

## LA IMPORTANCIA DE LA AUTORIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

### 3

## AUTORIDAD

1. *Concepto e importancia de la autoridad*
2. *Origen de la autoridad*
3. *Limitaciones de la autoridad*
4. *Delegación de la autoridad*
5. *Tipos de autoridad*
6. *Relaciones de mando y subordinación*
7. *Centralización y descentralización*
8. *Preguntas para revisión*
9. *Ejercicios*

La *autoridad* es un hecho presente en todas las circunstancias de nuestras vidas. En la familia, los padres deciden por los hijos, porque tienen autoridad legal para ello. En el futbol, el capitán habla por el equipo, porque fue investido para eso. En las empresas, cada administrador responde por su área de actividad porque recibe autoridad formal para ello. Así también, en las empresas existe una *jerarquía de autoridad*: el director tiene autoridad sobre los gerentes subordinados a él, cada gerente tiene autoridad sobre los jefes subordinados a él, y así sucesivamente.

## 1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA AUTORIDAD

La *autoridad* es consecuencia de la posición jerárquica que cada uno tiene en el organigrama de la empresa. La *autoridad* es la capacidad del superior de tomar decisiones que afectan la conducta de los subordinados. Entonces, la *autoridad* es el poder de asegurar la ejecución de las órdenes frente a los subordinados. La importancia de la *autoridad* se origina en la necesidad de garantizar que las cosas sean hechas conforme fue planeado y organizado. Si no hubiese *autoridad*, nadie respetaría las órdenes e instrucciones, y la empresa se tomaría un caos.

## 2. ORIGEN DE LA AUTORIDAD

La *autoridad* tiene su origen en la familia. Más específicamente en el régimen patriarcal, en el cual el padre (el patriarca) asume la autoridad dentro de la familia. En este aspecto, es interesante recordar el estudio que Max Weber hizo respecto de las sociedades humanas. Para él, existen tres tipos de sociedad, cada cual con una característica de *autoridad*, a saber:

- a) *Sociedad tradicional*: predominan características tradicionales y patriarcales, como la familia, el clan, la sociedad medieval, etcétera. En la *sociedad tradicional* predomina la *autoridad tradicional o patriarcal*: los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque ésa siempre fue la manera por la cual las cosas fueron hechas. El dominio patriarcal del padre de familia, del jefe del clan, el despotismo real, representan el tipo más puro de autoridad tradicional. El poder tradicional es transmitido por herencia y es muy conservador.
- b) *Sociedad carismática*: predominan características místicas, arbitrarias y personalistas, como en los grupos revolucionarios, en los partidos políticos, en las naciones en revolución, etcétera. En la *sociedad carismática* predomina la *autoridad carismática*: los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, por causa de la influencia de la personalidad y liderazgo

del superior con el cual se identifican. *Carisma* es la extraordinaria e indefinible capacidad que una persona tiene para influenciar poderosamente a otras personas. El poder carismático es inestable, pues no es delegado ni recibido por herencia, pero es conquistado por el líder que se impone sobre las demás personas, que pasan a rendirle culto, a admirarlo, seguirlo y obedecerlo.

- c) *Sociedad legal, racional o burocrática*: predominan normas impersonales (como leyes, contratos, reglamentos), es racional en la elección de los medios y los fines, como en las grandes empresas, en los estados modernos, en los ejércitos, etcétera. En la *sociedad legal, racional o burocrática* predomina la *autoridad legal* (porque es consecuencia de la ley, del contrato, del reglamento), *racional* (porque es consecuencia de una opción, elección o burocrática, porque ocurre en la burocracia): los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas por causa de su concordancia con las normas, leyes o contratos que consideran legítimas. Es la autoridad que existe en la sociedad moderna.

TIPOS DE SOCIEDAD	EJEMPLOS	BASE	AUTORIDAD PREDOMINANTE
Tradicional	Familia Clan Tribu	Tradicición Costumbres Herencia	Tradicional o patriarcal
Carismática	Partidos políticos Estados revolucionarios	Fidelidad al líder Creencia Devoción	Carismática
Burocrática	Empresas Países desarrollados Ejército	Ley Contrato Reglamentos Racionalidad	Jerárquica

**Figura 3.1** Tipos de sociedad y de autoridad.

### 3. LIMITACIONES DE LA AUTORIDAD

En la vida organizacional, la autoridad que posee cada director, cada gerente, cada jefe, cada supervisor, etcétera, es una autoridad limitada a los asuntos de la empresa. Así, la autoridad sucede dentro de las puertas de la empresa y está circunscrita al interior de ésta. Por lo tanto, son dos las limitaciones de la autoridad formal: primera, está limitada a los asuntos de la empresa; y segunda, se ejerce dentro de ésta.

### 4. DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD

Delegar es la transferencia de autoridad hacia el subordinado, de modo que éste participe en la toma de decisiones. En cuanto la empresa alcanza un cierto tamaño, es imposible que una sola persona tome todas las decisiones. Así, delegar es transferir autoridad hacia el subordinado para que tome decisiones en su área de responsabilidad.

Delegar no implica pérdida de la autoridad ni de control; es más, contribuye de la manera más eficiente a ejercer dicha autoridad y control, pues el subordinado deberá comportarse y decidir conforme lo que fue planeado. Cuando se delega autoridad, también se atribuye responsabilidad ante el escalón superior. Se otorga autoridad y responsabilidad al subordinado, pero no se le entrega totalmente. Mediante la delegación, el subordinado recibe el derecho de planear actividades, dirigir el trabajo del personal y tomar decisiones.

### 5. TIPOS DE AUTORIDAD

Vimos en el capítulo anterior, cuando hablamos de tipos de estructuras organizacionales, que existen dos tipos de autoridad: *lineal* y *funcional*.

Autoridad lineal es la autoridad de jefatura y de mando. Se basa en el principio de unidad de mando o de supervisión única. Cada subordinado recibe órdenes de un solo jefe y cada jefe tiene



Tipos de autoridad	Característica	Principio básico	Alcance	Fuerza	Fundamento
Lineal	Jefatura y mando	Unidad de mando	Total y absoluto	Acción Ejecución Decisión	Jerarquía
Funcional	Especialista	Especialización	Parcial o relativo	Asesoría Consultoría Recomendación	Conocimiento

**Figura 3.2** Tipos de autoridad.

autoridad total sobre sus subordinados. La *autoridad lineal* es una autoridad de acción, de ejecución, de decisión y se fundamenta en la jerarquía.

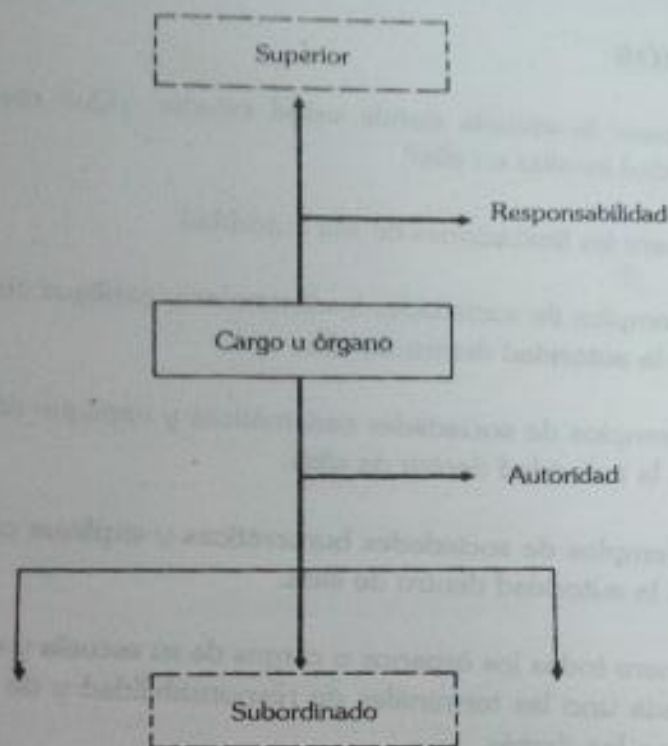
*Autoridad funcional* es la autoridad del especialista. Se basa en el principio de la especialización. La *autoridad funcional* es de asesoramiento, de consultoría, de recomendación, de prestación de servicios especializados de staff.

## 6. RELACIONES DE MANDO Y SUBORDINACIÓN

Cuando estudiamos el organigrama en el capítulo anterior, dijimos que cada órgano o cargo tiene dos terminales de comunicación con el resto de la empresa: la terminal superior que representa la responsabilidad ante el jefe, y la terminal inferior que representa la autoridad ante los subordinados. Ambas terminales muestran, respectivamente, las relaciones de subordinación y de mando.

## 7. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

La *centralización* ocurre cuando la autoridad está totalmente concentrada en la cúpula de la empresa. En la *centralización* todas las



**Figura 3.3** Terminales de autoridad y responsabilidad.

decisiones son tomadas exclusivamente por el poder central localizado en la cúpula del organigrama. Aunque permite total control sobre lo que sucede en toda la organización, la *centralización* sólo puede ser utilizada en empresas pequeñas. A medida que la empresa crece, un solo director no puede concentrar en sí la toma de todas las decisiones, situación en la que las personas esperan antes de actuar mientras aguardan las decisiones del jefe. Además, serán tantas que una persona no conseguirá tomarlas adecuadamente.

La *descentralización* ocurre cuando se delega autoridad hacia los niveles jerárquicos inferiores. Cuando existe *descentralización*, las decisiones pasan a ser tomadas por los niveles de gerencia, de jefatura o de supervisión, en el propio local y en el momento oportuno. Esas decisiones descentralizadas deben ser tomadas de acuerdo con políticas y directivas, con reglas y reglamentos previamente establecidos por la



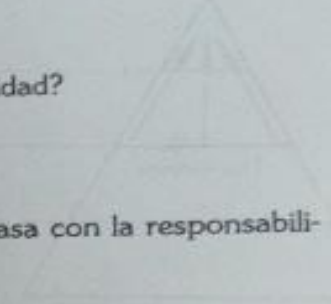
**Figura 3.4** Centralización y descentralización.

empresa, y son controladas por la cúpula, para que no escapen de lo que fue planeado.

Por todo lo que vimos en este capítulo, se puede concluir que la autoridad constituye la garantía de que las cosas dentro de la empresa serán hechas de acuerdo con los criterios y planes adoptados.

## 8. PREGUNTAS PARA REVISIÓN

1. ¿Qué es la autoridad?
2. ¿Cuál es el origen de la autoridad?
3. ¿Qué es la sociedad tradicional?
4. ¿Qué es autoridad tradicional?
5. ¿Qué es sociedad carismática?
6. ¿Qué es autoridad carismática?
7. ¿Qué es sociedad burocrática?

- 
8. ¿Qué es autoridad burocrática?
  9. ¿Cuáles son las limitaciones de la autoridad?
  10. ¿Qué significa delegar la autoridad?
  11. Cuando se delega la autoridad, ¿qué pasa con la responsabilidad?
  12. ¿Existe delegación de responsabilidad?
  13. ¿Qué es autoridad lineal?
  14. ¿Qué es autoridad funcional?
  15. ¿Cuáles son las terminales de comunicación de un organismo o cargo?
  16. ¿Qué es una relación de mando?
  17. ¿Qué es una relación de subordinación?
  18. ¿Cuál es el principio que reglamenta las relaciones de mando y subordinación?
  19. ¿Qué es la centralización?
  20. ¿Cómo se puede centralizar?
  21. ¿Qué es la descentralización?
  22. ¿Cómo se puede descentralizar?
  23. ¿Para qué sirve la autoridad?



## 9. EJERCICIOS

1. Imagínese la escuela donde usted estudia. ¿Qué niveles de autoridad localiza en ella?
2. Enumere las limitaciones de esa autoridad.
3. Dé ejemplos de sociedades tradicionales y explique cómo funciona la autoridad dentro de ellas.
4. Dé ejemplos de sociedades carismáticas y explique cómo funciona la autoridad dentro de ellas.
5. Dé ejemplos de sociedades burocráticas y explique cómo funciona la autoridad dentro de ellas.
6. Enumere todos los órganos o cargos de su escuela y establezca en cada uno las terminales de responsabilidad y de autoridad frente a los demás.
7. Analice lo que sucedería en su escuela, si estuviese totalmente centralizada.
8. Analice lo que sucedería en su escuela, si estuviese totalmente descentralizada.