autoridad y, por consiguiente, gradual. La diferencia entre un oficial de infantería y un oficial de artillería es funcional, por haber aquí una clara diferencia en la naturaleza de esos deberes.

El uso corriente justifica esta definición del funcionalismo. Pero es un significado inventado, que, como otras tales invenciones, se debe a la imperfección del lenguaje. Hablando en rigor, la palabra "función" significa el acto de llevar a cabo o de ejecutar, y puede referirse también a cualquier actividad que aparezca en la organización, inclusive la misma autoridad suprema. Es necesario, por consiguiente, subrayar que, cuando hablamos de funcionalismo en la organización, queremos decir diferenciación funcional entre diversas clases de deberes.

La variedad de las funciones puede ser innumerable; según el procedimiento necesario para llevar a cabo determinado propósito. Esto se observa allí donde la técnica de producción en masa ha traído divisiones tan minuciosas del trabajo que casi toda particular operación se ha convertido en una función separada. Se plantea aquí la cuestión de si estas grandes verdades de funciones tienen denominador común. Existen acaso principios universales de funcionalismo, que incluyan la suma de todas las funciones y, de ser así, podemos identificarlos en el mismo orden lógico que hemos observado ya en el proceso gradual? Sí que existen tales principios de funcionalismo, y siguen el mismo orden.

EL PRINCIPIO DE FUNCIONALISMO.

En toda empresa organizada debe haber alguna función que determine su objetivo, otra que lo impulse hacia su logro, y una tercera que interpreta mediante decisiones,

de acuerdo con aquellas reglas de procedimiento que hayan sido por determinadas.

Estas funciones que podrían llamarse determinadora, aplicadora, e interpretativa, se relacionan entre sí como principio, proceso y efecto. En el gobierno civil se conocen como funciones legislativa, ejecutiva y judicial.

Cada una de estas funciones universales o primarias presupone los principios de organización gradual y coordinador, aunque en las formas absolutistas de gobierno esa dependencia está oscurecida por el hecho de que la autoridad coordinadora suprema suele ejercer su propio liderato. De ahí que en tales casos aparezca por lo común bajo el triple manto de supremo legislador, ejecutivo y juez, no estableciendo tampoco distinciones funcionales en la delegación de esos deberes.

Sin embargo, en una forma constitucional de gobierno todas esas funciones se delegan por separado. Bajo el sistema de los Estados Unidos el pueblo elige sus legisladores, sus jefes ejecutivos más altos y, en muchos estados, sus jueces. En los casos en que el pueblo no los elige directamente, estos jueces son nombrados por un procedimiento que llamaremos de delegación mediata. La función legislativa o determinadora, debido a su usual carácter colectivo, parece, más que las otras dos, una sola unidad, pero también hay subdelegación de autoridad legislativa. Cuestiones tan corrientes y cotidianas como las reglas de policía que gobiernan el tránsito en las calles, representan el ejercicio de una función legislativa subdelegada.

La función judicial, como la legislativa y la ejecutiva, es gradual en su organización, con la autoridad graduada de los tribunales superiores e inferiores, pero no encontramos aquí la delegación hacia abajo de la autoridad graduada de los tribunales

superiores e inferiores, no encontramos aquí la delegación hacia abajo de la autoridad judicial. Esto se explica por la naturaleza misma de la función judicial, donde la autoridad para decidir no confiere derecho alguno de iniciativa. Tal ausencia de iniciativa también explica los caracteres diferentes del procedimiento judicial. En las esferas determinadora y ejecutiva la autoridad suprema inicia, lo cual quiere decir que tiene la primera palabra. En la esfera judicial, la autoridad suprema tiene solamente la última palabra. De ahí que el procedimiento en los tribunales, a diferencia de lo que ocurre en las otras dos esferas funcionales, se mueva, no hacia abajo, sino hacia arriba.

Hemos descrito aquí las tres funciones universales o primarias tal como aparecen en la administración gubernamental. Hay que destacar, sin embargo, su universalidad como funciones. No se concibe ningún deber, función o tarea particular que no implique una de estas tres posibilidades: decidir que algo debe hacerse, hacerlo o decidir mediante reglas y procedimientos predeterminados las cuestiones que puedan plantearse en el curso de la acción.

Podría suceder, además, que las tres funciones estuvieran representadas en la misma tarea.

Surge aquí otro aspecto vital. La presencia frecuente de las tres funciones primarias en una misma tarea indica que no debemos esperarnos encontrar esas funciones separadas por completo en la estructura general de la organización. Cuando más dicha separación es relativa. En el gobierno civil, donde aparece más claramente marcada que en otras formas, éste ha sido un desarrollo de tiempos recientes, y ni aún en los gobiernos modernos es nunca completa tal segregación.

En nuestra propia constitución, la rama legislativa retiene el poder judicial de residenciamiento. Igualmente, el Senado posee una función ejecutiva con su autoridad para confirmar o rechazar los nombramientos para cargos públicos. Y por eso, cuando los senadores celebran sesión secreta, para determinar la adecuación de esos nombramientos, se dice que se reúnen "en sesión ejecutiva". Por otro lado, el jefe del poder ejecutivo, posee un cierto grado de autoridad en la esfera legislativa con su función asesora respaldada por el derecho de voto. Lo cierto es que la situación ideal de eficiencia organizada no es la segregación completa, sino la correlación integrada de las tres funciones primarias.

CORRELACION FUNCIONAL

Podría afirmarse aquí que el propósito último de todo organizador es la correlación integrada de todas las funciones. Es cierto y tal correlación, para ser científica de veras, ha de basarse en los principios de organización. El organizador debe conocer las funciones primarias que están en la base de todo funcionalismo. Debe saber que estos principios funcionales son universales en la organización; y que aún la función adherente que llamamos estado mayor (staff) debe enlazar en alguna forma con todas ellas. Debe saber que, así como las tres formas graduales constituyen el principio de la coordinación procesiva, también estas tres formas universales de función deben ser la base de toda la coordinación activa. Debe reconocer estos principios funcionales cuando aparecen en toda tarea, y hacer de ellos la base de su labor de correlación.

Podría reseñarse brevemente la historia del funcionalismo en la organización a grandes rasgos. Hemos visto que el principio funcional siempre surge en toda empresa organizada, pero que el funcionalismo altamente diversificado de la organización indus-