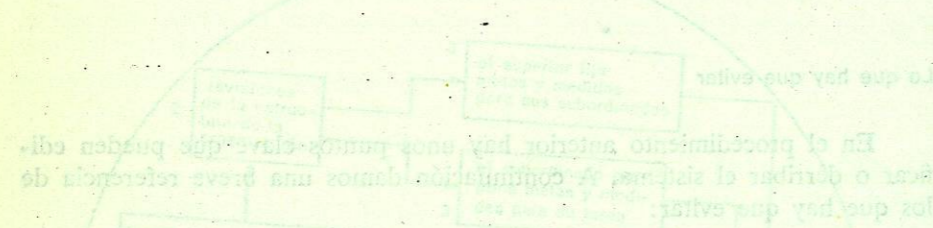


6. No formar juicio acerca de los resultados que alguien ha conseguido hasta que hayamos tenido un cambio de impresiones en nuestro encuentro con él.

7. Evitar regañinas. Quremos decir: no reprender a un subordinado por haber dejado de hacer algo que no sabía a punto fijo si, verdaderamente, debía hacer.

El sistema de autoridad que se propone en este capítulo es el de autoridad funcional. Este sistema de autoridad se caracteriza por ser un sistema de autoridad que se basa en la autoridad funcional. Este sistema de autoridad se caracteriza por ser un sistema de autoridad que se basa en la autoridad funcional.



En el sistema de autoridad funcional, la autoridad se basa en la autoridad funcional. Este sistema de autoridad se caracteriza por ser un sistema de autoridad que se basa en la autoridad funcional.

El sistema de autoridad funcional se caracteriza por ser un sistema de autoridad que se basa en la autoridad funcional. Este sistema de autoridad se caracteriza por ser un sistema de autoridad que se basa en la autoridad funcional.

El sistema de autoridad funcional se caracteriza por ser un sistema de autoridad que se basa en la autoridad funcional. Este sistema de autoridad se caracteriza por ser un sistema de autoridad que se basa en la autoridad funcional.

### ALGUNOS ASPECTOS CONCEPTUALES INTRODUCTORIOS A LA GERENCIA FUNCIONAL

Para visualizar muy claramente la gerencia funcional, es necesario entender los siguientes conceptos:

- o) Niveles jerárquicos
- o) Autoridad
- o) Responsabilidad
- o) Clases de autoridad
- o) Delegación de autoridad
- o) Límites de autoridad
- o) Niveles básicos
- o) Niveles superiores

#### 3.2. Suba ALGUNOS ASPECTOS CONCEPTUALES INTRODUCTORIOS A LA GERENCIA FUNCIONAL

- o) Relaciones entre los órganos
- o) Relación de autoridad
- o) Relación de autoridad especializada
- o) Relación de autoridad
- o) Relación de autoridad
- o) Relación de autoridad
- o) Relación de autoridad
- o) Relación de autoridad

A continuación se presenta el criterio de Miguel Duboit Krauss, sobre el particular.

CAPILLA ALONSO  
FACULTAD DE INGENIERIA  
U.A.N.L.

## ALGUNOS ASPECTOS CONCEPTUALES INTRODUCTORIOS A LA GERENCIA FUNCIONAL

Para visualizar muy claramente la gerencia funcional, es necesario entender los siguientes conceptos:

- o). Niveles jerárquicos
- o). Autoridad
- o). Responsabilidad
- o). Clases de autoridad
- o). Delegación de autoridad
- o). Límites de autoridad
- o). Niveles básicos
- o). Niveles superiores
- o). Subniveles
- o). Relaciones entre los órganos
- o). Relación de subordinación
- o). Relación de asesoría
- o). Relación de mando especializado
- o). Relación de revisión
- o). Relación de servicio
- o). Relación de coordinación
- o). Relación de descentralización

A continuación se presenta el criterio de Miguel Duhalt Krauss, sobre el particular.

ANTOLOGIAS DE LECTURAS SOBRE TECNICAS DE LA GERENCIA MODERNA

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO EN LAS OFICINAS PUBLICAS

Por: Miguel Duhalt Krauss (2)

13. Los niveles jerárquicos

.01 Un nivel jerárquico es una división de la estructura administrativa que comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tengan encomendada.

Por ejemplo, el nivel de gerencia comprende a todos los gerentes, independientemente que lo sean de ventas, de producción o de finanzas; el nivel de ejecución comprende a todos los trabajadores, independientemente de que pertenezcan al departamento de producción, de contabilidad o de personal.

.02 En un organograma vertical, los niveles jerárquicos corresponden a las filas, en uno horizontal, a las columnas y en uno circular, a las circunferencias concéntricas.

.03 Un nivel jerárquico es un conjunto de órganos agrupados en razón del grado de autoridad y responsabilidad, no de la clase de actividad.

14. La autoridad

.01 La autoridad es la facultad de actuar o de mandar a otros miembros del organismo administrativo.

.02 Significa el derecho de tomar decisiones y hacer que se cumplan.

.03 Es la facultad de dirigir las acciones de otros para que realicen o impedirles que realicen alguna actividad, o para que acaten una decisión.

.04 Entraña, por tanto, un derecho de decisión, ejecución o mando que afecta a otros miembros de la institución.

15. La responsabilidad

.01 La responsabilidad es la obligación que tiene todo miembro de un órgano administrativo de cumplir sus deberes como tal.

.02 Es el compromiso de dar cuenta al superior del cumplimiento de sus obligaciones administrativas, según su puesto.

.03 Implica obediencia, cumplimiento o dependencia.

16. Clases de autoridad

.01 Aunque la autoridad es una relación entre las unidades administrativas, no todas las relaciones entre ellas entrañan autoridad.

.02 Hay dos clases de autoridad administrativa:

a) La autoridad en línea, que genera la relación de subordinación, que existe entre jefes y subalternos directos.

b) La autoridad funcional, que genera la relación de mando especializado, que es la que existe entre un órgano especializado y en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea. Es una autoridad restringida a una actividad determinada y existe en forma paralela a la autoridad lineal.

(2) Duhalt Krauss Miguel "Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas", Edit. UNAM, 1970, págs. 85 y sigs.

.03 La relación entre asesorar y jefe de línea no implica una clase especial de autoridad. El consejo del asesor no requiere cumplimiento, no es mando y por lo tanto no es ejercicio de autoridad.

El asesor en cambio tiene un jefe de línea a quien reporta, a quien está subordinado y está en una relación de subordinación.

.04 Las demás relaciones que se dan entre los órganos (véase núm. 27) sólo emplean autoridad cuando el mando se ejerce en cualquiera de las dos formas expuestas.

17. La delegación de autoridad

.01 La autoridad total radica en el órgano supremo, en el nivel más alto de la escala jerárquica.

.02 Para hacer más ágil el funcionamiento del organismo administrativo, parte de la autoridad va siendo delegada de un nivel a otro, a los órganos inferiores.

.03 Conforme más alto es el nivel, más amplia es la autoridad; mientras más bajo es el nivel, más limitada es la autoridad de sus órganos.

18. Los límites de autoridad

La limitación de la autoridad puede referirse:

.01 A los niveles jerárquicos que comprende.

Un Secretario de Estado tiene autoridad sobre todos los niveles jerárquicos de la Secretaría, un jefe de personal puede tener sólo autoridad admitir empleados

hasta el nivel de jefe de Sección; los demás niveles pueden estar reservados a la autoridad del Secretario o Director.

.02 La clase de actividades que afecte.

Por ejemplo, el gerente de producción tiene autoridad para tomar decisiones que abarquen a los demás miembros de la organización en materia de producción, uno de ventas sobre precios y mercados, etcétera.

.03 Al valor monetario que implique.

Un gerente de venta puede tener autoridad para hacer descuentos hasta de \$ 1,500.00, mayores descuentos se reservan a la autoridad del Director.

.04 Al tiempo que dure el efecto de la decisión:

Un jefe de departamento puede conceder permisos a sus subordinados hasta por cinco días, mayor duración se reserva a la autoridad del Gerente General u Oficial Mayor.

.05 A la permanencia de esa limitación:

Los órganos de línea tienen autoridad permanente; los de ayudantía o representación personal sólo mientras dure el encargo concreto.

19. Los niveles básicos

Los niveles básicos de autoridad en la administración mexicana, son:

Niveles más comunes	Nombres con que se conocen		Tipo de Planeación	Tipo de Decisión	Tipo de Jefatura	Tipo de Control
	Admón. Pública	Admón. Privada				
1º	Secretaría de Estado	Dirección	Largo plazo Políticas Generales	Estratégicas fundamentales	Impersonal	Resultados generales
2º	Dirección	Gerencia	Plazo medio Políticas de rama	Estratégicas de rama	Impersonal	Resultados a corto plazo
3º	Jefatura de departamento	Jefatura de departamento	Corto plazo Políticas departamentales	Estratégicas y tácticas de operación	Semipersonal	Resultados inmediatos
4º	Jefatura Sección	Jefatura Sección	Realización inmediata	Tácticas operacionales	Personal	De labores
5º	Empleado o trabajador	Empleado o trabajador	Propio trabajo	Rutinarias sobre propio trabajo		Propio trabajo

20. Los niveles superiores \*

.01 Sobre el primer nivel del cuadro anterior pueden aparecer dos niveles superiores:

- a) El que correspondería a la asamblea general de accionistas en la administración privada que equivale al pueblo en la administración pública democrática, y
- b) El que corresponde al Consejo de Administración privada, que equivale al poder legislativo en la administración pública.

\* W. Jiménez Castro. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. F. de C. E. México, 1963, p. 166.

21. Los sub-niveles

A veces existen niveles intermedios o sub-niveles. Por ejemplo, entre el departamento y la sección, suele haber un nivel intermedio llamado "oficina". A veces, entre la sección y el empleado, existe una subdivisión llamada "mesa". En ocasiones entre la gerencia y el departamento hay un nivel intermedio de subgerencia.

22. Las relaciones entre los órganos

Las relaciones existentes entre los órganos pueden ser:

- .01 de subordinación,
- .02 de asesoría,
- .03 de representación personal,

- .01 de mando especializado,
- .05 de revisión,
- .06 de servicio,
- .07 de coordinación,
- .08 de descentralización.

23. La relación de subordinación

Llamada también de autoridad lineal. Es la que existe entre jefes y subordinados directos.

Por ejemplo, entre un gerente o director y los jefes de los departamentos que están a sus órdenes; entre el jefe de una sección y los empleados que dependen de él.

24. La relación de asesoría

- .01 Es conocida también como de "staff" y existe entre los órganos que tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos de línea, en aquellas actividades o campos que requieren conocimiento y experiencia técnica especializada.
- .02 Sus opiniones no requieren obediencia, sino son simples consejos que pueden ser aceptados o no por el jefe de línea a quien aconsejan. Éste puede imponerlas a sus subordinados, transformándolas en órdenes, reglas o instrucciones.
- .03 La relación de asesoría se puede dar en todos los niveles de mando.

El director puede tener un asesor que lo aconseje sobre las políticas legales de la institución; el gerente de ventas puede tener un asesor sobre publicidad; el jefe de un departamento de producción, sobre normas de calidad y hasta el supervisor de primera línea puede tener como asesores a peritos en el equipo.

25. Relación de representación personal

- .01 También llamada de ayudantía, que algunos autores las incluyen dentro de la plana mayor. Sin embargo, entre el asesor y los subordinados del jefe de línea no hay ninguna relación.
- .02 La relación de representación personal es la que se da entre el ayudante de un jefe y los subordinados de éste. El ayudante no puede ordenar a nombre propio, porque carece de autoridad en línea, pero puede transmitir las órdenes del jefe u ordenar a nombre de éste en los casos concretos para los cuales haya sido autorizado. Cumplido un encargo, se necesita nueva autorización para que la representación subsista.
- .03 La relación entre jefe y ayudante es de subordinación, pero el puesto de ayudante es en cierta forma una prolongación del puesto del jefe, para la atención de aquellas labores que el jefe no puede atender por sí.

El secretario particular y la secretaria ejecutiva funcionan en muchos casos como ayudantes.

- .04 No debe confundirse, por ejemplo, el puesto de ayudante de gerente con el de subgerente. El segundo tiene autoridad propia en línea; el primero obra en nombre del jefe.

26. Relación de mando especializado

- .01 Conocida como relación funcional. Es la que existe entre un órgano especializado en determinada función, que puede dar instrucciones a los subordinados de otros jefes de línea, sobre el método de ejecución de la actividad de la cual es responsable.

- .02 Esta relación es restringida a una actividad determinada y existe en forma paralela a la relación lineal.
- .03 Debe precisarse cuidadosamente el alcance de la autoridad funcional para que no interfiera con la autoridad del jefe de línea.

Es el caso del jefe de control de calidad, que tiene autoridad para establecer las normas que deben seguir los obreros de producción, los que dependen del jefe de producción, o la del contador general de un banco, que da instrucciones sobre aspectos contables a los contadores de las sucursales, los que dependen en línea del gerente de la sucursal.

27. La relación de revisión

- .01 Es el caso de los órganos de auditoría interna. Su función es revisar sistemáticamente las operaciones realizadas por los demás órganos de la institución, para comprobar que su actuación se ajusta a las normas y procedimientos establecidos.
- .02 Si sólo reportan las irregularidades a los jefes de línea, para que éstos tomen las medidas correctivas, actuarán como órganos asesores.
- .03 Si obran a nombre del jefe de línea, en ayuda de éste por autoridad delegada, ordenando directamente a los subordinados, su actuación será la de representación personal.
- .04 Si tienen facultad para dar instrucciones sobre una actividad determinada, directamente a los subalternos, actúan como órganos de mando especializado.

El jefe inmediato de un órgano de revisión puede ser el director general, el gerente general o ge-

rente administrativo en las empresas privadas, o el Secretario de Estado, Subsecretario u Oficial Mayor en las unidades del Gobierno.

28. Relación de servicio

- .01 Ésta aparece cuando se han concentrado en un solo órgano determinadas actividades que significan la ejecución de acciones físicas en apoyo de otros órganos a los que no están subordinados directamente, como los servicios de intendencia, de mensajería, de mantenimiento, etcétera.

El órgano que presta el servicio puede tener diferente nivel jerárquico. Puede tratarse de "servicios generales", para toda la institución, como los de intendencia, o de "servicios especiales", para una parte de ella, como los servicios de mantenimiento para el equipo de producción.

- .02 No es una relación de asesoría, porque el órgano que presta el servicio no aconseja para que el órgano de línea realice algún acto, sino que es el órgano de servicio el que realiza los actos en apoyo del órgano servido.
- .03 Los órganos que prestan el servicio no actúan como órganos de ayudantía o de mando especializado, porque no hay órdenes o instrucciones del servidor al servicio, sino al revés.

29. Relación de coordinación

- .01 Es llamada también relación colateral. Existe entre órganos del mismo nivel, para coordinar las actividades en que intervienen varias áreas de especialización.