

3 Organización

3.2 Relaciones de autoridad en línea y staff

Ing. Andrés Larco, MSc.

3.2 Relaciones de autoridad en línea y staff

Autoridad y poder

Poder Capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Autoridad Derecho, inherente a un cargo, de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros.

Autoridad y poder

Según Jeffrey Pfeffer, investigador de la Universidad de Stanford sobre liderazgo, recursos humanos y poder en las organizaciones, para tener poder se necesita cubrir tres aspectos:

- 1.** La voluntad o el interés de ejercer el poder.
- 2.** La habilidad para hacerlo.
- 3.** Un cargo en la estructura que lo otorgue.

Autoridad y poder

Además, Pfeffer menciona seis características personales que son fuentes de poder:

1. Energía, resistencia y fuerza física.
2. Enfoque en el objetivo.
3. Sensibilidad hacia los otros.
4. Flexibilidad.
5. Tolerancia al conflicto.
6. Afabilidad y buena predisposición.

Autoridad y poder

Poder de referencia es la influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque los demás creen en ellos y sus ideas.



● Rigoberta Menchú, premio Nobel de la Paz 1992, es una figura de referencia en la lucha contra la pobreza de los campesinos guatemaltecos.

Autoridad y poder

Poder de recompensa Capacidad que una persona tiene para otorgar recompensas.

Poder coercitivo Derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos.

Delegación del poder de decisión

La **delegación del poder de decisión o *empowerment***; es decir, que los empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciban el poder de decidir sin solicitar autorización de sus superiores.

La idea subyacente al *empowerment* es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias.

Conceptos de autoridad de línea, personal de staff y autoridad funcional

El **principio del escalonamiento** en la organización: cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional.

La **autoridad de línea** es la relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado, esto es, **una relación de autoridad** en línea directa o tramos directos.

El origen de la **relación del personal de staff** es de asesor. La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de *staff* es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.

Autoridad funcional

La **autoridad funcional** es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

Función de Línea

Las unidades de línea son las que desarrollan la actividad típica de la entidad

La autoridad de línea muestra la relación jefe-subordinado y, por lo tanto, la relación autoridad – responsabilidad que le es inherente.



Función de Staff

El staff son las personas o departamentos que asesoran o apoyan a quienes forman la línea, en todo caso, realizan funciones especializadas que se sustraen a los departamentos de línea.



Funciones

- Las funciones de LINEA, son los que tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Las funciones de STAFF son aquellos que contribuyen a que el personal de línea trabaje con mayor eficacia en favor del cumplimiento de tales objetivos
- LINEAS Y STAFF, se caracteriza por efecto de las relaciones no de las actividades de la departamentalización.

Diferencias entre línea y staff

Depende de la naturaleza de las relaciones que se mantienen



Línea: La naturaleza de sus relaciones es de autoridad



Staff: La naturaleza de sus relaciones es de poder

La distinción entre uno y otro es que la línea decide y el staff asesora

Conflictos entre línea y staff

El conflicto se genera por no respetar el principio de unidad de mando

El especialistas de staff está preocupado de sus funciones básicas y no de su especialidad

El especialista no tiene autoridad directa sobre el gerente de línea

El especialista tiene autoridad para tomar decisiones relacionadas con sus operaciones y sus subordinados

El gerente de línea tiene autoridad para tomar las decisiones que involucren a sus operaciones y subordinados.

El conflicto entre especialistas y gerentes de línea es más crítico cuando las decisiones exigen un trabajo conjunto en asuntos como disciplina, condiciones de trabajo, transferencias, promociones y planeación personal.

Por qué fallan los equipos

- Falta de preparación de las personas
- Falta de preparación de los administradores
- Falta de dirección
- Falta de seguimiento
- Falta de apoyo constante
- Falta de recompensa

