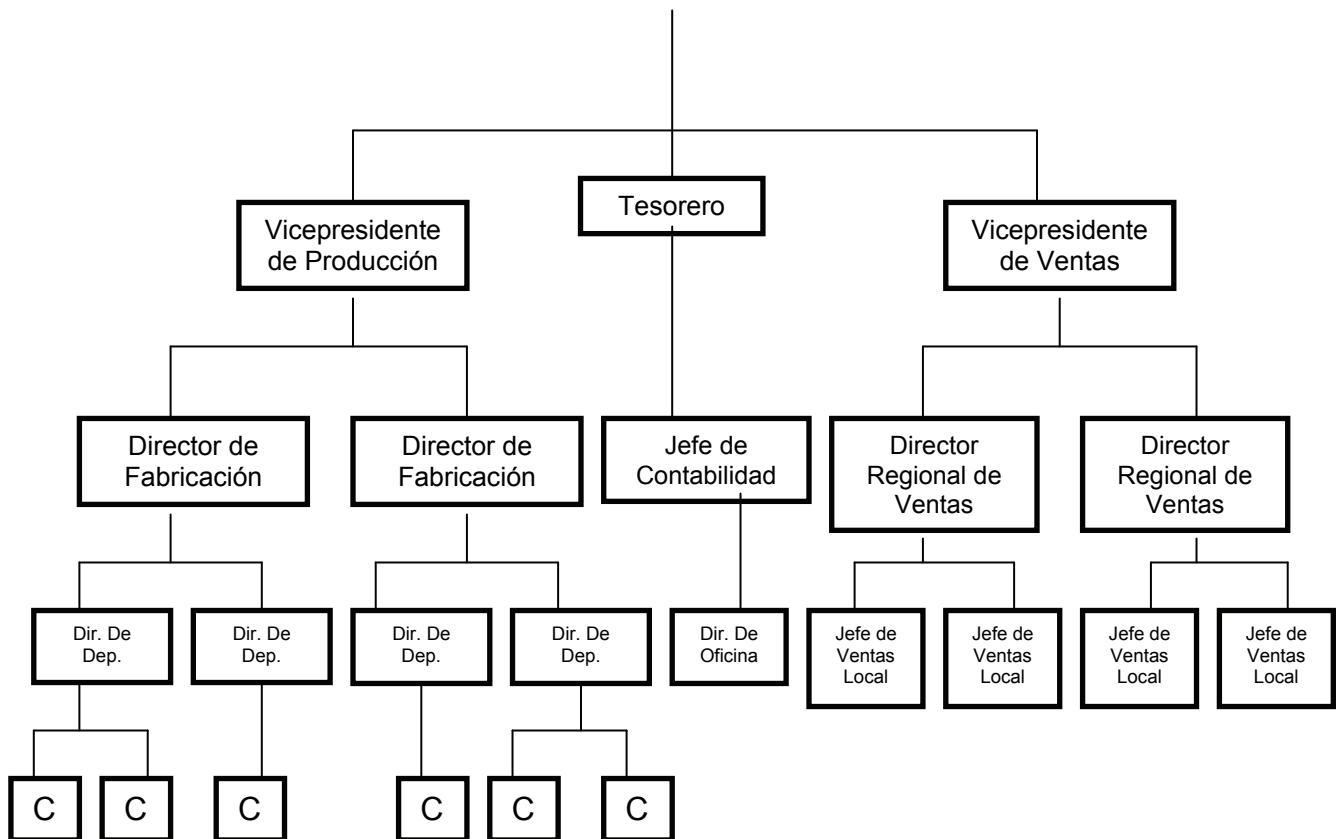


Grafico 2.1

En el nivel inmediato superior, los directores de fábrica controlan la producción total en cada una de las dos fábricas que posee la empresa. En el nivel que sigue, el vicepresidente de producción es el responsable en esta materia para las dos plantas industriales. Finalmente, en el nivel superior el presidente responde de la coordinación de todas las actividades productivas con las financieras y de ventas. Por consiguiente, en los niveles más bajos son los jefes de equipo y de departamento los que tratan con los problemas que surgen en las actividades cotidianas; en el más alto nivel, el presidente trata los asuntos de políticas a gran escala.

## 6.1 LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 20 de 57
---	--	--

Consiste en la división de la responsabilidad directiva. A medida que repartimos responsabilidades creamos más niveles en la línea de mando, que son las relaciones de autoridad vistas en sentido descendente. El aspecto opuesto, que son las relaciones vistas hacia arriba, descansa en el principio de unidad de mando.

#### ➤ Línea de mando

La línea vertical de relaciones de autoridad desde el superior a los subordinados es la cadena de mando. Estas relaciones escaladas son importantes para el funcionamiento total de la empresa. Concretamente, las encontraremos en los principios, procesos y efectos administrativos.

El propósito de la organización es unificar esfuerzos, lo cual halla su principio en la autoridad. La autoridad se introduce en el proceso con la cadena de mando que es la línea o jerarquía tal como de ordinario se denomina. Sus efectos son la asignación e integración de las funciones. Este proceso tiene su origen en la dirección, pero esta jefatura solo puede integrarse en el proceso con la delegación de autoridad y su efecto final es... la responsabilidad para la realización de un trabajo concreto.

#### ➤ Unidad de mando

Aunque las circunstancias puedan complicar el proceso, por lo general la delegación de autoridad se transmite de uno a uno; es decir, un subordinado responde ante una sola persona, aquélla de la cual él o ella reciben la autoridad.

La unidad de mando es un concepto crucial tanto para los teóricos clásicos como para los contemporáneos. Constituye nuestro media principal para coordinar recursos, tareas y actividades, y nos permite disminuir la responsabilidad para la coordinación, clarificando las relaciones entre el jefe y sus subordinados definiendo las líneas de responsabilidad.

Observemos la Figura 2.2. Quedan perfectamente claras las relaciones de autoridad cuando cada subordinado tiene un superior.

**Contramaestre**

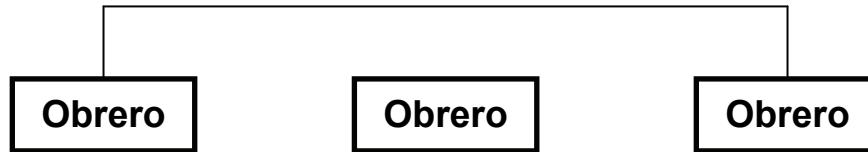


FIG. 2.3. Unidad de mando. Cada obrero tiene un superior: el jefe de equipo o contramaestre

Veamos ahora la Figura 2.3. Aquí se han incorporado unos inspectores de control de calidad con autoridad funcional sobre los trabajadores. Cada obrero tiene dos personas de las cuales depende. Aquí surge el conflicto: A cargo de quién están? Cada empleado tiene dos series de responsabilidades. Si se crea un dilema, qué es más importante?

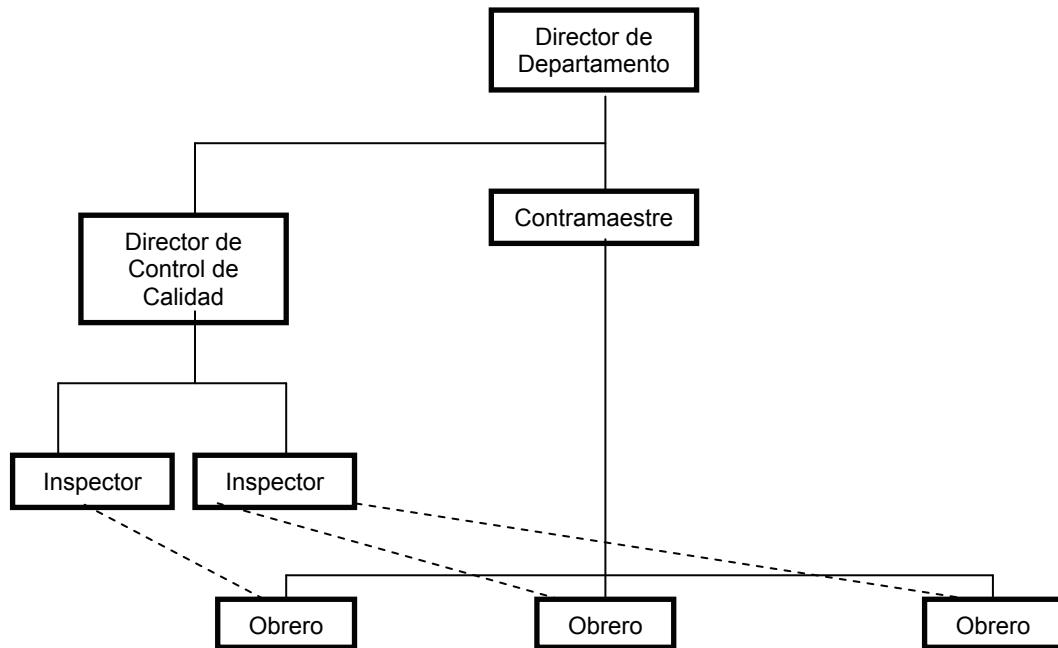


Figura 2.3

#### ➤ El Proceso

En el proceso de delegación de autoridad existen tres fases:

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 22 de 57
---	--	--

- Señalar responsabilidades a los subordinados inmediatos.
- Otorgar autoridad para tomar disposiciones, utilizar recursos y hacer lo necesario para llevar a cabo aquellas responsabilidades.
- Creación de responsabilidades para un comportamiento satisfactorio de las obligaciones.

➤ **Asignar responsabilidades**

Al asignar responsabilidades, estamos decidiendo el reparto de tareas entre los subordinados. Esta asignación es un equilibrio entre el espacio directivo eficaz y un número razonable de niveles de mando. También constituye una revisión de las tareas, separándolas en tres categorías:

- Aquellas tareas que sólo puede ejecutar un directivo.
- Las responsabilidades propias de un subordinado capacitado.
- Aquellos trabajos que son realizables por cualquier subordinado.

Teóricamente, cada tarea coincide con cada una de las categorías mencionadas y la persona más apropiada debe estar a mano para realizarla, pero en la práctica no acostumbra a suceder de esta manera. Algunos trabajos son una combinación de dos e incluso las tres clases indicadas y entonces se produce un problema de personal. ¿Debemos tener todos los trabajadores con la capacitación que nos es necesaria? Tendremos siempre todos los obreros que necesitamos?

**En la oficina donde trabajo...**

Donde yo trabajo hay cinco personas que me tienen atemorizado. Cada uno de estos cinco individuos se sienten temerosos de cuatro personas (sin contar las yuxtaposiciones), lo que hace un total de veinte que también sienten miedo de seis individuos, y ello forma ya una cifra de ciento veinte personas que están amedrentadas por una sola persona como mínimo. Cada uno de estos ciento veinte siente temor de los otros ciento diecinueve y el total de ciento veinticinco tienen miedo de los doce individuos que están en el nivel superior, los cuales crearon y desarrollaron la empresa y ahora son los propietarios y la dirigen.

Fuente: Joseph Heller, *So in Nothing Happened*, Knopf, Nueva York, 1974, p. 13.

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 23 de 57
---	--	--

### ➤ El otorgamiento de la autoridad

La segunda fase del proceso consiste en impartir la autoridad para tomar decisiones, aplicar los recursos y hacer lo necesario para que el trabajo se realice. Esta autoridad debe estar claramente definida y relacionada con las tareas señaladas.

- *Claridad.* La ambigüedad al otorgar poderes reduce el resultado. Nuestra responsabilidad aquí es doble: definir la naturaleza y alcance de la autoridad por sí misma, y después fijar la relación de autoridad hacia el subordinado y a cualquiera de los otros trabajadores, tanto directivos como los que no son, que deberán trabajar con aquel subordinado. ¿Cómo? Utilizando organigramas o descripciones del trabajo para señalar las responsabilidades.
- *Dependencia con las asignaciones de trabajo.* La delegación de autoridad debe estar "relacionada directamente con las tareas asignadas. Cuando se modifiquen los trabajos también deberá cambiar la autoridad.

Esta relación con las responsabilidades alcanza el concepto de *la esfera de acción* que es la categoría concedida a la autoridad delegada. Esta categoría puede ser concreta o general según la naturaleza del trabajo. Delegamos autoridad *específica* cuando la tarea es metódica, rutinaria y no cualificada (cavar un hoyo en la tierra; o trabajar en una línea de montaje). Pero la autoridad es *general* cuando el trabajo es menos rutinario (investigación química o proyectos técnicos), de tal forma que el radio de acción se apoya en la regularidad: cuanto más rutinaria es una tarea, más concreta es la autoridad.

En ocasiones, el radio de acción para la autoridad es más general de lo que quisiéramos. Al iniciar un nuevo negocio, por ejemplo, resulta difícil asignar el rango necesario. Pero la categoría otorgada constituye una decisión irrevocable. Una vez sepamos las implicaciones del trabajo, será correcto reconsiderar la autoridad otorgada al mismo.

*El principio de excepción.* El radio de acción define la zona de responsabilidad para la toma de decisiones. Cuando las decisiones caen fuera de este área —en casos excepcionales—debemos recurrir al Inmediato superior. Esto es lo que denominamos el principio de excepción.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 24 de 57
--	--	--

El problema suscitado es doble: de abajo y arriba. En el primer caso estamos hablando de los excesos en someter demasiadas decisiones al superior. En el segundo caso nos referimos a las interferencias de los jefes que inciden en las zonas de autoridad delegada. Unas y otras minan la delegación de autoridad.

La solución en el segundo caso estriba en los jefes superiores. Deben admitir las causas de decisiones excepcionales solamente, y no actuar en los restantes casos.

*Autoridad compartida y repartida.* En ocasiones delegamos autoridad compartida entre dos o tres inferiores. Por ejemplo, el presidente de una empresa puede desear que el vicepresidente de producción, el director comercial y el ingeniero jefe decidan conjuntamente sobre una línea de productos.

*La autoridad repartida* es distinta. A que los directivos tienen toda la autoridad que necesitan para tomar decisiones por si mismos dentro de sus propios departamentos, pero han de enfrentarse con un problema concreto que afecta a más de una sección. Para resolver este problema concreto, varios dirigentes han de ejercer una autoridad mancomunada para la toma de decisiones.

*Derogación de la autoridad delegada.* Cuando cambian las actividades deben cambiar también las relaciones de autoridad. Esto puede significar simplemente una reorganización, pero también puede ser motivo de la anulación total de la autoridad otorgada.

Idealmente, la autoridad no debería cambiar con demasiada frecuencia. Aunque sean muchas las personas que en una empresa comprendan la necesidad de reasignar la autoridad de vez en cuando, los cambios muy frecuentes ocasionan incertidumbres y afectan a la moral.

*Delegación de autoridad por resultados previstos.* Cuando decimos con exactitud lo que esperamos, sabemos lo que es y la persona que debe llevarlo a cabo, estamos delegando autoridad por los resultados previstos. Este tipo de delegación es una premisa básica de la dirección por objetivos. Presenta dos ventajas diferentes.

- Proporciona una cumplimentaría real y no un «salir del paso».
- Nos ayuda en la formulación de normas de trabajo, que es un objetivo básico para juzgar el comportamiento y efectuar el control.

#### ➤ **La Creación de Responsabilidades**

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 25 de 57
---	--	--

La tercera etapa en el proceso consiste en crear *responsabilidad*: una obligación para realizar satisfactoriamente los trabajos o tareas asignados. Esta responsabilidad puede ser continua o limitada a una actividad concreta.

La relación entre el director de una empresa y su jefe de división es una responsabilidad continua, aquella otra existente entre el director general y una persona ajena a la sociedad, como puede ser un consultor contratado para un estudio de corta duración, constituye una responsabilidad limitada.

La responsabilidad y la autoridad deben ser iguales. Cuando aquélla excede a la segunda es casi imposible realizar bien la tarea. Por ejemplo, y qué sucedería si tuviéramos que dirige eficazmente una oficina careciendo de la autoridad para formular contratos temporales? En los períodos con un exceso de trabajo imprevisto, no sería posible cumplimentar bien la ejecutoria.

Hay ocasiones, sin embargo, en que autoridad y responsabilidad no pueden ser iguales. En casos de emergencia, los directivos se ven obligados, casi siempre, a excederse en su autoridad. En otras ocasiones hay dirigentes que poseen la autoridad para un trabajo del cual no son totalmente responsables.

Observemos los directores comerciales, por ejemplo. Poseen la autoridad para vender la producción total de la empresa, y la responsabilidad del volumen de ventas. Pero no es posible que obliguen a los clientes a comprar, ni pueden prever tampoco los cambios en las condiciones económicas o de mercado que afectarían a las ventas.

Están aceptando una responsabilidad para situaciones que no pueden controlar. En la práctica, naturalmente, se puede moderar esta responsabilidad. Aquellos directores de ventas tienen obligación de realizar tantas como sea posible empleando los recursos humanos y materiales disponibles.

## 6.2 LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

Uno de los principales elementos que afectan a la delegación de autoridad es la descentralización. Al delegar autoridad estamos tomando una decisión. Qué cantidad y qué clase de autoridad debemos conceder, a quién y con qué fines? Antes de responder a esta pregunta deberemos formular otra.

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 26 de 57
---	--	--

Hasta qué punto deseamos descentralizar la autoridad en nuestros Centros de Formación?.

Los conceptos de centralización y descentralización no son absolutos; son los extremos opuestos de una misma línea. Podemos hablar de esto si nos referimos a grados. Una empresa es La relativamente centralizada (o descentralizada), y la autoridad es La delegada hasta un grado relativamente pequeño (o grande).

La *centralización* es el control sistemático de la mayor autoridad que señalan las normas situado en el punto o nivel más alto de la dirección. Encontramos la autoridad altamente centralizada en casi todas las empresas pequeñas. Donde es, con frecuencia, esencial para su supervivencia en un ambiente competitivo. En estos casos, el ejecutivo en jefe decide sobre todas las operaciones, toma todas las decisiones, e imparte todas las instrucciones.

La *descentralización* es el control sistemático de la más importante, autoridad en la formulación de normas y políticas situado hasta el nivel de dirección más bajo. El grado de descentralización descansa sobre la discreción y autoridad que poseen los directivos y la naturaleza de las decisiones que toman en cada nivel de la organización. Se aumenta la descentralización bajo estas cuatro condiciones:

- Cuando el número de decisiones tomadas en los niveles inferiores de la jerarquía directiva aumenta.
- Cuando la importancia de las decisiones tomadas en los niveles directivos inferiores aumenta.
- Cuando se incrementa el número de funciones afectadas por las decisiones del más bajo nivel.
- Cuando se acentúa la independencia de los directivos de niveles inferiores.

#### ➤ **Cronometraje**

Una centralización fuerte actúa bien en las primeras etapas del crecimiento de la empresa, pero a medida que la organización se desarrolla tiene que enfrentarse al problema de la descentralización.

La decisión resulta crítica, pues afecta tanto a la estructura empresarial como a la filosofía directiva. La designación del momento adecuado también es crucial. Por lo general se debe a numerosas circunstancias: departamentalización por producto, actividad directiva y el entorno del trabajo. Para el caso del SENA, cual de todas primaría?

#### ➤ **Departamentalización por productos**

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 27 de 57
---	--	--

En el capítulo anterior hemos observado el cambio de decisión de una estructura dividida por funciones a otra por productos. Mencionamos el punto donde el crecimiento de la empresa y la complejidad de las tareas exigen un cambio en la estructura. Aquellos mismos factores indican el momento apropiado para descentralizar la autoridad. Realmente, la división por producto sólo es eficaz cuando va mano a mano con la descentralización. Recapacitemos sobre este particular. Al diversificar por líneas de productos estamos delegando autoridad a distintas secciones y departamentos con el fin de que trabajen bajo esta divisoria.

#### ➤ **Actividades Directivas**

El objetivo de la actividad directiva- es otro elemento al temporizar la descentralización. Hay que recordar que los ejecutivos situados en niveles superiores tienen un carácter generalista al ser responsables de una planificación amplia y perspectivas de largo alcance. Cuando se enfrentan a problemas cotidianos, donde carecen de la perspectiva adecuada o del tiempo para formular un plan, es el momento de descentralizar delegando autoridad a los niveles jerárquicos inferiores.

#### ➤ **El entorno del trabajo**

Las condiciones del entorno que rodea al trabajo directivo están cambiando constantemente. Para afrontar estas variaciones, las tomas de decisión han de ser rápidas. La descentralización es un medio de acelerar el proceso: reduce los niveles de supervisión. Cuando la toma de decisiones es prolongada y se traduce en perjuicios en la cuota de mercado o en los campos financiero y laboral para la empresa, es el momento de descentralizar.

#### ➤ **Cantidad**

De la misma forma en que el momento de descentralizar nos viene dado por circunstancias, así ocurre también con la cuya actividad está muy diversificada, en especial aquellas que activan en varios sectores industriales a la vez. Le nuevo el concepto prevalente es el consenso de toma de decisión y la rapidez con que se produce.

#### ➤ **Mecanismos de control**

Para descentralizar hasta cierto punto una empresa es necesario un sistema eficaz de control. La General Motor aplica dos sistemas para valorar y controlar la actuación por fábricas: penetración en el mercado y costos unitarios.

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 28 de 57
---	--	--

El primer sistema proporciona a la dirección de la empresa una perspectiva sobre la eficacia de cada programa de marketing por planta o sector; el segundo respecto al nivel de la eficiencia productiva. Otras sociedades utilizan un grupo auditor a nivel directivo para tratar el problema de control. Este grupo controla las actividades de cada unidad descentralizada e informa a la dirección general. Al trabajar directamente sobre cada unidad productiva, los controladores atraviesan la larga cadena de mandos.

#### ➤ **Moral**

La moral es otro factor de la descentralización: también tiene su efecto sobre el proceso. Por lo general, cuanta mayor es la autoridad que ejercen los directivos de niveles medios e inferiores, mayor es su moral. Las expectativas de los obreros también constituyen un elemento a considerar. La fuerza de trabajo actual, con una mayor formación, desea y espera disponer de mayor responsabilidad y autoridad junto con la oportunidad de aplicar su juicio personal. La empresa moderna se hace cada vez más descentralizada en respuesta a estas expectativas.

#### ➤ **El entorno**

La mayoría de los factores que hemos mencionado son de carácter interno de la empresa. Pero ésta constituye un sistema abierto: existe poco o casi ningún control sobre los sindicatos, delegaciones del Gobierno, políticas fiscales y otros momentos exteriores que tienen un efecto centralizador sobre los negocios. Las relaciones laborales se centralizan porque las negociaciones de convenio corresponden a toda la empresa. Las disposiciones administrativas del Gobierno, referidos a las industrias y negocios, obligan a que la política de precios y otros temas parecidos estén también centralizados. Naturalmente, no todos los factores ambientales conducen a una mayor centralización. Algunos, como sucede con el cambio tecnológico y la presión competitiva, incrementan realmente la descentralización.

Lo que denominamos clima general de los negocios puede actuar en ambos sentidos, a favor y en contra de la descentralización. Cuando la economía general es expansiva, la tendencia es hacia la descentralización. Pero cuando este ciclo se invierte, casi todas las empresas vuelven a concentrar la autoridad con el fin de utilizar la influencia y experiencia de la alta dirección en la reducción de costos, mejora de la operatoria y disminución de gastos.

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 29 de 57
---	--	--

## 6. 2.1 La descentralización por funciones

Otra forma de observar el tema de la descentralización es a través de las funciones empresariales. La naturaleza de las mismas alcanza el punto aconsejable para delegar autoridad y descentralizar. Son tres las funciones primarias: producción, finanzas y ventas. Las funciones secundarias son contabilidad, personal y compras. La importancia de estas funciones y su interdependencia cambia de una a otra empresa; por ejemplo en los Centros de Formación prima la prestación del servicio formativo. Y unas circunstancias singulares pueden originar, a veces, la necesidad de centralizar o descentralizar según los casos concretos. Es posible extraer unas conclusiones generales respecto a los medios con los que tales funciones afectan a la descentralización y son afectadas por ella.

### ➤ Producción

La primera área donde la autoridad se delega es la producción, que crea artículos o servicios, en particular cuando se trata de las empresas manufactureras. En las entidades educativas, para el caso del SENa, la formación se delega a los instructores en los Centros de Formación.

Hay que afirmar también que los directivos acostumbran a delegar mayor autoridad en este terreno. Y a medida que el volumen y la complejidad de las actividades productivas se incrementan, también lo hace la autoridad. Esta generalización continúa vigente tanto si los servicios a la producción están cercanos o alejados del centro productivo, pero cuando los servicios están dispersados geográficamente, la descentralización es más urgente e intensa.

Obsérvese que estamos hablando solamente del control de producción. El control total a través de la planificación y presupuestos, de la investigación y desarrollo y, posiblemente, a cargo de un vicepresidente para todas las manufacturas, pertenece centralizado con la alta dirección de la empresa.

### ➤ Finanzas

La función financiera acostumbra a estar centralizada incluso cuando otra clase de autoridad se prodiga ampliamente. La causa es obvia: sólo a través de una autoridad centralizada podremos garantizar una distribución adecuada de los recursos siempre escasos del capital.

Los gastos de fabricación no están controlados estrictamente. Los jefes de fábrica poseen amplia autoridad, por lo general, sobre estos gastos sometidos a los controles normales del presupuesto. Los presupuestos se confeccionan para períodos regulares y se someten a la revisión y

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 30 de 57
---	--	--

aprobación de la alta dirección. Cuando los jefes de fabricación o directores de planta reciben la aprobación del presupuesto, tienen plena autoridad en esa área.

#### ➤ **Ventas**

Las ventas, igual que la producción, son una función descentralizada. En una empresa en desarrollo, la autoridad en materia de ventas se delega poco después de la otorgada sobre la producción. ¿Por qué causas? Podemos citar dos: la competencia y el punto donde está el cliente. Los directores de venta deben tener la autoridad necesaria para responder a las exigencias de los clientes dispersos geográficamente y para cambiar las condiciones de competitividad. Por otra parte, parece que la auténtica naturaleza de la función de marketing define a la descentralización como esencial.

Pero esta descentralización en ventas es, en gran parte, pura teoría. La gran mayoría de empresas no permiten cambios en los precios ni descuentos, sin la aprobación explícita de la oficina central; en general limitan la amplitud de los créditos, y casi todas establecen unos topes en los gastos comerciales y de desplazamiento.

#### ➤ **Contabilidad**

La administración contable suele estar centralizada porque resulta más económica su función cuando la realiza un departamento central, y también porque la información recogida y desarrollada por esta sección es necesaria para un control amplio de la empresa. En cualquier caso hay que encontrar un punto de equilibrio. Un exceso de centralización coloca informes vitales de operatoria fuera del conocimiento de los directivos descentralizados. Para disponer de una información rápida y exacta cuando es necesaria, muchas empresas mantienen hasta cierto límite determinadas actividades administrativas al nivel de división o fábrica.

#### ➤ **Personal**

Dirigir significa disponer de personas para hacer cosas. Teniendo en cuenta que los individuos tienen capacidades, aptitudes y necesidades distintas, los directivos han de disponer de la autoridad necesaria para enfrentarse individualmente a estas circunstancias, modificando las normas y políticas generales para acomodarlas a cada uno de los empleados y obreros. Dentro de la función de administración del personal, parece que debe otorgarse tanta descentralización como sea posible.

Pero en otras áreas correspondientes a este concepto, la centralización funciona mejor. Nos referimos a las negociaciones de convenio laboral como un ejemplo. La administración de sueldos y salarios, valoraciones del

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 31 de 57
--	--	--

comportamiento, evaluaciones de la tarea, primas y ventajas adicionales, y programas de desarrollo para directivos, son también zonas donde la centralización se mantiene en una política firme para toda la empresa.

#### ➤ **La dimensión**

La dimensión desempeña un papel importante en materia descentralizadora. Cuanto mayor es la empresa, mayores son sus problemas de coordinación. Al dividirlos en unidades casi autónomas disminuimos aquellos problemas. También aceleramos el proceso decisorio, ahorramos tiempo, reducimos el papeleo y mejoramos las comunicaciones.

#### ➤ **La dinámica de la empresa**

La dinámica de la empresa, de qué forma actúa y la naturaleza de la operación juegan un papel importante en la descentralización. Las empresas industriales de rápido crecimiento, como son las del campo electrónico o espacial, tienden a exigir mayor descentralización. Sucede lo mismo con sociedades.

#### ➤ **Historia**

Cómo ha crecido la empresa, o sea la historia de su desarrollo, es un elemento para evaluar la descentralización. Una empresa que ha crecido desde dentro, gracias a una dirección firme de su propietario, tiende hacia una descentralización baja. Otra sociedad que se ha ido formando a través de la absorción y fusión, manifiesta una tendencia hacia una descentralización más alta, por lo menos al principio. Volver a centralizar no es imposible y, naturalmente, algunas industrias están totalmente integradas con su firma matriz.

#### ➤ **Personal**

No es posible descentralizar y delegar autoridad a menos que dispongamos de las personas adecuadas para ello. Naturalmente, a largo plazo no es una excusa válida para una descentralización mínima; las prácticas de contratación y adiestramiento pueden cambiar y con ellas la capacidad y conocimientos de los directivos. La descentralización es, de alguna manera y por sí misma, una forma de adiestramiento. Al situar las tomas de decisiones en los niveles más bajos de la organización, estamos preparando a los directivos de estos niveles para que adquieran más y más autoridad.

#### ➤ **Geografía**

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 32 de 57
--	--	--

Cuando una empresa está dispersada geográficamente, sus problemas de comunicación y coordinación aumentan, como en el caso del SENA. En estos casos hallamos un mayor grado de descentralización, aunque no siempre es así. ¿Cuáles son las excepciones? Los directores o jefes de comercios pertenecientes a una cadena dentro de una población, por ejemplo, no poseen, por lo general, autoridad respecto a precios, publicidad, compras y stocks. Las decisiones en estas áreas son tomadas por su administración central.

Un aspecto similar de estructura lo encontramos en empresas de fabricación dispersas geográficamente. Los obreros de producción poseen mayor control sobre la operatoria diaria, mientras que las oficinas centrales mantienen sus prerrogativas sobre las tomas de decisión importantes. Las operaciones están descentralizadas mientras que la autoridad no lo está.

#### ➤ **Compras**

La delegación de autoridad y descentralización en materias de compras dependerá, en gran parte, de lo que debamos comprar. Los bienes de capital los adquiere generalmente la oficina principal, por tratarse de inversiones importantes. La compra de artículos por sectores también se centraliza con el fin de economizar en los grandes volúmenes de adquisición. En las empresas donde sus divisiones son semi-independientes o producen líneas distintas de artículos, o necesitan géneros perecederos, es donde hallaremos mayor grado de descentralización.

Pero incluso cuando las compras están descentralizadas, gran parte de las empresas tienen unas normas y procedimientos generales para esta materia. E incluso cuando las compras están centralizadas, por ejemplo departamentos sectoriales, los directores de división poseen algún grado de autoridad para comprar de acuerdo con las necesidades de su departamento.

#### ➤ **Conceptos y problemas**

Las ventajas que posee la descentralización son obvias. Libera a los ejecutivos del tiempo dedicado a detalles y minucias, para poderse dedicar a problemas más importantes. Proporciona mayor flexibilidad a los subordinados permitiéndoles una decisión rápida cuando la rapidez es esencial; incrementa su moral y, también les da un mejor adiestramiento. Optimiza las decisiones gracias a que los directivos locales conocen mejor las circunstancias y factores que los que se encuentran en los niveles superiores de la casa central.

Las desventajas también son manifiestas. Al descentralizar la autoridad, parece que la empresa se va convirtiendo en varios negocios pequeños e

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 33 de 57
--	--	--

independientes. Aquí se producen duplicaciones de servicio y despilfarros en las compras. También existe el problema de infrautilización de los asesores que integran el staff. Pero, probablemente, las mayores desventajas de una descentralización exagerada estriban en la pérdida de control y en la suboptimización.

Cuando las unidades relativamente autónomas de una empresa optimizan su propia rentabilidad acostumbran a reducir la eficacia de su propia empresa. Aquí volvemos a tener un problema de equilibrio: hallar una estructura empresarial eficaz. No hay dos empresas iguales. Cada una tiene su propia historia, problemas, oportunidades y fuerza de trabajo integrados en su estructura. Y el proceso continúa, pues la estructura tiene que cambiar a medida que la empresa y su entorno cambian. No podemos proyectar e instrumentar, y con ello conseguir una estructura. Hemos de controlar continuamente y ajustar nuestros grados de descentralización y delegación de autoridad a través de toda la empresa.

### **6.2.1 Tendencias actuales**

Estamos observando un cambio en dos sentidos en la centralización y descentralización de nuestros días. Los cambios en la fuerza de trabajo y en la técnica nos conducen a la descentralización, pero incluso esos mismos cambios tecnológicos originan la mayor centralización posible.

#### **➤ El cambio hacia la descentralización**

Cada vez son más las empresas que están descentralizando, si no por completo, al menos hasta cierto grado. La fuerza de trabajo actual quiere y pide mayor grado de autoridad y las empresas están descubriendo que la delegación de mando resulta eficaz. ¿Por qué? Mientras responde a las necesidades de los trabajadores, también cumple con las exigencias de la empresa. La descentralización permite a los altos ejecutivos hacer lo que crean conveniente, limita al número de jefes a contratar, y actúa con la compleja tecnología que nos rodea. Incluso pequeñas empresas en sectores de la electrónica y la industria espacial, cuyo tamaño parece exigir un alto grado de centralización, están descubriendo que la descentralización funciona.

#### **➤ Los efectos de los sistemas de información directivos**

¿Qué efecto está teniendo la informática por computadores sobre el concepto descentralización-centralización? Nuestra confianza creciente en los sistemas de información y tomas de decisión computarizadas está reduciendo e invirtiendo la tendencia hacia la descentralización. ¿Por qué? Por la supresión de aquellas causas inductoras de la descentralización, como

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 34 de 57
---	--	--

es, por ejemplo, la incapacidad de los dirigentes para tratar y resolver el volumen y complejidad de cuestiones de la empresa actual. Con la ayuda de los ordenadores, los directivos están reordenando la toma de decisiones. Los ordenadores pueden procesar y elaborar información disponible rápida y eficazmente; permiten ampliar su pensamiento y su gama de formulación decisoria a los dirigentes, disminuyendo la necesidad de delegar autoridad.

Naturalmente, resulta imposible prever el impacto del ordenador sobre conceptos como la moral, la estructura empresarial y la opinión personal. Aunque estos sistemas informativos de dirección parecen conducirnos hacia la centralización, el grado hasta el que los directivos sigan esta tendencia es otra cuestión. Realmente, la creciente popularidad de los minicomputadores está originando un problema interesante.

Los altos directivos pueden utilizar los ordenadores para mejor información y toma de decisiones, pero el pequeño tamaño y el costo inferior de estos nuevos aparatos permiten distribuirlos por toda la empresa, aumentando la descentralización. Como dijo una vez un filósofo: «Es fácil predecirlo casi todo, a excepción del futuro». Habrá que esperar para ver como la cuestión se resuelve a sí misma.

## **7. EL ÁREA DEL MANAGEMENT: UN CONCEPTO INVARIABLE**

Los directivos no pueden controlar un número ilimitado de personas a cargo. Es preciso en los Centros de Formación tengan el cuidado necesario para mantener la línea de autoridad y para ello generar niveles de comunicación requeridos. En este aparte vamos a considerar los aspectos más importantes sobre estos temas.

Veamos el ejemplo de Moisés, quien se enfrentó a este problema del número de personas a cargo, hace miles de años y pidió consejo a su padre político.

“La carga es demasiado pesada para ti. Tus conocimientos no te permiten hacerlo todo por ti mismo... Te voy a dar un consejo... Has de procurarte por personas capaces que colocarás por encima de los demás, mandando a millares; otros, a grupos de medio centenar y otros a decenas de personas. Y déjalos que juzguen a su gente en todo momento; dispón que cualquier asunto importante llegue hasta ti, pero los de menor cuantía deben solventarlos tus gobernadores. Así todo será más fácil para ti y ellos te ayudarán en el agobio del mando”<sup>5</sup>.

El problema todavía continúa. ¿Cuál es el espacio razonable? ¿Cuántas personas pueden controlar con eficacia un directivo? Las investigaciones no

---

<sup>5</sup> Exodus 18: 17-26

nos proporcionan un número mágico por respuesta, pero nos indican de nuevo que cada decisión a tomar depende de las circunstancias.

➤ **El criterio militar sobre el espacio directivo**

Cuando Eisenhower mandaba las fuerzas aliadas, que comprendían millones de hombres, tenía sólo tres personas para despachar con él. Esta situación era conforme con el pensamiento del general Hamilton sobre este mismo tema.

Si delegase la autoridad en tres jefes llegaría a estar bastante más ocupado, mientras que seis jefaturas delegadas proporcionan a muchos dirigentes una tarea de diez horas diarias. Estos datos son los resultados de siglos de experiencia con soldados, lo que constituye la mayor organización existente frente a la de los políticos, hombres de negocio u otra clase de personas.

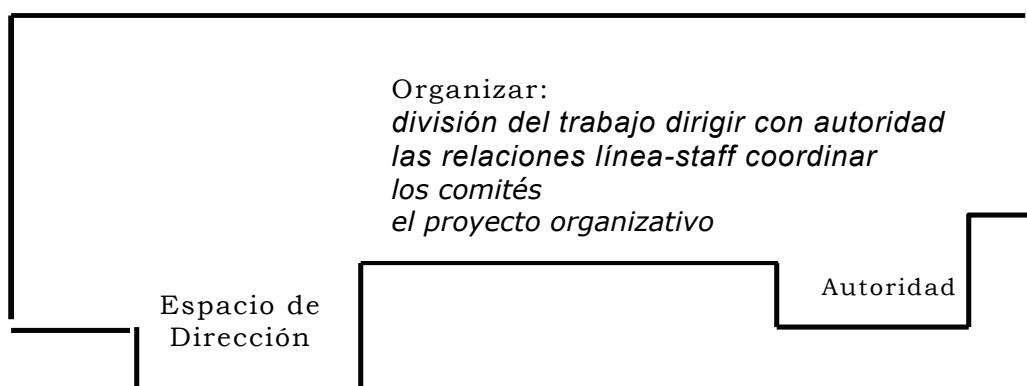


FIG. 3.1. Organizar: los conceptos básicos

El cerebro humano normal halla su objetivo más eficaz en la dirección de tres a seis cerebros. Si un individuo divide el total de su trabajo en dos ramas, delegando su responsabilidad, libre y adecuadamente, en dos dirigentes experimentados para cada una de las dos ramas creadas, a él no le quedará nada que hacer. Las ocasiones en que aquéllos tuvieran que recurrir al jefe serían tan pocas que no sería posible mantenerle todo el tiempo ocupado.

➤ **Niveles de organización**

Supongamos que usted es un ejecutivo único situado en el nivel superior, del cual dependen 256 subordinados (Fig. 9.2a). En este caso considera que su área es demasiado grande y crea cuatro cargos de nivel medio que despacharán con usted, y señala 64 empleados para cada uno de

estos cargos. En este caso habrá establecido dos niveles de autoridad con cinco directivos, incluido usted mismo (Fig.9.2b).

Ahora supongamos que los cuatro dirigentes situados en el nivel medio creen que los 64 empleados a su cargo son demasiados. Se creará otro nivel de dirección, proporcionando a cada dirigente cuatro ejecutivos del nivel inferior y adjudicando 16 obreros a cada uno de éstos.

La organización tiene ahora tres niveles de autoridad con un total de 21 ejecutivos (Fig. 9.2b). Cada uno de los cinco directivos del nivel medio y superior tiene cuatro subordinados; cada uno de los 16 mandos del nivel inferior tiene 16 a sus órdenes.

Ya ha reducido la zona directiva de forma considerable a partir de 256 empleados, pero hay que observar lo que sucede con los numerosos niveles de autoridad y directivos que se han creado.

Partiendo de un nivel de autoridad 1 se ha llegado hasta 3, y de 1 ejecutivo hasta 21. Naturalmente, éste es un ejemplo exagerado, pero nos muestra la interrelación del área con los niveles directivos y los mandos. Cuanto más estrecha es aquella zona, mayor número de niveles y a mayor número de niveles más cantidad de directivos.

Lo que se está haciendo es cambiar el modelo organizativo. Si el área es estrecha nos encontraremos con la ancha pirámide ilustrada en la primera parte de la Figura 9.2, y con la alta y estrecha pirámide del último ejemplo de la misma figura.

Observaremos ahora otro ejemplo en una empresa de tamaño medio con cinco niveles: director general, directores de departamento, ejecutivos jóvenes, capataces y empleados y obreros (Tabla 3.1). El director general supervisa a seis directores

**TABLA 3.1. Niveles y espacios de supervisión**

Nivel	Posición tradicional	Número de personas en este nivel	Total de personas supervisadas en este nivel	Espacio
1	Jefe ejecutivo	1	6	6

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 37 de 57
--	--	--

2	Directores generales	6	36	6
3	Directores	36	216	6
4	Contramaestres	216	2.160	10
5	Administrativos y obreros	2.160		

de sección, cada uno de éstos a seis directivos jóvenes, cada uno de los últimos a seis capataces, y cada capataz a diez obreros. El director general tiene la ayuda de 6 directores, 36 ejecutivos jóvenes y 216 capataces o jefes de equipo, lo que le permite controlar a 2.418 obreros.

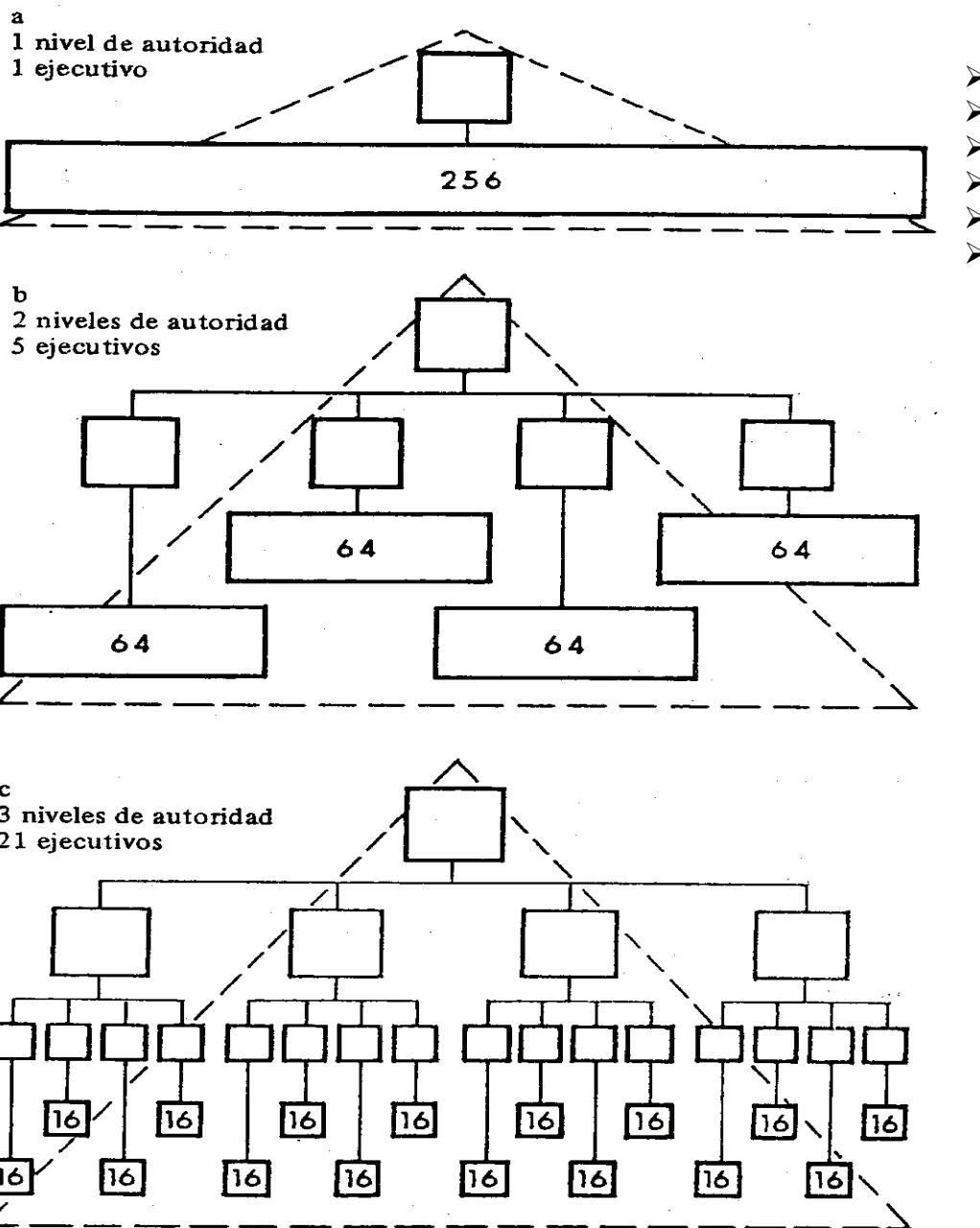


FIG. 9.2. Niveles de organización y espacios de dirección

➤ **Las interrelaciones en la organización**

En 1933, v. A. Graicunas publicó su obra *Relationship in Organization* y en su trabajo desarrolló una fórmula para demostrar que el número de interdependencias superior-subordinado aumenta de forma exponencial a medida que se incrementa el número de obreros:

$$\left( \frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$$

Donde R son todos los tipos de interrelaciones y n es el número de subordinados. Sustituyendo por los valores correspondientes a n, veremos su efecto sobre R (Tabla 3.2).

$$R = n$$

**TABLA 3.2 Total de subalternos**      relaciones posibles entre 1 y 10

Número de subordinados	Total de relaciones posibles
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1.080
9	2.376
10	5.210

Graicunas observó tres clases distintas de interrelaciones: relaciones directas entre un superior y los subordinados inmediatos; relaciones •

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 40 de 57
--	--	--

directas de grupo entre un ejecutivo y las distintas agrupaciones de subordinados; y, finalmente, unas, relaciones cruzadas entre los empleados u obreros. Las relaciones directas aumentan proporcionalmente al incrementarse el número de subordinados; las relaciones directas de grupo aumentan un poco más que de forma proporcional cuando se pasa de tres subordinados, y las interrelaciones cruzadas se elevan de forma muy superior a la proporcional.

Por ejemplo, vamos a suponer que el director A tiene 3 subalternos, B, C y D. Existen aquí 3 relaciones directas (AB, AC, AD) y 3 relaciones directas de grupo (ABC, AB D, ACD) en proporción exacta al número de subordinados. Pero vamos a ver lo que sucede con las relaciones cruzadas:

BC, CB, BD, DB, CD, DC, BCD, BDC, CDB, CBD, DBC, DCB

Pasando de 2 a 3 subordinados, lo que representa un 50 % de incremento, aumentamos el número de posibles relaciones con un 300 %, es decir, de 6 a 18 {consultar Tabla 9.2}.

#### ➤ Factores circunstanciales

La palabra clave de la última frase es *possible*. Existen realmente muchas menos interrelaciones debido a que los empleados no participan en cada una de las que podrían existir. Hay otros factores que nos ayudan a determinar el espacio adecua-do: las circunstancias directivas y organizativas.

- *Normas de organización.* Unas normas completas y explícitas pueden reducir notablemente el *tiempo que ocupa* a los directivos la toma de decisión, en especial cuan-do dichas decisiones se repiten. Cuanto más comprensibles sean las normas, mayor será el espacio adquirido.
- *El Staff.* La disponibilidad de expertos en Staff y sus servicios y consejos pueden liberar también a los dirigentes, permitiéndoles incrementar su espacio directivo.
- *Aptitud de los subordinados.* Los trabajadores competentes ejecutan sus tareas sin necesidad de una supervisión estricta,

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 41 de 57
--	--	--

permitiendo que los directivos aumenten su espacio.

- Normas *objetivas*. Unas normas que programen las actividades y los fines a conseguir permiten a los obreros valorar los progresos que consigan, dejando que los dirigentes se ocupen de 'las excepciones cuando el comportamiento se ha desviado de las normas, de tal manera que también aumente aquí el espacio de los ejecutivos.
- *La naturaleza del trabajo*. Cuando las tareas son sencillas, los directivos pueden controlar eficazmente a gran número de personas. Esto se explica, en parte, porque dicha supervisión está incluida con frecuencia dentro de los propios procesos de trabajo. Por ejemplo, la marcha del trabajo en una línea de montaje está controlada por la velocidad de las bandas transportadoras. Por lo general, cuanto más uniforme y sencillo sea el trabajo, mayor es el área que deja a los ejecutivos.

Lyndall Urwick suplementa el último punto al afirmar que cuando la tarea de los subalternos no es interdependiente existe menor necesidad de establecer mayor número de subdivisiones (niveles de control), proporcionando una zona directiva mayor. Pone como ejemplo a Sears Roebuck, que con veinte almacenes en distintas ciudades que operan todos con un esquema más o menos estándar, los controla eficazmente con un solo ejecutivo<sup>6</sup>. Naturalmente, la idea opuesta también es cierta. Cuando el trabajo es complicado o muy importante, el espacio de dirección debe ser más pequeño o mayor la delegación de autoridad.

#### ➤ El tamaño del área directiva

Los niveles, relaciones, disposiciones, staff, aptitud de los trabajadores, normas y naturaleza del trabajo afectan todos al espacio decisorio. Con gran frecuencia el problema es sólo de tiempo. Cuanto más tiempo a nuestra disposición, mayor número de personas podernos dirigir. Pero el problema se complica cuando hablamos de niveles y de espacio.

Recordemos que, cuanto más reducido es el espacio, mayor número existe de niveles directivos. ¿Qué camino escoger? ¿Más niveles o espacios de mayor amplitud?

---

<sup>6</sup> L.F. Urwick, "The Manager's Span of Control" en Harvard Business Review 34, mayo-junio de 1956, 45.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 42 de 57
--	--	--

### ➤ El problema de los niveles jerárquicos

Con numerosos niveles jerárquicos se necesitarán más ejecutivos. Cada uno de éstos cuesta dinero, no solamente en sueldos sino también en salarios de empleados y del staff. En resumen, los niveles resultan caros.

La comunicación es otro problema en la empresa con niveles múltiples. Al añadir más, hay que disponer canales adicionales de comunicación vertical. Y a cada nuevo canal se incrementa el peligro de distorsión, o sea de información omitida o mal interpretada. Aunque la línea de mando exige por lo menos un nivel de comunicación vertical (entre el subalterno y su jefe inmediato superior), son muchas las empresas en las que existe una comunicación directa en sentido lateral, es decir entre distintas unidades de la misma. La idea no es nueva. Fayol preconizaba la comunicación en varias direcciones hace ya cincuenta años, como medio de coordinar entre sí a los directores de departamento; de hecho, él recomendaba el establecimiento de unas «vías» comunicativas como parte de las normas de organización.

Finalmente, los niveles crean un problema con la moral. Al aumentar aquéllos, se incrementa la distancia entre el subalterno y la dirección superior. A menor contacto entre los trabajadores y la alta dirección, menos implicados se sienten los primeros, lo cual nos lleva otra vez a las necesidades de participación. En las grandes empresas se puede hacer muy poco para solucionar este problema, pues la comunicación a través de todos los niveles es prácticamente imposible. Por esta causa se ha procurado mejorar las relaciones humanas en la empresa, particularmente en la relación de los trabajadores con sus jefes.

### ➤ El problema del área

La moral es una cuestión que afecta no sólo a los niveles sino también al área decisoria. Al limitar esta zona se recorta la participación; al aumentar el espacio se reduce la distancia social y administrativa incrementando la participación. Urwick y otros partidarios de las áreas reducidas coinciden en que la participación o carencia de la misma afecta a la moral, aunque hacen hincapié en que nada perjudica tanto a la moral como una comunicación deficiente y la indecisión que se nota cuando aquellas personas que ejercen autoridad no conocen sus propósitos. «No hay otra cosa que produzca con mayor rapidez la idea de indecisión entre los subordinados, o mayores impedimentos reales en la comunicación, que ser responsable frente a un superior

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 43 de 57
---	--	--

que ejerce sobre un espacio autoritario demasiado grande»<sup>7</sup>.

#### ➤ **La alternativa**

A pesar de los razonamientos de Urwick, la tendencia actual se orienta hacia las grandes áreas. Se procura aumentar la participación, mantener la línea de mando lo más corta posible y, lo más importante de todo, estimular la iniciativa y la confianza de los trabajadores en sí mismos.

La solución es una alternativa de equilibrio entre los niveles jerárquicos y el espacio de responsabilidad. Es crucial reducir el número de niveles, pero sólo hasta el punto donde el espacio directivo continúe siendo efectivo<sup>8</sup>. La alternativa real reside en el control. A medida que se amplía el espacio, se concede mayor autonomía a los trabajadores cediéndoles parte de nuestro control.

#### ➤ **Espacios de responsabilidad más amplios: algunos ejemplos**

¿Qué respuesta dan las empresas a los argumentos a favor y en contra de las zonas de responsabilidad más amplias? Observemos a tres de las más importantes.

- *International Business machines*. Entre 1940 y 1947, esta empresa suprimió un nivel jerárquico completo. Para llevar a cabo esta supresión, amplió las responsabilidades a varios de los capataces y directores de fábrica, reduciendo las correspondientes a los directivos situados en el nivel medio.
- *Sears, Roebuck*. Sears organizó un grupo de almacenes con una pirámide jerárquica alargada, y otro con amplia área de control. En el segundo grupo, treinta jefes de sección dependían de un supervisor. La empresa procedió a estudiar el volumen de ventas, los beneficios y la moral de trabajo. El resultado fue que los almacenes que correspondían a una estructura con mayor zona de responsabilidad obtuvieron más ventas, más beneficios y mejor moral que las que se organizaron según el esquema tradicional. ¿Por qué? El mayor espacio de control obligó a los directivos a delegar autoridad y esto contribuye a mejorar el

---

<sup>7</sup> Urwick, "Manager's Span of Control", p. 43

<sup>8</sup> Ibidem, p.45.

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación  <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 44 de 57
---	--	--

comportamiento y la moral de los trabajadores, e incluso las prácticas de asesoramiento de dirección. Los dirigentes, al saber que tenían que de-legar una parte considerable de autoridad tuvieron mayor cuidado en la selección, empleo y adiestramiento de los subordinados.

- Bank of America. Esta empresa gigante también actúa con una estructura de pirámide achataada. Posee once centenares de ramas en California y otro centenar en diversos países extranjeros, ofreciendo más de sesenta servicios bancarios. Todos ellos informan directamente a la casa matriz. Los directores que ocupan el nivel superior consideran que esta estructura ofrece a los ejecutivos de línea la oportunidad de confiar en sí mismos, emitiendo juicios y tomando decisiones según su propio criterio. Aunque se dispone de expertos para las necesidades de la dirección central, los mil doscientos directores de línea despachan directamente con el presidente.

La IBM, la Sears y el Bank of America son firmas que se inclinan hacia espacios decisorios de dirección más amplios. Esta es la tendencia actual, que se va alejando de las recomendaciones a favor de espacios reducidos, formuladas por los primeros escritores sobre el tema.

## 7.1 LA AUTORIDAD

La delegación de autoridad es un proceso 'que apoya la función organizativa. Pero antes de estudiar este proceso o función, debemos comprender lo que significa este concepto.

### ➤ Origen y naturaleza

Los primeros escritores sobre management copiaron de Weber y otros sociólogos para sustentar sus opiniones basadas y en la experiencia sobre la naturaleza, propósito y origen de la autoridad. Fayol la calificó de «derecho a impartir órdenes y el poder para exigir obediencia»<sup>9</sup>, con lo que vino a decir que la autoridad no es muy diferente de los premios o sanciones que acompañan al ejercicio del poder. Desde la época de Fayol se han desarrollado otros puntos de vista acerca de la naturaleza y los orígenes de la autoridad, y dos de

---

<sup>9</sup> Fayol, General and Industrial Management, p. 21.

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 45 de 57
---	--	--

estos últimos conceptos se contradicen unos a otros. Son la teoría de la autoridad formal y la de la aceptación.

#### ➤ Teoría de la autoridad formal

Esta teoría es de sentido descendente: el flujo de autoridad se inicia partiendo de las instituciones sociales básicas hacia los directores situados en el más alto nivel, y de éstos a sus subordinados (Fig. 9.3). Incluso el presidente de una sociedad recibe autoridad de los vocales de la Junta, quienes a su vez la obtienen de los accionistas.

La teoría de la autoridad formal coincide con la definición de Weber. Los ejecutivos reciben el derecho de impartir órdenes desde la dirección superior; sus órdenes son legítimas porque proceden de una fuente asimismo legítima, y a causa de esta legitimidad los trabajadores están obligados a aceptarlas.

El problema surge porque ni la teoría ni la definición de Weber constituyen una respuesta a las cuestiones más importantes. ¿Pueden ejercer los jefes el derecho incuestionable de exigir obediencia cuando una orden le parece inmoral o faltada de ética a un subalterno?.

Es más: ¿quién otorga o retira ese derecho? ¿Solamente la dirección superior? ¿Tienen algo que decir los trabajadores sobre este particular?.

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 46 de 57
---	--	--

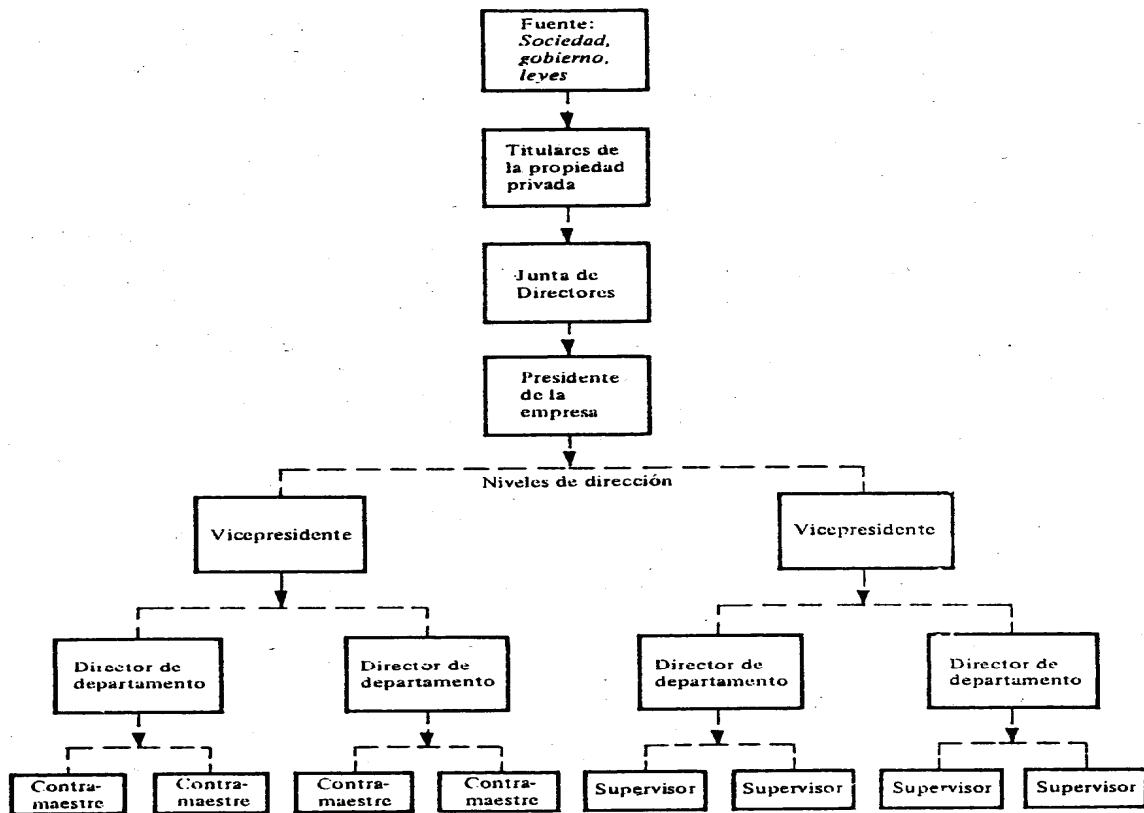


FIG. 9.3. El flujo de la autoridad formal

### Yo sólo obedecí órdenes

El propietario de una pequeña empresa dictó a su secretaria una carta dirigida a un cliente justificando la no complementación de un pedido. En la carta indicaba que su secretaria, cuyo nombre daba, había perdido el pedido. En realidad, fue el propio empresario quien olvidó deliberadamente el asunto. La secretaria se negó a mecanografiar la misiva y el jefe argumentó que ella no podía negarse. ¿Quién tenía razón?

Reflexionemos sobre las consecuencias que ese tipo de comportamientos pueden ocasionar en los Centros de Formación.

---

### ➤ Teoría de la aceptación

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 47 de 57
--	--	--

La teoría de la autoridad formal no explica por completo el problema implícito en el derecho a mandar. La teoría de la aceptación es un concepto alternativo:

Al entrar a trabajar una persona en una empresa, acepta una relación de autoridad, es decir, está de acuerdo en que, dentro de determinados límites (definidos explícita o implícitamente en el contrato de trabajo), deberá aceptar como premisas de su comportamiento órdenes e instrucciones provenientes de la empresa<sup>10</sup>.

La idea es aquí de sentido ascendente: los trabajadores confiaron su autoridad a los directivos (Fig. 9.4). «La decisión respecto a si determinada orden posee autoridad o no, estará relacionada con las personas a quienes va dirigida la orden, sin apoyarse en "personas con autoridad" o en aquellos que originan dichas disposiciones»<sup>11</sup>.

Esta es la verdadera clave de la teoría de la aceptación. Los directivos no tienen una autoridad eficaz a menos que se la otorguen sus subordinados. ¿De qué forma? Aceptando la orden. Cada orden admitida es una aceptación de autoridad; cada *rechazo* es una denegación de la misma.

La decisión de aceptación-cumplimiento es casi inconsciente. Barnard la describe como cuatro condiciones que deben cumplimentarse simultáneamente:

- Trabajadores que comprendan la orden.
- Trabajadores conscientes de que la orden coincide con los objetivos de la empresa.
- Trabajadores que creen que la orden es afín con sus intereses personales.
- Trabajadores con aptitud física y mental para cumplir con la orden.

---

<sup>10</sup> James G. March y Herbert A. Simon, *Organizations*, Wiley, N.Y., p. 90.

<sup>11</sup> Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938, p.163.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 48 de 57
--	--	--

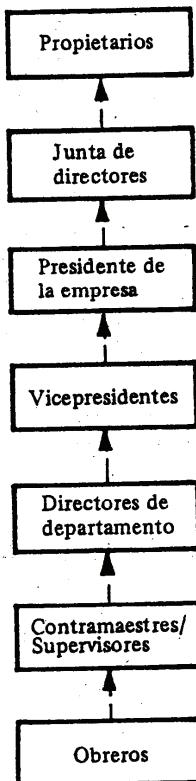


FIG. 9.4. El flujo de la aceptación de autoridad

Cada individuo tiene una «zona de aceptación»<sup>12</sup>. Cuando una orden va a parar dentro de aquella zona — o sea cuando concuerda con las condiciones expresadas por Barnard— la aceptarnos sin problemas, tal como lo hacemos con las responsabilidades previstas cuando nos iniciarnos en un nuevo puesto de trabajo (Fig. 9.5a). Pero cuando la orden cae fuera de aquella zona nos paramos a pensar. Naturalmente podernos aceptarla y, con ella, la autoridad que representa, pero también cabe la posibilidad de rechazarla y, al hacerlo, se desestima su autoridad implícita (Fig. 9.5b ).

¿De qué forma actúa? Imaginemos que usted se ha matriculado para el curso B de reciclaje en Maestría de Dirección. El primer día de clase, el profesor indica el sumario del programa donde se relacionan las condiciones del curso: lectura del texto, participación en las

<sup>12</sup> Herbert A. Simon. *Administrative Behavior*, 3a. ed., Macmillan, N. Y., 1954, p. 72.

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 49 de 57
---	--	--

actividades de clase (casos y ejercicios), y pasar por dos exámenes escritos al final. Hasta aquí no hay problema. Usted suspira y se va a su oficina. Pero si el programa añade otra condición y es que el 20 % de su aprobación estará basado en lo bien que corte usted el césped del jardín del profesor, ¿qué sucede?. Que se para y piensa. Y puede decidir entre cortar el césped, quejarse al profesor o al administrador del Instituto, o abandonar el curso. No importa lo que haga. La cuestión es que usted puede *decidir* consciente y explícitamente. La orden «segar el césped» está fuera de su zona de aceptación.

### ➤ La organización le imprime carácter

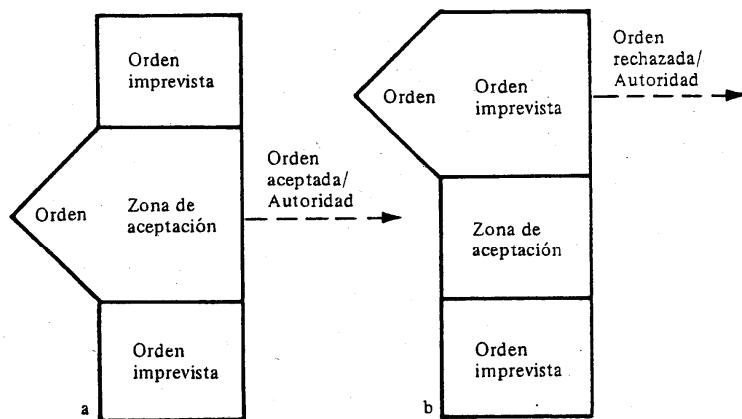


FIG. 9.5. El proceso de aceptación-cumplimentación

«La autoridad es siempre una propiedad de la organización social. Donde no hay organización no hay autoridad»<sup>13</sup> Es conferida, pues, a las funciones organizativas, pero no a los individuos que ejercen dichas funciones. Cuando una persona deja un puesto en la organización, pierde la autoridad inherente a dicho puesto.

Como las funciones organizativas están preparadas con comportamientos que coinciden con las expectativas y requerimientos de la mayoría que compone una empresa, la autoridad inherente a cualquier función se basa en una legitimación otorgada por cualquiera. El director del Departamento de Proyectos de una firma tiene derecho a asignar trabajos a un delineante de su sección porque existe un

<sup>13</sup> Robert Bierstedt, "The Problem of Authority", en Freedom and Control in Modern Society, ed. M. Berger, T., Abel y C. Page, Van Nostrand, N. Y., 1954, p.72.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 50 de 57
--	--	--

consenso de la - organización respecto a que dicha función es una atribución legítima (del *rol*) de dicho director. Un profesor tiene el derecho de asignar lecturas, casos, apuntes y exámenes —pero no cortar el césped— por la misma razón.

### ➤ Las bases de la autoridad según Weber

La autoridad empresarial u organizativa —el derecho de mandar sobre otros— es conferida por el acuerdo de los miembros de la organización. ¿Cómo? ¿Qué crea el derecho para que una persona haga obedecer a otras? Weber fue de los primeros en dar respuesta a dicha cuestión, identificando tres bases de autoridad: tradición, reglas y carisma<sup>14</sup>.

- *Autoridad tradicional.* Está arraigada en la costumbre. «Se apoya en la creencia de la santidad del orden social»<sup>15</sup>. El señor de la mansión, el padre en la sociedad patriarcal, la madre en la matriarcal, reciben todos su legitimación de la costumbre.
- *Autoridad racional-legal.* Esta se basa en las reglas de la organización. Los individuos obedecen una orden que es coherente con una relación de autoridad definida en una norma o regla. observemos la burocracia de la empresa. Los ejecutivos imparten órdenes que son obedecidas por los obreros, debido a que ésta es la forma que adopta la organización. «La obediencia no se debe a cualquiera, pero se establecen reglas y normas que especifican a quién y a qué personas se debe obedecer»<sup>16</sup>.
- *Autoridad carismática.* Se fundamenta en la adhesión personal de los seguidores á su líder. Este reúne unas características personales —lo que constituye el carisma—por las que sus partidarios aceptan las órdenes en el re-conocimiento de un derecho implícito. El héroe de la batalla, el profeta y el gran demagogo son personas que poseen autoridad carismática.

---

<sup>14</sup> Véase Max Weber, “The Three Types of Legitimate Rule”, trad. Hans Gerth en Berkeley Journal of Sociology 4, 1953, 1-11.

<sup>15</sup> Ibídem, p.3

<sup>16</sup> Ibídem, p.2

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación  <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 51 de 57
---	--	--

Ni la costumbre ni el carisma dependen de la capacidad técnica o administrativa, pero la idoneidad desempeña un papel importante en la autoridad racional-legal. En el sistema organizativo de Weber; los dirigentes son elegidos para un puesto donde se les permite proseguir “e impartir órdenes” sólo cuando son competentes administrativa y técnicamente. La autoridad de la empresa está fundamentada, por lo tanto, en las leyes de la misma (legal) y en la prosecución de sus objetivos (racional).

#### ➤ **Las bases de la autoridad según Peabody.**

Robert Peabody estudió las bases de la autoridad en tres organizaciones: un departamento de policía, una institución social y una escuela elemental<sup>17</sup>. Preguntó a los integrantes de dichas entidades acerca de los tipos de autoridad que habían encontrado en su trabajo y sacó la conclusión de que existen cuatro bases principales de autoridad: origen exterior, posición, idoneidad y cualidades personales.

- *Autoridad de origen exterior.* Proviene de fuentes externas a la organización. «Un policía actúa legalmente porque la comisaría... depende del Ayuntamiento y se comporta de acuerdo con unas disposiciones aprobadas por la corporación local. Esta corporación ha sido elegida a su vez por el pueblo, donde reside el origen de toda autoridad).
- *Autoridad posicional.* Proviene del puesto o cargo, no de la persona que ocupa el mismo. Naturalmente, Peabody añade que un directorio que desea ejercer la autoridad de un cargo con eficacia necesita, casi siempre, algunos rasgos de competencia profesional y cierta capacidad para las relaciones humanas.
- *Autoridad competente.* Esta clase de autoridad se origina en la experiencia y el conocimiento técnico, no en la posición o el título. Podemos escuchar a un mecánico de aviones, a un anestesista o a un jardinero, no por lo que son sino por aquello que saben.
- *Autoridad personal.* Se apoya en las cualidades personales del líder. Sus seguidores obedecen para complacer o ayudar a la

---

<sup>17</sup> Robert L. Peabody, Organizational Authority, Atherton, N. Y., 1964.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 52 de 57
--	--	--

persona que da las órdenes.

---

### **El ejercicio de la autoridad formal: hay días buenos y los hay malos**

Durante la Segunda Guerra Mundial, se cuenta de un general rudo e intransigente que fue de inspección a un campamento destinado a la formación de soldados. Al pasar por un lugar del campamento, fue completamente ignorado por un soldado que traba-jaba en el extremo de un poste el general pidió a un coronel que lo amonestara, pues su falta de respeto para el rango del general no podía pasarse por alto. El individuo alegó que estaba ocupado con su trabajo y continuó absorto en el mismo. El general se enfureció y solicitó el nombre del soldado y la compañía a la que pertenecía.

---

### **7.2 TIPOS DE AUTORIDAD**

A partir de los análisis realizados por Weber y Peabody podemos identificar tres clases principales de autoridad organizativa: posicional, funcional y personal:

#### **➤ Autoridad posicional**

Esta autoridad se apoya en la posición organizativa. Es institucional. Aceptarnos la autoridad legal de un directivo por-que reconocemos en él al agente de una institución social válida. Esta autoridad es impersonal. Se apoya en la posición y en la organización donde está fundamentada.

En el fondo, la autoridad posicional emerge de la sociedad. Hemos visto que el derecho a dirigir es inherente a la institucionalidad de la propiedad, que a su vez está apoyada por las leyes que proceden del pueblo.

Este concepto es válido para la propiedad privada y también para la pública. En el primer caso, el derecho delegado para mandar proviene de otras personas; en el segundo caso procede del Estado, que administra su propiedad por un interés colectivo.

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 53 de 57
---	--	--

Este tipo de autoridad lo encontrarnos en toda clase de organizaciones: religiosas, militares, educativas, fraternales, de servicios y comerciales o industriales. En todas ellas, su estructura descansa en la aceptación social. A los fieles de una iglesia, a los soldados y a los empleados puede disgustarles un particular sacerdote, oficial o ejecutivo, pero aceptan la legalidad de la posición individual y su autoridad.

#### ➤ Autoridad funcional

La gente sigue, acepta, o es influenciada por los expertos. La autoridad funcional está fundamentada en la idoneidad. Aceptamos el consejo del experto porque reconocemos que sabe más que nosotros sobre una materia concreta.

En todas las ramas tradicionales del aprendizaje y de las artes —al igual que en los negocios— encontramos este tipo de autoridad. Se desarrolla por la especialización. En enseñanza, es conocimiento; en el arte, destreza; en negocios, información (planificación de la empresa, ventas, finanzas, contabilidad, producción, investigación y desarrollo, y, finalmente, personal).

Allí donde la autoridad posicional es impersonal, se mezcla con la autoridad funcional. En cierto sentido es altamente personal: un individuo tiene conocimientos, destreza o información. Por otra parte, la sociedad en general y las empresas en particular, exigen que las funciones especializadas se cumplimenten y se sepan las necesidades de conocimientos prácticos. La autoridad funcional, pues, al igual que la posicional, se apoyan en la aceptación, pero emergen del conocimiento, más que de la sociedad.

#### ➤ Autoridad personal

Damos este calificativo a aquella autoridad que, precisamente, se refiere a una persona concreta. A diferencia de la autoridad funcional o posicional, ésta no procede de la sociedad. Se apoya en las características personales que constituyen una especie de magnetismo, el cual permite al líder que mande a sus seguidores. Aceptamos la autoridad personal porque los objetivos del dirigente parecen coincidir con nuestras necesidades. Esto explica que los líderes religiosos y nacionales del pasado fueran seguidos por ingentes masas de personas.

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 54 de 57
---	--	--

Pero la autoridad personal no se encuentra sólo entre las figuras históricas. La hallamos entre los ejecutivos de la industria, comercio y servicios, entre militares de cualquier nivel, y en profesores de la enseñanza. Aunque aquí el objeto se reduce a personas limitadas a áreas muy estrechas, la influencia de esta autoridad en el comportamiento ajeno es real. Motiva a las personas a la cooperación y a trabajar juntas espontáneamente para alcanzar los objetivos individuales y colectivos.

#### ➤ Interacción

Para ser eficaces, los directivos tienen que contar con algún tipo de autoridad. De hecho, los *managers* modernos se apoyan en una combinación de varias. Antes era suficiente fundar-mentar nuestro derecho a mandar en la legitimidad de la institución social, es decir, el concepto del derecho de propiedad. Ahora la autoridad debe ser ganada por medio de la experiencia, de la capacidad de liderazgo o de ambas cosas.

La naturaleza de los negocios ha cambiado y, con ella, el carácter profesional de los trabajadores. Las nuevas técnicas exigen mayores conocimientos y los expertos, a su vez, dan mayor peso a la autoridad funcional. También las personas que constituyen la fuerza de trabajo actual esperan algo más que satisfacción económica por la ejecución de sus tareas. A través de las personas con autoridad creamos un clima organizativo que responde a sus necesidades.

Naturalmente, estos desarrollos no socavan por completo el significado práctico de la autoridad formal. Esta constituye todavía una importante forma de influencia en la empresa moderna.

## BIBLIOGRAFÍA

Convenio SENA – ENIM, Documentos compilados, Tomo I, 2004.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 55 de 57
--	--	--

## SEGUNDA PARTE: AYUDAS DEL CURSO

## TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO

### TEMAS DE DEBATE EN GRUPO

1. Suponga usted que su profesor le pone al frente de seis estudiantes, encargándole la redacción de una disertación para este curso. Como delegaría usted la autoridad en el grupo.
2. Cuál debe ser la extensión del trabajo, la utilidad de la biblioteca y el tiempo empleado antes de que esté lista la tarea mencionada en el punto anterior.
3. “La contabilidad es un elemento de responsabilidad” discútase.
4. En qué sentido entendemos que una organización es un instrumento. Mencione tres organizaciones con las que su Centro tenga una interrelación regular.
5. En qué sentido decimos que la dirección de las organizaciones actuales, es una ciencia o un arte.
6. Una decisión puede ser racionalmente personal sin que lo sea organizativamente. Describa una situación en la que usted o alguien que conozca haya tomado este tipo de decisión.
7. Tratar las premisas —sobre trabajo, dirección y naturaleza humana— que subyacen en cualquier discusión del área directiva. Por ejemplo, ¿son las personas perezosas por su propia naturaleza? ¿Están motivados los trabajadores de forma natural, respecto al trabajo?
8. Aplicar las ideas del área de dirección a una familia. Considerar, a título de ejemplo, las diferencias entre una familia con un hijo y otra con cuatro.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUTORIDAD Y CONTROL</b>	Fecha: 29 de Octubre de 2004  Página 56 de 57
--	--	--

9. Tratamos de la alternativa entre niveles jerárquicos y el área de dirección. Pensando en el futuro, ¿de qué forma una fuerza de trabajo mejor capacitada afectaría a este equilibrio? ¿Existe cualquier otra variable a considerar en este tema?
10. ¿Estaría usted más contento trabajando en una empresa con áreas reducidas, o en otra con zonas de responsabilidad más amplias? ¿En cuál de ellas preferiría ser un directivo?
11. A los soldados se les recuerda que el saludo lo hacen al uniforme, es decir, a la graduación, y no a la persona que lo viste, ¿Qué clase de autoridad es ésta?
12. ¿Cuáles son las bases de la autoridad que tiene su profesor sobre usted? ¿Qué respuesta daría usted sobre la interacción de los distintos tipos de autoridad?

### **INSTRUCCIONES PARA SU DESARROLLO**

- Conforme grupos de 4 personas.
- Informe que tiempo para los temas del debate es de 1 hora.
- Cada grupo debe nombrar un relator para presentar las principales razones que argumenta el grupo. El tiempo por cada relator es de 15 minutos.

### **CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO**



Sistema de  
Gestión de la  
Calidad

Centro Internacional de Ingeniería de la Formación

**LA DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA  
AUTORIDAD Y CONTROL**

Fecha:  
29 de Octubre  
de 2004

Página 57 de  
57

Cada participante debe responder de manera individual los temas del debate y enviarlos al docente por escrito vía correo electrónico, en la fecha acordada.