

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y
ADMINISTRATIVA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Gestión *Empresarial*

Integrantes

- Katherine Torres
- Lesly Castillo
- Jairo Ajila

Docente

Ing. Edison Toapanta

Ciclo:

6to “A”

Guion de Podcast: Los desafíos de ejercer autoridad formal en diferentes contextos organizacionales



Enlace del Guion: <https://crisdaa7.github.io/Podcat/>

Introducción

Lesly: ¡Bienvenidos a nuestro podcast sobre la autoridad en organizaciones! En este episodio, exploraremos a fondo la autoridad formal estructural y sus diferentes tipos.

John: Exactamente, profundizaremos en cómo la autoridad se distribuye y establece dentro de una organización, ¡un tema crucial para entender cómo operan las empresas!

Katherine: Así es, entenderemos la base, características y tipos de autoridad formal para comprender mejor su aplicación en diferentes entornos laborales.

Definición de Autoridad Formal Estructural

Jairo: Comencemos con definir que la autoridad formal es un concepto fundamental en el ámbito organizacional que se refiere al poder y la influencia que se derivan de la posición jerárquica dentro de una estructura organizativa. En otras palabras, la autoridad formal se basa en el nivel o la posición que ocupa un individuo en la jerarquía de una

organización y se establece mediante la asignación de roles y responsabilidades específicas.

Kathy: Exacto. Esta autoridad está vinculada a la estructura organizacional y se manifiesta a través de las relaciones formales establecidas en un organigrama. Los individuos que ocupan posiciones más altas en la jerarquía suelen tener mayor autoridad formal, lo que implica el derecho de tomar decisiones, dar órdenes y supervisar las actividades de aquellos que ocupan posiciones inferiores.

Lesly: Concuerdo con ustedes, además el diseño de la estructura organizacional, la departamentalización y las definiciones de autoridad de cada nivel jerárquico, debe definir el tipo de autoridad estructural. Obviamente, junto con ella deben quedar claros los canales de comunicación formales para cada función. En estricto sentido, cada área básica tiene toda la autoridad lineal sobre su función. Sin embargo, en muchas ocasiones, la autoridad líneo-funcional está limitada, como en el caso de selección y contratación de personal, pues, aunque el titular de Recursos humanos (RH) debe hacer cumplir las normas, la decisión final de contratar o no a una persona para otra área no le corresponde a él, sino al titular del área en la que trabajará el candidato.

Jairo: En este caso, el gerente de RH será un asesor para que se cumpla con la normatividad. Asimismo, cuestiones como la motivación, el liderazgo o la disciplina del personal, les corresponde a los jefes directos, no a una autoridad conocedora de los aspectos humanos, como el área de RH, la cual desempeña el papel de autoridad asesora interna, y por tanto debe fomentar una muy buena comunicación informal para hacer valer su autoridad teórica e influir para generar un ambiente organizacional positivo. Se desprende de lo anterior que, en muchas ocasiones, la autoridad lineal debe ir acompañada de una autoridad asesora relativamente informal. No es necesario que en el organigrama

se exprese la autoridad asesora de los jefes de área funcional, pero estos aspectos deben quedar claros en el conjunto de políticas.

Kathy: Exacto y también hay las empresas donde se generan grupos informales, estos grupos reconocen a alguna persona con autoridad informal; es decir que aun sin tener nivel gerencial, influye. Como esta situación es inevitable en las empresas, el que ocupa un puesto de gerencia debe aprender a canalizar esos liderazgos hacia el cumplimiento de los objetivos; además, el hecho de tener una autoridad formal dada por la empresa no implica que el gerente no genere un liderazgo que le permita, junto con su autoridad legal, influir también en los grupos informales.

Lesly: Además, esta autoridad se basa en el cargo o posición que ocupa alguien en la empresa, ¿cierto?

Tipos de Autoridad Formal

Kathy: ¡Exactamente! Hay diferentes tipos de autoridad formal. Uno de ellos es la autoridad lineal o directa, que sigue una cadena de mando clara y directa. La autoridad lineal se basa en una cadena de mando clara y directa, donde las órdenes fluyen de manera vertical desde los niveles superiores de la jerarquía hacia abajo. Esto establece una estructura piramidal donde cada nivel tiene autoridad sobre los niveles inferiores. La ventaja principal es la claridad en la toma de decisiones y la responsabilidad: cada persona tiene un superior claro al que reportar y del que recibir instrucciones.

Lesly: Y también está la autoridad funcional o de staff, que se enfoca en áreas especializadas y de apoyo en la toma de decisiones. Aquí, la autoridad no se deriva de la posición jerárquica, sino de la experiencia y el conocimiento en un área específica. Los expertos funcionales pueden influir en la toma de decisiones, aportando su conocimiento a diferentes partes de la organización. Esta estructura a menudo permite una mayor

flexibilidad y eficiencia en áreas específicas, ya que los expertos pueden colaborar con diferentes equipos.

Jairo: Por otro lado, la autoridad normativa en organizaciones descentralizadas otorga poder a gerentes regionales bajo directrices establecidas por la casa matriz, replicando la estructura central en áreas locales específicas. Aunque estos gerentes tienen cierta autonomía operativa, deben adherirse a políticas y procedimientos definidos desde la sede principal, similar a la estructura jerárquica de supervisión en la Iglesia Católica o a los gobiernos federales que establecen normativas para diferentes niveles territoriales. En caso de conflicto entre las directrices centrales y regionales, los gerentes territoriales deben reportar oficialmente las discrepancias al jefe del área central, manteniendo la autoridad "lineal" sobre las áreas funcionales y asegurando la coherencia con los lineamientos generales.

Jairo: ¿Cuál creen que sea la diferencia más importante entre estas dos formas de autoridad formal?

Comparación entre Autoridad Lineal y Funcional

Kathy: Buen punto, Jairo. La autoridad líneo-funcional se enfoca en habilidades y conocimientos específicos para asesorar en la toma de decisiones, y se entiende por autoridad delegada formalmente a una unidad de trabajo, independientemente de la jerarquía, que le permite, le faculta y lo responsabiliza sobre las decisiones que debe tomar para llevarse correctamente la función.” La autoridad formal tiene por objeto permitir al titular de una unidad de trabajo tomar las decisiones correspondientes para alcanzar los objetivos establecidos para la misma. Pero la definición de autoridad de cada unidad de trabajo debe ir acompañada de las responsabilidades, en términos de resultados, que se deben lograr para que la organización funcione estructuralmente, mientras que la autoridad staff tiene múltiples significados en inglés e incluso en la “jerga” de la gerencia

de negocios, lo que significa bastón o apoyo para quien camina. Actualmente, en administración tiene dos grandes acepciones. La primera relacionada con un tipo de autoridad que se analizará para fines de organización o estructuración de la empresa, objeto de esta unidad. La segunda, para fines de integración de un equipo directivo formado por un gerente general y su staff o personal de la alta gerencia, bajo sus órdenes, que se analizará en la unidad relacionada con la dirección.

Lesly: Sí, y es interesante ver cómo estas dos formas se complementan en una estructura organizativa. Además, la persona que tiene el poder no necesariamente tiene un puesto, tal es el caso de los líderes natos, pues éstos, sin tener un puesto, influyen en las personas para inducirlos a realizar cualquier actividad. Por ejemplo, si se tiene el puesto de director general de la empresa, entonces, se tiene autoridad porque la da el puesto de director; mientras que un líder informal no tiene la autoridad, pero tiene poder y es capaz de influir e inducir al personal de la misma empresa para que realice ciertas actividades.

La Autoridad en Estructuras Organizacionales Modernas

Jairo: Las estructuras organizacionales modernas se están moviendo hacia un enfoque más horizontal y colaborativo en lugar de seguir la tradicional jerarquía vertical. En estas nuevas formas de organización, la autoridad ya no se limita únicamente a los niveles superiores de la jerarquía. En cambio, se distribuye de manera más equitativa y se encuentra en múltiples niveles y áreas dentro de la empresa.

Kathy: Totalmente. La descentralización es una de las características clave de estas estructuras modernas. Esto implica delegar autoridad y responsabilidad a niveles más bajos de la organización, permitiendo que los equipos tomen decisiones de manera más autónoma y ágil. Esto puede llevar a una mayor innovación, ya que los empleados tienen

más libertad para proponer y ejecutar ideas sin la necesidad de la aprobación constante de los superiores jerárquicos.

Además, estas estructuras horizontales fomentan la colaboración y el trabajo en equipo. Las barreras jerárquicas tienden a disminuir, lo que facilita la comunicación entre diferentes departamentos y niveles. Esto puede traducirse en una mejor comprensión de las metas organizacionales y en la capacidad de adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado.

Ahora, la autoridad se ve más como una responsabilidad compartida en lugar de estar centralizada en unos pocos líderes. Se busca empoderar a los empleados para que tomen decisiones informadas dentro de su área de especialización, lo que puede aumentar la motivación y el compromiso con los objetivos de la organización.

Sin embargo, este cambio hacia estructuras más flexibles y colaborativas también plantea desafíos.

Lesly: Exacto chicos ¿Qué desafíos creen que surgen al tratar de implementar la autoridad formal en estos nuevos contextos?

Retos en la Implementación de la Autoridad Formal

Jairo: Resistencia al Cambio: La transición hacia una autoridad más formal puede ser resistida por algunos empleados debido a una percepción de imposición jerárquica en estructuras que promueven la horizontalidad.

Roles Ambiguos y Responsabilidades Difusas: En entornos más flexibles, los roles pueden ser menos definidos, lo que dificulta la identificación clara de quién tiene la autoridad en situaciones específicas.

Necesidad de Autonomía y Participación: Los empleados valoran la autonomía y la participación en la toma de decisiones. Una autoridad formal muy rígida podría contrarrestar estos valores y generar descontento.

Adaptación Cultural: Cambiar la percepción tradicional de la autoridad hacia una más colaborativa requiere una transformación cultural profunda en la organización.

Coordinación y Comunicación: En estructuras horizontales, la coordinación entre equipos es crucial. La autoridad formal debe facilitar esta coordinación sin generar conflictos.

Equilibrio entre Autoridades Formales e Informales: Las autoridades informales también tienen influencia. Lograr un equilibrio puede ser desafiante ya que ambas impactan en la dinámica laboral.

La Autoridad Formal y su Relación con el Liderazgo

Lesly: Hablando de liderazgo, ¿cómo se relaciona con la autoridad formal?

Jairo: El liderazgo y la autoridad formal están intrínsecamente relacionados en el entorno organizacional. La autoridad formal se refiere al poder inherente a un cargo o posición en la jerarquía de una organización, mientras que el liderazgo involucra la capacidad de influir en otros para lograr objetivos comunes.

El liderazgo va más allá de simplemente ejercer la autoridad formal. Un buen líder no solo se basa en su posición jerárquica, sino que también utiliza habilidades interpersonales y emocionales para construir relaciones sólidas con su equipo. La empatía, la comunicación efectiva y la capacidad de inspirar a los demás son elementos clave en el liderazgo efectivo.

Kathy: Definitivamente, un líder que solo depende de la autoridad formal puede encontrarse con resistencia o cumplimiento superficial. En cambio, cuando un líder combina su autoridad formal con habilidades de liderazgo sólidas, logra un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.

Axiomas sobre la Organización Empresarial

Lesly: Para cerrar, recordemos algunos axiomas clave que nos ayudan a entender la organización de una empresa y su relación con la autoridad formal.

Jairo: Claro, como el axioma de la unidad de mando o el de la escalera jerárquica, para organizar una empresa se deben tomar en cuenta algunos aspectos clave como:

- La necesidad determina la estructura, y no la estructura determina la necesidad.
- La estrategia determina la estructura organizacional.
- El contexto externo afecta la manera en que se diseña una organización social, aunque teóricamente el ser humano se adapta a la empresa y no la empresa a él.
- La estructura de otra empresa, por muy buena que sea, sólo sirve como referencia.
- No hay organización igual, pues cada una tiene circunstancias diferentes.
- La tecnología afecta el diseño de la organización.
- La estructura tarde o temprano limita el crecimiento.
- La estructura inflexible genera crisis y conflictos.
- Los resultados son infructuosos en una organización mal diseñada.

Kathy: ¡Exacto! Estos principios nos dan un marco para entender mejor cómo se estructuran las empresas y la realidad del sistema empresarial, lo cual permite comprender en que debe enfocarse desde dentro o desde fuera con criticidad para cumplir con la principal responsabilidad del directivo, que es garantizar la perdurabilidad de la empresa.

Conclusión

Lesly: En el mundo cambiante de hoy, comprender los desafíos de ejercer la autoridad formal es esencial para todos nosotros, ya que cada contexto organizacional presenta sus propios retos. Desde las estructuras tradicionales hasta las más modernas y colaborativas, la autoridad formal se enfrenta a pruebas constantes.

Kathy: Explorar estos desafíos nos ayuda a comprender la complejidad de liderar en entornos diversos. En algunos casos, la autoridad formal puede chocar con la necesidad de agilidad y flexibilidad, mientras que, en otros, su ausencia puede generar confusión y falta de dirección.

Jairo: Es crucial reconocer que no existe un enfoque único para ejercer autoridad en todas las organizaciones. Lo que funciona en una puede no ser efectivo en otra. Esto nos lleva a reflexionar sobre la importancia de la adaptabilidad y la comprensión profunda del entorno específico en el que operamos.

Lesly: En última instancia, la clave reside en encontrar el equilibrio entre la estructura y la flexibilidad, entre la autoridad formal y la autonomía. Este equilibrio nos desafía a ser líderes más versátiles, capaces de navegar por diferentes contextos y de entender que la autoridad formal puede ser moldeada para satisfacer las necesidades cambiantes de cada organización.

Kathy: Así que, al cerrar este episodio, recordemos que la autoridad formal es un elemento clave, pero dinámico, en el entramado de cualquier organización. A medida que avanzamos en nuestra comprensión de este tema, nos acercamos a liderar con mayor eficacia en los entornos diversos y desafiantes en los que trabajamos.

Jairo: ¡Gracias por sintonizarnos en este viaje por el mundo de la autoridad formal en las organizaciones! Esperamos que estas reflexiones hayan sido tan valiosas para ustedes como lo han sido para nosotros. ¡Nos encontramos en el próximo episodio para seguir explorando juntos temas apasionantes del mundo laboral y organizacional!