

que no puede delegar, a saber, su propia autoridad y la responsabilidad correspondiente. Es este sentido de responsabilidad lo que lo decide a delegar cualquier función tan pronto su tarea global comienza a exceder sus posibilidades personales de trabajo. Tales personas son los verdaderos organizadores, organizadores natos. El talento organizador parece darse cuenta instintivamente de que debe operar a través de los principios de la organización para obtener eficiencia colectiva en el logro del objetivo común.

Estos dos tipos representan los casos extremos. Hay un tercero, marcadamente diferente de ambos, que con frecuencia plantea el mayor obstáculo, a veces insuperable, al crecimiento organizado. Los hombres de este género pueden resultar superiores a todos en la eficiencia con que realizar cualquier tarea susceptible de efectuarse personalmente y sin ayuda ajena. Pero fracasan sin remedio como organizadores, por su incapacidad para utilizar las capacidades de otros. La absoluta necesidad física puede forzarlos a delegar algunos deberes, pero siempre tratan de retener, en la medida de lo posible, la autoridad esencial para un desempeño eficiente de tales deberes. Les gustaría, si pudieran, estar servidos por autómatas. Para los casos extremos de este tipo la cosa más dura del mundo es delegar en cualquier otra persona cualquier efectiva autoridad. Una de las tragedias de la experiencia humana es la frecuencia con que hombres, eficientes siempre en cuanto pueden hacer personalmente, fracasan por último bajo el peso de deberes acumulados que no saben y no quieren aprender a delegar. En tales condiciones, el carácter del líder impide el desarrollo a través de la delegación.

Este es un problema tan viejo como la historia del género humano. Es el tema de uno de los pasajes más humanos y prácticos en las Escrituras, el consejo que Moisés recibiera de su suegro, Jethro, el sacerdote de Midian, contenido en el capítulo XVIII

del libro de Exodo. Moisés, contenido, cuando recibió su visita en el desierto, se hallaba perplejo ante el mismo problema que ha terminado con tantos líderes modernos. Estaba tratando de llevar a cabo por sí mismo la tarea imposible de juzgar y gobernar a todo el pueblo.

Jethro, al observar sus métodos, se dió cuenta de lo que andaba mal. "Lo que estás haciendo - le dijo - no está bien. Sin duda consumirá tanto tus fuerzas como las de este pueblo que es tuyo: porque esto es demasiado arduo para tí; no puedes hacerlo tú sólo." Entonces sugirió el único remedio posible, la delegación de funciones. "Así - dicen las Escrituras -, Moisés, atendiendo el consejo de su suego, hizo todo lo que éste dijera. Y Moisés escogió hombres hábiles de todo Israel, y los puso a la cabeza del pueblo, líderes de miles, líderes de cientos, líderes de cincuenta, y líderes de decenas. Y éstos juzgaron en toda época a la gente: los casos difíciles los llevaban ante Moisés, pero juzgada por sí mismos todos los otros asuntos de menor importancia.

El problema de Moisés, tan grande como parecía, era sencillo en comparación con las condiciones modernas. Era sencillo, porque la época en que Moisés vivió era una época sencilla. Tenía a su cargo un pueblo primitivo, que vagando en el desierto, no había pasado todavía de la etapa de tribu. En contraste, la nuestra es la época más complejamente organizada de la historia; y también la que más variados problemas tiene planteados. Escrita o no escrita, la ley que gobierna a quienes ejercen autoridad delegada es siempre la misma. "Lleva los problemas arduos a Moisés. Pero juzga por ti mismo los de menor importancia." es la expresión cuya forma no puede mejorar ningún pensamiento humano.

Otro punto aparece claro en esta cita de las Escrituras: el aspecto psíquico de

la delegación no sólo se aplica al líder, sino también a aquellos que han de ser dirigidos. Entre los últimos encontramos los mismos tipos que hemos observado entre los líderes. Hay un tipo de subordinado cuyo hábito de depender de la autoridad lo inclina a llevar todas las causas a Moisés; en el otro extremo, un excesivo desarrollo de confianza en sí mismo puede hacer que no le lleve ningún problema. En el primer ejemplo, se anula el propósito de la delegación; en el segundo, se hace imposible una verdadera coordinación de criterios.

La cuestión de cómo distinguir entre casos fáciles y casos difíciles nunca podrá resolverse a base de meras reglas de procedimiento. La solución deberá aparecer en principios que son superiores a todas las reglas. Aquí la respuesta es que son superiores a todas las reglas. Aquí la respuesta es también: coordinación; pero, tal como se usa ahora esta palabra quiere decir verdadera coordinación de espíritu, basada en el común conocimiento del propósito común, el cual está asimilado a través de la doctrina invariablemente lo ve todo, tanto los asuntos difíciles como los fáciles, en su relación con el todo, y no necesita reglas de procedimiento para reconocer los asuntos que caen dentro de su área, y cuáles no.

DEFINICIÓN DE FUNCIONES.

Cuando examinamos el proceso de delegación, tal como se revela en sus formas históricas, encontramos que aparece en otra fase además de las muy sencillas que hemos descrito ya. La forma que hemos considerado aquí es aquella en que el líder delega en los subordinados algo de su propia autoridad; se trata, en otras palabras de una delegación hacia abajo. Entre las formas históricas encontraremos el fenómeno de la delegación hacia arriba, donde lo que se delega en una autoridad verdadera sobre el delegante; e igualmente la delegación hacia afuera, donde cierto grado de autoridad se de-

lega a alguna organización externa. También encontraremos una distinción entre las formas directa o inmediata de delegación, y aquellas que son indirectas o mediatas.

Otro fenómeno que se observa en la esfera judicial del gobierno, es que los escalones graduales de la judicatura no representan sucesivos eslabones de autoridad delegada, si no que todos ellos derivan directamente de una autoridad superior. La razón de esto se hará evidente cuando consideremos el carácter de la función judicial en la organización.

Todas las formas de delegación tienen un rasgo común. Indican una autoridad de alguna especie que delega y que tiene derecho a hacerlo. En suma, la delegación como forma posee aquella universalidad en la organización que permite reconocerla como un principio. Sin este principio no hay organización que pueda funcionar.

DEFINICION DE FUNCIONES.

El tercer principio activo del proceso gradual es lo que llamamos definición de funciones. Este principio no es sinónimo de funcionalismo, el cual es un distinto principio de organización. La definición funcional antecede a todas las funciones, porque es la forma de organización que asigna todas las funciones. Es la forma gradual a través de la cual la jefatura delega en cada subordinado su propia tarea específica.

A fin de aclarar la distinción entre definición funcional y las funciones como tales, sería bueno detenernos en este punto. Lo que hemos llamado definición es sencillamente el último fin y la meta de todo proceso gradual. Hemos definido el proceso gradual como la forma procesiva, y el principio funcional como la forma activa de coordinación. Es evidente, por lo tanto, que en este proceso gradual debe haber alguna