

UNIDAD III

INSTRUMENTOS BASICOS DE PLANIFICACION

ESTRATEGICA Y ORGANIZACIÓN

3.1 Definición de Planificación

- ✓ La planificación es el primer elemento del proceso administrativo que define el camino a seguir por una empresa y los recursos necesarios para lograrlo.
- ✓ La planeación responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?
- ✓ La planeación es fundamental para el desarrollo de las demás funciones administrativas de una empresa.

3. 2 PLANIFICACION ESTRATEGICA

- Estrategia se define como: un esquema básico y práctico de UNA EMPRESA para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado.
- La estrategia se define también como el conjunto de acciones coherentes e integradas, a realizar para el logro de los objetivos empresariales

Planificación Estratégica: Según Peter Drucker:

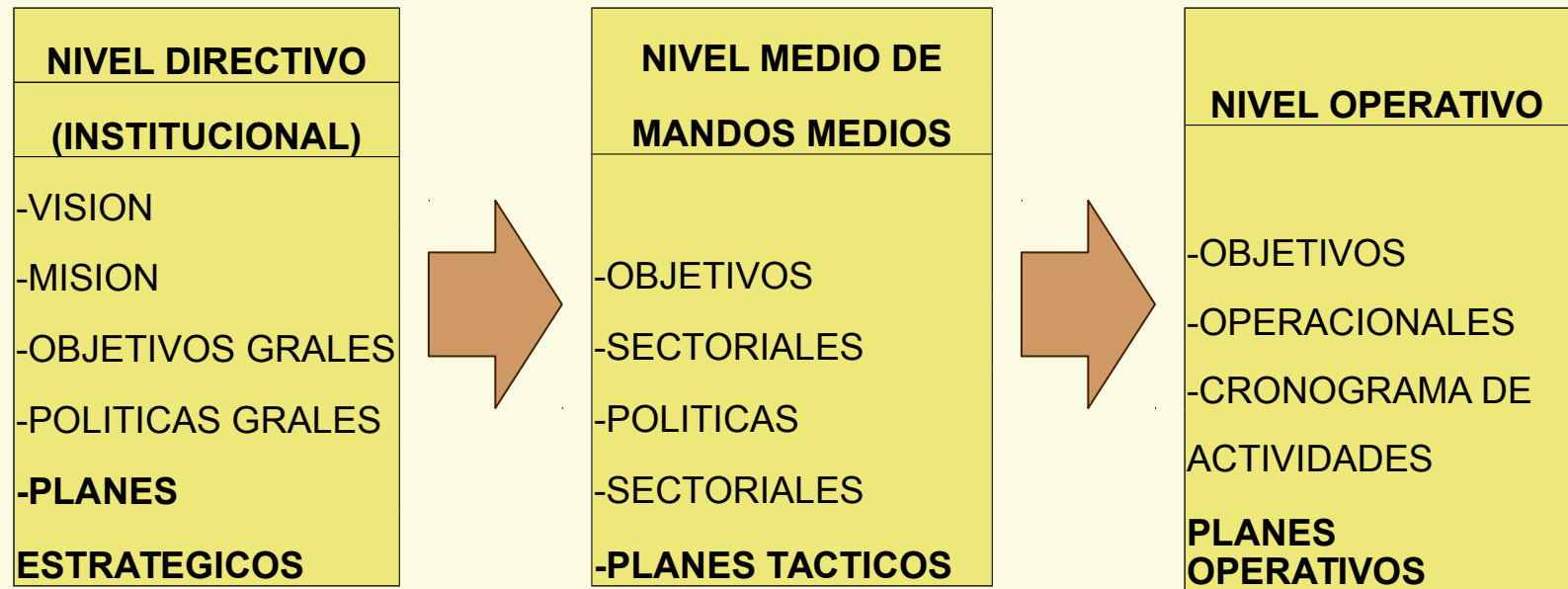
- " Es un proceso continuo a largo plazo, que consiste en adoptar decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroalimentación sistemática".

- Es un proceso consciente y sistemático que define y desarrolla los cursos de acción futura de los diferentes recursos (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, infraestructura de gestión, tiempo, etc.) necesarios y las contingencias o situaciones imprevistas que pueden presentarse (sociales, políticos, económicos, etc.) para el logro de los objetivos.


- La Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las empresas puedan proyectar en el tiempo, el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

3.2.1. NIVELES Y CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Los niveles tradicionales son:



La planeación estratégica comprende las siguientes etapas:



ETAPAS DEL
PROCESO DE
PLANIFICACION
ESTRATEGICA

1. VISIÓN
2. MISIÓN
3. FILOSOFIA -VALORES
4. OBJETIVOS (GRALES. Y SECTOR.)
5. POLÍTICA
6. ESTRATEGIAS
7. TÁCTICAS
8. OPERACIONES
9. PROGRAMAS
10. NORMAS O REGLAS

3.2.1.1. VISIÓN

La visión constituye una definición adecuada del estado deseado mínimo aceptable de la entidad para los próximos años, compartida por la alta dirección de la empresa con criterio realista y a la vez optimista.

La visión describe el futuro deseado, o sea la expresión de la figura que se desea crear para el futuro pero descrita en tiempo presente (es el sueño que se desea realizar).

Es la respuesta a las preguntas: cómo seremos?, cómo deberíamos ser?, qué queremos ser en el futuro?.

Con la definición de visión los miembros de una empresa tendrían una orientación clara del camino a seguir para llegar a los objetivos establecidos.



LA VISION

ESTRATEGIA



EMPRESA HOY

1. ¿Dónde estamos?

3. ¿Cómo llegar hasta allí?



EMPRESA
MAÑANA

✓ 2. ¿Hacia dónde va la empresa?

✓ Estado deseado

Ej.: Visión para una empresa comercializadora de insumos de computación:

“La empresa MILENIUM es líder y reconocida en el sector de comercialización de insumos de computación de alta calidad y precios competitivos en Santa Cruz de la Sierra”

Ej.: Para un empresa importadora de insumos informaticos:

J.V.C. **ES** UNA EMPRESA **LIDER** EN LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS INFORMÁTICOS DE **CALIDAD RECONOCIDA** Y QUE CUBRE TODO EL MERCADO INTERNO DEL PAIS.

Ej.: Visión para una organización Universitaria:

“La U.A.G.R.M. **cuenta** con una planta docente calificada en su mayoría con **estudios de postgrado**. El ingreso a la docencia se realiza mediante una rigurosa selección y evaluación, en estricto cumplimiento del reglamento del profesor universitario”.

3.2.1.2. MISIÓN

La misión constituye la razón de ser, o sea el para que existe o se crea una empresa u organización.

La misión constituye la expresión concisa, clara y realista de la razón por la cual existe un sistema organizativo.

La misión sirve como guía para orientar el camino a seguir para llegar a los objetivos organizacionales.



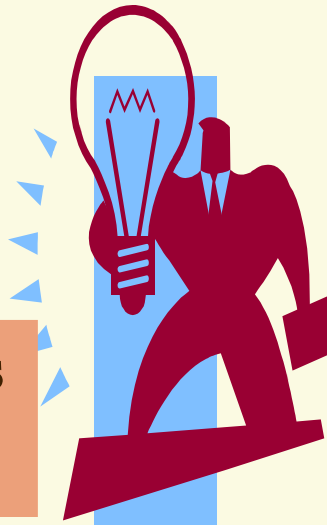
En general, puede decirse que la misión tiende a ser estable en el tiempo.

La misión puede ser replanteada como consecuencia de los cambios del entorno, de dificultades manifiestas para hacerla efectiva o de cambios en la más alta dirección de la empresa.

MISIÓN


¿A qué mercado nos vamos a dirigir?

- Tipo de consumidores
- Área geográfica



¿Qué producto o servicio vamos a ofrecer?

- Necesidad que satisface
- Tecnología a utilizar



La misión **debe estar orientada a la situación de las necesidades de los clientes, usuarios o beneficiarios** de las empresas.

Para ayudar a determinar cual debe ser la misión de una empresa es importante responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestra actividad?

¿Quiénes son nuestros clientes o usuarios?

Ej.: Misión para una empresa privada de comercialización:

“Brindar un servicio eficiente en la comercialización de insumos informáticos a los sectores industriales y comerciales del departamento de Santa Cruz”.

Misión para una organización universitaria:

“Promover la formación integral de profesionales y su mejoramiento permanente para contribuir a la solución de los problemas en la sociedad Boliviana”.

3.2.1.4. FILOSOFIA (PRINCIPIOS O VALORES)

Es el conjunto de principios, valores, creencias, en que se fundamentan la forma de pensar y actuar de los directivos, gerentes y empleados de una empresa.

Describe el como deben actuar los miembros de una organización para lograr la visión y misión definida.

Debe estar enfocada hacia los clientes o usuarios, proveedores y a la comunidad respectiva.

Responder a la pregunta ¿Por qué lo hacemos así y no de otra manera?.

Ej.: La empresa PENTIUM S.R.L tiene como filosofía:

“Obtener ganancias en forma honesta, cumpliendo todas las disposiciones legales del país”.

Ej.: La U.A.G.R.M. tiene como filosofía:

- ❑ La honestidad, la verdad, la autoestima, opciones de un universitario (autoridad, docente, estudiante o administrativo) superior e incorruptible.
- ❑ La superación humana y profesional como practica permanente para dar contenido de valores, calidad, eficiencia y ventajas competitivas al trabajo en un mercado deshumanizado, selectivo y excluyente.

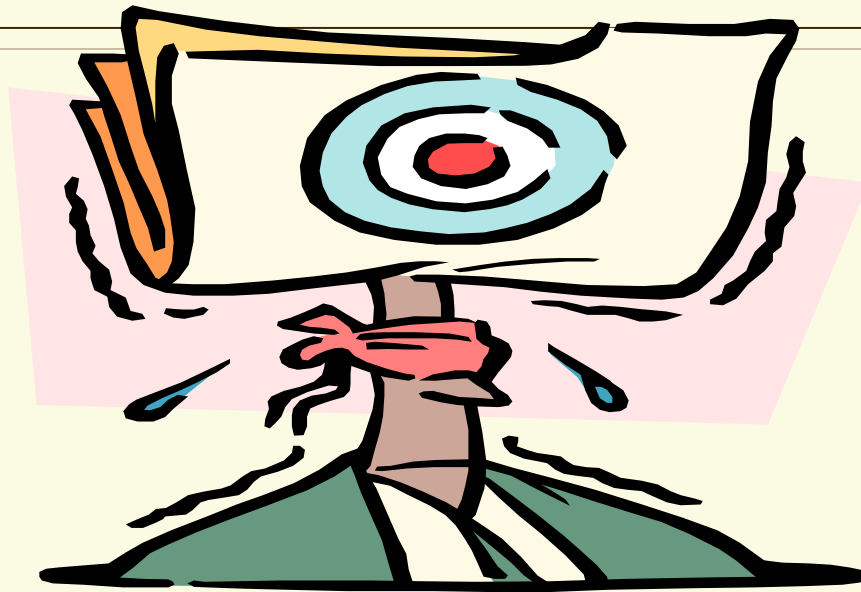
Ej.: La empresa de desarrollo de software
CONSYSTEM S.R.L., tiene como
filosofía:

- ☐ Responsabilidad
- ☐ Calidad de sus productos
- ☐ Confianza
- ☐ Honestidad
- ☐ Competencia leal

3.1.2.4 OBJETIVOS


Es el resultado o producto (output) que se desea lograr mediante la realización de determinadas actividades.

Son realizaciones que se espera llevar a cabo en un periodo delimitado. O sea, define ¿Qué se desea hacer? ¿Adonde se quiere llegar?



El objetivo debe ser definido en base al
diagnostico, visión, y filosofía empresarial.

Sus características son:

- 
-
- ❑ Debe estar enfocado a resultados.
 - ❑ Ser coherente con los demás objetivos de la empresa.
 - ❑ Debe ser medible, es decir, cuantificado.
 - ❑ Debe ser definido en tiempo infinitivo.
 - ❑ Debe ser realista y alcanzable.
 - ❑ Debe ser innovador y desafiante.
 - ❑ Debe ser flexible, de modo que pueda ser modificado en los casos necesarios.

Ejemplos:

Disminuir el índice de reprobación en 10% en la materia de programación de la carrera de Ing. De Sistemas durante la gestión 2011

Incrementar las utilidades en un 20% en el semestre II/10.

Ejecutar 2 cursos de capacitación en el mes de febrero del 2011, a los técnicos del departamento de informática.

3.1.2.5. POLITICA EMPRESARIAL

Es un conjunto de pautas que *sirven como guías para la actuación o desempeño de las actividades de los integrantes de una organización.*

Indica la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben realizarse las actividades para alcanzar los resultados deseados.

Toda política *debe estar orientada hacia la visión, misión filosofía y los objetivos de la empresa.*

Las políticas empresariales pueden ser: generales o globales, cuando abarca toda la empresa; y sectoriales o específicas, cuando afectan a cada sector o área de la misma.

Ej.: Política de RRHH de una organización universitaria publica:

“La contratación de profesionales docentes formados en las universidades publicas del sistema universitario nacional.”

Ej.: Política de ventas de una empresa de insumos informáticos:

“Vender solamente al contado”, “Vender al contado y al crédito a 30, 60 y 90 días de plazo”.

Ej.: Política de compras de una empresa petrolera:

“Suministro de productos y/o servicios de empresas legalmente constituidas en el país”.

3.1.2.6. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Una vez definidos la visión, misión, filosofía, objetivos y políticas, el siguiente paso es determinar como conseguirlos, es decir, *definir las estrategias de la empresa.*

La estrategia como ya se definió, *es el conjunto de acciones coherentes e integradas, a realizar para el logro de los objetivos* definidos, de acuerdo con los, medios o recursos disponibles.

Una estrategia busca el aprovechamiento de las oportunidades del entorno y las fortalezas de la empresa, conforme con la visión, misión, objetivos y políticas definidas.

- El planeamiento estratégico establece el plan global de la empresa y es generalmente a largo plazo.

La **responsabilidad de la definición del plan estratégico es del nivel directivo o superior,** pero es necesaria la participación de los gerentes, jefes, superiores y empleados de los sectores afectados.

3.1.2.7. PLANEAMIENTO TACTICO

La táctica empresarial puede definirse como la técnica y el arte de utilizar los recursos empresariales para el logro de los objetivos, conforme con la estrategia definida. Es un medio para lograr objetivos gerenciales o departamentales.

El plan táctico transforma el plan estratégico en acciones más específicas, generalmente para las áreas funcionales de la empresa.

En esta fase se asignan los recursos a cada área para la realización de actividades previstas, conforme a la estrategia definida, así, se tiene:


- ☐ El plan de producción,
- ☐ Plan de comercialización
- ☐ Plan financiero (presupuesto)

El plan táctico es a mediano plazo y son definidos en las gerencias intermedias o de mandos medios.

3.1.2.8 PLANEAMIENTO OPERATIVO

Es un proceso en el cual se definen las acciones específicas (operaciones y actividades) y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, tiempo y otros) necesarios para su ejecución.

El plan operativo, denominado también plan anual operativo (P.A.O) es a corto plazo (generalmente un año) y esta basado en el plan estratégico y táctico.

A silver metal spiral binding is visible on the left side of the page, with the wire looping through a series of holes.

En esta fase **se detallan minuciosamente las actividades a realizar** de modo a facilitar la realización, control y evaluación de las mismas.

3.1.2.9 PROGRAMA

El programa constituye el conjunto de actividades a ser realizadas para el logro de los objetivos empresariales, descrita en forma clara y específica, con el tiempo de ejecución de cada acción.

El programa se representa gráficamente a través del cronograma de actividades, el cual debe ser diseñado en base a días calendarios o días hábiles, de modo a facilitar el control y evaluación de su cumplimiento.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MESES	JUNIO	JULIO	AGOST.	SEPT.	OCT..	NOV.
FASES DEL PROYECTO						
DIAGNOSTICO	——					
PLANIFICACION		——				
ORGANIZACIÓN		——				
INTEG. PERS.		——				
EJECUCION		——	——	——	——	
CONT. Y EVAL.					——	——

3.2 ORGANIZACION

3.2.1 Concepto

El término organización tiene dos significados básicos:

El primero hace referencia a una empresa o institución o un grupo funcional como una empresa privada, una institución pública.

El segundo significado se relaciona con el **proceso de organización**, es decir, la forma de ordenar los medios o los recursos disponibles para alcanzar objetivos determinados.

La organización es la segunda fase o etapa del proceso administrativo.

Después de la planificación, el siguiente paso que se debe dar para el funcionamiento de una empresa es la organización.

Para la organización de una empresa se debe considerar los siguientes aspectos:

- **La misión, visión, filosofía, objetivos, políticas y estrategias de la empresa.**

- ***Las variables o condiciones del entorno.***
- ***Identificar, ordenar y agrupar las tareas individuales y las actividades y/o procesos de una empresa particular o pública.***
- ***Definir las unidades de trabajo o los sectores o áreas y las interrelaciones e interacciones entre ellos.***
- ***Delimitar y escalonar la autoridad y responsabilidad de cada cargo.***

- ***Establecer adecuados sistemas y canales de comunicación y coordinación entre las diferentes unidades de modo a conseguir los objetivos deseados, considerando las variables o condiciones ambientales (Oportunidades y Amenazas) y los recursos disponibles (Fortalezas y Debilidades).***

De acuerdo **al concepto tradicional de organización**, dos o más personas se juntan para realizar actividades con miras a la consecución de objetivos comunes.

Considerando **el enfoque moderno de la organización**, con una sola persona se puede tener una organización, como por ejemplo ***la organización virtual***.



La organización es fundamental para la gestión de las empresas, sean estas grandes medianas o pequeñas. En nuestro país ***una de las principales causas de las crisis empresariales tanto del sector publico como privado, es la falta de organización.***

Respecto a la situación actual y la tendencia del funcionamiento de las organizaciones, ***estas requieren mayor flexibilidad, agilidad y rapidez en las respuestas a los requerimientos de los clientes o usuarios.***

En el proceso organizativo, las personas, tecnología y técnicas deben armonizarse para reaccionar positiva y eficazmente ante los desafíos de ambientes dinámicos y altamente competitivos.

Por otra parte, la tendencia de la organización y gestión empresarial actual es la orientación a resultados y no a procesos.

3.2.2. SIGNIFICADO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Diseñar o rediseñar (estructurar o reestructurar) una organización ***significa:***

Identificar las tareas físicas y/o mentales que deben ser realizadas, ordenarlas y agrupar las tareas individuales en unidades de trabajo (Áreas o departamentos), y determinar las relaciones, interacciones e interdependencias entre las mismas para una efectiva coordinación.

La estructura de una organización puede ser definida simplemente *como la suma total de las formas en que el trabajo es dividido entre diferentes actividades y tareas y luego es lograda su coordinación entre las mismas.*

- El diseño organizacional debe ser complementado con:

a) La definición de los puestos o cargos necesarios para el desarrollo de las actividades y/o procesos de cada sector.

b) La descripción de las tareas y responsabilidades de cada puesto o cargo (Manuales de organización).

Los puestos deben ser definidos en base a los misión, visión, objetivos, las políticas y estrategias de la empresa y no a las personas que los ocupan, o sea, el puesto debe ser impersonal.

Los diferentes grupos o sectores (Departamentos) de una organización independientemente de su ubicación física, *pueden interactuar a través de sistemas integrados de gestión como:*

- ☐ *Hardware: redes de computadoras , y otros.*
- ☐ *Software: Aplicaciones contables, financieros, de RRHH, etc.*
- ☐ *Comunicaciones: internet, intranet, extranet, etc.*

La estructura organizacional se representa en forma grafica mediante el organograma u organigrama y es un instrumento indispensable para el éxito de cualquier tipo de organización.

Esta debe ser diseñada de modo a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa.

Asimismo, debe ser suficientemente flexible y dinámica que permitirá un alto grado de autonomía del personal en el desarrollo de sus tareas y en la toma de decisiones, así como para la adaptación a los cambios que exige el entorno empresarial

La estructura organizacional, conjuntamente con los sistemas, procesos operacionales y tecnologías de información (TIC), constituyen la infraestructura de la gestión empresarial.

3.2.2. ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Las empresas virtuales son aquellas que a diferencia de las organizaciones tradicionales pueden funcionar sin una estructura organizacional, sin local fijo, con la mínima cantidad de recursos humanos y en ocasiones hasta sin recursos humanos.

Este tipo de empresas se caracteriza por la forma de desarrollar y aplicar innovaciones exitosas para enfrentar los desafíos de mercados alta mente competitivos.

Permite la posibilidad real de abrir mercados potenciales a un costo relativamente bajo
para la comercialización de cualquier tipo de producto.

Las empresas u organizaciones virtuales **incorporan para su funcionamiento lo más moderno y actualizado de la tecnología computacional y de telecomunicaciones** como:

a) Tecnología computacional

- Bases o bancos de datos relacionales.
- Redes de computadoras.
- Internet, intranet, extranet.

b) Tecnología comunicacional

- Correo Electrónico
- Enlace satelital.
- Fibra óptica
- Videoconferencia

c) Logística

- Políticas, estratégicas, sistemas y procesos operacionales.
- Formulario electrónicos
- Banco postal
- Sistema de información gerencial.

El desarrollo de las organizaciones virtuales, alcanza a pequeñas, medianas o grandes, dependerá del tipo de negocio (financiero, comercial, consultoría y otros).

El comercio electrónico, requiere de un espacio (página web u otros) para exponer sus productos o servicios, **con un diseño sencillo moderno y de fácil navegabilidad de la página.**

También es necesario incorporar algunos instrumentos como:


- Catálogos de los productos o servicios que ofrece
- Imágenes, especificaciones técnicas y precios para facilitar la colocación y la elección de los mismos.

3.2.3 CALIDAD DE LA ORGANIZACION

La calidad del proceso organizacional de una empresa implica contar con los siguientes aspectos:

- ☐ Visión, misión, y Filosofía empresarial claramente definidas
- ☐ Objetivos claros y precisos
- ☐ Políticas y estrategias de gestión empresarial claramente definidas
- ☐ Estructura organizacional acorde con las necesidades
- ☐ Canales y sistemas de comunicación claramente definidos

-
- ❑ Infraestructura tecnológica adecuadamente dimensionada.
 - ❑ Métodos, sistemas y procesos operacionales actualizados
 - ❑ Niveles de responsabilidad claramente definidos.
 - ❑ Sistema de información gerencial (SIG) eficaz
 - ❑ Recursos humanos calificados y motivados
 - ❑ Clima laboral apropiado

- 
-
- ☐ Trabajo en equipo
 - ☐ Estilo gerencial participativo
 - ☐ Capacitación y desarrollo continuo de recursos humanos
 - ☐ Mecanismos de coordinación y control claros y precisos

3.2.4 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Toda organización puede ser visualizada de dos formas:

a) Organización formal

En este tipo de organización la estructura organizacional, los sistemas y procesos o procedimientos operacionales son resultado de un diagnostico y planificación consciente y están explicitados en documentos aprobados formalmente por autoridades competentes.

b) Organización informal

Es aquella en la que no existe una estructura organizacional formalmente definida y las relaciones, comunicaciones, niveles de autoridad y responsabilidad, existen sin ninguna formalización.

Este tipo de organización se rige por normas implícitas o espontaneas por lo que no consta en ningún documento escrito.

Las características mas importantes de una organización informal son:

a) Es una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia objetivos definidos del grupo.

b) La organización informal no permite el funcionamiento eficiente y eficaz de las empresas, sean estas públicas o privadas.

3.2.4 CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION

Los términos centralización y descentralización se utilizan para dar a conocer el grado de la delegación de la autoridad y responsabilidad a los distintos niveles de una organización y consecuentemente de la toma de decisiones.

Es importante que al analizar las situaciones para el diseño de la estructura organizacional así como de los sistemas y procesos operacionales se considere la importancia de la centralización y descentralización en la toma de decisiones.

a) Centralización

Una empresa es centralizada administrativamente cuando todas o la mayoría de las decisiones son tomadas en el nivel superior de una organización.

- Cuando el poder de decisiones se concentra en un único punto de la organización generalmente se presenta serios problemas en la gestión empresarial, por lo que hoy en día no es recomendable el uso de este criterio principalmente en empresas medianas o grandes.

- ❑ La centralización puede ser justificada cuando es necesario un estricto control de los procesos para el éxito de la organización y gestión de la empresa.
- ❑ Asimismo, este tipo de organización puede ser justificada en pequeñas empresas de producción de bienes o servicios, donde los jefes de departamento y empleados reciben las instrucciones sobre las actividades a realizar directamente del gerente o propietario, sin ningún intermediario.

Ventajas de la centralización

- ☐ Facilita la coordinación de actividades y/o procesos.
- ☐ Permite el control centralizado sobre las actividades y/o procesos de la organización.
- ☐ Evita la duplicación de funciones.
- ☐ Estandariza los procesos operacionales en todos los sectores o áreas de la organización.
- ☐ Permite una comunicación rápida entre el gerente y sus subordinados.

Desventajas de la centralización

- ☐ Lentitud para reaccionar ante los cambios del entorno.
- ☐ Invalida las actividades creativas e innovadoras del personal.
- ☐ No permite la capacitación ni el desarrollo de los recursos humanos.
- ☐ Tendencia a sobrecargar al nivel superior, produciéndose como consecuencia cuellos de botella en el toma de decisiones.

-
- ☐ Estilo de gestión inadecuado.
 - ☐ Aumenta la burocracia.
 - ☐ Dificulta el proceso de la empresa u organización.

b) Descentralización

Se tiene una descentralización cuando gran parte de las decisiones relacionadas con el Funcionamiento de la organización se toman en los niveles inferiores.

- ❑ La descentralización implica delegación de la autoridad y responsabilidad a otros niveles de la organización.

- ❑ Permite el procesamiento, distribución, recuperación y disponibilidad de información y documentos en los niveles inferiores que facilita la toma de decisiones.
- ❑ Las organizaciones actualmente necesitan mayor agilidad en la toma de decisiones para dar respuestas a los requerimientos de los clientes o usuarios en un mercado globalizado, altamente cambiante y competitivo.

Ventajas de la descentralización

- ☐ Facilita la toma de decisiones y la solución de los problemas que surgen .
- ☐ Estimula la capacidad creativa e innovadora del personal.
- ☐ Permite mayor flexibilidad y rapidez para la adaptación a los cambios del entorno empresarial.
- ☐ Posibilita la participación de los responsables de los niveles inferiores de la organización.

Desventajas de la descentralización

- ❑ Posibilidad de pérdida del control de las actividades, si no se realiza una adecuada delegación de la autoridad y responsabilidad.
- ❑ Si no se cuenta con un sistema de información gerencial (Informatizado) eficiente pueden presentar dificultades en la emisión, recepción y disponibilidad de informaciones.

-
- ❑ Requiere mano de obra más calificada, pues cada gerente, jefe o supervisor debe estar capacitado para analizar problemas y tomar decisiones.
 - ❑ Puede representa mayor costo para la empresa.

3.2.5 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN UNA EMPRESA

- Aunque la delegación de autoridad y de responsabilidad ha sido practicada desde hace mucho tiempo atrás, aún hoy en día existen directivos y gerentes que rehúsan esta práctica tan importante para una adecuada administración.
- Uno de los requisitos fundamentales para que una organización funcione como un sistema eficiente, consiste en definir claramente la autoridad y responsabilidad de cada uno de los miembros que componen una organización.

3.2.5.1 Definición de autoridad

- **La autoridad** es la facultad de actuar o mandar que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Significa el derecho de tomar decisiones y de hacerlas cumplir.
- **La autoridad** significa que la persona, en un determinado cargo, tiene el derecho de tomar decisiones propias y de exigir a sus subordinados o colaboradores el cumplimiento de las actividades y/o procesos que les son asignados.

3.2.5.2 Tipos de Autoridad

a) Autoridad máxima

Persona o grupo de personas que tienen la atribución de tomar decisiones en última instancia (Gerente, Presidente del directorio).

b) Autoridad de línea

Se refiere a la autoridad que ejercen los directivos y gerentes de los niveles superiores (áreas o departamentos) de la organización sobre los jefes supervisores y empleados de los niveles inferiores.

c) Autoridad técnica

Este tipo de autoridad hace referencia a personas de reconocida experiencia en determinados campos o especialidades (tecnología de información, normas de calidad, etc.)

d) Autoridad de apoyo o de staff

Se refiere a la autoridad que poseen los asesores de los distintos niveles de la organización (Legal, Tributario, auditoria).

e) Autoridad funcional

Es la Autoridad que ejerce el gerente o jefe de un sector sobre personas o empleados de otros sectores.

3.2.5.2 Definición de responsabilidad

- Es la obligación o el compromiso que tiene todo miembro de una organización con las disposiciones destinadas al logro de los objetivos previstos.
- Implica el cumplimiento de una obligación. Así cada empleado tiene sus obligaciones, ante su jefe y ante la empresa en la que presta sus servicios.

3.2.5.2 Delegación de autoridad y la responsabilidad

Consiste en:

- Delegación, transferencia parcial o total de algunas funciones del responsable de un nivel superior a otro de nivel inferior de la organización.
- Cuando se delega la autoridad se debe asignar con claridad y precisión las responsabilidades inherentes a las funciones delegadas, invertir al delegado con suficiente capacidad de mando y proveerle de los medios o recursos necesarios para el cumplimiento de los mismos.

A spiral-bound notebook with a cream-colored page. The word "FIN" is written in large, bold, red capital letters in the center of the page. A horizontal line is drawn across the page, just above the text. The spiral binding is visible on the left side.

FIN