

disciplina.

Pero, aparte de la claridad y simplicidad que este tipo de organización presenta como ventajas, se observa en ella un inconveniente fundamental: la inexistencia de especialización de funciones directivas en todos los niveles.

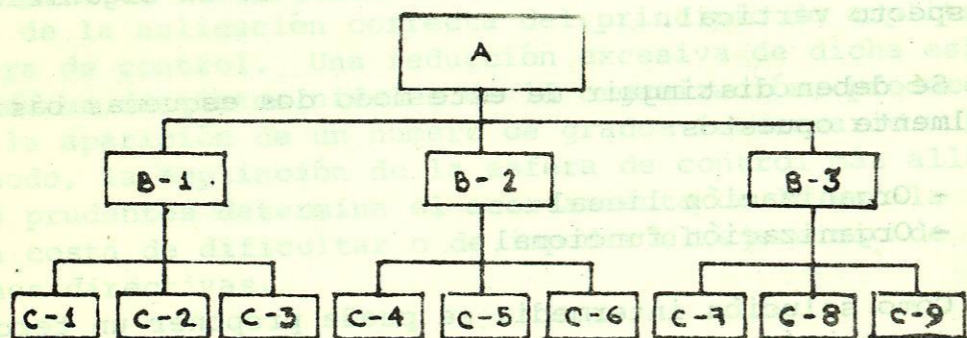


Figura 1

Dentro del tipo de organización jerárquica o lineal puede distinguirse variantes o subtipos atendiendo al criterio utilizado para estructurar los diferentes escalones. Así, la organización jerárquica podrá estar departamentizada por fines, técnicas, territorio, etc., o por una combinación cualquiera de los distintos criterios fundamentales de división del trabajo.

6,2.- Organización funcional

La organización funcional, llamada también taylorista, presenta características opuestas a las que distinguen a la organización lineal. Así se observan en ellas, como notas fundamentales:

- La negación de la idea de unidad de mando en su acepción restringida. La línea de autoridad-responsabilidad se desdobra en varios vínculos jerárquicos de contenido funcional, concurrentes sobre determinado escalón o sobre determinadas unidades. Esta particularidad puede repetirse en escalones sucesivos.
- Especialización vertical de las funciones directivas, -- unidad a la división horizontal del trabajo.

La aplicación más conocida de este esquema de organización fue llevada a cabo por Taylor en una gran empresa de construcciones metálicas cuya estructura de "tipo militar" considera -- inadecuada y determinante de escasa productividad. Pero esta aplicación no la realizó Taylor en los niveles superiores, sino en el último escalón de jefatura, mediante la creación de capacitades funcionales.

Por el contrario, las organizaciones que en la actualidad se inspiran en el citado esquema, suelen hacer aplicación de la idea de funcionalismo en sectores más elevados de la organización. De esta forma las jefaturas funcionales aparecen normalmente cerca del vértice, dando lugar en ocasiones al nacimiento de relaciones de mando especializado en las que pueden insertarse varios grados o niveles y que corren paralelas a la relación principal. La figura 2 representa una organización de este tipo en la que aparecen dos jefes funcionales en el escalón intermedio.

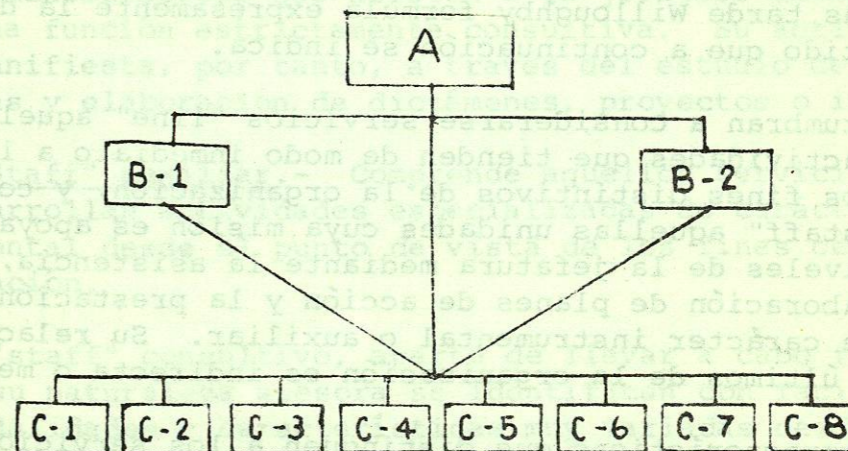


Figura 2

6.3.- Organización jerárquico-funcional

La organización jerárquico funcional trata de mantener la línea única de autoridad-responsabilidad dando solución, al mismo tiempo, a la necesidad práctica de especializar las funciones directivas y resolviendo de forma equilibrada la antítesis que parece existir entre ambas ideas. Para ello aplica el principio de unidad de mando y, apoya a la jefatura mediante órganos de asistencia especializada que, aun careciendo de autoridad formal sobre las unidades operativas, pueden influir en ellas a través de las propuestas que se someten a resolución del jefe.

A su vez, los servicios operativos no responden de sus actividades ante las unidades de "staff", sino solamente ante su jefe inmediato en la escala jerárquica. La línea de autoridad-responsabilidad, por lo tanto, no se desdobra.

Se funda este tipo de organización en la distinción entre los conceptos de "line" y "staff", de la cual se trata a continuación:

6.3.1.- Examen de la dicotomía "line" y "staff"

El origen de estos términos parece encontrarse en la organización militar norteamericana de principios de siglo. De este campo, no obstante, pasan rápidamente al de la Administración pública. Parece haber sido Emerson el primer autor que realizó una aplicación de dichos términos a las actividades administrativas. Más tarde Willoughby formula expresamente la distinción en el sentido que a continuación se indica.

Acostumbran a considerarse servicios "line" aquellos que realizan actividades que tienden de modo inmediato a la consecución de los fines distintivos de la organización, y como servicios de "staff" aquellas unidades cuya misión es apoyar a determinados niveles de la jefatura mediante la asistencia, el consejo, la elaboración de planes de acción y la prestación de actividades de carácter instrumental o auxiliar. Su relación con los fines últimos de la organización es indirecta o mediata.

Las características que distinguen a los servicios de "staff" son las dos siguientes:

- Función consultiva o instrumental. Las unidades de "staff" no ejecutan. Su misión es asistir a un determinado nivel del sector operativo preparándole el ejerci-

cio de sus funciones o de algún aspecto determinado de las mismas. Constituyen, como suele decirse muy gráficamente, una extensión horizontal de la personalidad del dirigente, principalmente en los niveles superiores.

- Carencia de autoridad formal sobre el sector operativo. Las unidades de "staff" no deciden. Carecen de autoridad para imponer sus puntos de vista al sector de línea. No pueden emanar decisiones que hayan de ser ejecutadas por éste, o lo que es igual, no existe una relación formal de autoridad-responsabilidad establecida entre los servicios de "staff" y el sector "line" de la organización. La línea de autoridad no se fracciona en vínculos concurrentes de contenido funcional. Esta segunda nota diferencia a las unidades de "staff" de las jefaturas funcionales. Ambos conceptos, sin embargo, se confunden con cierta frecuencia.

En la práctica, sin embargo, las unidades de "staff", tienden a ejercer autoridad sobre el sector operativo de modo más o menos intenso. Esta forma de actuación desnaturaliza en principio, la unidad de "staff" y se presta a producir fricciones y conflictos.

Dentro del concepto de "staff", la opinión más generalizada engloba las dos variedades siguientes:

- "Staff" consultivo. Incluye aquellos órganos y unidades administrativos que asisten a la jefatura desarrollando una función estrictamente consultiva. Su actividad se manifiesta, por tanto, a través del estudio de los problemas y elaboración de dictámenes, proyectos o informes.
- "Staff" auxiliar. Comprende aquellos servicios que desarrollan actividades especializadas de carácter instrumental desde el punto de vista de los fines de la organización.

El "staff" consultivo, aparte de llevar a cabo funciones que por su naturaleza asesora se identifican con facilidad, presenta modalidades y características muy variadas desde el punto de vista orgánico, tanto por lo que se refiere a su composición como a su encuadramiento y a su nivel o rango. Por razón de la naturaleza de los problemas que se someten a su conocimiento y punto de vista desde el cual el asesoramiento se lleva a cabo, se suelen distinguir dentro del "staff" consultivo:

- Los órganos o unidades que asisten a la dirección en la elaboración de las decisiones fundamentales relativas a los objetivos de la organización y a la determinación de la política general que ha de seguirse para alcanzarlos. Tales unidades suelen denominarse "staff general", calificándose de "staff sustantivo".
- Las unidades o servicios con actividades consultivas limitadas o especializadas y que asesoran al dirigente sobre los aspectos técnicos de las actividades de la entidad o sobre problemas de naturaleza adjetiva. En este grupo, que suele calificarse como "staff especial", se pueden incluir, normalmente, las unidades denominadas Gabinetes Técnicos, las Oficinas de Organización y Métodos, de Estudios, de Estadística, de Presupuestos, así como las Asesorías especializadas en distintas ramas y materias (Actuarial, Económica, Financiera, etc.).

El "staff" auxiliar, como ya se ha indicado, lleva a cabo actividades y prestaciones instrumentales y complementarias que interesan a todos o a la mayoría de los servicios de la organización. Tal ocurre con las actividades de personal caja, material, registro, archivo, reproducción de documentos, etc.

Tales unidades, en ocasiones, se excluyen del concepto de "staff", el cual se reserva para designar exclusivamente a los servicios que desempeñan funciones consultivas. De esta forma se llega a formular la distinción separando tres categorías de unidades: line staff - servicios auxiliares.

El "staff" auxiliar suele presentar, a diferencia del "staff" consultivo, una notable uniformidad orgánica que, a primera vista, puede llevar a confundirlo con las unidades que integran el sector operativo. Esta posibilidad se acentúa cuando distintas funciones aparecen mezcladas en unas mismas unidades.

6,32.- Problemas de la organización jerárquico funcional

Como toda fórmula de compromiso entre dos soluciones extremas, la organización de "line" y "staff" trata de reunir las ventajas de los dos esquemas anteriores evitando sus respectivos inconvenientes. Para ello toma del esquema fayolista la idea de unidad de mando, es decir, la línea única de autoridad y responsabilidad. Pero, reconociendo al mismo tiempo la necesidad de dividir el trabajo directivo, aplica igualmente esta segunda idea a través de la creación de unidades que, sin quedar interpuestas en aquella línea, apoyan al dirigente preparando su ac-

ción. La figura 3 representa, en líneas generales, una organización del tipo que se describe. Las unidades de "staff" se identifican con facilidad por su posición gráfica en ramas laterales inmediatas a las jefaturas asistidas por las mismas.

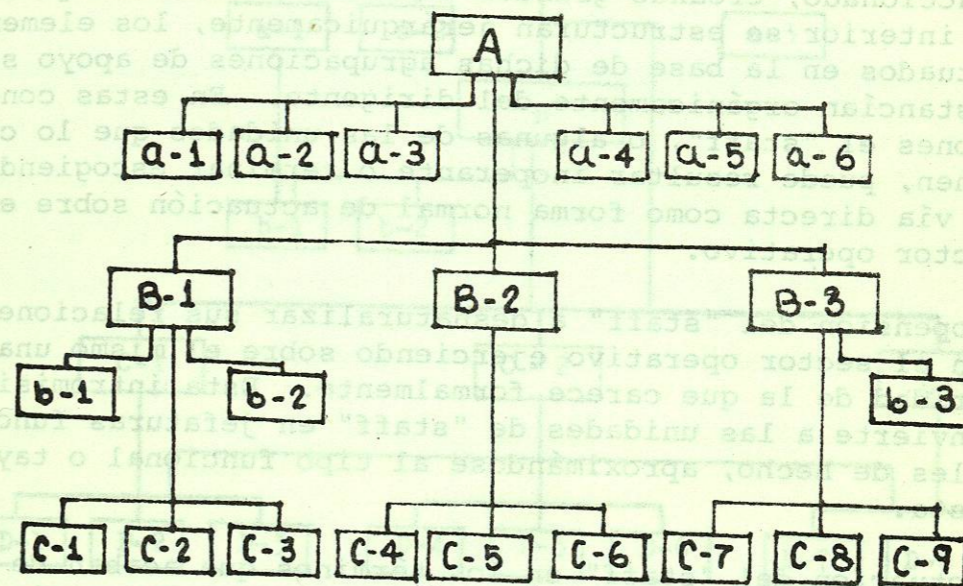


Figura 3

El esquema de organización jerárquico-funcional, por lo tanto, parece ser perfecto, al menos desde un punto de vista teórico. En la práctica, sin embargo, puede prestarse a la producción de ciertos inconvenientes. El problema fundamental que plantean las organizaciones de dicho tipo no es, por supuesto, el del establecimiento de su estructura formal, sino el de asegurar su correcto funcionamiento. Este problema sólo puede resolverse con una dirección plenamente conciente de tales dificultades y suficientemente preparada para tratarlas adecuadamente.

Principalmente, la organización de "line" y "staff" puede acusar la presencia de los defectos siguientes:

- Tendencia del "staff" a fraccionarse excesivamente. Esta -

tendencia da lugar a un desequilibrio orgánico perjudicial. Aparte de ello, la multiplicación de los órganos de "staff" que rodean a un determinado jefe enerva la función de apoyo que, de este modo, puede resultar impracticable, perdiendo los servicios de "staff" su razón de ser.

- Alejamiento orgánico de la jefatura llamada a recibir la asistencia del "staff". Si para evitar el inconveniente anterior se procede a agrupar el "staff" excesivamente fraccionado, creando grandes unidades de "staff" que en su interior se estructuran jerárquicamente, los elementos situados en la base de dichas agrupaciones de apoyo se distancian orgánicamente del dirigente. En estas condiciones el "staff", o algunas de las unidades que lo componen, puede resultar inoperante o terminar escogiendo la vía directa como forma normal de actuación sobre el sector operativo.

- Propensión del "staff" a desnaturalizar sus relaciones con el sector operativo ejerciendo sobre el mismo una autoridad de la que carece formalmente. Esta intromisión convierte a las unidades de "staff" en jefaturas funcionales de hecho, aproximándose al tipo funcional o taylorista.

La actuación del "staff" en los términos que acaban de indicarse puede desembocar, en algunos casos, en la absorción de funciones operativas. La doctrina considera conveniente evitar dicho proceso de absorción que, en definitiva, terminará por acrecentar y complicar la estructura interna de las unidades de "staff".

6,4.- Organizaciones mixtas

En la práctica no cabe esperar que las grandes organizaciones se ajusten por completo a ninguno de los tres esquemas básicos descritos.

Si a todo ello se añade que, como ya se ha dicho, determinados órganos ofrecen, desde un punto de vista formal, carácter híbrido o complejo, habrá de llegarse a la conclusión de que la mayoría de las organizaciones de cierta envergadura aparecen, en la práctica, como organizaciones mixtas o combinaciones de las variaciones anteriores. La figura 4 refleja un supuesto en el que la disposición de las líneas de autoridad determina un esquema que ha de calificarse como mixto.

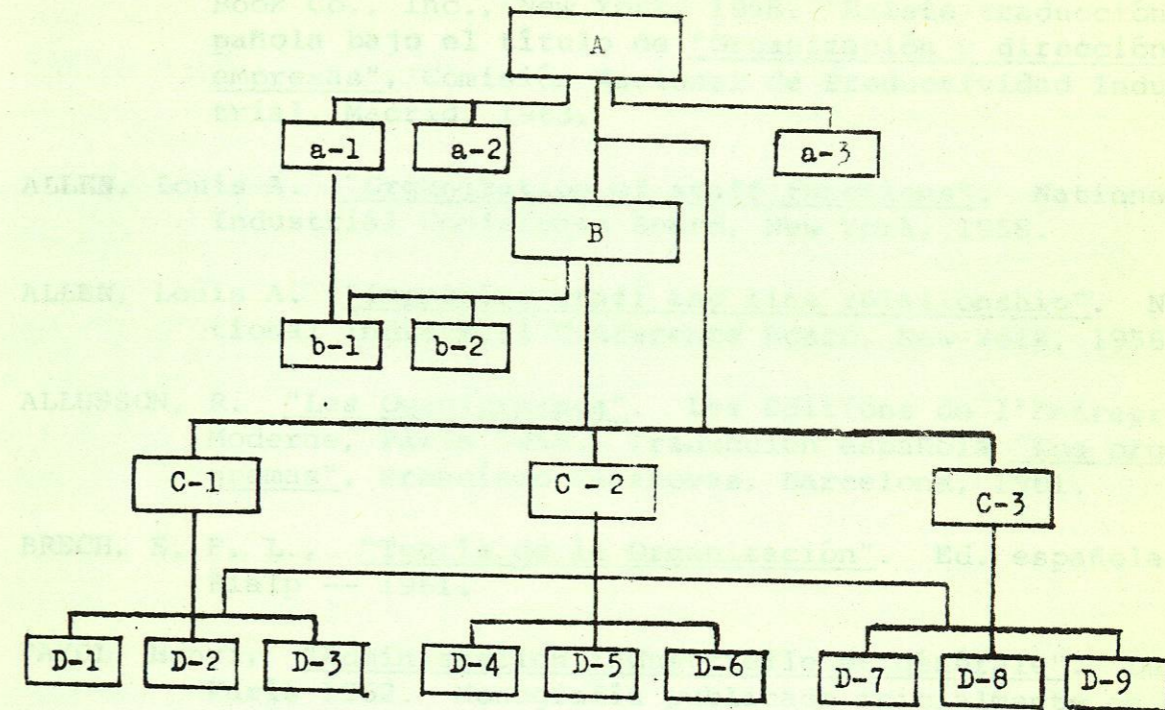
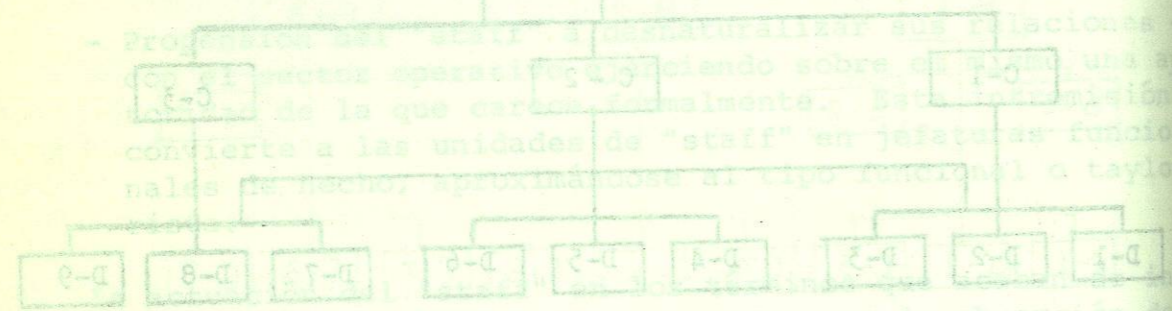


Figura 4

tendencia de lugar a un desequilibrio orgánico perjudicial. Aparte de ello, la multiplicación de los órganos de "staff" que rodean a un determinado jefe encorva la función de apoyo que, como tales, deben resultar impertinente, perdiendo los servicios de "staff" su razón de ser.

Alojamiento orgánico de la jefatura llamada a recibir la asistencia del "staff" para evitar el inconveniente anterior se propone el "staff" excesivamente fraccionado, que en su interés, los elementos de apoyo se distancian demasiado del jefe. En estas condiciones el "staff" que lo componen, puede resultar ineficaz a la hora de actuar sobre el sector operativo.



discrepancia puede desembocar, en algunos casos, en la absorción de funciones operativas. La doctrina considera conveniente evitar dicho proceso de absorción que, en definitiva, terminará por impedir y complicar la estructura interna de las unidades de "staff".

Figura 4. Estructura orgánica mixta.

Este tipo de estructura mixta, como ya se ha dicho, determina un tipo de organización, desde un punto de vista formal, caracterizado por la existencia de líneas de autoridad y de responsabilidad, habrán de llegarse a la conclusión de que la mayoría de las organizaciones de cierta envergadura aparecen, en la práctica, como organizaciones mixtas o combinaciones de las variaciones anteriores. La figura 4 refleja un supuesto al que la disposición de las líneas de autoridad determina un esquema que no se puede calificar como mixto.

BIBLIOGRAFIA

ALLEN, Louis A. "Management and organization". MacGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1958. Existe traducción española bajo el título de "Organización y dirección de empresas", Comisión Nacional de Productividad Industrial, Madrid, 1963.

ALLEN, Louis A. "Organization of staff functions". National Industrial Conference Board, New York, 1958.

ALLEN, Louis A. "Improving staff and line relationship". National Industrial Conference Board, New York, 1956.

ALLUSSON, R. "Les Organigrammes". Les Editions de l'Entreprise Moderne, París 1958. Traducción española "Los organigramas", Francisco Casanovas, Barcelona, 1961.

BRECH, E. F. L., "Teoría de la Organización". Ed. española Rialp -- 1961.

FAYOL, Henri, "Administration industrielle et générale". Dunod, París 1962. Monografía publicada inicialmente en el "Bulletin de la Société de L'Industrie Minérale", en 1916.

GULICK, Luther y URWICK, Lyndall, "Papers on the Science of Administration", Institute of Public Administration, New York, 1937.

KOONTZ, Harold y O'DONNELL Cyril, "Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions"; McGraw-Hill Book Co., Inc., New York 1959. Trad. española bajo el título de "Principios de dirección de empresas". Ed. del Castillo, S.A., Madrid, 1961.

MOONEY, James D. "The principles of organization". Ed. revisada, Harper & Row, New York, 1947. Trad. al castellano bajo el título de "Principios de organización", Universidad de Puerto Rico, San Juan de Puerto Rico, 1954.

SIMON, Herbert A., "Administrative Behavior". The MacMillan Co., New York, 1957. Trad. española bajo el título "El comportamiento administrativo", Aguilar, Madrid, 1962.

SMYTH, Bruce L. "Problemas administrativos de un departamento de Organización". Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, México, 1958.

TAYLOR, Frederick W. "Principios de organización científica". Herrero Hnos., México, 1961.

URWICK, Lyndall, "Elementos de Administración". Herrero Hnos., México, 1961.

OPTIMIZANDO LOS ESFUERZOS PARA LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Por Richard Beckhard
Richard Beckhard y Asociados

EL PROBLEMA DE LA ENERGIA

En las organizaciones se gasta una tremenda cantidad de energía humana participando en grupos. Además del tiempo utilizado en reuniones para el intercambio de información operacional que es necesaria, la mayoría de los grupos gerenciales y equipos de trabajo también pasan una considerable cantidad de tiempo en cuestiones tales como planeación o mejoría del proceso de planeación.

En la organización verdaderamente efectiva, la mayor parte de la energía de la fuerza de trabajo está disponible para hacer y mejorar el trabajo de la organización, con un mínimo de energía utilizada en el mantenimiento de la organización humana.

Tratando de llegar a este estado, las organizaciones dedican un esfuerzo considerable a mejorar la efectividad de los equipos de trabajo. Tales esfuerzos, por ejemplo, constituyen una de las bases principales del Programa de Desarrollo Organizacional a través del Cuadro Administrativo de Blake y Mouton. Los programas de entrenamiento de laboratorio están diseñados para ayudar a las personas a mejorar la efectividad de sus esfuerzos de colaboración en un ambiente de grupo. Muchos esfuerzos para el desarrollo de equipos de trabajo llevados a cabo por consultores en desarrollo organizacional, tanto en forma interna como externa, tienen como objetivo el mejorar la efectividad y las relaciones de los grupos de trabajo.