

Taylor, implica una completa reorganización sobre una base funcional, sustituyendo el carácter de «asesores» y «consejeros» del equipo de especialistas por autoridad y responsabilidad para supervisar las distintas funciones asignadas. Bajo el sistema del «capataz funcional» de Taylor, un hombre estaba encargado, por ejemplo, de la producción, otro de su programación, otro de la inspección, otro del mantenimiento, etcétera, y todos se relacionaban directamente con los trabajadores. Este esquema fracasó debido a las dificultades prácticas que surgían del hecho de que el trabajador no tenía uno, sino varios jefes.

**La organización en línea y staff-funcional** combina las ventajas de la organización en línea-staff y de la organización funcional. Aquí, el *staff* funcional es responsable y ejerce autoridad sobre determinadas actividades específicas, como inspección, estudio de tiempos, contratación de personal, compras, etc. Estas funciones son realizadas por personal especializado, independientemente de los ejecutivos de línea, quienes son responsables ante sus propios supervisores de línea. Los asesores de departamentos dirigen sus funciones en las unidades operativas, pero cuando surgen discrepancias, éstas son resueltas por el superior administrativo tanto de las unidades productivas como de los departamentos de asesoramiento. Las grandes empresas que cuentan con diferentes fábricas, pueden incluir funciones de departamentos descentralizados y unidades operativas independientes con sus propios asesores subordinados al centro operativo local, y unidades asesoras centrales para los equipos funcionales locales.

**La organización en línea, staff funcional y comités** introduce, generalmente en las grandes empresas, comités especiales para facilitar la coordinación y cooperación. Estos comités se establecen para tareas especiales, y pueden ser permanentes o temporales.

**Variaciones.** Las variaciones más significativas son la ORGANIZACIÓN MATRICIAL y la DIRECCIÓN DE PROYECTOS, que se analizan en detalle en los correspondientes artículos.

#### Referencia

Bethel, Lawrence L., Atwater, Franklin S., Smith, H.E., Stackman, Harvey A., Jr., y Riggs, J., «Industrial Organization and Management», 5.<sup>a</sup> ed., New York, McGraw-Hill, 1971.

**Otras referencias:** *Teoría de la organización (y referencias allí indicadas).*

## ORGANIZACIÓN: Los diez mandamientos de la buena organización «AMA»

Los «diez mandamientos de la buena organización» fueron formulados por M. C. Rorty, ex-vicepresidente de International Telephone & Telegraph Corporation,

poco tiempo antes de ser presidente de la American Management Association, en 1934. En 1941, AMA publicó un folleto conmemorativo en el que se recogían estos principios, que, desde entonces, han sido profusamente comentados en la literatura sobre dirección de empresas.

- (1) Cada ejecutivo, director, supervisor y capataz debe recibir responsabilidades claras y precisas.
- (2) La responsabilidad debe ir siempre acompañada por la correspondiente autoridad.
- (3) No se debe realizar ningún cambio en el alcance o responsabilidad de una función, sin que todas las personas afectadas hayan comprendido sus efectos.
- (4) Ningún ejecutivo o empleado debería recibir órdenes de más de una fuente.
- (5) Jamás se deben dar órdenes a los subordinados pasando por encima del ejecutivo responsable. En caso de ser necesario, resulta más conveniente sustituir a dicho ejecutivo.
- (6) Las críticas a los subordinados se deben realizar en forma privada. Bajo ningún concepto se debería criticar a un subordinado en presencia de ejecutivos o empleados de igual o inferior nivel.
- (7) Ninguna disputa o enfrentamiento entre ejecutivos o empleados sobre cuestiones de autoridad o responsabilidad se debe considerar trivial a efectos de una inmediata decisión disciplinaria.
- (8) Las promociones, las modificaciones de salarios y las sanciones disciplinarias siempre deben ser aprobadas por el ejecutivo inmediatamente superior al empleado en cuestión.

(9) Ningún ejecutivo o empleado debe ser asesor, y al mismo tiempo crítico, de una misma persona.

(10) Todo ejecutivo cuyo trabajo esté sometido a inspecciones regulares debería recibir, siempre que fuera posible, el asesoramiento y las facilidades necesarias que le permitan examinar por su propia cuenta la calidad de su trabajo.

**Referencias:** *Teoría de la organización (y referencias allí indicadas).*

## ORGANIZACIÓN: Los diez principios de Urwick

A continuación se analizan parte de las «Notes on the Theory of Organization», de Lyndall F. Urwick, redactadas originariamente como apuntes para una serie de conferencias sobre estructura de la organización, dictadas en la American Management Association. Las «notas» fueron publicadas en forma de folleto, a solicitud de profesores y estudiantes de organización de empresas y, desde entonces, «los diez principios» han sido profusamente comentados.

- (1) *Principio del objetivo.* Toda empresa, y cada una de sus divisiones, debe ser expresión del objetivo del negocio; en caso contrario, no tendría sentido y sería,

por tanto, redundante. Es imposible organizar en el vacío; se debe organizar para algo.

(2) *Principio de especialización*. Las actividades de cada uno de los miembros de todo grupo organizado deberían limitarse, en la medida de lo posible, a una sola función.

(3) *Principio de coordinación*. El objetivo de la organización *per se*, a diferencia del objetivo del negocio, consiste en facilitar la coordinación, la unidad y el esfuerzo.

(4) *Principio de autoridad*. En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe residir en alguna parte. Debe existir una línea de autoridad precisa entre la autoridad suprema y cada uno de los integrantes del grupo.

(5) *Principio de responsabilidad*. Responsabilidad absoluta del superior por los actos de sus subordinados.

(6) *Principio de definición*. Se debe definir por escrito de forma precisa, y comunicar a todas las personas interesadas, el alcance de cada cargo, tanto por lo que respecta a sus obligaciones, su autoridad y su responsabilidad, como a las relaciones con las demás funciones.

(7) *Principio de correspondencia*. En todo cargo, la responsabilidad se debe corresponder con la autoridad.

(8) *Alcance del control*. Nadie debería supervisar a más de cinco (seis como máximo) subordinados directos cuyas tareas estén interrelacionadas.

[Aquí, la palabra clave es «interrelación». Cuando no existe interrelación entre las tareas, el alcance del control puede ser mayor. Ello es particularmente cierto para los empleados que dependen directamente del nivel inferior de supervisión. El alcance del control y el número de niveles de supervisión se hallan relacionados entre sí: a menor alcance corresponde un mayor número de niveles. No obstante, si este número fuese demasiado elevado, la comunicación disminuiría y la organización tendería a convertirse en algo inmóvil e inflexible. Si el alcance del control ejecutivo fuese de 5 y del nivel inferior de supervisión dependieran 20 empleados, un director de división o departamento con dos niveles de ejecutivos a su mando podría dirigir una empresa de 500 asalariados. Si se añadiera un nivel más de dirección, el número de trabajadores ascendería a 2.500.]

(9) *Principio de equilibrio*. Es de fundamental importancia que las diferentes unidades de la empresa se mantengan en equilibrio.

(10) *Principio de continuidad*. La reorganización es un proceso continuo; toda empresa debería adoptar medidas al respecto.

#### Referencia

Urwick, Lyndall F., «Notes on the Theory of Organization», New York, American Management Association, 1952.

Otras referencias: *Teoría de la organización* (y referencias allí indicadas).

#### ORGANIZACIÓN: Relaciones línea-staff

**Organización en línea** y **organización en staff** son dos expresiones que se suelen utilizar en forma vaga y poco precisa. Algunas empresas han intentado prescindir de ellas, sustituyendo «en línea» por «operativa», y «staff» por «auxiliar» o «de servicio». Lograremos una mayor claridad si analizamos los términos en función del trabajo realizado y de la autoridad ejercida.

Una unidad organizativa *en línea u operativa* es aquella que realiza un trabajo que representa la *misión básica* de la división de la que forma parte. Entre otros ejemplos, podríamos citar al departamento de montaje de la división de producción, a una rama de ventas de la división de ventas.

Una unidad organizativa de *staff de servicio* es toda aquella que ayuda a que la unidad operativa realice su trabajo, pero no interviene directamente en él. Entre otros ejemplos podríamos citar la unidad de compras, la unidad de estudio de tiempos, la unidad de preparación de las nóminas, la unidad de formación interna, etcétera.

¿Cuándo se puede hablar de *línea* o de *staff*? El malentendido surge de la incomprendición del hecho de que una actividad, sea «en línea» («operativa») o «staff» («de servicio»), depende del pie sobre el que uno se apoye cuando analiza la operación. Así, la organización en su conjunto, dirigida por un interventor, presta servicio a todas las demás unidades, cada una de las cuales la puede ver como una unidad asesora o de servicio. Desde el punto de vista del interventor, no obstante, se puede considerar que las diferentes unidades que realizan su actividad básica son unidades operativas. Y puede incluso contar, dentro de su propia organización, con unidades asesoras (un economista que le asesore, o un analista especial dedicado exclusivamente a desarrollar los procedimientos de su departamento).

**Relaciones organizativas y líneas de autoridad**. Es normal afirmar que un miembro de una unidad asesora no puede ordenarle a un ejecutivo o a un miembro de una unidad operativa qué debe hacer; sólo puede informarle, sugerirle u ofrecerle sus servicios. Ello es generalmente cierto, aunque existen algunas excepciones: un ingeniero de seguridad o un inspector de calidad, por ejemplo, pueden ordenar la detención de una operación en línea. De forma similar, se suele decir que ningún ejecutivo de línea puede enviar órdenes directas a un miembro de una unidad *staff* o de servicio. Ello es una simplificación, como bien se muestra en el apartado (6).

A continuación se analizan siete tipos diferentes de relaciones entre las unidades organizativas en línea y las unidades *staff*.

(1) *Asesoramiento*. En este caso, la unidad *staff* sólo ofrece asesoramiento; el ejecutivo de línea puede, o no, valerse de las indicaciones. Él puede solicitarlas,