

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.

EL PRINCIPIO GRADUAL

El principio gradual es esa misma forma de organización que algunas veces se denomina jerárquica. Pero para cubrir todas las variantes la definición, preferimos usar aquí la palabra gradual.

Graduación significa una serie de escalones, una cosa escalonada. En la organización quiere decir una gradación de deberes, no de acuerdo con diferentes funciones, ya que esto envuelve otro principio de organización, sino según los grados de autoridad y correspondiente responsabilidad. Por motivos de conveniencia llamaremos a este fenómeno de organización la cadena graduada.

La impresión general considera esta escala o cadena como un mero "tipo" de organización, que caracteriza tan sólo a las mayores instituciones; al gobierno, ejército, iglesia, industria. Esta impresión es errónea, e induce a confusiones, pues parece implicar que la cadena del escalafón no es un rasgo universal en las organizaciones se diferencian de las demás tan sólo por ser más larga la cadena. La verdad es que dondequiera que encontremos una organización, aunque sea de dos personas, en relación de superior a subordinado, encontramos el principio de escalafón. Esta cadena constituye el proceso universal de coordinación, a través del cual la suprema autoridad coordinadora actúa a lo largo de toda la estructura.

El proceso de escalafón tiene su propio principio, proceso y efecto. Estos son: 1) jefatura, 2) delegación y 3) definición funcional; y los estudiaremos en el mismo orden.