

necesarios para obtener la victoria, nos encontramos en cada caso, con una verdadera doctrina que explica la tremenda importancia que tiene el administrador del equipo de beisbol y el entrenador de futbol. Cuando seguimos la doctrina a lo largo de todas las complicaciones de la estrategia del beisbol y del futbol, encontramos que éstas descansan, como debe ser, en el principio primario de la organización, o sea, en la coordinación del esfuerzo. Esta coordinación, tan esencial para la victoria en cualquier deporte donde cierto número de jugadores combinan sus esfuerzos para un propósito común, nos ha dado la magnífica palabra "teamwork" (trabajo en equipo).

Otro ejemplo, en una esfera diferente, es la coordinación de una orquesta sinfónica. Aquí el propósito es crear armonía colectiva, no como un medio hacia un fin, sino como un fin en sí. Para obtener este fin, cada músico se funde en el propósito común. Y el funcionalismo en una orquesta es tan variado como la naturaleza misma de los diferentes instrumentos. En la orquesta estas funciones individuales adquieren importancia solamente al contribuir al propósito común, y la relación de la función de cada músico con ese propósito está presente siempre en su resultado. El hecho de que el objetivo surge instantáneamente de la coordinación inicial hace que la orquesta sea símbolo supremo y el ejemplo más sencillo del esfuerzo coordinado.

DISCIPLINA.

No debemos dejar de observar otro factor esencial a la eficiencia organizada. La eficiencia organizada en la persecución de cualquier objetivo exige una doctrina más sana, requiere a su vez una disciplina organizada. Con esto queremos indicar algo más vital que la disciplina impuesta por mandato. Esta es esencial, pero aún es más vital la disciplina que el mando debe imponerse a sí mismo, puesto que

tal disciplina es el primer requisito para asegurar una auténtica eficiencia organizada. Sin esa autodisciplina en los niveles superiores sería inútil esperar disciplina en cualquier otro nivel. El comandante de un buque de guerra está sujeto a una disciplina de grado aún más severa que el marinero. Aún el Papa debe lavar todos los años los pies a un mendigo y confesarse dos veces por semana. Podríamos llamarle a esto disciplina a través del ejemplo, pero tales ejemplos son esenciales para la disciplina de toda organización.

En resumen, de todas estas observaciones se desprende que la fuerza de una organización es determinada por su espíritu, y que ese espíritu debe estar determinado por el propósito y los medios necesarios a su logro, y que estos medios implican una doctrina de la cual se deriva el espíritu de la organización, y a base del cual vive. Por otro lado, no hay organización que pueda vivir sobre la sola base de su espíritu. La coordinación debe tener su aspecto formal, que quiere decir una técnica de método a través del cual se dirige su fuerza hacia el logro del propósito.

EL PRINCIPIO GRADUAL.

La coordinación debe contener en su esencia la autoridad coordinadora suprema. También es esencial al concepto de organización que hayan un proceso formal a través del cual esta autoridad coordinadora funcione desde arriba a través de todo el cuerpo organizado. Este proceso es una realidad tangible que puede observarse en toda organización. Aparece en una forma tan diáfana que prácticamente se bautiza a sí misma.