

lo prueba que su técnica era inherente a su talento. Sin embargo, toda nuestra experiencia demuestra que es posible adquirir toda nuestra experiencia demuestra que es posible hacerlo más fácilmente si conocemos sus principios básicos.

Trataremos, pues, en este libro no sólo de identificar estos principios, sino de relacionarlos entre sí.

EL PRINCIPIO COORDINAR

Comienza la organización cuando la gente combina sus esfuerzos, para determinado propósito. Hemos demostrado esto mediante el sencillo ejemplo de dos personas que unen sus esfuerzos para levantar y mover algún objeto pesado. Esta combinación, sin embargo, no es el principio primario de la organización. Es tan sólo un ejemplo de organización en sí.

Para describir el principio primario, debemos llevar el ejemplo un poco más adelante. Los esfuerzos de esos dos individuos tienen que ser coordinados, lo cual quiere decir que ambos deben actuar juntos. Si uno levantara primero y luego lo hiciera el otro, no habría unidad de acción, ni, por lo tanto, una verdadera organización del esfuerzo. La coordinación apareció por vez primera en la organización cuando uno de nuestros velludos y romos antepasados asumió autoridad y lanzó el gutural equivalente de "Arriba" Aquí encontramos, pues, el primer principio de la organización.

La coordinación es, por consiguiente, la disposición ordenada del esfuerzo del grupo, para dar unidad de acción con vistas a un propósito común.

Al caracterizar a la coordinación como primer principio, queremos decir que

este término expresa los principios de organización "in toto"; y nada menos. Esto no significa que no existan otros principios subordinados; sino, tan sólo, que todos los demás están contenidos en éste de la coordinación. Los otros no son más que los principios mediante los cuales funciona la coordinación, haciéndose efectiva.

Así como la coordinación contiene todos los principios de organización, también expresa todos los propósitos de la organización, en tanto que estos propósitos se relacionan con su estructura interna. Se evitarán confusiones si se tiene presente que existen siempre dos objetivos de la organización, el interno y el externo. Este último puede ser cualquier cosa, según el propósito o interés que une al grupo, pero el objetivo interno es siempre de carácter coordinador.

AUTORIDAD.

En algunas esferas de organización el objetivo externo no es continuo. Tal ocurre con las organizaciones militares en tiempos de paz, cuando todos los objetivos externos están en suspenso, y el ejército se limita de aguardar el día de la movilización, el día de la acción. En toda forma de organización, sin embargo, el objetivo interno debe ser constante. Este objetivo interno es la eficiencia organizada, y todo lo que es esencial a ella se expresa con una sola palabra: "coordinación". No podemos sentarnos a esperar el día "M" cuando la coordinación se trata. Esta es una necesidad constante de la organización, esencial a su existencia misma.

Siendo la coordinación el principio que abarca todo lo demás en la organización, su propio principio y fundamento se encuentra en la autoridad o poder coordinador supremo. Siempre, en toda forma de organización, esta autoridad suprema debe

descansar en algún sitio o, de lo contrario, no habría esfuerzo directiva para ningún esfuerzo coordinado.

Tal como se le usa aquí, el término "autoridad" no implica necesariamente autocracia. Donde hay verdadera democracia, esta autoridad reside en el grupo entero, como en el caso de nuestro Gobierno reside en el pueblo de los Estados Unidos. En las formas más sencillas y compactas de organización democrática esté representada por el grupo entero, congregado en cierto lugar y en determinado momento. Los ejemplos que hallamos en el gobierno civil son de épocas tan separadas como la eclesia de la antigua Atenas y los consejos municipales de la Nueva Inglaterra actual.

Cualquiera que sea la forma en que aparezca, debemos entender que esta suprema autoridad coordinadora es sólo la fuente de toda la coordinación, y no necesariamente la dirección coordinadora que corre a lo largo de la organización entera. En una democracia como la nuestra, esta autoridad reside en el pueblo, que la ejercita a través de jefes elegidos por él.

La distinción entre autoridad y jefatura es tan vital que más adelante, a su tiempo, deberemos examinarla con el mayor detenimiento. Baste decir aquí que la autoridad coordinadora suprema está antes que la jefatura en orden lógico, puesto que es esta fuerza coordinadora la que constituye la organización. La jefatura, por otra parte, presupone siempre la existencia de organización. No puede existir el jefe a menos que haya algo que dirigir. La jefatura desde luego, debe ejercer una autoridad derivada. En las formas absolutistas de gobierno la suprema autoridad coordinadora suele ejercer ella misma la jefatura, pero este hecho no altera la diferencia esencial entre ambas cosas. Esta obligación es universal, y trasciende por consiguiente a la esfera de las cosas.

Tan vital como la distinción entre autoridad y jefatura, es la que existe entre autoridad y poder, dos términos que muchas veces se confunden. El poder en su sentido psíquico esto es, capacidad para hacer cosas es un claro atributo individual. Cuando hablamos del poder se ha hecho colectivo a través del esfuerzo coordinado.

La autoridad, por otra parte, es un derecho. De aquí que usemos la expresión "autoridad moral", y podríamos decir que un gran maestro como se dijo de Jesús, el más grande de todos los maestros, que habla "con autoridad propia", lo cual indica que tiene derecho moral a hablar como lo hace. En la organización, la autoridad es también un derecho por distinción en la esfera política entre los gobiernos de jure y de facto se basa en la diferencia entre el derecho que da una autoridad adquirida mediante algún procedimiento conocido como legítimo, y la mera posesión de poder, con prescindencia de cómo se le obtuvo.

Cabe la misma observación en cuanto al ejercicio de la autoridad, verdad que no se altera por el hecho de que la autoridad descansa en un derecho moral. No pueden separarse los derechos de los deberes, y si la autoridad usa sus derechos sin darle debida atención a esos deberes, tarde o temprano fracasará. Ninguna organización tiene perspectiva alguna de estabilidad si no se basa en factores morales.

SERVICIO MUTUO.

La comunidad de interés es la base legítima de toda organización. Al buscar sus fundamentos psíquicos encontramos que quiere decir tan sólo mutualidad de intereses. Esto implica a su vez deberes mutuos, lo que significa la obligación de servicio mutuo. Esta obligación es universal, y trasciende por consiguiente a la esfera de la