

ORGANIZACION INFORMAL¹

Los primeros conceptos fundamentales de la teoría de las relaciones humanas fueron expuestos por Roethlisberger y Dickson en la quinta y última parte de su memorable libro, donde relatan la experiencia de Hawthorne. Ambos verificaron que el comportamiento de los individuos en el trabajo no podía ser comprendido adecuadamente, sin que se considerara la organización informal de los grupos, como también las relaciones entre esa organización informal con la organización total de la fábrica.

Algunos patrones de relaciones encontrados en la empresa no aparecen en los organigramas: amistades y antagonismos, individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él, constituyen la llamada organización informal, la cual se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal. Los patrones informales de relación son extremadamente diversos en cuanto a la forma, contenido y duración, demostrando que no siempre la organización social de una empresa corresponde exactamente a su organigrama. Esto se debe a que la organización formal de una empresa poco considera las desigualdades sociales y no explica las diferencias y los valores en ese campo, ateniéndose sólo a las relaciones funcionales y a las líneas lógicas de comunicación y coordinación horizontal y vertical. Es indiscutible que el trabajo en la empresa requiere la interacción entre los individuos. Las personas que ocupan los cargos en una empresa establecen forzosamente un sistema de interacción social, condición fundamental para la vida dentro de una organización, en razón de la sociabilidad humana. Cada individuo necesita un mínimo de interacción con otros individuos, dentro de un sistema informal de relación.

El conjunto de interacciones y de relaciones que se establecen entre los diversos elementos humanos mezclados en una organización, se denomina organización informal, en contraposición a la organización formal, que es la constituida por la propia estructura organizacional con sus órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos, etc. Asimismo, el comportamiento de los grupos sociales de una empresa está condicionado a dos tipos de organización: la organización formal o racional y la organización informal o natural.

De esta forma, existen procesos sociales que participan directamente en la realización del objetivo de la empresa y que culminan en la organización formal o racional. En la industria, por ejemplo, la organización formal es conducida por las prácticas establecidas por la ley, por las disposiciones de una política previamente trazada, por las especificaciones y estándares mejor, ajustados para alcanzar determinados objetivos y que, como tales, la empresa puede modificar con rapidez. Tales manifestaciones de la organización formal tienen un carácter esencialmente lógico; a través de ella el hombre expresa sus facultades lógicas y racionales.

Por otro lado, existen procesos espontáneos de evolución social que se dan en el seno de toda actividad humana organizada, sin objetivos determinados, conscientes o precisos y que conducen a la organización informal o natural. Esta última se concreta en los usos y costumbres, en las tradiciones, en los ideales y en las normas

¹ Adalberto Chiavenato - Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc. Graw Hill

sociales. En la industria, por ejemplo, se manifiesta, al nivel del trabajador, en todo lo que constituye un salario justo, buenas condiciones de trabajo, las tradiciones del oficio, del día de trabajo normal, etc. Se manifiesta en los diversos sistemas de jerarquía, a través de las actitudes y disposiciones basadas en la opinión y en el sentimiento. Son la expresión de la necesidad de "asociarse" y no se modifican rápidamente. Estas manifestaciones de la organización informal no proceden de la lógica: están relacionadas con el sentido de los valores, los estilos de vida, las causas finales, y con aquellos logros de la vida social que el hombre se esfuerza por preservar y por cuya defensa está dispuesto, algunas veces, a luchar y a resistir.

CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION

La organización informal presenta las siguientes características:

- a) relación de cohesión o de antagonismo. Los individuos aunque estén situados en diferentes niveles y sectores de la empresa, crean relaciones personales de simpatía (de identificación) o de antagonismo (de antipatía), cuya dirección e intensidad es variable en extremo;
- b) *estatus*. Los individuos interactúan en grupos informales, dentro de los cuales cada uno, independiente de su posición en la organización formal, adquiere una cierta posición social o estatus, en función de su papel en cada grupo. La posición social y el prestigio de cada miembro están determinados, mas por su participación e integración en la vida de grupo miembro que por su posición y prestigio dentro de la organización formal;
- e) *colaboración espontánea*. La organización informal existe en toda empresa y es un prerrequisito necesario para la colaboración efectiva del personal, pues en el nivel informal existe un alto índice de colaboración espontánea que puede y debe ser aplicado a favor de la empresa;
- d) *la posibilidad de oposición a la organización formal*. Cuando no es bien entendida o se maneja inadecuadamente, la organización informal puede desarrollarse en oposición ala organización formal, y en desacuerdo con los objetivos de la empresa. Generalmente, esto es una resultante de la poca habilidad de la dirección para propiciar un clima de buenas relaciones con el personal;
- e) *patrones de relaciones y actitudes*. En cualquier empresa existen grupos informales que desarrollan, espontáneamente, Patrones de relaciones y actitudes que Son aceptados y asimilados por sus miembros, pues traducen los intereses y aspiraciones del grupo;
- f) *cambios de nivel y alteraciones de los grupos informales*. El cambio de nivel funcional de un individuo en la organización formar puede llevarlo a ingresar a otros grupos informales, de acuerdo con las relaciones funcionales que deberá mantener con otros individuos, en otros niveles y sectores de la empresa. Los grupos informales, por tanto, tienden a alterarse con las modificaciones de la organización formal;

- g) *la organización informal trasciende la organización formal.* La organización informal está constituida por interacciones y relaciones espontáneas, cuya duración y naturaleza trascienden las interacciones y relaciones meramente formales. Mientras que la organización formal está circunscrita al área física y al horario de trabajo de la empresa, la organización informal escapa a esas limitaciones;
- h) *estándares de desempeño en los grupos informales.* Los estándares de desempeño y de trabajo establecidos por el grupo informal no siempre corresponden a los establecidos por la administración. Pueden ser mayores o menores, como también pueden estar en perfecta armonía o en completa oposición, dependiendo del grado de motivación del grupo en cuanto a los objetivos de la empresa. Si la administración evalúa el desempeño del personal por los estándares que establece, cada individuo es evaluado por su grupo en función de los estándares grupales. En la organización informal, el individuo se preocupa por el reconocimiento y aprobación social del grupo al cual pertenece. Su ajuste social refleja su integración a éste.

La organización informal tiene su origen en la necesidad del individuo de convivir con los demás seres humanos. Cuando alguien entra en un nuevo ambiente de trabajo, ciertamente presenta un elevado interés en establecer relaciones satisfactorias informales con sus nuevos compañeros. Esta necesidad será satisfecha mediante las relaciones que se establecen en la organización informal y en el seno de los grupos que allí mismo se forman. La organización formal, en sí, no puede tener en cuenta sentimientos y valores -inherentes a la organización social- a través de los cuales los individuos o grupos son diferenciados o integrados de manera informal. Los individuos, en su asociación con otros en la empresa, crean relaciones personales y se integran en grupos informales, en los cuales cada persona adquiere una cierta posición o estatus.

ORIGENES DE LA ORGANIZACION INFORMAL

Existen cuatro factores que condicionan la aparición de los denominados grupos informales".

- a) *Los intereses comunes* que se desarrollan en cierto número de personas y que, a través de ellas, pasan a ser compartidos más íntimamente. Como las personas pasan juntas en los sitios de trabajo la mayor parte de su tiempo, es muy frecuente que tengan intereses comunes en cuanto a asuntos de política, deportes, acontecimientos públicos, actividades, etc. En el proceso diario de trabajo existe una prolongada interacción que pasa a identificar las aspiraciones, esperanzas y deseos, más o menos comunes, entre las personas y que van a forjar el esquema de la organización informal. Los intereses comunes aglutinan a las personas.
- b) *La interacción provocada por la propia organización formal.* El cargo que cada persona ocupa en la empresa exige una serie de contactos y de relaciones formales con otras personas, con el fin de cumplir debidamente sus responsabilidades. Sin embargo, la interrelación consecuente de las propias funciones del cargo generalmente se prolonga y se amplía más allá de los momentos de trabajo, y

propicia la formación de contactos informales. Así, las relaciones establecidas por la organización formal dan margen a una vida grupal intensa que se realiza fuera de ella.

- c) *La fluctuación del personal dentro de la empresa* altera la composición de los grupos sociales informales. La rotación, el movimiento horizontal y vertical del personal, las transferencias, etc., también producen cambios en la estructura informal, pues las interacciones cambian y con ellas los vínculos humanos. Los nuevos elementos son inducidos por los más antiguos, con el propósito de adaptarlos y someterlos a los estándares establecidos por el grupo. Ese proceso de inducción de los nuevos elementos es una consecuencia de la afirmación de los valores y estándares determinados por el grupo y de las relaciones entre ellos existentes, que tienden al fortalecimiento de la organización informal.
- d) *Los periodos de descanso denominados tiempos libres*, permiten una intensa interacción entre las personas y hacen posible el establecimiento y fortalecimiento de los vínculos sociales entre el personal. Los periodos de descanso o tiempos libres son los intervalos en los cuales el individuo no trabaja, pero durante los cuales permanece en contacto con otras personas en los alrededores de su área de trabajo.

Los grupos informales, también denominados grupos de amistad, se van organizando por medio de adhesiones espontáneas de individuos que se identifican con ellos. Estos grupos se encuentran a veces dentro de la organización formal y se componen de elementos de diversos grupos y niveles jerárquicos de la empresa. Así, como no siempre existe una correspondencia entre la formación de los grupos formales e informales, la jerarquía funcional existente en la organización formal no siempre prevalece en los grupos informales.

CENTRALIZACIÓN VERSUS DESCENTRALIZACIÓN

El enfoque clásico no estuvo totalmente a salvo de algunas discusiones internas. Mientras la teoría clásica de Fayol defendía la organización lineal, caracterizada por el énfasis en la centralización de la autoridad, la administración científica de Taylor defendía la organización funcional, caracterizada por la excesiva descentralización de la autoridad. En la organización de línea-staff, hallada frecuentemente en las organizaciones de hoy, puede presentarse una enorme gama de variaciones en la distribución de la autoridad, que va desde una fuerte centralización hasta una descentralización muy amplia. El problema de la centralización *versus* la descentralización es un asunto muy discutido por la teoría neoclásica. Generalmente los autores de esta corriente dedican uno o más capítulos de sus obras a este problema, destacando sus ventajas y desventajas.

Ventajas de la centralización

1. Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa.

2. Quienes toman decisiones y están situados en altas posiciones están generalmente mejor entrenados que quienes están en los niveles más bajos.
3. Las decisiones son más consistentes con los objetivos empresariales globales.
4. Elimina la duplicación de esfuerzos y reduce los costos operacionales de la descentralización.
5. Ciertas funciones – como compras – logran una mayor especialización y aumento de habilidades.

Desventajas de la centralización

1. Las decisiones son tomadas por administradores que están lejos de los hechos.
2. Quienes toman decisiones, situados en la cima, raramente tienen contacto con las personas y situaciones involucradas.
3. Los administradores situados en niveles inferiores están distanciados de los objetivos globales.
4. Las líneas de comunicación más distanciadas ocasionan demoras y un mayor costo operacional.
5. Al haber muchas personas involucradas, crece la posibilidad de que haya distorsiones y errores personales en el proceso.

Características de la descentralización

El grado de descentralización administrativa de una organización depende de los siguientes factores:

- a) tamaño de la organización;
- b) tipo de negocio (ramo de actividad) de la organización;
- e) tendencias económicas y políticas del país;
- d) filosofía de la alta administración y personalidades involucradas;
- e) competencia de los subordinados y confianza de los superiores en esa competencia;
- f) facilidad en la información, que permita la toma de decisiones.

La descentralización, en sí, no es buena ni mala, indica o contraindica. Los factores antes anotados, en conjunto, determinarán el grado de centralización o descentralización más adecuado para la organización. El cambio en uno solo de ellos puede, por sí solo, alterar el grado de centralización o de descentralización de la organización. Ese grado define hasta qué punto la autoridad para tomar decisiones debe ser centralizada en la cúspide de la organización o descentralizada hacia los órganos

periféricos, situados en los peldaños inferiores. De allí, el nombre de centralización o descentralización administrativa.

El grado de descentralización administrativa de una organización es mayor cuanto:

- a) mayor fuere el número de decisiones tomadas en los niveles inferiores de la jerarquía administrativa;
- b) más importantes fueren las decisiones tomadas en los niveles más bajos de la jerarquía administrativa. Así, cuanto mayor fuere el valor de los gastos que un gerente pueda aprobar sin consultar a sus superiores, mayor será el grado de descentralización en su sector de actividades;
- c) mayor fuere el número de funciones afectadas por las decisiones en los niveles más bajos. Así, las compañías que permiten que solamente las decisiones operacionales sean tomadas en las filiales son menos descentralizadas que aquellas que también permiten decisiones financieras y de personal en las filiales;
- d) menor fuere la supervisión de la decisión. La descentralización es mayor cuando no se hace ninguna supervisión al tomarse una decisión; menor, cuando los superiores tienen que ser informados de la decisión después de que se toma; aun menor, cuando los superiores tienen que ser consultados antes de tomar la decisión. Cuanto menor sea el número de personas consultadas y más bajo estuvieron en la jerarquía administrativa, mayor será el grado de descentralización.

Otros dos elementos que concurren para acelerar la descentralización son:

- a) *la complejidad de los problemas empresariales*: el avance tecnológico, las innovaciones, la intensificación de las comunicaciones, la diversificación de las líneas de producción y los mercados en desarrollo requieren versatilidad, rapidez y precisión en las decisiones, lo que es imposible de obtener si toda la autoridad se concentra en las manos de un solo ejecutivo en la cima de la organización;
- b) *la delegación de la autoridad*: la empresa, como organismo vivo, debe ser apta para ajustarse y para ampliarse con el fin de sobrevivir. El crecimiento es señal de vitalidad y garantía de sobrevivencia. Para no atrofiar esa vitalidad, con sobrecarga de trabajo y estancamiento, la delegación de autoridad parece ser la respuesta correcta al esfuerzo total de expansión.

Algunos autores piensan que la descentralización permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de los resultados operacionales que el ejecutivo corriente, pues la estructura descentralizada produce gerentes generales, en lugar de simples especialistas en producción, en ventas o en investigación y descentralización.

La centralización ocurre cuando la autoridad es retenida y se circunscribe a las manos de un alto ejecutivo de la organización. La descentralización permite una

autoridad parcialmente delegada y distribuida en los niveles de supervisión, situados en niveles jerárquicos inferiores.

El principio que rige la descentralización se define así: la autoridad para tomar o iniciar la acción debe ser delegada tan cerca de la escena como sea posible.

Ventajas de la descentralización

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización, proporcionando un considerable aumento de eficiencia. Las principales ventajas que la descentralización puede proporcionar son las siguientes

- a) los jefes están más cerca del punto donde deben tomarse las decisiones. La descentralización administrativa disminuye los atrasos causados por las consultas a la casa matriz a los superiores distantes. Las personas que viven los problemas son las más indicadas de resolverlos localmente, economizando tiempo y dinero;
- b) permite aumentar la eficiencia, aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de los funcionarios, evitando que rehuyan la responsabilidad, dado que es más fácil el transitar la estructura organizacional o llegar al jefe;
- c) permite mejorar la calidad de las decisiones a medida que su volumen y complejidad reducen, aliviando a los jefes principales del exceso de trabajo decisorio. Los funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejan menores a los niveles más bajos;
- d) la cantidad de papel, así como los gastos respectivos, debidos al trámite de documento del personal de las oficinas centrales, puede reducirse considerablemente. Además de esto, se gana tiempo, ya que se toman rápidamente decisiones que tardarían varios días en ser comunicadas;
- e) los gastos de coordinación pueden ser reducidos debido a la mayor autonomía para tomar decisiones. Esto requiere el establecimiento de una estructura organizacional bien definida, además de políticas de la compañía que determinen hasta qué punto las unidades subsidiarias pueden tomar sus decisiones;
- f) permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales que el ejecutivo corriente, pues la estructura descentralizada produce gerentes generales en vez de simples especialistas en producción, en ventas, en finanzas o en recursos humanos.

Desventajas de la descentralización

La descentralización, no obstante lo anterior, tiene sus limitaciones y puede traer algunas desventajas:

- a) *falta de uniformidad en las decisiones*. Ya vimos que la estandarización y la uniformidad tienen la ventaja de la reducción de costos operacionales. La

descentralización trae como consecuencia la pérdida de uniformidad en las decisiones. Sin embargo, reuniones de "coordinación" entre las oficinas centrales y el personal regional que desempeña una misma función pueden reducir este problema;

b) *insuficiente aprovechamiento de los especialistas.* Generalmente, la mayor cantidad de especialistas están concentrados en las oficinas centrales. Con la descentralización, hay tendencia a pensar que ya no se necesita la asesoría de la casa matriz, cuyo *staff* puede utilizarse adecuadamente, siempre que la dirección defina con cuidado las relaciones entre ésta y el campo de actividades, con el fin de encontrar el mejor equilibrio entre las ventajas de esperar que llegue asesoría superior y la acción en el mismo lugar;

c) *falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de actividades.* Cuando el *staff* de la casa matriz es utilizado sólo parcialmente, se presenta una disminución de su eficacia. La casa matriz puede considerar que, mientras fuere, de hecho, la responsable por los resultados (independientemente de la delegación formal que se haga), debe tener autoridad para conseguir los resultados deseados. En consecuencia, debido al recelo para delegar mucha autoridad a la periferia, la descentralización no sería más que una ficción. Algunas funciones no se prestan mucho a la delegación. La falta de jefes capacitados y los antiguos jefes capacitados son otro obstáculo. Estos últimos tal vez no quieren nuevas responsabilidades, y los jóvenes generalmente no tienen la experiencia necesaria. Al proceder a descentralizar, se debe prever el entrenamiento necesario. Quizás, el mejor sistema consista en la delegación paulatina de funciones, comprobando con regularidad el desempeño, con el fin de cerciorarse de que las funciones existentes fueron satisfactoriamente asimiladas, antes de delegar *nuevas* funciones.

IMPLICACIONES DEL ENFOQUE NEOCLASICO: TIPOS DE ORGANIZACIONES

Una de las características de la *teoría clásica* fue el demasiado énfasis que hizo en la estructura, es decir, en la organización formal. Los autores clásicos se circunscribieron, casi exclusivamente, a los aspectos formales de la organización, tales como la división del trabajo, la especialización, la jerarquía de los niveles en la organización, la autoridad, la responsabilidad, la coordinación, etc. Todos estos aspectos formales fueron abordados por los autores clásicos en términos normativos y prescriptivos, en función de los intereses de la organización, con objeto de alcanzar la máxima eficiencia posible. La organización formal consta de un, cierto número, de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama, que hacen énfasis en las funciones y en las tareas. Estos niveles están definidos rígidamente y diferencian el grado de autoridad delegada y la dirección de las órdenes, las instrucciones y las compensaciones. Por tanto, la organización formal comprende la estructura organizacional, la filosofía, las directrices, las normas y los reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que explican cómo pretende la organización que sean las relaciones entre sus órganos, los cargos y quienes los desempeñan, con el fin de que sus objetivos sean alcanzados y se mantenga el equilibrio interno. En síntesis la organización, formal es la que

determina los estándares de interrelaciones entre los órganos o los cargos, definidos lógicamente por medio de las normas, directrices y reglamentos de la organización; es un medio, del que se sirve una organización cualquiera para conseguir con eficiencia sus objetivos.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL

Desde el punto de vista de la organización forma una organización empresarial consiste en un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos encaminados hacia el objetivo económico de producir bienes o servicios. La estructura orgánica de este conjunto de cargos está condicionada por la naturaleza de la actividad, por los medios de trabajo, por las circunstancias socioeconómicas de la comunidad y por la manera de concebir la actividad empresarial.

Las principales características de la organización formal son:

1. división del trabajo;
2. especialización;
3. jerarquía;
4. distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

1. División del trabajo

El objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es la producción. Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división de o, que es la manera como un proceso complejo puede ser descompuesto en una serie de pequeñas tareas. Este procedimiento empezó a practicarse con mayor intensidad después del inicio de la Revolución Industrial, lo cual provocó un cambio radical en el concepto de producción, en especial por la fabricación de grandes cantidades de productos mediante el uso de la máquina, que sustituyó al artesano, y del empleo de la especialización del trabajador en la línea de montaje. Lo esencial era que cada persona pudiese producir la mayor cantidad posible de unidades con un estándar aceptable de calidad, objetivo que sólo podría alcanzarse a través de una relativa automatización de la actividad humana basada en la repetición constante de la misma tarea.

Por extensión, esa división del trabajo, iniciada en el nivel de los obreros por la administración científica, fue alcanzando los diversos escalones más elevados de la organización, con la teoría clásica. La gran aceptación y divulgación de la división del trabajo se debió a una serie de factores positivos, a saber:

- a) estandarización y simplificación de las actividades de los obreros y, posteriormente, del personal de nivel más elevado;
- b) mayor especialización y especificación de las tareas;

- c) mejor aprovechamiento del trabajo especializado mediante la departamentalización.

Las consecuencias que trajo la división del trabajo, a corto plazo, fueron:

- a) mayor productividad y mejor rendimiento del personal involucrado;
- b) mayor eficiencia de la organización, como resultado de lo expuesto en el literal anterior;
- c) reducción de los costos de producción, en especial los de mano de obra y de materiales directos.

2. Especialización

Como consecuencia de la división del trabajo cada órgano o cargo pasa a ejercer funciones específicas y especializadas. La teoría clásica defiende la tesis de que la concentración de los esfuerzos en campos limitados y restringidos permite incrementar la cantidad y la calidad de la producción. La especialización del trabajo propuesta por la administración científica constituyó una manera de elevar la eficiencia y de reducir los costos de producción. Si se reducen las tareas, asignando a cada puesto de trabajo tareas simples y repetitivas que requieran poca experiencia del ejecutor y escasos conocimientos previos, se reducen los periodos de aprendizaje y se facilitan las sustituciones de unos individuos por otros, lo cual permite mejorar los métodos de aplicación de incentivos en el trabajo y aumentar el rendimiento de la producción. La separación de la planeación y de la organización del trabajo, así como la separación del control y de la ejecución, propuesta por Taylor, se desprenden de este principio. Los demás autores clásicos pasaron a preocuparse, posteriormente, por la especialización de los órganos que constituyen la estructura organizacional.

3. Jerarquía

Una de las consecuencias del principio de la división del trabajo es la marcada diversificación funcional dentro de la organización eficiente. Sin embargo, una pluralidad de funciones desarticuladas entre sí no conforman una organización eficiente. De las funciones especializadas se desprende inevitablemente la función de mando, cuya tarea es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan sus respectivas misiones. Por consiguiente, la organización necesita, además de una estructura de funciones, una estructura jerárquica que se encargue de dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. De ahí nace el principio escalar, es decir, el principio de la jerarquía. En toda organización formal existe una jerarquía que divide la organización en niveles o escalas de autoridad, en los cuales los supervisores tienen cierto tipo de autoridad sobre los subordinados. A medida que se asciende en el escala jerárquica, aumenta el volumen de autoridad de quien desempeña el cargo.

Cuanto más grande sea la organización, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su estructura. La nivelación jerárquica representa, fundamentalmente, la especialización de la dirección, es decir, la distribución del volumen de autoridad y de responsabilidad en cada uno de los niveles de la

organización. De esta manera, la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos (cadena escalar) superpuestos, que forman una pirámide en cuya cima está la dirección (nivel de decisión), en la base están los ejecutores (nivel operacional o ejecutorio) y en niveles intermedios, las demás escalas jerárquicas.

Por ejemplo, sea el caso de una empresa con una fuerza de trabajo de 160 hombres. Para supervisarlos, la empresa podría establecer una organización con un solo nivel jerárquico y un solo jefe. De este modo, los 160 hombres se reportan ante el único ejecutivo de nivel uno.

Para aumentar la eficiencia de la supervisión, la empresa podría descomponer su estructura en dos niveles jerárquicos, el primero compuesto de un ejecutivo segundo de cuatro, subordinados a aquél. A cada ejecutivo del nivel dos se reportan 40 hombres.

La eficiencia de la supervisión puede incrementarse aún más mediante la especialización vertical de la organización, descomponiéndose en tres niveles jerárquicos. Ahora, a cada ejecutivo del nivel tres se reportan 10 hombres

Esto ayuda a comprender la figura piramidal de la estructura jerárquica.

4. Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

La jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. Cada nivel jerárquico que está encima de los diversos niveles tiene mayor influencia en las decisiones. En la organización hay personas que cumplen órdenes de otras situadas en niveles más elevados; esto indica sus posiciones relativas y el grado de autoridad en relación con las demás posiciones. Para los autores clásicos, autoridad es el poder de mandar a otros para que ejecuten o dejen de ejecutar algo, según lo considere adecuado el poseedor de esa autoridad, de manera que se alcancen los objetivos de la empresa o de la organización. La autoridad es el fundamento de la responsabilidad, por ello es necesario delimitarla explícitamente en la organización formal. En general, el derecho de mando disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica. Esa característica de la autoridad puede representarse como una pirámide invertida en la que el capataz ocupa la parte más baja, lo cual indica que su derecho de mando está rigurosamente limitado en todas las direcciones. Sin embargo, a medida que se asciende en la cadena de mando hacia lo alto de la estructura de la organización, el área de autoridad se amplía de manera gradual en cada escalón.

Para los clásicos, la autoridad se entiende como un poder formal, es decir, como una facultad que tiene una persona o una institución, y que significa, principalmente, como bien lo expresaba Fayol "el derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia, concibiéndola, a la vez, como poder formal y poder legitimados.

De este modo, como condición básica para la tarea administrativa, la autoridad inviste al administrador con el derecho de dirigir subordinados, para que desempeñen actividades orientadas a la consecución de los objetivos de la empresa. La autoridad formal es siempre un poder, una facultad, concedidos por la organización al individuo que ocupa en ella una posición determinada en relación con los otros.

Así como ocurre con la autoridad, la responsabilidad es uno de los términos peor comprendidos en la literatura administrativa. Muchas veces, este término se emplea con el significado de deber, de actividad, de atribución.

Para los autores clásicos, la responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir que otras personas ejecuten determinadas tareas. Es la relación contractual mediante la cual el subordinado se compromete a prestar determinados servicios quizá autoridad delegada, a cambio de una compensación monetaria o de otras formas de retribución. La autoridad emana del superior hacia el subordinado, cuando se trata de una asignación de deberes, mientras que la responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar tales deberes. Por consiguiente, se dice que la responsabilidad se delega a los subordinados, aunque en realidad lo que se delegue sea la autoridad y no la responsabilidad. Sobre este tema ha habido mucha discusión. La esencia de la responsabilidad es la obligación, es decir, la obligación de emplear la autoridad para exigir que se ejecuten las tareas.

5. Racionalismo de la organización formal

Una de las características básicas de la organización formal es su racionalismo. Una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros. El principio básico de esta forma de concebir una organización plantea que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportan racionalmente, es decir, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno de ellos. En otras palabras, la formulación orgánica de un conjunto lógico de cargos funcionales y jerárquicos está basada en el principio de que los hombres funcionarán efectivamente de acuerdo con tal sistema racional.

La teoría clásica hizo demasiado énfasis en la organización formal. Mientras para Taylor y sus discípulos de la administración científica, la organización debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del obrero, para Fayol y sus seguidores de la escuela anatómica, la organización debe preservar su totalidad, su integridad global. Taylor propendía por una organización funcional y superespecializada, mientras que Fayol defendía la organización lineal y centralizada. Como quiera que sea, para los autores clásicos, por regla general, toda organización se estructura con el fin de alcanzar sus objetivos, buscan que su estructura organizacional minimice los esfuerzos y maximice el rendimiento. En otros términos, obtener mayor utilidad a menor costo, dentro de un cierto estándar de calidad. Por tanto, la organización no es un fin sino un medio que permite a la empresa alcanzar determinados objetivos.

Cada empresa establece su propia organización en función de sus objetivos, de su tamaño, de la coyuntura que atraviesa y de la naturaleza de los productos que fabrica o de los servicios que presta. No hay dos empresas idénticas aunque existan ciertos principios y características básicas empleadas como directrices en el estudio de la organización empresarial. De todas maneras, las empresas, bien sea que se dediquen a la producción de bienes o a la prestación de servicios, poseen una organización propia específica e individual.

La mejor manera de comprender la organización formal -y sus características básicas, como la división del trabajo, la especialización, la jerarquía, la distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y su racionalismo- es comparar los tres modelos tradicionales de organización ampliamente divulgados por los autores neoclásicos.

Para efectos puramente didácticos, podemos distinguir tres tipos tradicionales de organización:

- a) organización lineal;
- b) organización funcional;
- c) organización línea-staff.

Estos modelos tradicionales de organización casi no se encuentran en su estado puro, es decir, dentro del modelo teórico que aquí se presentará, de manera que los conceptos que se exponen más adelante deben considerarse con bastante relatividad.

ORGANIZACIÓN LINEAL

La organización de tipo lineal constituye la forma estructural más simple y más antigua. Se origina en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval. En su investigación acerca de las formas más antiguas de organización, Mooney concluyó que ellas poseen en común el principio de autoridad lineal, también denominado principio escalar: existe una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos.

La denominación lineal obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal en la que cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez. Es típicamente una forma de organización encontrada en las pequeñas empresas o en los estados iniciales de las organizaciones, pues sus funciones básicas o primarias generalmente aparecen en primer lugar, pasando así a constituir el fundamento de la organización. En una *empresa industrial* (producción, ventas y finanzas) o en una *empresa de ventas* al detal (compras, ventas y finanzas) esas funciones son responsables directamente de los destinos de la organización y sus ejecutivos generalmente se encargan de todas las actividades, directa o indirectamente, vinculadas a las funciones primarias bajo su *responsabilidad*.

Características de la organización lineal

La organización lineal presenta las siguientes características:

- a) *autoridad lineal o única*: la principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados, resultante del principio de la unidad de mando, típico en las organizaciones militares antiguas. Es una autoridad basada en el nivel jerárquico y circunscrita a los subordinados.

Por consiguiente, cada subordinado responde única y exclusivamente ante su superior y tiene sólo un jefe, del cual recibe órdenes exclusivamente y ante quien responde exclusivamente. La autoridad lineal es una autoridad de mando;

- b) *líneas formales de comunicación*: las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúan únicamente a través de las líneas existentes en el organigrama. Todo órgano o cargo (con excepción de aquellos situados en la cúspide o en la base del organigrama) posee dos terminales de comunicación: una orientada hacia arriba, que lo une exclusivamente al órgano o cargo superior, representando su responsabilidad frente al nivel más elevado, y otra orientada hacia abajo, que lo une exclusivamente a los cargos directamente subordinados, representando su autoridad ante el nivel más bajo. Cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados, las cuales son, por tanto, lineales y formales, es decir, limitadas únicamente a aquellas relaciones formales descritas en el organigrama;
- c) *centralización de las decisiones*: como la terminal de comunicación une invariablemente el órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente, hasta la cúspide de la organización, entonces la autoridad lineal que dirige la organización se centraliza en la cima del organigrama y los canales de responsabilidad convergen hacia allí a través de los niveles jerárquicos. La organización lineal se caracteriza por la transferencia y la convergencia de la autoridad hacia la cúspide de la organización. Sólo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización;
- d) *configuración piramidal*: como resultado de la centralización de la autoridad en la cima de la organización y de la autoridad lineal que cada superior centraliza en relación con los subordinados, la organización lineal presenta, por lo general, una conformación piramidal. A medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye el número de cargos u órganos. En cierta manera, a medida que se eleva el nivel jerárquico, aumenta la generalización y la centralización (visión global de la organización), y a medida que disminuye el nivel jerárquico, aumenta la especialización y la delimitación de las responsabilidades (visión específica del cargo o función).

Ventajas de la organización lineal

Las principales ventajas resultantes de la organización lineal son:

- a) *estructura simple y de fácil comprensión*: debido a la cantidad relativamente pequeña de órganos o cargos, en la cúspide sólo hay un órgano o cargo centralizador, y el subordinado sólo se relaciona formalmente con su superior. Las opciones de comunicación y de relaciones formales son mínimas, y por tanto, restringidas, simples y elementales;
- b) *delimitación nítida y clara de las responsabilidades* de los órganos o cargos involucrados y, en consecuencia, una jurisdicción notablemente precisa. Ningún órgano o cargo interviene en el área aledaña, de tal modo que las atribuciones y responsabilidades están claramente definidas y delimitadas;

- c) *facilidad de implantación*: la organización lineal, al incrementar la unidad de mando, facilita el funcionamiento, el control y la disciplina. La mínima cantidad de relaciones formales, la estructura simple y la delimitación clara de las responsabilidades permiten superar cualquier dificultad en el funcionamiento de este tipo de organización;
- d) *estabilidad considerable* que permite un mantenimiento tranquilo del funcionamiento de la organización, gracias a la centralización del control y de las decisiones, por un lado, y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando, por el otro;
- e) *es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas*: tanto por su fácil manejo, como por la economía que su estructura simple puede proporcionar.

Desventajas de la organización lineal

Sin embargo, la organización lineal presenta serias desventajas y limitaciones que pueden poner en jaque las ventajas anteriormente anotadas. Entre las principales están:

- a) *la estabilidad y la constancia de las relaciones formales* pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal, lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas. Como las relaciones formales no cambian, la tendencia al mantenimiento del *statu quo* es inevitable. La organización lineal no responde adecuadamente a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna;
- b) *la autoridad lineal, basada en la dirección única y directa*, puede volverse autocrática, y provocar rigidez en la disciplina, dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas;
- c) *la organización lineal enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando*, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo. Los jefes se vuelven generalistas, portadores de todas las decisiones y órdenes que vienen de la cima de la organización y transmisores de todas las informaciones que vengán de la base de la organización, dentro de su área de actuación. En el fondo, cada jefe es un obstáculo a la entrada y salida de las comunicaciones en su área de competencia, ya que cada uno de ellos posee el monopolio de las comunicaciones. Cuando está bien dosificado, este monopolio puede ser un control perfecto para el manejo de los asuntos, pero también puede provocar congestión en los escritorios de los jefes, demora en la tramitación, o más aún en el caso de ausencia del jefe- paralización de toda su área de competencia;
- d) *la unidad de mando hace del jefe un generalista* que no puede especializarse en ninguna cosa. Además de la desventaja del excesivo énfasis puesto en la jefatura, la organización lineal impide la especialización, puesto que ocupa a todos los jefes en todos los asuntos posibles en la organización. A través del jefe transitan todos los asuntos, pesquisas, informes, etc., que deberán ser

procesados en su área de competencia o que deberán ser dirigidos a otras áreas. El jefe debe tener conocimiento de todo. Asume los asuntos principales de su área, como también los asuntos secundarios, y se enfrenta a una multiplicidad de obligaciones que difícilmente le permitirán alguna oportunidad de especialización;

- e) *a medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión de las líneas formales de comunicación*, en especial en los niveles altos de la organización, que centralizan fuertemente las decisiones y el control, ya que no utilizan asesoría auxiliar. La estructura lineal es típica de pequeñas empresas; su aplicación en aquellas grandes y medianas es más difícil;
- f) *las comunicaciones, por ser lineales, se vuelven indirectas*, demoradas, sujetas a intermediarios y a distorsiones.

Campo de aplicación de la organización lineal

La organización lineal es aplicable específicamente en los siguientes casos:

- a) cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas;
- b) cuando la organización está en las etapas iniciales de su historia;
- c) cuando las tareas desarrolladas por la organización son estandarizadas, rutinarias y con escasas alteraciones o modificaciones, lo cual permite plena concentración en las actividades principales de su operación, ya que la estructura es estable y permanente;
- d) cuando la organización tiene poco tiempo de funcionamiento y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del mismo;
- e) cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos que en establecer órganos internos de asesoría.

En resumen, el campo de aplicación de la organización lineal es bastante limitado. Este tipo de organización fue muy defendido por Fayol, quien veía en él la estructura ideal para las organizaciones del tamaño de las de su época.

ORGANIZACION TIPO LINEA-STAFF

El tipo de organización línea-staff resulta de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, para tratar de incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Algunos autores la denominan organización de tipo jerárquico-consultivo. En la organización línea-staff, las características de tipo lineal y de tipo funcional, se hallan reunidas para proporcionar un tipo organización más completa y compleja.

En la actualidad es el tipo de organización más empleado. Sus orígenes se remontan a la Antigüedad. Dale y Urwick, dos autores clásicos (y también neoclásicos), defensores de este tipo de organización, hacen referencia al ejército del faraón egipcio Tutmosis, que alrededor del año 1500 a.C. ya tenía una asesoría parecida al servicio de inteligencia, con rudimentos de un sistema administrativo. Al estudiar la evolución histórica de la organización desde la Antigüedad, Mooney encontró el *staff* en remotas organizaciones militares. No obstante, sólo a comienzos del siglo XIX, el tamaño y la complejidad de los ejércitos originaron el desarrollo de un sistema completo de asesoría a los órganos de línea. Un ejemplo es la reorganización del estado mayor prusiano, realizada por el mariscal Schamhorst. Federico II² notó que sus excelentes generales presentaban puntos débiles, tales como la falta de tiempo para la estrategia militar, para planear o reunir información encaminada a la toma rápida de decisiones. Los forzó a delegar sus funciones de gabinete y de planeación a un estado mayor (*staff*), el cual resolvía todos los asuntos de planeación y organización militar, dentro de los modelos propuestos por Schamhorst. Al disminuir la responsabilidad de línea, aumentó la autoridad de los generales, lo cual elevó sorprendentemente su eficiencia. Posteriormente, en 1902, el ejército estadounidense adoptó un esquema de asesoría general que desarrolló hasta llegar a la organización línea-staff. En las empresas privadas, el esquema de asesoría se inició más tarde con la contratación de asistentes para cuidar de los pormenores de los trabajos administrativos, proveer información necesaria para la toma de decisiones, o hacer consejería y asistencia en la formulación de planes. Con los trabajos de Taylor y sus seguidores, que separaron la planeación del desempeño, en búsqueda de la especialización funcional, comenzaron a surgir las asesorías en las empresas industriales.

Entre 1929 y 1932, la depresión económica obligó a recurrir a las empresas de asesoría para resolver problemas empresariales a bajo costo. El énfasis colocado en la planeación y en el control, el crecimiento acelerado de las empresas, el avance tecnológico, la creciente necesidad de especialización, y el volumen y complejidad de las leyes y reglamentos han condicionado y restringido las actividades de las empresas, las cuales ven la necesidad de aplicar, cada vez más, el tipo de organización línea-staff.

En la organización línea-staff existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y consultaría) que mantienen relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras que los órganos de *staff* prestan asesoría y servicios especializados.

Criterios para diferenciar entre línea y *staff*

Existen dos criterios para distinguir cuáles son los órganos de línea y los de *staff*:

- a) *relación con los objetivos de la organización*: según este criterio, las actividades de línea están directa e íntimamente ligadas a los objetivos básicos

² Federico II, El Grande (1688-1740), rey de Prusia, llamado el "rey sargento" porque aplicó un régimen de cuartel militar en su país. Basó su absolutismo en una administración burocrática centralizada y ejemplar y llegó a organizar un ejército poderoso. Aunque no era belicoso, su reinado austero llevó a Prusia a su época más brillante.

de la organización o del órgano del cual forman parte, mientras que las actividades de *staff* lo están indirectamente. Si el objetivo principal de la organización es producir, sólo el área de producción es considerada de línea y todas las demás, de *staff*. Pero, si el objetivo también es vender, entonces el área de ventas y la de producción se consideran de línea, mientras que las demás áreas serán de *staff*. Los órganos de producción y de ventas representan, en el ejemplo, las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades-fin. Los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, lamentablemente, la estructura línea *staff* también lo sentirá.

Generalmente, en las empresas industriales, los órganos de producción y de ventas son los órganos de línea, esto es, los órganos que traducen los objetivos básicos hacia los cuales se orienta la organización.

Casi siempre los órganos de línea están orientados hacia fuera de la organización, donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de *staff* están orientados hacia dentro asesorando a los demás órganos, sean de línea o de *staff*.

Un órgano de línea o de *staff* puede tener órganos subordinados de línea o de *staff*, dependiendo de si están o no vinculados directamente a los objetivos del órgano superior. En consecuencia, podemos encontrar órganos línea de línea o incluso línea de *staff* o *staff* de línea o más aún *staff de staff*,

b) *tipo de autoridad*:- los órganos de línea tienen autoridad para decidir y ejecutar las actividades principales o vinculadas directamente a los objetivos de la organización (autoridad lineal). Los órganos de *staff*, por su lado, tienen autoridad de asesoría, de planeación y control, de consultoría y recomendación (autoridad funcional).

De modo general, el área de línea tiene autoridad para ejecutar y para decidir los asuntos principales de la organización. Su actividad es decidir, mandar, ejecutar, hacer. Su autoridad es ejercida sobre personas, principalmente. El área de *staff* no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad es pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. En la línea, la autoridad es absoluta y total y se ejerce mediante una relación jerárquica y lineal entre jefe y subordinado, mientras que en *el staff la* autoridad es relativa y parcial y se establece mediante una relación funcional] y de consultora. Por tanto, el hombre de línea necesita del *staff* para poder desarrollar sus actividades, mientras que el hombre de *staff necesita* del de línea para poder aplicar sus ideas y planes.

En la organización línea-staff conviven órganos de línea y órganos de *staff*. Los órganos de línea son los responsables por el alcance de los objetivos básicos de la organización; producen resultados para la organización. Los órganos de *staff* son órganos de apoyo y ayuda que asesoran los órganos de línea. Las principales funciones del *staff* son:

- a) *servicios*: es decir, actividades especializadas, como contabilidad, compras, personal, investigación y desarrollo, procesamiento de datos, publicidad, etc., realizadas y ejecutadas por el *staff*;
- b) *consultaría y asesoría*: es decir, actividades especializadas, como asistencia jurídica, métodos y procesos, consultaría para el trabajo, etc., que son proporcionadas por el *staff* a manera de orientación y recomendación;
- e) *monitoría*: significa hacer seguimiento y evaluar una determinada actividad o proceso, sin intervenir en él o influenciarlo. El *staff* generalmente se encarga de la recolección de datos, elaboración de informes e investigaciones, seguimiento de procesos, etc.;
- d) *planeación y control*: casi siempre las actividades de planeación y control están delegadas en los órganos de *staff*. La planeación y el control financiero o presupuestal, la planeación y control de producción, la planeación y control del mantenimiento de máquinas y equipos, el control de calidad, etc., son actividades desarrolladas por el *staff*.

Las funciones de *staff* pueden existir en cualquier nivel de una organización *línea-staff*, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo. En los órganos de *staff*, en sí, a medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las funciones de consultora, asesoría, ayuda y recomendación, disminuyendo la proporción de las funciones de prestación de servicios especializados. En sentido contrario, cuando se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las funciones de prestación de servicios especializados y disminuye la proporción de las funciones de consultoría, asesoría, ayuda y recomendación de los órganos de *staff*.

Características de la organización línea-staff

La Organización *línea-staff* posee características mucho más complejas que otros tipos de Organización ya estudiados. Entre las principales características de este tipo de Organización pueden señalarse:

- a) *fusión de la estructura lineal con la estructura funcional*, con predominio de la primera. La principal característica de la organización *línea-staff* es poseer características lineales y características funcionales simultáneamente. Cada órgano responde ante un sólo y único órgano superior: es el principio de la autoridad única o unidad de mando típica de la organización lineal. No obstante, cada órgano recibe asesoría y servicios especializados de diversos órganos de *staff*.

En Otros términos, siempre existe la autoridad lineal de un órgano (sea de línea o de *staff*) sobre sus subordinados, y también existe autoridad funcional, de un órgano de *staff* en relación con todos los demás órganos de la empresa, cuando se trata de asuntos de su especialidad.

En el Organigrama que se muestra a continuación, los servicios de reclutamiento y selección de personal (avisos de reclutamiento, recepción de candidatos, entrevista preliminares, presentación de pruebas, registro de información,

clasificación de los candidatos, etc.) son realizados por el departamento de selección de personal. Este departamento envía los candidatos aprobados en el proceso de selección a las secciones que los requieren, en donde serán rechazados o aceptados. El primero presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y estas últimas toman la decisión final con base en aquella recomendación, pero, el departamento de selección de personal no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, Por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Existe alguna confusión en la distinción entre línea y *staff* por el hecho de creer que unidades que hacen trabajo de línea tienen automáticamente autoridad de línea y que unidades que hace trabajo de *staff* no tienen autoridad de línea sobre sus subordinados. De ahí, la creencia errónea de que el trabajo de línea es sinónimo de autoridad de línea y el trabajo de *staff* es sinónimo de autoridad de *staff* sobre los subordinados. Todos los órganos -sean de línea o de *staff*- tienen autoridad de línea sobre sus subordinados, a pesar de tener autoridad funcional en relación con los demás órganos de la empresa, en su especialidad. Un departamento de control de calidad tiene autoridad lineal sobre su propio personal, aunque tenga autoridad funcional sobre los asuntos de calidad de los productos de la empresa;

- b) *coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación.* En la organización línea-staff se produce una conciliación entre las líneas formales de comunicación existentes entre superiores y subordinados, las cuales representan la jerarquía y las líneas directas de comunicación existentes entre cualquier órgano o cargo y *el staff*, que representa la prestación de servicios especializados y de asesoría. La compleja red de comunicaciones de la organización línea-staff está conformada por líneas formales de autoridad y responsabilidad lineal, y líneas directas de asesoría y prestación de servicios de *staff*;
- c) *separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesores):* en la organización línea-staff existe una separación entre órganos operacionales (línea), que son los órganos ejecutivos de las operaciones básicas de la organización, y los órganos de apoyo (*staff*), que son los órganos asesores y consultores, prestadores de servicios especializados a los diversos órganos de la organización.

De manera general, la organización línea-staff representa un modelo de organización en el cual, órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades. Los miembros del *staff* se dedican a los trabajos que requieren estudio e investigación y concentran su atención en asuntos de planeación y problemas del negocio o de la organización. Los jefes de línea quedan, de esta manera, más libres para prestarle atención a la ejecución de los reglamentos y prescripciones que elabora *el staff*. La autoridad y responsabilidad de los miembros del *staff* se deriva de su trabajo de consejería, y no disminuyen la autoridad y responsabilidad de los jefes de línea, quienes se especializan en uno o más de los diversos tipos de problemas del trabajo de línea. Ambos

tipos de especialistas desempeñan importantes papeles en las actividades que deben ser cubiertas por la organización. No obstante, son los jefes de línea los que mantienen la completa autoridad y responsabilidad de la ejecución de esos planes, una vez sean parte integrante de las normas y reglamentos de la empresa;

- d) *jerarquía versus especialización.* A pesar de la convivencia entre las características lineales y funcionales, hay un claro predominio de los aspectos lineales en la organización línea-*staff*, la cual se caracteriza por el mantenimiento del principio de jerarquía (cadena escalar), es decir, de la nivelación de los grados de autoridad lineal, sin abusar de la especialización. De este modo, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (*staff*) provee los servicios de consultoría y de asesoría, reuniéndose en un solo tipo de organización la autoridad jerárquica y la autoridad del conocimiento especializado.

Desarrollo de la organización línea-*staff*

La organización línea-*staff* es una organización compleja. Es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. No surge ni se implanta de manera inmediata sino que depende de un desarrollo y un desglosamiento que exigen, casi siempre, algunas fases consecutivas a saber:

primera fase: no existe especialización de servicios. Cada órgano realiza, además de sus actividades principales, otras secundarias que no tienen relación directa con sus objetivos;

segunda fase: comienza la especialización de servicios en la sección. Las actividades de servicios, distribuidas y dispersas en las secciones de un departamento, comienzan a ser ejecutadas por una sola sección especialmente creada con este fin en cada departamento, para aliviar el incremento de la carga de trabajo de las secciones;

tercera fase: comienza la especialización de servicios en el departamento. Se retiran de las diversas secciones las actividades de servicios y se centralizan en un nivel más elevado, frente a un aumento de requisitos. Se crea un departamento de servicios especializados para prestar servicios a todos los órganos de la empresa, con el fin de que éstos puedan dedicarse única y exclusivamente a sus actividades principales;

cuarta fase: las actividades de servicios centralizadas en el departamento pasan a ser descentralizadas en la sección, en órganos especialmente creados para asesorar a las secciones, en cada departamento. Cada una de esas secciones de *staff* recibe autoridad lineal de su respectivo departamento y autoridad funcional del departamento de *staff*.

Los órganos de *staff* prestan asistencia a los de línea y a los demás órganos de *staff* (asistencia lateral) en el desempeño de algunas de las fases de una función de gerencia. El *staff* puede desempeñar algunos servicios de ayuda o ser facilitador. La naturaleza, extensión y grado de desempeño del *staff* se determinan

generalmente por delegación. Las funciones de *staff* involucran actividades de planeación, organización y control de las actividades de los demás órganos, para permitir el logro de los objetivos organizacionales. Así las funciones de *staff* son esencialmente de consejería y apoyo. El *staff* de una organización es retirado de la *línea* de acción, para poder asesorar, aconsejar y asistir a la *línea*. Las funciones de *staff* tienen, la responsabilidad de obtener los datos sobre los cuales deberán sustentarse las acciones más adecuadas. El *staff* debe proveer consejo técnico apropiado. Continuamente asesora y controla las operaciones de *línea*, determina las rutinas y los reglamentos y los coloca a disposición de la organización lineal.

Ventajas de la organización línea-staff

La organización línea-*staff* presenta una serie de ventajas realmente importantes, a saber:

a) *asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de autoridad única.* Los órganos de *staff* ejecutan servicios especializados, factor importante en una era de intensa especialización. Como los especialistas de *staff* no pueden interferir la autoridad de los órganos a los cuales prestan servicios y asesoran, la estructura línea-*staff* tiene la ventaja de ofrecer un área de asesoría y de prestación de servicios, con predominio de la estructura lineal, conservando el principio de la autoridad única del superior sobre sus subordinados directos. En resumen, los especialistas prestan servicios, pero los servicios que ofrecen no tienen que ser aceptado exactamente como son recomendados, obviamente la *línea* los adoptará como estime conveniente. Así, el *staff* alivia de tareas accesorias y especializadas a la *línea*, permitiéndole concentrarse en las principales actividades y responsabilidad. Simultáneamente, la organización línea-*staff* asegura la unidad de mando y la asesoría especializada;

b) *actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.* La organización línea-*staff* se caracteriza por la existencia de órganos de *línea* y órganos de *staff*. Los órganos de *línea* se responsabilizan por la ejecución de las actividades básicas de la organización (por ejemplo, producir y vender), mientras que los órganos de *staff* se responsabilizan por la ejecución de servicios especializados (financiar, comprar, dirigir recursos humanos, planear y controlar, etc.). En tanto que los órganos de *línea* se concentran en sus actividades, a través de sus propios medios y recursos, los órganos de *staff* desarrollan sus actividades dirigidos hacia los demás órganos de la empresa, utilizando, algunas veces, los medios y recursos de otros órganos.

Desventajas de la organización línea-staff

La organización línea-*staff* presenta algunas desventajas y limitaciones que no llegan a afectar las ventajas que ofrece:

a) *posibilidad de conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa:* existe una alta probabilidad de conflictos entre los órganos de *línea* y los de *staff*. Como el asesor de *staff* no tiene autoridad lineal sobre los ejecutores, y como el gerente de *línea* no tiene tiempo ni preparación

profesional para especializarse, los conflictos entre línea y *staff* se caracterizan por:

1. el asesor de *staff* es generalmente un técnico con preparación profesional, "entras que el hombre de línea es un hombre hecho en la práctica, promovido por la experiencia y por los conocimientos adquiridos directamente en el trabajo. El primero trata con el conocimiento y el segundo con la experiencia inmediata;
2. el asesor generalmente es de menos edad, con mejor formación escolar, pero con menor experiencia. El hombre de línea ascendió en la jerarquía por la experiencia adquirida con los años. La diferencia de formación y de edad predispone al personal de línea contra las ideas del de *staff*;
3. el personal de línea puede sentir que los asesores, con el fin de aumentar su prestigio y posición, quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad;
4. al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planos que presenta. La situación es propicia para el conflicto porque, ante cualquier dificultad, el asesor puede asegurar que su plan falló por ineptitud del personal de línea en su ejecución, mientras que este último puede argumentar que el plan era impracticable y teórico;
5. la asesoría representa costos elevados para la empresa, en gastos operacionales y salarios de los especialistas, y siempre surge la preocupación del personal de línea en cuanto a los resultados financieros de la contribución del *staff* a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a los asesores a presentar muchos planes e ideas, para justificar su costo.

Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o saboteadoras. Pero también puede ser muy útil para la organización, cuando estimula la competencia sana, el deseo de cooperar, las acciones positivas, el intercambio de ideas y de experiencias diferentes;

- b) *dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff*, el tipo de organización línea-staff puede llevar a inevitables desequilibrios y distorsiones. Los especialistas de *staff*, al ofrecer voluntariamente su asesoría, tienden a imponer, de manera forzada, sus sugerencias y a intentar hacer valer sus ideas y puntos de vista, en detrimento del punto de vista de los órganos asesorados. Esta actitud puede conducir a un debilitamiento de la línea o a la llamada "línea dividida" de autoridad, tan peculiar en la organización de tipo funcional, lo cual puede ser perfectamente evitado si los especialistas tienen su campo de acción bien definido y delimitado. Sin embargo, si esa delimitación es muy rígida y exagerada, la organización línea-staff puede presentar bajo rendimiento en situaciones de emergencia, debilitando y restringiendo la acción del *staff*, conduciéndolo

mucha veces, a una situación de pasividad y conformismo. En el primer caso, el *staff* se fortalece en detrimento de la línea; en el segundo, el *staff* se debilita en favor del fortalecimiento de aquélla. En realidad, es difícil de alcanzar y mantener una situación de equilibrio dinámico y de perfecta sincronización entre la línea y el *staff*, de modo que ambos tengan un comportamiento cooperativo e integral.