

# Autoridad

En esta lectura estudiaremos los conceptos relacionados a la cadena de mando en una organización, la autoridad requerida para funcionar, así como los diferentes tipos de autoridad y otros conceptos relevantes para comprender qué es la autoridad y cómo se ejerce.

Como base de estudio utilizaremos el caso del Centro Educativo Albert Einstein, el cual facilitará la comprensión de los conceptos planteados en este módulo.

≡ Caso de estudio

≡ Autoridad

≡ Referencias

≡ Revisión del módulo

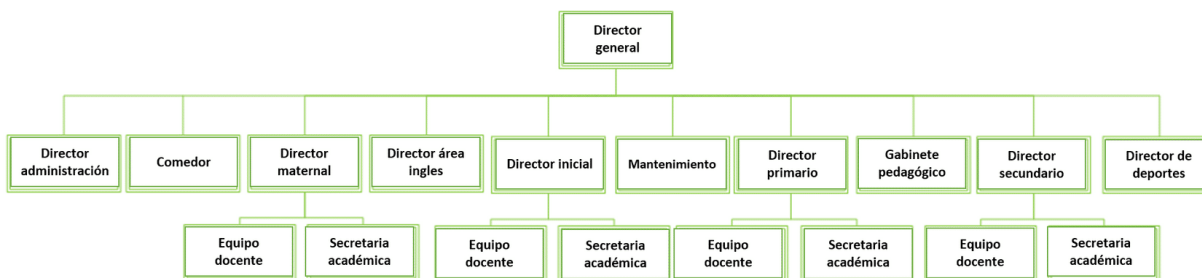
# Caso de estudio

## Centro Educativo Albert Einstein: su historia

El colegio nace en 1984 a partir de la iniciativa de la Lic. Marianela Cortés. Ese año deciden fundar un colegio que se caracterice por su excelencia y que se adapte a la realidad del momento, relacionada con la innovación y globalización. Con una estructura de vanguardia y un edificio construido para brindar a la sociedad estudiantil la formación en el nivel inicial, primario y secundario, además de servicios de comedor, tecnología y deportes, abrieron sus puertas en febrero de 1985.

Además, debido al gran crecimiento que han tenido en las últimas dos décadas, se incorpora a la escuela el nivel maternal, que conforma el espacio de guardería.

La escuela tiene como lema repensar permanentemente el diseño de los espacios para que permitan desplegar al máximo las experiencias educativas. Entienden que cualquier espacio es un lugar potencial de aprendizaje y la infraestructura es fundamental para mantener el sentido de curiosidad, creatividad y asombro.



**Fuente:** elaboración propia.

**Figura 1: Organigrama.** Se muestra la estructura del Centro Educativo Albert Einstein.

## Objetivos para el próximo ciclo académico

- Incrementar la población de alumnos en un 8 % con respecto al período inmediato anterior.
- Garantizar que el 80 % de los alumnos de nivel primario y secundario, aprueben los exámenes internacionales de inglés (Cambridge).
- Incrementar la rentabilidad anual en un 10 % con respecto al período inmediato anterior.
- Garantizar que la escuela salga en primer y/o segundo lugar en el 60 % de las disciplinas deportivas en las que participen durante las olimpiadas deportivas interescolares anuales.

## Dinámica de trabajo para el próximo ciclo académico

Debido a que en la escuela existen dos directores que están próximos a jubilarse, el director general ha decidido comenzar a trabajar en el desarrollo del equipo docente para que de allí puedan salir los nuevos directores. Para ello, una de las principales medidas ha sido que los directores actuales se desprendan del desarrollo de la planificación y que se encarguen solo del seguimiento. A partir del próximo ciclo académico, los docentes deberán armar sus planificaciones con las diferentes didácticas pedagógicas que acompañan el proceso de aprendizaje para cada una de las edades.

# Autoridad

---

## Cadena de mando

Antes de comenzar a hablar sobre las diferencias entre autoridad y poder, es importante hablar del concepto de cadena de mando, que sería el paso previo a la existencia de la autoridad.

La función de la cadena de mando, es decir, lo que conocemos como línea de autoridad, es precisamente saber a quién reporta cada persona, o quién las supervisa, con el fin de poder acudir a ellas en el caso que se presenten situaciones problemáticas o emergencias en donde se requiera tomar decisiones específicas que alguien del nivel operativo no debe tomar. La cadena de mando se extiende por toda la organización, inicia en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa y termina en los niveles más bajos. Cuando un gerente organiza el trabajo de sus empleados es importante que tome en cuenta dicha cadena de mando.

Si analizamos el caso del Centro Educativo Albert Einstein, podemos observar en el organigrama que la cadena de mando está perfectamente delimitada, y que, por ejemplo, en el caso de nivel maternal, inicial, primario y secundario, la cadena de mando está formada. Cada secretaria académica, independientemente de la cantidad de personas que ocupen el puesto de secretaria, depende del director del nivel, como así también lo hace el equipo docente (formado por un conjunto de docentes); por su parte, el director del nivel depende del director general de la escuela, con lo cual cada colaborador dentro de la organización tiene claro a quién reporta y a quién supervisa.

Para entender la cadena de mando es necesario diferenciar algunos conceptos, entre ellos autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

## Autoridad y poder

Es fundamental distinguir las diferencias que existen entre el concepto de autoridad y el de poder. Cuando se habla de poder, se hace referencia a la habilidad que poseen determinadas personas, o grupos de ellas, para ejercer influencia en las formas de pensar, creencias o formas de actuar de otras personas.

La autoridad, en cambio, es otorgada y es un derecho que generalmente se asocia a un cargo o función específica. Además, se relaciona a la capacidad de poder tomar decisiones que influyen sobre otros. Es el derecho que tiene, por ejemplo, un gerente de decirle a un empleado qué debe o qué no debe hacer. La autoridad es un tipo de poder, pero al ser un poder otorgado se puede decir que es legítimo.

En el caso de estudio, está claro que el director general tiene autoridad por el puesto que ocupa en la organización, así como los directores de cada nivel tienen autoridad sobre los equipos docentes a su cargo y sobre las secretarías académicas. Por ejemplo, como vemos en el caso, en la dinámica definida para el próximo ciclo académico, el director general ha decidido comenzar a trabajar en el desarrollo del equipo docente para que de allí puedan salir los nuevos directores de nivel. Para ello, una de las principales medidas que ha tomado consiste en que los directores actuales se desprendan del desarrollo de la planificación, se encarguen solo del seguimiento y deleguen el resto de las tareas en su equipo docente. Esta acción demuestra que el director general tiene autoridad, ya que puede cambiar la dinámica de trabajo de la escuela.

Podemos decir que la autoridad es uno de los conceptos que se abordaron con los primeros estudios de temáticas relacionadas a la administración, ya que es tema inherente a cualquier organización. Tal como mencionamos más arriba, cuando se habla de autoridad, se hace referencia al derecho que se le brinda a una persona, por ejemplo, un gerente, de poder decirle a su gente qué es lo que debe hacer y estar tranquilo de que se cumplirán sus órdenes.

Todo gerente que participa dentro de la cadena de mando de una organización tiene la autoridad para poder ejercer la coordinación y supervisión de todas las tareas que realizan otras personas. En este sentido, un aspecto muy importante a tener en cuenta es que la autoridad se puede delegar; por ejemplo, es muy común en grandes organizaciones que un gerente le delegue cierta autoridad a un colaborador de menor nivel jerárquico, lo que le permite al gerente acotar su margen de operación y dedicarse a otros asuntos estratégicos.

La teoría de la aceptación de la autoridad establece que la autoridad nace como resultado de que los empleados estén dispuestos a aceptarla, es decir, no hay autoridad si no hay aceptación de esta por parte de los empleados. Un empleado solo aceptará órdenes cuando el mismo tiene la capacidad suficiente para realizar la tarea que se le encomienda. Esta capacidad viene dada por que se dan las siguientes condiciones:

- El colaborador logra comprender en qué consiste la orden que le están dando.
- El colaborador considera que la orden está alineada con los objetivos organizacionales.
- El colaborador considera que esa orden no va en contra de sus valores personales.
- El colaborador tiene la capacidad de ejecutar dicha orden.

Veamos un ejemplo de lo que dice esta teoría. Supongamos que un estudiante de medicina está haciendo sus prácticas en un hospital y se acerca el gerente de la división académica del hospital (quien sería su jefe dentro de la estructura formal), y le da la orden de realizar una operación a corazón abierto. El modelo tradicional de autoridad establece que este estudiante debería acatar las órdenes de su jefe, aun poniendo en peligro a la persona que será operada. Sin embargo, lo que plantea la teoría es que, en caso que se diera una situación como la presentada, el estudiante podría conversar con el gerente, mostrarle su punto de vista y explicar que no se encuentra capacitado para hacer una operación de semejante envergadura, sobre todo, considerando que la vida de una persona está en juego.

## **Autoridad de línea**

Es el tipo de autoridad que otorga al gerente la capacidad de dirigir y controlar el trabajo que realiza un determinado colaborador.

La autoridad de línea es la relación de autoridad que existe entre un empleado y su jefe, y que se extiende a toda la organización siguiendo la cadena de mando, es decir, desde el nivel jerárquico más alto de la empresa, hasta el más bajo. Si un gerente es parte de la cadena de mando tendrá la facultad de supervisar el trabajo y las tareas que realizan sus empleados y tomar las decisiones que considere oportunas, por supuesto, respondiendo en la cadena de mando al gerente de nivel superior al cual reporta.

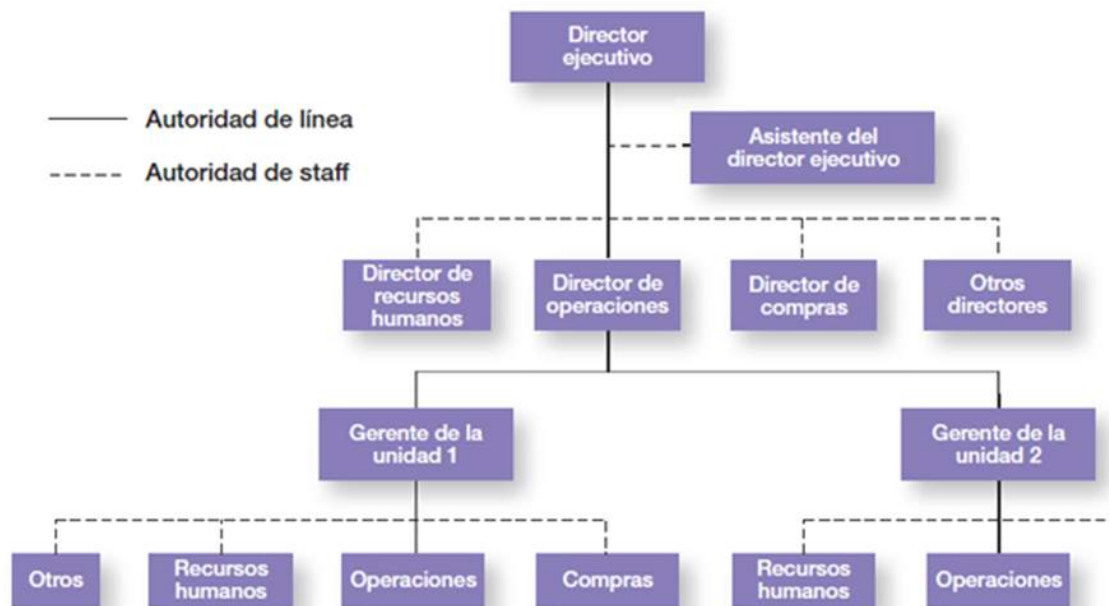
Por su parte, es importante reforzar el concepto de línea. Cuando hablamos de línea nos referimos a gerentes cuyo trabajo o rol aporta directamente a cumplir los objetivos planteados por la empresa. Entonces, una autoridad de línea o staff dependerá del aporte directo o indirecto que realice al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el caso del Centro Educativo Albert Einstein, podemos ver claramente en el organigrama de la empresa que existen cargos de autoridad de línea, como los directores de nivel maternal, inicial, primario y secundario, que dirigen equipos de docentes, además de la secretaria académica de cada nivel.

## **Autoridad de *staff***

Generalmente son aquellos puestos que existen en una organización y que son específicamente creados para dar soporte y asesoramiento a las autoridades o gerentes de línea. Este tipo de puestos, en general, nacen en las organizaciones a medida que las mismas se hacen más grandes. Como consecuencia de este crecimiento las funciones de los gerentes comienzan a complejizarse y necesitan cada vez más tiempo para poder desempeñarlas de manera eficiente.

## **Figura 2: Autoridad de línea y autoridad *staff*.**



**Fuente:** Robbins y Coulter, 2015, p. 337

Representación gráfica de la autoridad de línea y de *staff*.

## Responsabilidad

Como contracara a la autoridad tenemos la responsabilidad, que es la obligación que tiene un empleado de desempeñar aquellas tareas que le han sido asignadas por su gerente a través de la autoridad que él tiene concedida.

Si volvemos al caso del Centro de estudios Albert Einstein, podemos observar que, ante la decisión del director general de cambiar la dinámica de trabajo, los equipos de docentes tienen la responsabilidad de desarrollar las planificaciones y sus dinámicas, algo que antes no hacían y que ahora se les está pidiendo.



Por su parte, el director del nivel tiene la responsabilidad de supervisar dichas planificaciones y garantizar que estas cumplan los estándares necesarios para que el aprendizaje de los alumnos sea el esperado a nivel organizacional.

## **Unidad de mando**

Otro aspecto que es importante considerar, relacionado con la autoridad, es que uno de los principios de administración establece que en las organizaciones debe regir el principio de unidad de mando, esto significa que cada empleado debe reportarle a un único gerente, ya que, de existir varios jefes en paralelo, pueden presentarse conflictos relacionados a las exigencias puestas en juego con los empleados. No obstante, en la práctica, esto no siempre se da, sobre todo si consideramos que en la actualidad existen estructuras formales que rompen con este principio, como lo es, por ejemplo, la estructura matricial, tal como estudiamos en la lectura anterior.

En el caso del Centro de estudios Albert Einstein, podemos ver claramente en el organigrama que sí se cumple el principio de unidad de mando, ya que los equipos docentes y secretarías académicas de cada nivel reportan a un solo jefe que es el director del nivel.

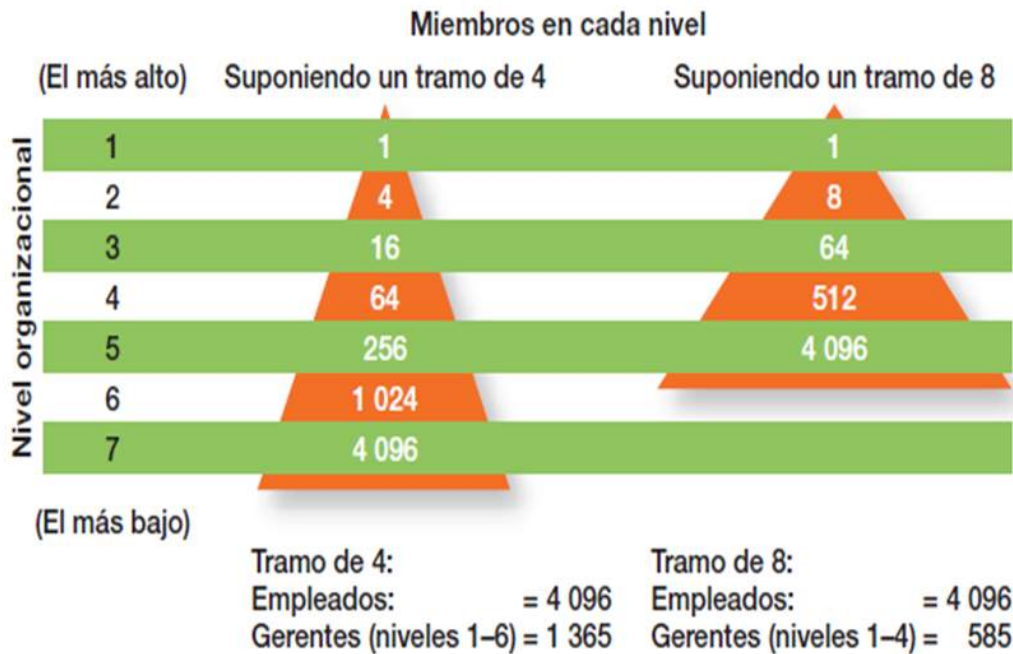
## **Tramo de control**

El tramo de control se refiere a la cantidad de personas que puede tener a su cargo un gerente y manejar de manera eficiente.

Históricamente se hablaba de que el tramo de control aceptable para un gerente no podría superar las cinco o seis personas. Pero en la actualidad esto no es así, porque en grandes organizaciones que tienen, por ejemplo, 5000 empleados o más, es imposible que un gerente tenga cinco o seis personas a cargo, ya que la estructura de gastos en sueldos de esa organización se dispararía y la haría ineficiente en ese sentido. Entonces, la realidad es que no existe un número que se pueda determinar como tramo de control adecuado para garantizar la eficiencia y eficacia de un gerente, sino que este dependerá de cada organización, de su realidad, de las distintas habilidades que posea el gerente, de las capacidades de los empleados que tiene a cargo e incluso de las características del trabajo que esas personas deben realizar.

Los tramos de control grandes ofrecen la ventaja de acelerar la toma de decisiones, ser más flexibles, brindar mayor empoderamiento a los empleados (lo que contribuye a su desarrollo) y permite minimizar costos. Cuando el personal está bien capacitado y conoce perfectamente lo que debe hacer y cómo lo debe hacer, los gerentes pueden asumir a su cargo tramos de control más grandes, no obstante, ante estos tramos de control más amplios, con el fin de garantizar que se mantengan buenos niveles de desempeño, los gerentes deberán brindar información constante a sus empleados sobre los objetivos, formas de trabajo e incluso capacitaciones.

**Figura 3: Comparativo de tramos de control.**



**Fuente:** Robbins y Coulter, 2015, p. 339.

Se muestra un comparativo del impacto que tiene para una empresa la cantidad de gerentes necesarios de acuerdo con tramos de control más o menos amplios.

## Descentralización

Muchas veces se confunde descentralización con delegación. Sin embargo, descentralización es mucho más que simple delegación. En general, la descentralización es una filosofía que tiene la empresa y que implica hacer una rigurosa y minuciosa selección de cuáles de las decisiones se van a dejar fluir hacia abajo dentro de la estructura de la empresa y cuáles deberán permanecer en la cima de la pirámide, de manera centralizada.

De este modo, la descentralización consiste en el grado en que los colaboradores de nivel inferior aportan para la toma de decisiones o son responsables, en términos prácticos, de tomarlas (Robbins y Coulter, 2015).

## Delegación de autoridad

La delegación de autoridad se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones. Está claro que los superiores no pueden delegar una autoridad que no tienen, ya sean miembros del consejo, presidentes, vicepresidentes o supervisores. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p. 259)

Si volvemos al caso que estamos abordando, podemos ver que la decisión de que los docentes comiencen a armar sus planificaciones para el próximo ciclo académico es delegación de autoridad, en donde los directores les dan a los docentes la posibilidad de desarrollar sus propias planificaciones y tomar las decisiones necesarias con respecto a qué dinámicas pedagógicas utilizarán para acompañar el aprendizaje. En este caso, no se trata de una descentralización, ya que no forma parte de la filosofía de la empresa, sino que tiene que ver con una situación puntual relacionada con la necesidad de desarrollar a dos docentes para que ocupen el cargo de directores, una vez que se concreten las jubilaciones pendientes.

A continuación, te invitamos a responder las siguientes actividades de repaso.

Cuando hablamos de \_\_\_\_\_ nos referimos a la capacidad que tienen determinadas personas para influir en los demás.

Escriba su respuesta aquí

---

SUBMIT

La unidad de mando se refiere a conocer a quién reporta cada persona o quién los supervisa, con el fin de poder acudir en caso que se presenten situaciones problemáticas o emergencias en donde se requiera tomar decisiones específicas que alguien operativo no debe tomar.

---

- ☐ Falso, ya que la unidad de mando hace referencia a que cada empleado debe reportarle a un único gerente.
- ☐ Verdadero, ya que hablar de unidad de mando es hablar de que cada persona conoce a quién reporta, es decir, quién lo supervisa.

SUBMIT

# Referencias

---

**Robbins, S., y Coulter, M.** (2015). *Administración*. México: Pearson.

**Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M.** (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw-Hill.

# Revisión del módulo

---

## Hasta acá aprendimos

### Proceso administrativo – control

Estudiamos lo que significa controlar y analizaremos la importancia del control en una organización. Entendimos la utilidad que tiene definir sistemas de control acordes a la empresa, a los recursos, al personal designado a tal fin y a las necesidades de una organización, con el objetivo de evitar gastos innecesarios.

### Proceso administrativo – organización

Estudiamos la importancia que tiene el diseño organizacional para poder acompañar el camino definido por los gerentes en su planificación. Entendimos que el diseño organizacional es parte de la organización que lleva adelante un gerente en su empresa y que es fundamental para que la misma pueda cumplir con los objetivos que se hayan definido.

### Estructuras organizacionales

Conocimos las diferentes estructuras organizacionales que existen y lograremos entender por qué los gerentes dedican tanto tiempo a reflexionar sobre cuál es la mejor estructura para la necesidad actual de la

empresa, es decir, cuál es el diseño de estructura necesario para la realidad del momento que vive la organización.

## **Autoridad**

Estudiamos los conceptos relacionados a lo que implica la cadena de mando en una organización, la autoridad que la misma requiere para funcionar, conoceremos las diferentes tipos de autoridad que existen y otros conceptos que son necesarios para comprender lo que es la autoridad y cómo se ejerce.