remexión estre, el proceso y el efector. Cuanda en surarior del agardada de mitableces e un comexión estre, el proceso y el efector. Cuanda en surarior del agardada de hacerto de ses subordinado, lo cual selo puede hacerto la putod de deline de funcion de ese subordinado, lo cual selo puede hacerto la putod de gradual. Así, la definición funcional es el fins, la meta y el propósilo de todo proceso gradual.

Esta verdad podría demostrarse por un estudio de la cadena gradual en auxiliariente organización pequeño y compacto, donde hay sólo das estas en la cadena, el de un la estado pequeño y compacto, donde hay sólo das estas en la cadena, el de un litar y sus subardinados, la definición funcional es elfregalamentadida en el cadena y aparece la subartemación se aterga la cadena y aparece la subardinador. Esta no significa más que una extensión del proceso. Pero el proceso en efempre el mismo. Su objeto y su procésito es siempre la definición funcional estas en el mismo. Su objeto y su procésito es siempre la definición funcional estas en el mismo. Su objeto y su procésito es siempre la definición funcional estas en el mismo. Su objeto y su procésito es siempre la definición funcional estas el mismo. Su objeto y su procésito es siempre la definición funcional estas el mismo.

itemos contemplado en las páginas anteriores que preceden el despliegue années de principio gradual, que es el proceso inhesente de la organización a través del la autoridad, el principio acordinador astecede, empapa toda la estructura organismo de fiste principio, operando a través del liderato, delega a su vez autoridad ados as finados a lo largo de la cadena gradual. El fin y el efecto de este proceso está en dinados a lo largo de la cadena gradual. Por cansiguiente y asigna cada función el sede a todos las demás funciones.

El ténnino funcionalismo" quiere decir la distinción setre diferentes clases decirales de distinción promise de distinguirse de deciral de despende el la comprehense de cindo de se describes de cindo de se de comprehende de cindo de se

autoridad y, por consiguiente, gradual. La diferencia entre un oficial de infanteria y un oficial de artilleria es funcional, por haber aqui 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 lengua je. 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 objeti-

printed of parapailes and adversary described a distribution of the material of the second of the se

El uzo corriente justifica esta definición del funcionalismo. Pero es un significa do inventado, que, como otras tales invenciones, se debe a la imperfección del lengua. Habilando en rigor, la palabra "función" significa el acto de llevar a cabo o de elementos, y puede referirse también y cualquier actividad que aparezca en la organización, lusive la misma autoridad suprema. Es necesario, por consiguiente, subrayar que, ando habilamos de funcionalismo en la organización, queremos decir diferenciación.

La vorieded de las funciones puede ser innumerable; según el procedificianto na esario para llevar a cabo determinado propósito. Esto se observa ailí donde la técnica e producción en masa ha traído divisiones fan minuciosas del trabeja que casi toda par cular operación se ha convertido en una función separada. Se plantea aquí la cuestián es si astas grandes verdades de funciones tienen denominador común. Existen acaso principios universales de funcionalismo, que incluyan la suma de todas las funciones y, de rest, podemos identificarlas en el mismo orden lógico que hemas observado ya en el coceso gradual? Si que existen tales principios de funcionalismo, y siguen el mismo orden lógico que hemas observado ya en el coceso gradual? Si que existen tales principios de funcionalismo, y siguen el mismo

EL PRINCIPIO DE PUNCIONALISMO.

nte och din tosia lengunasa projentizade deba baben olguna funciön, qua detaentes, sonoblastcontra nese davintpulastracite akhlesjane britandat gar ota aridott, tarataski sodellanta thanistasek. 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 plicía 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

ecuanto cun accadas acadas de procesamiano ele da está sido par detencimo dos la cualidade a la cualidade a la cualidade en como funciones que podrían llamarse determinadora, aplicadora, e intérpreta del mante en el como principio, procesa y efecto. En el gobierno civil se ocen como funciones legislativa, ejecutiva y judicial.

Gráciuna de estas funciones universales o primerias presupone los prinarpios auganización gradual y coordinador, aunque en las formas absolutistas de gablema dependencia está oscurecida por el heche de que la auroridad coordinadora supreña e elercer su propio liderato. De ahí que en iales casos aparezca por lo común bojo fiple manto de supremo legisladar, ejecutivo y juez, no estableciendo tampoco distintes funcionales en la delegación de esos deberes.

Sin embargo, en una forma constitucional de gobierno todas esas funcionas se gon por separado. Bajo el sistema de los Estados Unidos el queblo elige sus legismos, sus jeles ejecutivos más altos y, en muchos estados, sus jueces. En las casos i us el pueblo no los alige directamente, estas jueces son nombrados por un procesar en pueblo no los alige directamente, estas jueces son nombrados por un procesar que ilamaremos de delegación mediata., La función legislativa o determinar debido a su esual carácter colectiva, parece, más que las atras dos, una sala um pero también hay subdelegación de dutatidad legislativa. Cuestiones tan carrien cotidianas como los reglas de plicia que gobiernan el tránsite en las calles, reminan el ejercicio de una función legislativa subdelegacio.

La tunción judiciat, como la legislativa y la ejecutiva, es gradual en su orción, cen la aptoridad graduada de los tribunales superiores e inferiores, pero mo
las comas, este la contrata desarrollo de l'entrucs recientes, y ai aún en los gobierliturios aqui la delegación hacia abajo de la autoridad graduada de las 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 aqui otro aspecto vital. La presencia frecuente de las tres funciones pri marias en una misma tarea indica que no debemos esperarnos encontrar esas funciones se paradas por completo en la estructura general de la organización. Cuando más dicha se paración 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.

closes enteriores, acreammentar and te de egocifo haclarabata sie la quancida de ciali. Esto se explica par la naturalesa mema de la funciativa. Tal ausencia de mentere de confiere derecha alguno de iniciativa. Tal ausencia de mentere deministre especial de confiere de confierencia de confiere de confiere de confiere de confiere de confierencia de confierencia

Hamos descrito aqué las tres funciones universales o primarias tal como apareen la administración gubernamental. Hay que destacar, sin embarga, su universadi como funciones. No se concibe ningún deber, función o tarea particular que no
lique una de estas tres posibilidades: decidir que alga debe hacerse, hacertero demediante reglas y pracedimientos predetarminados las cuestiones que puedan plan
en el curso de la arción.

Podría sucedes, además, que las tras funciones estuvieran representados en ta

Surge aqui otro aspecto vital. La presencia frecuente de las tres funciones pri de en una misma tarea indica que na debemas esperamos encontrar esas funciones se das por completo en la estructura general de la organización. Cuando más dicha se ción es rolativa. En el gobierno civil, donde operace nás claramente marasado qua ción es rolativa, distributo de tiempes decientes, y es atmentos poblemento de tiempes decientes, y es atmentos poblementos torras, distributos poblementos es menas conspletos en atradas poblementos es menas conspletos en atradas poblementos es menas conspletos en atradas en conseniores de menas conseniores en managementar en menas conseniores en menas en menas conseniores en menas en menas conseniores en menas en menas

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

ESPECIFICACION DE DESERES.

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 or ganizada, pero que el funcionalismo altamente diversificado de la organización indus-