

Las desventajas que pueden presentarse se resumen en:

- Presencia de conflictos entre la autoridad de línea y la de *staff*
- Aumento del costo por salario del especialista
- Dificultad para mantener el equilibrio y la estabilidad de la estructura de organización

Organización por comités

Para algunos autores, los comités son formas administrativas; para otros, representan una organización funcional sin autoridad lineal.

Como características de esta forma de organización están: son organismos temporales —en tanto cumplen su misión—, pueden o no tomar decisiones, tienen un objetivo definido y metas específicas por lograr.

Se considera a los comités una excelente forma para la estructura de organización. Los comités no pueden ser, por sí solos, una organización formal.

La estructura formal de la organización en sus diversas formas se representa mediante los organigramas.

Organización informal

La organización informal tiene su origen en la necesidad de las personas de relacionarse con un grupo específico, con el cual se establecen nexos de amistad, compañerismo o simplemente solidaridad. En dicho grupo, cada individuo tiene un papel que le satisface y además se tienen intereses comunes.

Algunas de las posibles variables que propician los grupos informales al interior de las organizaciones son: la interacción constante, los movimientos de personal, los periodos de descanso, el ambiente físico y las psicológicas.

A menudo, la organización informal se enfrenta a la organización formal; es normal el conflicto de intereses, lo importante aquí es lograr el equilibrio y armonizar los intereses, tarea conciliadora que compete a todos los administradores.

Instrumentos de la organización

Algunas de las herramientas propias de la organización como función administrativa se describen a continuación:

Organigramas

Definición

Los organigramas son “la representación gráfica de la estructura de organización interna”, también se les conoce como cartas, gráficas o cuadros de organización.

Función

La función de los organigramas es establecer los niveles jerárquicos, con sus correspondientes líneas de autoridad y responsabilidad, delimitar funciones, relaciones y coordinación entre los diversos puestos.

Importancia

Representan la estructura de organización, ofreciendo en forma sintetizada un panorama general del funcionamiento interno.

Niveles

Al estructurar el organigrama deben considerarse como niveles de organización (figura 6-8) los siguientes:

- **Estratégico.** Es el nivel más alto de dirección, donde se toman decisiones, se establecen las políticas, las estrategias y los objetivos de la organización.
- **Directivo intermedio.** Dependiendo de la organización, el nivel directivo intermedio es el encargado de administrar las organizaciones.
- **Operativo.** Es el nivel encargado de la ejecución de las funciones y actividades específicas de la empresa.

Requisitos

Al elaborar un organigrama debe considerarse cumplir con algunos requisitos, entre otros:

1. El diseño debe representar la estructura real de organización interna.
2. Si se maneja por puestos de responsabilidad, **no mezclar** funciones o departamentos, ejemplo: **puestos** son director, jefe de departamento, supervisor, etc. **Funciones** son: dirección, supervisión, etc. **Departamentos** son: compras, ventas, almacén.
3. La claridad es importante para comprenderlo.
4. Recordar que se manejan tres niveles de organización, por lo que el diagrama debe considerarlos.

Tipos

Los organigramas pueden mostrar diversas formas. Entre los tipos más comunes están:

- a) Lineal
- b) Funcional

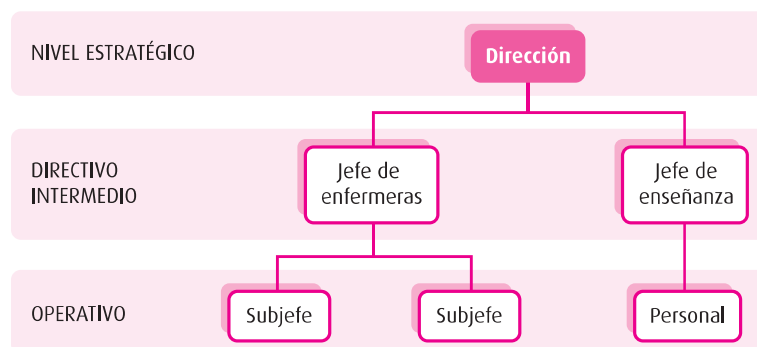


Figura 6-8 Niveles de un organigrama.

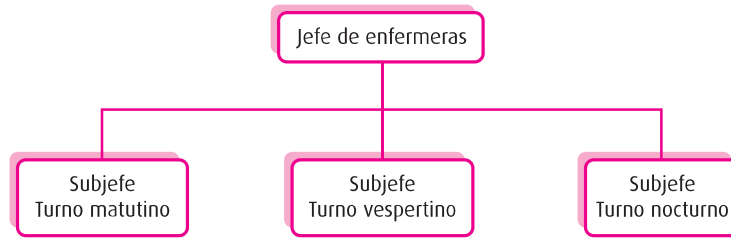


Figura 6-9 Organigrama lineal.

- c) Con posición de *staff*
- d) Horizontal
- e) Escalar
- f) Circular
- g) matricial

Organigrama lineal

El organigrama lineal (figura 6-9) representa el primer sistema de organización que fue adoptado por las organizaciones, fiel representante del paradigma clásico de la administración.

En el sistema lineal, la autoridad fluye por orden descendente y sólo de una fuente.

Es un diagrama fácil de elaborar, es sencillo, comprensible y define jerarquías, pero permite la toma de decisiones arbitrarias, fomenta la rigidez de autoridad, favorece la autocracia y no apoya el ascenso por escalafón.

No es recomendable una organización lineal pura (que difícilmente se produce), ya que se propicia la centralización.

Organigrama funcional

La autoridad fluye de más de una fuente. El modelo de organización pretende evitar la centralización y, al mismo tiempo, impedir que varias personas den órdenes a un mismo subordinado.

Este organigrama favorece la flexibilidad en las acciones, evita la centralización, propicia la comunicación y coordinación, y favorece el ascenso por escalafón, si bien exige mayor capacidad de dirección y no delimita estrictamente la responsabilidad (figura 6-10).

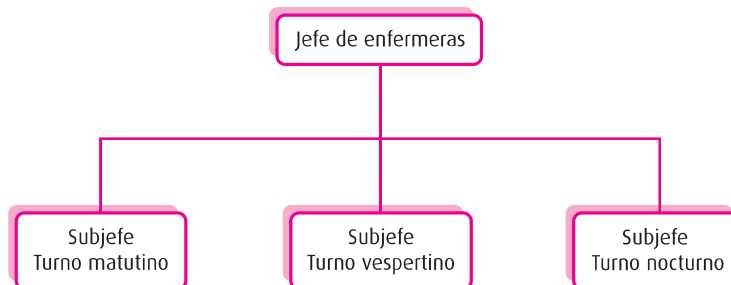


Figura 6-10 Organigrama funcional.

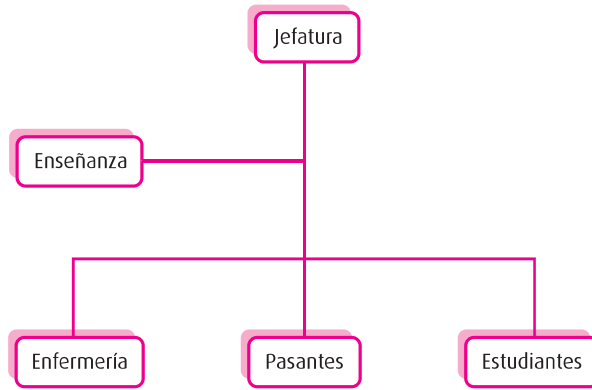


Figura 6-11 Organigrama con posición *staff*.

Organigrama con posición de *staff*

El *staff* es una posición en la que no se tiene mando. Da consulta, asesoría y consejo.

La especialización, conocimiento y experiencia se aplican en el logro de los objetivos.

Se pretende que la toma de decisiones sea apoyada por la posición de *staff*. En la figura 6-11 se muestra una posición *staff*, que es la de enseñanza.

El organigrama es similar al anterior porque se manejan otras líneas diferentes a la continua (figura 6-11).

Organigrama horizontal

La autoridad fluye de (izquierda a derecha). Se trata de una organización funcional, cuya idea es romper con el esquema tradicional de la posición lineal, en la cual la autoridad fluye en orden descendente (figura 6-12).

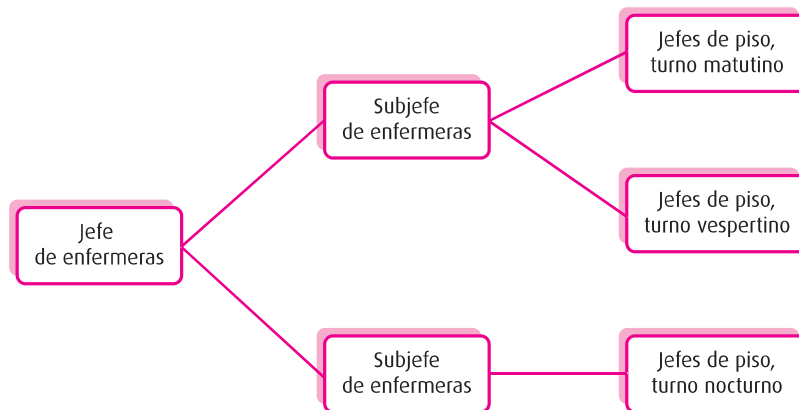


Figura 6-12 Organigrama horizontal.

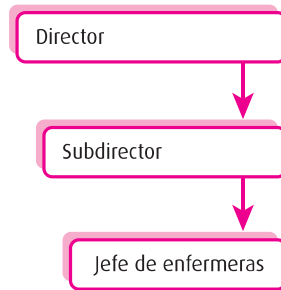


Figura 6-13 Organigrama escalar.

Organigrama escalar

Cuanto más desciende la autoridad, tanto mayor es la sangría. El organigrama escalar semeja una escalera invertida, representa también un sistema de organización lineal porque la autoridad fluye de arriba hacia abajo (figura 6-13).

Organigrama circular

Representa una organización de tipo funcional, la autoridad fluye del centro a la periferia, mientras mayor es el círculo, menor es la autoridad (figura 6-14).

Organigrama matricial

La organización matricial tiende a abandonar la organización tradicional de jerarquías y viola el principio clásico de la unidad de mando.

Se pretende representar grupos de trabajo, comisiones o programas especiales. Son sistemas de organizaciones temporales y adaptables (figura 6-15).

En los organigramas, las relaciones entre departamentos y por niveles jerárquicos se expresan de una manera clara, a través de ciertas claves de comunicación expresadas por símbolos y líneas.

Además de los organigramas, existen otras herramientas relacionadas con la estructura formal de la organización, en las cuales se determina y establece la división de funciones. Entre ellas se encuentran las mencionadas en el apartado siguiente.

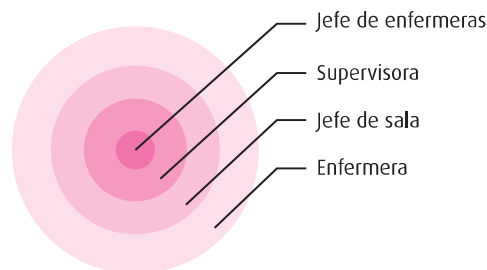


Figura 6-14 Organigrama circular.



Figura 6-15 Organigrama matricial.

Normas

Definición

Las normas son señalamientos de observancia general que se establecen para orientar la conducta en sentido positivo.

Función

La función de las normas en la organización es establecer señalamientos generales para orientar las acciones del personal hacia el logro de los objetivos organizacionales, mantener la disciplina y el orden.

Importancia

Su importancia radica en señalar líneas generales y requisitos para ejecutar las actividades.

Requisitos

- Fijarse por escrito. Las normas tienen la característica de que indican la necesidad de realizar las actividades conforme a ciertos señalamientos, si no se fijan por escrito es difícil que las personas sepan qué se espera de su trabajo.
- Darse a conocer. Además de fijarse por escrito, las normas deben difundirse por toda la organización a fin de asegurar que los trabajadores y directivos de la organización las conozcan.

Ejemplos

- Todo el material e instrumental de cirugía deberá llevar doble envoltura.
- La ventanilla de atención al público deberá ser atendida con eficiencia.
- El personal de nuevo ingreso deberá ser capacitado.
- El personal deberá anotar diariamente sus actividades en la hoja correspondiente.

Reglas

Concepto

Las reglas son señalamientos imperativos, los cuales están sujetos a sanción en caso de no ser aplicados.

Función

La función esencial de las reglas es establecer medidas disciplinarias, ordenar y fijar requisitos para el funcionamiento adecuado de la organización. Las reglas se establecen en documentos denominados reglamentos.

Importancia

Las reglas y los reglamentos son importantes porque representan la seguridad de que las acciones de todos los integrantes son las adecuadas. Son importantes porque permiten la convivencia armónica del personal, apoyan la disciplina y las acciones correctas.

Requisitos al elaborar reglas

1. Expresar por escrito las normas e integrarlas en un documento especial que se denomina reglamento.
2. Darse a conocer a todos los miembros de la organización.
3. Asegurar su observancia y cumplimiento.
4. Servir de control efectivo.
5. Deben estar acordes con las leyes respectivas. Al elaborar los reglamentos se deberá cuidar que no haya violaciones a la legislación. Prever su aprobación jurídica.

Ejemplos

- Queda prohibido permanecer en la institución fuera de las horas de trabajo
- No introducir comida a los servicios
- Sólo se asistirá a los servicios debidamente uniformado

Manuales

Definición

Un manual es la concentración sistemática de los elementos administrativos propuestos para alcanzar un objetivo. Se presentan éstos en un folleto o libro fácil de manejar.

Función

La función de los manuales en una organización es garantizar la conducta uniforme en las actividades que así lo requieran. Además, también es una función de los manuales orientar a quien los consulta sobre los aspectos relacionados con técnicas, procedimientos y organización.

Objetivos

1. Precisar funciones en un documento denominado manual, con el propósito de que los miembros de la organización tengan una fuente de información adecuada para realizar su trabajo.
2. Unificar criterios en la realización de las acciones de la empresa o institución.
3. Simplificar el trabajo, actuando como elemento de consulta para realizar bien el trabajo y no tener que repetirlo.
4. Orientar la selección de personal, por medio de las descripciones de puesto, perfil del trabajador, descripción de trabajos.
5. Establecer rutinas de trabajo.
6. Permitir el mejor aprovechamiento de recursos.
7. Facilitar la adaptación del personal de nuevo ingreso.
8. Obrar como medio de comunicación.
9. Servir de instrumento de control.

Elaboración

Para elaborar los manuales es conveniente recurrir a documentos legales y a personal operativo y directivo, además de la observación directa en el trabajo. La información debe ser uniforme y utilizar la terminología correcta. Para ésta, se integra una comisión con directivos, personal de nivel operativo y el especializado en el área de que se trate.

Difusión

Los manuales deben ser conocidos por todos los involucrados a efecto de que efectivamente cumplan su función. Se entregarán en forma gratuita y en sesiones de instrucción y aclaración de dudas.

Clasificación

Por su área de aplicación, los manuales se clasifican en:

- Macroadministrativos
- Microadministrativos

Por su contenido, en manuales de:

- Organización
- De procedimientos
- Múltiples

A continuación se explica por separado cada uno de estos tres tipos.

Manuales de organización

Contienen los elementos administrativos referentes a funcionamiento. Se subdividen en:

- a) Manual de objetivos

- b) Manual de programas
- c) Manual de políticas
- d) Manual de organigramas
- e) Manual de descripciones de puestos
- f) Manual de reglamentos

Un manual de organización necesita para su funcionamiento contener e integrar los siguientes aspectos:

- Datos generales
- Contenido (por capítulos)
- Introducción
- Directorio (principales funcionarios)
- Antecedentes históricos de la institución
- Base legal
- Estructura y organización
- Organigramas
- Descripción de puestos
- Otros manuales
- Bibliografía

Se cuidará que los manuales se elaboren en hojas que puedan cambiarse fácilmente cuando sea necesario hacer correcciones, con la finalidad de que sean vigentes durante el mayor tiempo posible.

Deben ser revisados en forma periódica y actualizados.

Manual de procedimientos

Contiene la secuencia cronológica de las operaciones de un determinado trabajo.

Para su elaboración es necesario establecer los siguientes aspectos:

1. **Datos generales.** Se incluyen en este apartado el nombre y la razón social de la institución, el nombre genérico de los procedimientos, fecha y directorio.
2. **Contenido.** Se refiere al índice de contenido.
3. **Introducción.** Se señalan las razones por las cuales se elaboró el manual y la justificación del mismo.
4. **Procedimientos.** Los procedimientos se describen incluyendo objetivos del procedimiento, áreas de aplicación, descripción por pasos, gráficas.
5. **Bibliografía.**

Manual múltiple

Contiene aspectos relativos al funcionamiento de la organización y, al mismo tiempo, aborda procedimientos generales.

Para su elaboración, debe seguirse el orden que se da a los manuales de organización. Un ejemplo de manuales múltiples son los manuales de bienvenida, que contienen aspectos de organización y procedimientos generales para personal que ingresa a la empresa como: rutinas de trabajo, papelería que se maneja, etcétera.

🌀 Análisis de puestos

Definición

Es el estudio científico y la exposición de todas las circunstancias que concurren en un puesto. Puesto es la descripción del trabajo que ha de efectuarse y de las aptitudes necesarias para hacerlo bien.

Si se quiere obtener la máxima productividad es necesario colocar en el puesto a la persona adecuada, en vez de adecuar el puesto a las capacidades de la persona.

Objetivos

- Optimizar los sistemas de trabajo. Cuando se ajusta el trabajo a los señalamientos declarados en la investigación sobre los puestos necesarios, evidentemente se mejora la forma de trabajar
- Orientar la distribución y selección de personal. Un análisis de puestos, además de mostrar la forma más adecuada de dividir el trabajo, permite al departamento de Recursos Humanos una selección más acorde con las necesidades de la organización
- Delimitar las funciones. Al delimitar las funciones de acuerdo con los puestos necesarios es posible determinar las responsabilidades en la ejecución de actividades

Elaboración

El estudio debe ser realizado por una comisión integrada por un asesor jurídico, un representante sindical, un supervisor, un jefe de servicio y un miembro del personal.

Ventajas

- Delimita funciones y responsabilidades
- Permite una remuneración más justa
- Contribuye a una mejor selección de personal
- Propicia la elaboración de manuales
- Asegura una mejor planeación y distribución de personal
- Permite mejorar los sistemas de trabajo
- Actúa como instrumento de información en los programas de orientación e introducción al puesto

Para elaborar un análisis de puestos es necesario aplicar el método científico. Los aspectos motivo de la investigación serán:

1. Habilidad y capacidad mental que requiere el puesto.
2. Esfuerzo físico necesario.
3. Responsabilidad y salud mental.
4. Condiciones de trabajo.
5. Riesgos de trabajo.

Nadie conoce mejor los detalles exactos del puesto que el que lo realiza, por tanto, la información pertinente al puesto se debe recabar no sólo a nivel directivo sino al del personal

operativo. Los datos recabados deben ser lo más objetivos posible; se separarán las características especiales de la persona que ocupe el puesto.

Una vez recabada la información, el análisis de los resultados se hace separando aquellos datos que constituyen el trabajo de los datos que se refieran a las aptitudes y actitudes que son necesarias para desempeñar el puesto. El análisis de puestos culminará con las descripciones correspondientes denominadas descripción de puestos.

🌀 Descripción de puestos

Definición

Es el documento en el cual se consignan las funciones, relaciones, jerarquías, requisitos y percepciones referentes al puesto. La descripción de puestos tiene en la actualidad una importancia distinta al modelo neoclásico, que fue quien le dio origen.

Objetivos

- Delimitar funciones. La descripción de puestos refleja exactamente qué le corresponde hacer a cada nivel de responsabilidad
- Orientar al personal. Cuando es necesario, el personal puede consultar su descripción de puesto y actuar en consecuencia
- Facilitar la supervisión. Cuando se adiestra, se orienta o se enseña al personal la descripción de puestos suele ser ampliamente significativa. En la evaluación de personal supervisado es también verdaderamente útil la descripción de puestos
- Apoyar la valuación de puestos. Para determinar el valor del trabajo que cada quien realiza, la descripción de puestos facilita el proceso
- Mejorar la administración de personal. La administración de personal incluye desde la planeación, pasando por las técnicas de integración y el control. En cada una de las funciones administrativas, la descripción de puestos representa una herramienta muy importante

Aspectos necesarios al describir un puesto

Con el modelo neoclásico los aspectos necesarios para describir un puesto fueron afinándose e incluyeron a detalle todas las funciones y actividades que requiere un puesto para cumplir con los objetivos de la organización.

El propósito fundamental de la descripción de puestos fue originalmente utilizar al máximo los recursos y controlar la productividad al distribuir adecuadamente todas las acciones necesarias para ejecutar un plan.

Los aspectos a considerar para describir un puesto son:

1. Título del puesto.
2. Ubicación.
3. Especificación de funciones y actividades.
4. Jerarquías de puesto.
5. Requisitos para ocupar el puesto.
6. Habilidad y destreza necesarias.

7. Capacidad física apropiada al puesto.
8. Capacidad mental.
9. Responsabilidad.
10. Condiciones de trabajo.
11. Percepciones referentes al puesto expresadas en dinero.

Con el modelo de calidad, las descripciones de puestos tienen otra orientación, pero se constituyen en elementos importantes en todas las áreas funcionales.

Actualmente, la descripción de puestos se utiliza para establecer estándares de calidad, cada aspecto o actividad a realizar tiene parámetros de medición.

En la reingeniería se aplican para definir los procesos y para integrar aspectos dispersos (figura 6-16).

Valuación de puestos

Definición

La valuación de puestos consiste en determinar el valor de cada puesto, estableciendo diferencias en el salario asignado según el trabajo que se desempeñe.

Lo anterior se realiza de acuerdo con parámetros, mismos que se delimitan según el método utilizado para valorar el puesto.

Objetivos

- Equidad en los salarios. La valuación de puestos se realiza conforme al principio de “igual trabajo, igual salario”.
- Percepción acorde con las funciones. De acuerdo con el grado de conocimientos y complejidad que requiere determinado trabajo, se establece el pago correspondiente por el mismo.
- Delimitar funciones. Una valuación de puesto permite separar por funciones y grado de importancia, complejidad y conocimientos, lo cual puede utilizarse para delimitar funciones.

Función

La función de la valuación de puestos es primordialmente el manejo racional de los recursos financieros de la organización.

Desventajas

La delimitación de funciones y su valor dependen de las posibilidades económicas con que cuente la empresa.

Elaboración

Interviene una comisión integrada por un asesor jurídico, un representante sindical, un jefe de departamento y un miembro del personal aplicativo del puesto en cuestión.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Datos generales

Nombre del puesto: Enfermera instrumentista
 Dependencia: Hospital General de Zona
 Horario: De 7:00 a 15:00 horas

Descripción genérica

La enfermera instrumentista es el eje principal del área quirúrgica. Es la persona encargada de dirigir, distribuir y controlar los recursos humanos y materiales dentro de un quirófano. El buen trabajo, el trato adecuado al personal y la precisión en las indicaciones que deben seguirse, redundarán en el logro de los objetivos trazados.

Descripción específica

La enfermera instrumentista realizará las siguientes funciones:

1. Con un día de anticipación debe enterarse de la programación de intervenciones quirúrgicas en las que participará, a fin de preparar oportunamente el instrumental quirúrgico necesario.
2. Presentarse al quirófano con puntualidad y debidamente uniformada, y cambiar su uniforme por el apropiado en la sala de operaciones.
3. Verificar si se modificó la programación.
4. Solicitar en la central de equipos el instrumental, ropa y material que va a utilizar, así como firmar el vale correspondiente.
5. Supervisar el correcto aseo de la sala y vigilar que el mobiliario esté completo y en su lugar.
6. Cerciorarse del funcionamiento de los aparatos electromédicos.
7. Verificar la identificación del paciente, por medio del brazalete.
8. Con ayuda de la enfermera circulante, abrir los bultos de ropa, instrumental y suturas.
9. Iniciar el lavado de manos 15 minutos antes de la hora fijada para la intervención.
10. Usar bata y guantes estériles: cubrir las mesas con la ropa apropiada; colocar y preparar el instrumental, material de suturas, soluciones, gasas, compresas y, en general, lo necesario.
11. Contar el instrumental indicado en las tarjetas; con ayuda de la enfermera circulante, contar el material para esponjear.
12. Ayudar al equipo médico a vestirse con ropa estéril.
13. Proporcionar las tinturas para delimitar el área quirúrgica y realizar la asepsia de la misma; proporcionar los campos estériles para vestir al paciente.
14. Conservar la asepsia durante toda la operación.
15. Conocer los tiempos quirúrgicos, para anticiparse al cirujano.
16. Mantener el instrumental ordenado y limpio, durante la intervención quirúrgica.
17. Hacer el recuento del material para esponjear y de las agujas de sutura, antes de cerrar la cavidad y antes del cierre de la piel.
18. Entregar a la enfermera circulante las muestras para estudio histopatológico.
19. Al terminar la operación, ayudar al arreglo final de la herida.
20. Retirar los campos del paciente y verificar que no se encuentre instrumental en ellos.
21. Lavar y secar el instrumental quirúrgico, en colaboración con la enfermera circulante; integrar la charola y entregarla a la central de equipos y esterilización (CEYE).
22. En casos sépticos, seguir los lineamientos correspondientes.
23. Notificar al jefe de piso respecto al instrumental defectuoso.
24. Permanecer en la sala de operaciones durante todo el acto quirúrgico.

Continúa

Figura 6-16 Modelo de descripción de puestos.

Continuación

25. Cuando la operación se prolongue fuera de su horario, lo hará saber al jefe de piso, por conducto de la enfermera circulante, para que ella solucione el caso.
26. En caso de defunción, notificar al jefe de piso y auxiliar a la enfermera circulante en la preparación del cuerpo.
27. Con ayuda de la enfermera circulante y el personal de intendencia, preparar la sala de operaciones para reiniciar el ciclo.
28. Comunicar a la enfermera instrumentista del turno siguiente, el número de compresas para esponjear, gasas e instrumental que se estén utilizando.
29. Colaborar en el adiestramiento de personal de nuevo ingreso.
30. Asistir a cursos de actualización relacionados con su profesión.

Requisitos de ocupación:

1. Ser especialista en enfermería quirúrgica o como instrumentista.
2. Poseer destreza manual.
3. Mostrar capacidad de reacción rápida y actitud positiva en situaciones inesperadas.
4. Ser discreta.
5. Ser observadora.
6. Saber trabajar en equipo.
7. Tener capacidad de organización.
8. Tener buena salud física.
9. No tener malformaciones congénitas en manos y pies.
10. Hacerse estudios periódicos de manos, pies, exudado faríngeo y VDRL.

Experiencia. La enfermera instrumentista deberá tener por lo menos un año de experiencia en el quirófano, para obtener el puesto.

Responsabilidad:

1. En el manejo de datos confidenciales, como los de diagnóstico y pronóstico de los pacientes.
2. En el cuidado del equipo, material y mobiliario del área quirúrgica.
3. En el manejo de documentos e informes, expedientes y libretas de control.
4. En la supervisión del área, organización, dirección y control de la sala.
5. En la recopilación de datos y su interpretación, al proporcionar informes delicados e importantes.

La responsabilidad: se califica de máxima.

Ubicación

Nivel jerárquico: Especialista.

Relaciones de mando: Sobre enfermeras auxiliares e intendentes.

Puesto inmediato superior: Jefe de servicio.

Puesto inmediato inferior: Enfermera general.

Percepciones referentes al puesto

- Sueldo base.
- Prestaciones de tipo económico.

Figura 6-16 Modelo de descripción de puestos.

Métodos

Los métodos más usuales son:

- Por grados
- Por series
- Por comparación
- Por puntos

Para valorar puestos se clasifican las funciones, se asignan valores a las actividades y la sumatoria determina el valor del puesto.

Aspectos que se consideran al valorar puestos:

- Grado de complejidad de las funciones y actividades
- Preparación y experiencia para el puesto
- Habilidades y destrezas requeridas
- Esfuerzo necesario
- Riesgos de trabajo
- Condiciones laborales
- Nivel de autoridad inherente al puesto
- Puestos similares y percepciones económicas

Principios de la organización

1. **Unidad de dirección.** La estructura de organización eficaz y efectiva se produce cuando cada individuo contribuye al logro de objetivos de la empresa. Si la organización facilita a cada uno de sus integrantes el aporte efectivo de su contribución se logra unidad de dirección.
2. **Eficiencia.** Los objetivos, las metas, las jerarquías y las relaciones funcionales deben estar perfectamente definidos con el mínimo de costos o consecuencias indeseables.
3. **Tramo de control.** A mayor complejidad, mayor control. El límite de trabajadores que pueden ser supervisados por el administrador depende de las variables contingentes, por ello la complejidad en la estructura de organización exige mayor control.
4. **De la jerarquía.** A mayor precisión de líneas de autoridad, mayor efectividad en la toma de decisiones y en la comunicación.
5. **De la delegación.** La delegación adecuada es la que asegura el logro de resultados.
6. **De la responsabilidad absoluta.** La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por la ejecución de sus actividades es absoluta. De igual forma, el superior es responsable por las actividades del trabajo de sus subordinados.
7. **De la igualdad de autoridad y responsabilidad.** La autoridad delegada para su efectividad requiere del mismo grado de responsabilidad.
8. **Del nivel de autoridad.** Para que la delegación surta el efecto planeado, cada nivel de autoridad debe tomar las decisiones que sean de su competencia, sin permitir que se transfieran a otros niveles de autoridad.
9. **De la división del trabajo.** La base de la organización formal es la división del trabajo necesario para lograr los objetivos de la empresa. Las actividades de la empresa deben definirse y agruparse en torno a los objetivos previamente diseñados.