

# LA «AMPLITUD DEL CONTROL» DE LOS DIRIGENTES COMO PRINCIPIO DE ORGANIZACION

65.012.7

## 1. IDEA DE LA «AMPLITUD DEL CONTROL».

Los principios que constituyen la base de la técnica de organización pueden reducirse a dos: la división de trabajo y la delegación de funciones. Sin embargo, estos dos principios por sí solos no determinan la estructura de una organización; necesitan ser definidos y concretados por la delimitación de la «amplitud del control» de los dirigentes. Este tercer principio impide la división indefinida del trabajo y determina el crecimiento vertical de las organizaciones.

La amplitud del control de un Jefe, en términos generales, es el número de subordinados cuyo trabajo dirige inmediatamente; es decir, es el número de subordinados que dependen directamente de un Jefe, sin ningún escalón de mando intermedio.

## 2. ORIGEN DE ESTE PRINCIPIO Y TEORÍAS FAVORABLES.

En 1921 Hamilton esbozó ya una delimitación de la amplitud del control de los Jefes, referido a las fuerzas armadas, diciendo que en los niveles más elevados el número ideal de subordinados tiende hacia tres y en los niveles bajos, a seis.

Graicunas en 1933 distingue tres tipos de relaciones en un grupo de trabajo:

- Relaciones del Jefe con cada uno de los individuos.
- Relaciones del Jefe con el grupo o con dos o más miembros del grupo.
- Relaciones de los individuos entre sí.

Todas estas relaciones exigen una intervención del Jefe, por lo que cuando exceden de un número determinado, desbordan su capacidad e impiden una dirección racional.

Graicunas llegó a establecer una fórmula matemática para el cálculo de las relaciones que pueden existir según el número de subordinados, fijando en el máximo de 222 las que pueden ser atendidas por un Jefe. Según dicha fórmula las 222 relaciones se producen cuando el número de subordinados es de seis.

En 1938 Urwick afirma que ningún Jefe puede dirigir el trabajo de más de cinco subordinados.

Davis reelaboró la teoría de Graicunas, considerando con criterio distinto la amplitud del control de los Jefes de primera línea o intermedios y la de los Jefes de más altos niveles.

En el primer caso, cuando se trata de controlar un trabajo que no exige actividad intelectual, el número de subordinados puede llegar hasta 15 ó 20; en el segundo caso no puede extenderse el control a más de siete, siendo el mínimo tres y el óptimo cinco.

MARCO FERTONANI publica en la revista italiana *Fattore umano* (abril 1959) un artículo titulado «Un principio di organizzazione: lo span of control», que se resume en nota.

### 3. TEORÍAS CONTRARIAS A LA DELIMITACIÓN DE LA «AMPLITUD DEL CONTROL».

La técnica administrativa había aceptado unánimemente este principio antes de la segunda guerra mundial. Pero en 1947 Herbert A. Simón inicia una reacción crítica de los principios de organización. Considera que cada uno de ellos puede tener otro contradictorio e igualmente válido y que por ello la utilidad de dichos principios es muy limitada. Refiriéndose concretamente a la amplitud del control dice que si el ámbito del control se limita, se prolonga la línea jerárquica, y si se amplía ésta, se atenta contra el principio de unidad de control; ambas consecuencias son desfavorables para el funcionamiento de la organización.

El norteamericano W. Suojanen en 1955 adopta una postura nueva sobre este problema. Dice que tanto la postura inicial de Hamilton como la matemática deben ser rechazadas.

La primera nace de un error, la aplicación de la experiencia militar a la organización civil. En la organización militar el Jefe de primera línea ha de actuar con criterio independiente en multitud de ocasiones y realizar continuas modificaciones de las órdenes recibidas. En la organización civil es más fácil la rutina y la sujeción a las disposiciones de los superiores.

La teoría matemática es errónea porque junto a la organización formal que determina las relaciones calculadas mediante fórmulas matemáticas existe la organización informal o espontánea que reduce extraordinariamente la complejidad de aquéllas. La simpatía personal, el espíritu de equipo, el ambiente de trabajo, etc., hacen más amplio el campo a que puede extenderse el control de los Jefes.

Suojanen aporta como argumento una estadística elaborada por Dale, de la que se deduce que de 100 organizaciones 10 extienden el control del dirigente superior a 4 subordinados; 26 lo extienden al número óptimo de 6; 40 oscilan entre 7 y 12, y 24 a más de 13.

Urwick en 1956 replica a estas objeciones analizando la estadística utilizada por Suojanen y llegando a la conclusión de que debe mantenerse el principio de la amplitud de control tal como había sido enunciado, porque la mencionada estadística refleja que para la empresa de tipo medio es perfectamente aplicable.

### 4. TEORÍA INTERMEDIA.

El Profesor Meij en 1957 sintetiza las dos posturas afirmando:

- Existe evidentemente una organización informal o espontánea.
- La limitación de la amplitud del control es un principio fundamental de organización.
- No es acertado calcular matemáticamente la amplitud del control.
- La posibilidad de autocoordinación se limita a los más altos niveles, afirmando que para los escalones intermedios es necesario el principio de «amplitud del control».

### 5. RAZONES QUE JUSTIFICAN LA DELIMITACIÓN DEL ÁMBITO DE CONTROL.

Pueden resumirse en dos grupos fundamentales:

- a) *Psicológicas*. — La tendencia común de los Jefes a medir su poder y

su prestigio por el número de personas que dirigen y a relacionarse directamente con el Jefe superior exige unas limitaciones técnicas que eviten los inconvenientes que una organización espontánea puede ocasionar.

También existen limitaciones impuestas por la personalidad del Jefe. Las personas con mayor estabilidad emotiva pueden dirigir a mayor número de personas. Por otra parte, los Jefes muy autoritarios se resisten a delegar funciones, mientras otros se sienten inclinados a una delegación excesiva.

b) *Orgánica*.—La amplitud del control de los Jefes debe ser delimitada técnicamente porque si es demasiado pequeña la línea jerárquica se alarga excesivamente, dificultando el desarrollo normal de las relaciones humanas en la organización y disminuyendo, en consecuencia, la moral de trabajo. Si es demasiado amplia, el Jefe no puede ejercer el control con la intensidad necesaria, y por otra parte la relación con los subordinados le impide dedicar tiempo a otras tareas de dirección, que son fundamentales.

Existen limitaciones impuestas por la distancia que separa al Jefe de los subordinados, por la escasez del tiempo de que el Jefe dispone, y especialmente por la naturaleza del trabajo que ha de realizar el organismo.

## 6. CONCLUSIONES.

En resumen: podemos afirmar que la organización no es una ciencia exacta con fórmulas matemáticas para solucionar sus problemas. La existencia de los grupos espontáneos y de las relaciones informales es una importante realidad que hay que tener en cuenta para utilizar los criterios de organización formal.

La personalidad del Jefe, la naturaleza del trabajo, la distancia entre Jefes y subordinados, etc., son circunstancias que deben analizarse en cada caso y, según éstas, decidir la amplitud que debe tener el control de los dirigentes conforme a un criterio económico y de eficiencia. Según este criterio la delegación de funciones debe ser limitada al llegar al punto en que sus ventajas sean contrarrestadas por el aumento de los costos ocasionados por la complicación de las comunicaciones, por las diversas supervisiones y por los demás problemas orgánicos que la limitación del control origina.

La organización moderna tiende a ampliar el ámbito de control de los Jefes supliendo la imposibilidad que tienen de atender a todos los problemas con Jefes adjuntos que compartan su trabajo y con una formación especial que facilita su actuación directa.—J. A.