



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

BIBLIOGRAFIA

1

LA ACTUACION ADMINISTRATIVA

65.012.3

Resumen del libro de WILLIAM H. NEWMAN *Administrative Action. The Techniques of organization and Management.* (Prentice-Hall, Inc Englewood Cliffs, N. J., 1958). I. Planeamiento. II. Organización.

I.—Planeamiento

1. NATURALEZA DEL PLANEAMIENTO

La necesidad del planeamiento es evidente en todas las actividades. Debe planificar el industrial para conseguir la mejor producción con el mínimo coste; el urbanista debe planear el desarrollo de la ciudad; la Administración del Estado debe planear los objetivos de cada momento histórico para evitar esfuerzos contradictorios, duplicidades, etc.

El administrador eficaz debe plantearse las cuestiones siguientes:

- Qué significa realmente planeamiento y cómo se relaciona éste con las restantes fases del proceso administrativo.
- Cuáles son las diferentes clases de planes que pueden hacerse y cuáles son las ventajas de cada uno.
- Cuáles son los límites prácticos de extensión y detalle a que deben llegar los planes.
- Qué etapas fundamentales son necesarias para desarrollar un plan.
- Consideraciones especiales que deben ser tenidas en cuenta al desarrollar un plan.

En general, planear es decidir con anticipación lo que ha de hacerse. Un plan es un proyecto del curso que ha de seguir la acción, es una guía de la conducta humana.

El planeamiento está indisolublemente unido a la dirección. Aunque en las investigaciones y análisis intervengan individuos u órganos de planeamiento la decisión será siempre del dirigente.

Está relacionado con otras fases del proceso administrativo. Después que el plan ha sido aprobado el administrador es libre para realizar las otras fases del proceso de ejecución. Puede que sea necesario introducir modificaciones en la organización o necesitar recursos adicionales. El administrador da las instrucciones necesarias para la ejecución y controla la marcha del desarrollo para ver si es conveniente aplicar alguna modificación que asegure el pleno éxito. El control proporciona información, que después será muy útil para redactar nuevos planes.

En definitiva, la planificación está relacionada con todas las etapas del proceso de administración.

Planeamiento es un concepto muy amplio y comprende una diversidad de acepciones. Gran parte de la confusión que existe en esta materia procede de que se usan con frecuencia las mismas palabras para referirse a cosas distintas.

Pueden distinguirse tres grandes grupos de planes:

- Simples declaraciones de objetivos (*goals*).
- Planes concretos de uso único (*single-use-plan*).
- Planes de actuación o uso permanente (*standing-plan*).

2. PLANES DE OBJETIVOS («GOALS»)

Cada funcionario directivo debe conocer los objetivos de su particular actividad; los medios de que dispone, etc. Para ello es conveniente formular los correspondientes planes de objetivos, misiones, propósitos, medios, etc.; entre éstos los más relevantes son los de:

- Enumeración de objetivos amplios, su valoración y prioridades y la determinación de las misiones de cada departamento o división.
- Presupuestos y plazos. Los presupuestos, en cuanto determinan los medios financieros para cumplir los objetivos de cada órgano, son un eficaz instrumento de planificación. Mediante éstos pueden coordinarse todos los planes parciales de los distintos departamentos. El planeamiento de los distintos plazos que afectan a las actividades es otra interesante forma de planeamiento. Pueden desdoblarse en plazos parciales para las distintas fases del proceso total.
- Operaciones o actuaciones. Son los que establecen *standards* de operaciones normales; costes *standards* de fases del proceso total; coste del personal para hacer una tarea concreta; del material necesario; tiempos *standard*, etc.

Los planes han de estar sometidos a un orden de prioridad en forma que permita la realización preferente de los objetivos fundamentales, además de evitar que los que ocupan un lugar posterior en el orden jerárquico puedan perseguir fines contradictorios con los preferentes.

Los planes de objetivos o de medios no son independientes de los planes de «uso único» o «permanente», sino que forman parte de aquéllos. En general, el plan de objetivos está desarrollado en subobjetivos; en él pueden incluirse presupuestos de gastos, programas de plazos en que ha de ser cubierta cada etapa, *standards* admitidos para cada operación y para procedimiento y métodos, etc. No es fácil tarea conseguir un plan total ni su ejecución, pero es una meta a la que debe tenderse.

Los planes de objetivos y de medios tienen, entre otras, las siguientes ventajas:

- Facilitan el proceso de planeamiento, formando planes generales y planes más detallados.
- Ayudan a evitar divergencias y trabajos inútiles (tendencia a engrosar la propia función).
- Ayudan a la elaboración y desarrollo de los programas mediante los *standards* de operaciones.
- Son una *condictio sine qua non* para el control administrativo y un estímulo para el trabajo de los empleados

3. LOS PLANES DE USO ÚNICO Y SUS VENTAJAS

Los planes de uso único son preparados para una actividad concreta, y cuando se ha realizado dicha actividad, son eliminados; constan de:

Programa general (major program).—El programa general expresa las fundamentales etapas y los tiempos necesarios para cada una.

Proyectos.—En los programas generales existen partes que merecen ser separadas y planeadas en proyectos especiales.

Programas especiales.—Son los programas de alguna fase de las actuaciones de la organización que no tienen, a diferencia de los proyectos, una terminación clara a fecha o punto fijo.

Programas detallados de trabajo.—Constituyen el planeamiento de todas las operaciones necesarias para llegar al fin, día a día y nombre por nombre. Es un medio extraordinario para conocer la marcha del plan general, y la posibilidad de alcanzar los objetivos en el plazo previsto.

El plan general contiene o puede contener varios proyectos y programas especiales, y éstos se detallan en los programas de trabajo.

Las ventajas de este planeamiento son:

- Conseguir la acción unitaria y coordinada en la ejecución.
- Evitar las pérdidas de tiempo y trabajos inútiles.
- Desarrollar métodos y procedimientos más eficaces.
- Facilitar la delegación de autoridad.
- Facilitar el control.

4. LOS PLANES PERMANENTES Y SUS VENTAJAS

Los planes de uso permanente son elaborados para desarrollar actividades que se repiten frecuentemente en una misma organización.

Generalmente llegan a ser considerados como tales planes, después de emplearlos varias veces con buen resultado.

El programa de uso permanente merece un cuidadoso estudio para que sea lo más perfecto posible.

Pueden distinguirse entre los programas de uso permanente los siguientes:

- De criterios o políticos.—Son planes que guían la acción de todos los miembros de una organización.
- De procedimientos.—Son normas de actuación que afectan a una serie de etapas que han de realizar varios individuos.
- De métodos.—Se refieren a una operación singular. Normalmente en la industria es necesario establecer normas sobre el método que debe seguirse en cada operación. Taylor afirmaba que estos planes constituyen el verdadero camino para conseguir la eficiencia.

Las ventajas que un administrador puede encontrar en los planes de uso permanente son:

- Economía de esfuerzos de planificación.
- Delegación fácil de autoridad.
- Garantía de que se utiliza el mejor camino posible.
- Economías de personal (por especialización en las tareas).
- Facilidad de control.
- Facilidad de coordinación de las tareas.

5. LIMITACIONES DEL PLANEAMIENTO

Además de las ventajas expuestas, el planeamiento tiene sus limitaciones y el administrador debe decidir a la luz de éstas el alcance que ha de dar al planeamiento en su organización.

La cuestión que ha de plantearse el administrador no es la existencia o no existencia del planeamiento, sino su alcance.

Inseguridad de las previsiones.—La inseguridad de las previsiones de que dispone el administrador proviene del hecho de que éste trata con condiciones sociales y conductas humanas que son en alto grado imprevisibles.

La utilidad de los planes está en función de la posibilidad de previsión del futuro. Por eso los planes de muchos años deben ser poco detallados.

La previsión debe hacerse utilizando todos los medios posibles, asesores económicos, investigación de datos, etc., y preparando actuaciones alternativas.

Dificultad de encontrar problemas similares.—Para el uso de planes de uso permanente es difícil determinar las operaciones similares, ya que el administrador encuentra muchas veces diferencias que lo impiden.

Frecuentemente no se puede encontrar una semejanza que permita un *standard* para todo el proceso y sí para algunas de sus operaciones, y otras veces en un proceso *standard* es necesario separar alguna operación especial.

La tarea del administrador es buscar la uniformidad existente y aplicar a ella la estandarización.

Tendencia a la inflexibilidad.—Normalmente el establecimiento de *standards* crea cierta inflexibilidad en la actuación administrativa. Teóricamente no debería existir esta inflexibilidad porque quien hace los planes puede modificarlos; sin embargo, existe una gran resistencia psicológica al cambio. Para luchar contra la inflexibilidad el dirigente debe establecer una revisión periódica de los planes permanentes y autorizar excepciones a éstos creando un clima psicológico de adaptación.

Cierto grado de inflexibilidad es consustancial al planeamiento, y el administrador decidirá hasta qué punto es más conveniente la inflexibilidad que el cambio.

Gastos o costes del planeamiento.—Debe medirse la utilidad que produce el planeamiento y su coste, porque en muchos casos puede ser conveniente contratar el estudio y ejecución de un plan con una empresa privada. Para ello deben considerarse los gastos de elaboración —oficinas, investigadores, etc.— y los de ejecución.

Tiempo requerido.—El planeamiento requiere estudios detenidos, y, en consecuencia, exige mucho tiempo para su preparación. De esta necesidad surge la dificultad de utilizar el planeamiento cuando debe realizarse una acción rápida, como frecuentemente ocurre en la vida de los negocios y en la actuación administrativa.

Naturalmente, esta circunstancia puede limitar la utilidad de los planes de uso único, pero nunca los de uso permanente.

En el caso que plantean las situaciones de emergencia que requieren una acción pronta y de difícil planeamiento, puede predecirse la posibilidad de que

dichas emergencias ocurran y elaborar planes preventivos, para que sean utilizados en el momento en que se produzca la emergencia. El gasto de estos planes debe considerarse como gasto de aseguramiento.

En otras ocasiones la emergencia es el supuesto ordinario de trabajo de un servicio—servicio de incendios, hospitales, botiquín, ventas especiales—, y en estos casos la emergencia debe estar prevista y la acción rápida puede realizarse con arreglo a un plan previamente pensado.

Efectos sobre la iniciativa individual.—El planeamiento puede restar iniciativa individual a los empleados de línea y crear una situación incómoda, porque al considerar que su función es meramente automática experimentan la consiguiente desmoralización. Es éste un problema de organización y puede resolverse con la intervención de todos los empleados en el proceso de planeamiento. Intervención que es útil porque aprovecha el caudal de conocimientos que los empleados han adquirido con la experiencia.

6. EL PROCESO DE PLANEAMIENTO

Análisis del proceso de planeamiento.—Las etapas fundamentales que deben seguirse en un proceso racional de planeamiento pueden resumirse en las siguientes:

- Establecer con claridad los fines que se persiguen.
- Determinar las alternativas y los factores principales para seleccionar la más conveniente.
- Investigar la realidad.—Para el conocimiento de los hechos es necesario utilizar los medios técnicos adecuados: análisis estadístico, previsiones económicas, experimentación, encuestas y todas las fuentes de información convenientes.
- Analizar los hechos.—Es necesario estudiar los datos obtenidos y analizarlos debidamente para que sean aprovechables.
- Decidir la acción que ha de realizarse.—Para esta decisión intervienen varias personas desde la preparación de la decisión hasta la aprobación.
- Preparar la ejecución de la decisión.—Para la ejecución es necesario explicar el plan, detallarlo, dar instrucciones complementarias, etc.

Simplificación del proceso de planeamiento.—Para simplificar la tarea deben tenerse en cuenta:

- Los *standards* que puedan facilitar la tarea.
- Las limitaciones con que ha de contar el planificador.

Cuando se trata de un plan concreto para uso único, pueden utilizarse «planes parciales», que establecen los métodos más convenientes, los rendimientos normales de los órganos administrativos y de los individuos, etc. De

esta forma se reduce el campo de la investigación y del análisis de los hechos.

Por otra parte el planificador actúa siempre con una serie de datos que le vienen impuestos y que limitan el número de sus decisiones.

Organización de planeamiento.—El problema de los órganos que han de realizar las tareas de planeamiento corresponde al capítulo dedicado a la organización; sin embargo, conviene hacer aquí referencia a las posibles soluciones del problema.

Delegación de la función en los subordinados.—En este caso los mismos ejecutores realizan las previsiones y formulan los planes; esta solución tiene sus dificultades, pero encierra ventajas que en determinados casos la harán aconsejable. En general, permite una mejor aceptación de los planes por parte de quienes han de ejecutarlos.

«Staff assistants» y divisiones especiales.—En ciertas condiciones los directivos consideran al planeamiento de tan gran importancia que no pueden delegarlo en los subordinados y quieren mantenerlo cerca de ellos. Sin embargo, no pueden dedicarle la atención personal que merece, y para ello atribuyen esta función a colaboradores inmediatos de gran confianza. Estos colaboradores constituyen algunas veces unidades especiales.

Trabajo conjunto.—En general, puede decirse que el planeamiento no es obra de un hombre; intervienen en él los planeadores y los jefes ejecutivos de los servicios, que suelen ser consultados en aquellas materias que les afectan.

II.—Organización

Para realizar las actividades propias de la empresa es requerido el esfuerzo de varios individuos; cada uno realiza una tarea determinada, y es necesario armonizar dichas tareas para obtener el mejor resultado posible mediante una organización adecuada.

El proceso de organización consiste en:

- Dividir y distribuir el trabajo, agrupando tareas similares.
- Definir las relaciones entre los individuos.

El proceso organizativo plantea diversos problemas que han de ser resueltos:

- Criterios que deben seguirse para dividir el trabajo entre departamentos.
- Divisiones o servicios que deben crearse.
- Delegación de autoridad y de responsabilidades.
- Uso que debe hacerse del *staff* y de la jerarquía funcional.
- Grado de descentralización conveniente.

- Actuación de las comisiones de trabajo.
- Funciones de los órganos dirigentes.
- Representación de los intereses de grupo ante la dirección.
- Determinación de los límites de la amplitud de supervisión.
- Organización equilibrada y ágil.

Los dirigentes de cualquier organización deben plantearse frecuentemente todas las cuestiones apuntadas para que la estructura orgánica se conserve a punto para alcanzar los objetivos.

1. DIVISIÓN ORGÁNICA

Criterios de la división.—La primera cuestión orgánica que se plantea al dirigente es la división de la actividad total de su organismo en departamentos. Este problema se plantea en todos los niveles directivos; cada jefe en su nivel ha de estudiar la división de tareas convenientes para alcanzar los objetivos con la mayor eficacia.

Existe diversidad terminológica respecto al nombre que se ha de dar a cada unidad en los distintos niveles.

Los criterios seguidos en este proceso de división son varios: objetivos, territorio, personas, procesos, tiempo, clientes, funciones, etc. Para elegir uno u otro de estos criterios será necesario considerar las diversas circunstancias de cada caso y estudiar las posibles consecuencias de adoptar cada criterio de división. En la práctica pueden adoptarse soluciones mixtas que combinen los distintos criterios.

Factores básicos de la división orgánica.—La elección de una u otra forma de organización y los criterios que deben inspirarla han de ser elegidos procurando:

- Utilizar las ventajas de la especialización, asegurando el pleno uso de las habilidades personales, sin llegar a extremos que serían contraproducentes, y permitiendo la utilización plena de las máquinas.
- Facilitar el control, con órganos de inspección independientes y limitando el ámbito de supervisión de cada jefe.
- Facilitar la coordinación de todas las unidades, relacionando las actividades y reuniendo en un solo órgano aquellas actividades que deben ser coordinadas necesariamente.
- Asegurar la atención debida a cada problema, dividiendo y delegando las funciones en debida forma o atendiendo directamente una tarea de excepcional importancia.
- Tener en cuenta las circunstancias particulares: el personal utilizable, los grupos «informales» que existen en el organismo o la necesidad de

realizar tareas que no absorben el tiempo total de un determinado especialista.

- Reducir los gastos que pueda ocasionar la organización; impone este factor un criterio económico de estudio del costo y rendimiento al plantear la creación de cada órgano.

Organos auxiliares.—La división orgánica impone la existencia de unidades que se encaminan directamente a alcanzar los objetivos de la organización y unidades que ayudan a aquellas en su actuación, haciéndolas más eficaces y económicas.

La creación de órganos auxiliares exige plantear las siguientes cuestiones:

- Actividades auxiliares que deben ser separadas de la actuación principal.
- Conveniencia de crear divisiones auxiliares y lugar que deben ocupar en la organización.
- Relación de las unidades auxiliares con las restantes unidades de la organización.

La separación de las actividades auxiliares de la actuación del dirigente facilita la dedicación de éste a los problemas propios y permite conseguir las ventajas de la especialización y prestar a ella la atención que merecen.

Sin embargo esta separación puede tener sus desventajas porque crea problemas de coordinación y aumenta los gastos de dirección.

Respecto a la estructura orgánica adecuada para realizar separadamente las actividades auxiliares, es necesario decidir si ha de existir una unidad auxiliar o varias, la situación de éstas en la organización y las competencias de cada unidad.

2. LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Naturaleza de la delegación.—En cualquier organización, por pequeña que sea, el Jefe no puede realizar por sí mismo todas las actividades necesarias, y desde el momento en que utiliza los servicios de una persona ya podemos hablar de delegación. Aun en el caso de delegación más simple, el dirigente que delega ha de plantear y supervisar la tarea del delegado. Cuanto mayor es el número de subordinados, la tarea del dirigente estará integrada, en mayor grado, por funciones supervisoras y planificadoras, disminuyendo las de mera actuación.

Las funciones delegadas deben expresarse claramente, determinando:

- La asignación de deberes que ha de realizar el subordinado.
- El grado de autoridad que se otorga para tomar decisiones, para utilizar los recursos y para realizar la actuación necesaria para cumplir los deberes.

- El grado de responsabilidad que el subordinado ha de tener ante el dirigente por el cumplimiento de sus deberes.

Cuando existen varias delegaciones sucesivas, las diversas asignaciones de deberes realizadas en los distintos niveles jerárquicos, constituyen una «línea» o «canal» de mando.

Los límites de la autoridad vienen dados muchas veces por los planes de actuación que rigen en la organización.

Principios de la delegación.—Los siguientes principios deben ser considerados al determinar los deberes delegados:

- La responsabilidad no puede ser delegada. La autoridad puede delegarse, pero la responsabilidad que el dirigente tenía, equivalente a la autoridad que delega, permanece, haciéndole responsable de los actos de los subordinados.
- Unidad de mando.—Debe procurarse al hacer las asignaciones de deberes mantener una sola línea de mando o supervisión. Este es un principio esencial de organización que se encamina a impedir las órdenes contradictorias y la falta de unidad de actuación.
- Igualdad de grado de autoridad y responsabilidad. La autoridad está limitada y el subordinado debe conocer esos límites para no excederse en sus atribuciones; en correspondencia debe tener sentido de la responsabilidad que va implícita en su actuación.

3. LA FUNCIÓN DE «STAFF»

El dirigente no puede realizar personalmente todas las tareas de dirección, y para ello utiliza otros individuos que colaboran con él en la elaboración del plan de actuación y en la supervisión del trabajo de los subordinados; los individuos que colaboran con el dirigente para prestarle ayuda sin facultades decisorias constituyen el *staff*.

La primera figura del *staff* es el *staff assistant*, que es una extensión del mismo dirigente. Los *staff assistants* realizan todas o alguna de las funciones propias de la dirección.

Existe un *staff* especializado, que es el que posee conocimientos técnicos que el dirigente o sus subordinados no tienen y que son necesarios para la actividad de la organización: asesores jurídicos, asesores económicos, médicos, ingenieros, asesores religiosos, etc.

El *general staff* hace referencia generalmente a aquellos individuos u órganos que colaboran con el dirigente en las mismas funciones de dirección, programando, coordinando, organizando, controlando, etc. Son una extensión de la personalidad del dirigente.

El uso de *staff* es aconsejable:

- Cuando los deberes del dirigente exceden a su capacidad, por requerir más tiempo del que puede disponer o porque exigen conocimientos especiales.
- Cuando no se puede resolver la incapacidad del dirigente aumentando la delegación, porque es interesante mantener la uniformidad o coordinación de la actuación mediante un solo órgano.

La existencia de individuos u órganos de *staff* ofrece varios inconvenientes:

- Suponen un aumento de gastos que ha de ser ponderado con relación a las ventajas que el *staff* ha proporcionado.
- Crean dificultades orgánicas al aumentar el número de relaciones y porque los dirigentes de línea tienen ciertos recelos respecto a la actuación de los asesores.

El uso del *staff* es muy complejo y requiere cierto cuidado para que su empleo tenga plena eficacia; fundamentalmente es necesario cuidar de que:

- Tenga la necesaria información mediante contactos frecuentes con el dirigente y con los jefes de línea.
- Sea consultado siempre que se adopte una decisión sobre cuestión de su competencia.
- No pueda adoptar decisiones.
- Transmita las ideas al mando, sin pretender conservar su propiedad —venta de ideas.

La organización administrativa de los servicios de *staff* merece tres consideraciones fundamentales:

- Posibilidad de que las funciones de *staff* se realicen por los mismos dirigentes o empleados de los servicios operativos.
- Conveniencia de que existan individuos u órganos de *staff* en los diversos niveles jerárquicos.
- Posibilidad de que los órganos de *staff* se estructuren a su vez jerárquicamente.

4. CONCEPTO Y LIMITACIONES DE LA JERARQUÍA FUNCIONAL

Las funciones de asesoramiento que el *staff* desempeña no son decisiones propiamente dichas, sino informes que orientan la actuación de los jefes de «línea»; en determinadas circunstancias los individuos u órganos técnicos no limitan su actuación al mero informe o propuesta de un plan, sino que son los encargados de interpretarlo, dar instrucciones e incluso vigilar la ejecución de éstas; en este caso el *staff* especializado se transforma en una auténtica

autoridad. Nace así la jerarquía funcional, paralela a la línea jerárquica. La jerarquía funcional recibe su fuerza del jefe superior en cuyo nombre actúa.

El abuso de la jerarquía funcional tiene desventajas que deben evitarse; entre ellas citaremos:

- El posible conflicto que pueden producir en el jefe de línea las directrices contradictorias de los diversos especialistas.
- La disminución del prestigio del jefe de línea que se convierte en un mero ejecutor, perdiendo autoridad ante sus propios subordinados.
- Los especialistas tienen cierta tendencia a la inflexibilidad y a la supervaloración de sus puntos de vista, lo que hace más importante la actuación de la línea jerárquica que debe tener una visión más general de los problemas.

Para evitar la confusión que pueden producir las instrucciones del mando funcional y lograr que éste sea útil, deben observarse las siguientes prescripciones:

- La jerarquía funcional debe afectar a pequeñas y muy concretas porciones de la actividad total de un departamento de línea.
- Los conocimientos especializados de la jerarquía funcional deben ser técnicos, no poseídos por el jefe de línea y necesarios para la actividad del organismo.
- Cuando las actuaciones de los departamentos de línea requieren una coordinación y uniformidad esencial es conveniente el uso de las directrices funcionales.

5. LA DESCENTRALIZACIÓN

Al término descentralización se le dan con frecuencia diferentes significados:

- División de las actividades en departamentos.
- Nivel jerárquico en que han de adoptarse las decisiones.
- Localización de las actividades.

Interesa ahora prescindir de la localización de los servicios y de la división y subdivisión de órganos que se ha tratado ya, y por tanto nos interesa la centralización y descentralización de la adopción de decisiones.

Existen casos en que no es conveniente la descentralización y por ello conviene determinar las ventajas y los inconvenientes que puede ofrecer.

La descentralización en principio ofrece las siguientes ventajas:

- Permite a los altos dirigentes disponer de tiempo y energías para abordar los problemas más importantes.

- Aumenta la flexibilidad en la actuación al incorporar a las tareas decisorias a empleados jóvenes más rápidos y dinámicos en su actuación.
- Aumenta el interés y el entusiasmo de los empleados de niveles bajos, porque se sienten más responsables y con mayor intervención en la actuación de la organización.
- Facilita el adiestramiento directivo de los empleados jóvenes y los habilita para puestos de dirección de nivel superior.

A las ventajas de la descentralización pueden oponerse, y deben ser ponderadas en cada caso concreto, las ventajas de la centralización:

- Reducción de los gastos de administración utilizando personal de menor preparación en los niveles bajos.
- Superior juicio y conocimiento de los problemas que han de resolverse en los superiores niveles de dirección.
- Uniformidad en los criterios directivos y en las actuaciones.

Para determinar el grado de descentralización que conviene, deben considerarse en cada situación los siguientes factores:

- Puesto de la organización en que se tiene la información necesaria para decidir, posibilidad de comunicación de los datos a otros niveles y coste de esta comunicación.
- Capacidad de los hombres de cada nivel para adoptar los diversos tipos de decisiones.
- Necesidad de adaptación de determinadas decisiones a las condiciones locales.
- Necesidad de coordinación de las decisiones con otras importantes actividades.
- Importancia cuantitativa de los resultados de las decisiones.
- La necesidad que tiene el alto dirigente de delegar funciones a causa de sus múltiples obligaciones.
- Importancia del incremento que puede producir la descentralización, en la moral y en la iniciativa de los subordinados, o por el contrario, si la excesiva libertad en la actuación de algunos puede perjudicar la moral de los demás.

6. ORGANIZACIÓN DE «COMISIONES»

Entenderemos por comisión o comité la reunión de varias personas específicamente designadas para realizar alguna actividad administrativa. Los miembros del grupo tienen funciones diversas y constituyen el «comité» para intercambiar ideas sobre los asuntos que han de tratarse. Para facilitar la actuación uno de los miembros ha de ser designado jefe.

Los comités pueden ser temporales, que se deshacen cuando cumplen su misión, o permanentes, que tienen una función continua.

Entre las más relevantes ventajas del trabajo en equipo pueden citarse las siguientes:

- Las decisiones conjuntas tiene un valor superior a las individuales, evitan los errores y se inspiran en diversos puntos de vista.
- El trabajo conjunto de varias personas responsables de diferentes servicios en la organización facilita la coordinación.
- La discusión en común de las decisiones y de los planes de actuación facilita la ejecución porque estimula la cooperación y la adhesión de los que han intervenido en la elaboración de las decisiones.
- La reunión de trabajo es un medio eficaz de formación y perfeccionamiento de los empleados, que adquieren una visión más general de los problemas de la organización y se ven forzados a hacer esfuerzos en la justificación de sus opiniones.
- El trabajo en común facilita la continuidad en la actuación.

A las ventajas que ofrece el trabajo en comité se oponen ciertas desventajas, que deben ser valoradas para evitar el abuso de esta forma de organización; entre ellas destacaremos las más importantes:

- La actuación de los comités es lenta; los miembros que los integran suelen estar muy ocupados, y para facilitar su asistencia a las reuniones es necesario que éstas se realicen en días fijos, lo que exige que cada asunto tenga que permanecer sin resolver hasta la más próxima reunión.
- La intervención de varias personas en cada decisión aumenta el número de horas de trabajo necesarias en la organización, y por consiguiente ocasiona un incremento de los gastos.
- La responsabilidad de la decisión se diluye entre los diversos miembros del grupo. Para evitar este peligro se debe procurar que las opiniones de los diversos asistentes quede reflejada de alguna manera.
- Existe el peligro de que las decisiones no sean adoptadas con prevalencia del parecer más conveniente, sino que sean soluciones de compromiso. Es necesario evitar las votaciones siempre que sea posible, porque la finalidad del comité es conseguir la cooperación de todos y la convicción de que las decisiones que se adoptan son las más apropiadas.

Utilización de los comités.

Es conveniente el uso de comités:

- Cuando para adoptar una decisión es necesaria información de diversa procedencia.
- Cuando la decisión es de gran importancia.

- Cuando el éxito de la ejecución de una decisión depende en gran parte de su plena comprensión y aceptación por los que han de ejecutarla.
- Cuando las actividades de diversas unidades orgánicas necesitan una coordinación especial.

No es conveniente el comité en los siguientes casos:

- Cuando la rapidez es vital para el éxito de la actuación.
- Cuando la decisión no tiene una especial importancia.
- Cuando las personas cualificadas para constituir el comité no pueden formar parte del mismo.
- Cuando se trata de problemas de ejecución más que de decisión.

Normas esenciales para la eficacia de los comités.

Para que el comité sea eficaz es necesario:

- Definir claramente su autoridad y responsabilidad.
- Seleccionar los miembros de acuerdo con las funciones establecidas.
- Utilizar asesores que preparen la información y que incluso formulen recomendaciones sobre las que ha de discutir el comité.
- Determinar el procedimiento que ha de seguir el comité en su actuación.
- Designar el jefe adecuado en cada caso.

7. AMBITO DE LA SUPERVISIÓN

La capacidad que tienen los dirigentes de todos los niveles jerárquicos para controlar o supervisar el trabajo de los subordinados es limitada; por ello, cuando las organizaciones crecen y el número de subordinados aumenta el control se hace muy deficiente.

Este problema exige el estudio de las siguientes cuestiones:

- Factores que limitan el ámbito de supervisión.
- Inconvenientes del aumento de niveles de mando.
- Normas para determinar el máximo de la amplitud de supervisión.
- Procedimientos para solucionar el problema sin alargar la línea jerárquica.

Limitan la amplitud de supervisión del jefe:

- El tiempo y la energía de que dispone.
- Su capacidad mental y adaptabilidad.
- La complejidad de la actividad, de las circunstancias del trabajo y la calidad de los subordinados.

El aumento de los niveles jerárquicos es causa de:

- Defectuosa comunicación.
- Inflexibilidad en el funcionamiento de la organización.
- Aumento de los gastos de supervisión.
- Influencia en la moral de los empleados que se encuentran demasiado alejados de los altos jefes.

El número óptimo de subordinados ha sido objeto de estudios que han llegado incluso a conclusiones matemáticas; sin embargo es este un problema empírico cuya solución depende de diversas circunstancias:

- Variedad, importancia y dificultad de la actividad supervisada; cuando se trata de actividad rutinaria, el número de subordinados llega a pasar de veinte. En funciones más difíciles el número ha oscilado entre cinco y doce.
- Otros deberes del dirigente; el jefe, además de supervisar el trabajo de los subordinados, tiene que realizar funciones que le son propias y que no puede delegar; según la importancia de estas funciones, la supervisión podrá ser mayor o menor.
- Estabilidad de la actuación; en actividades que se repiten con frecuencia el ámbito de la supervisión puede ser mayor si los métodos seguidos son permanentes; sin embargo, si cambian frecuentemente requieren mayor intensidad en la supervisión, y por tanto menor amplitud.
- Capacidad de los subordinados y grado de delegación.
- Importancia de los gastos de remuneración de los supervisores; si la diferencia de retribución entre supervisores y empleados es muy grande, debe ser tenida en cuenta antes de aumentar el número de aquellos.
- Otras exigencias de la estructura orgánica.

El problema planteado por la limitación necesaria de la amplitud de supervisión puede resolverse:

- Colocando al lado del jefe un *assistant* o *alter ego* que colabore en la dirección.
- Creando *staff assistants* que colaboren en el asesoramiento o funciones directivas con facultades propias.—J. ALFARO.