

trial de hoy, por ejemplo, es un fenómeno propio de la época moderna. Aún en formas más antiguas de organización, podríamos encontrar, sin embargo, a través de los siglos, una diversificación creciente de deberes funcionales. Y esto, no solamente a causa del crecimiento de esas organizaciones, sino sobre todo el mayor alcance del saber humano, y en especial del conocimiento técnico. En una época primitiva, relativamente desprovista de tal conocimiento, las diferencias funcionales tendrán a ser pocas y de naturaleza simple, pero el crecimiento de la tecnología introduce otro funcionalismo suplementario. Este funcionalismo técnico hace su aparición primero en la organización militar, donde el uso de diferentes armas crea distinciones funcionales auténticas entre los diferentes cuerpos de servicio.

ESPECIFICACION DE DEBERES.

La importancia que tiene para la moral de la organización una especificación precisa de los distintos deberes, podría demostrarse con ejemplos que son familiares en toda experiencia humana. Con frecuencia oímos decir de toda clase de instituciones organizadas que están "infestadas de intrigas." Un observador superficial podría tomar esto como un juicio contra su personal. Si conociera mejor a ese personal le sorprendería su buena calidad. En el noventa por ciento de los casos, debemos buscar en la organización, y no en lo personal la verdadera causa del mal.

Decir que tales condiciones, cuando existen, son faltas de la administración, es cierto, pero no bastante explícito. Se deben al olvido administrativo de las necesidades de organización fomal y de la aplicación de sus principios.

Cuando un miembro de una organización se ve colocado en un puesto cuyos de

beres están mal definidos en su relación con otros deberes, que sucede? Como es natural, tiende a interpretar a su manera esos deberes, e imponerle su punto de vista, cuando puede, a su alrededor. En este proceso tropieza con otros en situación similar, con el resultado inevitable de rozamientos y falta de coordinación.

En el aspecto el procedimiento regular cede a la práctica de "tomar atajos" y en su fase negativa se traduce en soslayar las responsabilidades o, como suele decirse "echarle a otro el muerto." La situación se agrava cuando la propia jefatura toma atajos sin tener en cuenta las consecuencias a largo plazo. Ambas cosas suelen ir juntas, porque el liderato que descuida la especificación de deberes subordinados es probable que cumpla sus propias obligaciones de modo desordenado. La coordinación verdadera en el sentido formal sólo puede efectuarse mediante una definición exacta de deberes, y esto debe iniciarse en lo alto. Sin eso, habrá rozamientos aún en los puestos superiores, y en tales condiciones es vano pretender que haya amonía a lo largo de toda línea jerárquica.

El tipo opuesto de líder el que considera de la mayor importancia la especificación exacta de los deberes de cada función, y su relación a otras funciones parecerá muchas veces excesivamente formalista pero los resultados los justifican siempre.

La razón y las pruebas se unen para demostrar que es necesaria la exactitud en la especificación de tareas para crear una verdadera amonía colectiva. La amonía en esta fase pudiera ser meramente pasiva, sin embargo, y traducirse en la ausencia de rozamientos. Transformar esta amonía pasiva en amonía activa y eficiente, exige algo más, y esto nos recuerda el dicho del mariscal Foch, de que la obediencia activa presupone siempre comprensión cabal. El empleado que está cargado de un deber o función, y la entiende

aisladamente desempeñará sus deberes en forma pasiva. Pero cuando ve su relación con todas las otras funciones alrededor suyo, y la relación del conjunto con el principio colectivo total, ocurre un proceso mental que lo identifica a él personalmente con el objetivo y lo ayuda a transformarse, de un principiante pasivo, en activo partícipe del propósito común. Cuando todos los miembros de la organización han adquirido tal actitud, el resultado es la unidad de espíritu, resorte principal del esfuerzo cooperativo eficiente.

La correlación fomal de funciones es la tarea del organizador. Su tarea es correlacionar los deberes como tales. Al líder corresponde la correlación del espíritu. Correlaciona a las personas que desempeñan tales deberes. Estos hechos muestran la importancia de una comprensión de los principios fomales de organización. Pero sólo mediante la comprensión general y auténtica del propósito común se llega a esa correlación horizontal verdadera y activa que es la prueba definitiva de una organización verdaderamente eficiente.

Los tratadistas de administración distinguen entre los principios de correlación perpendicular y horizontal. Expresando el mismo concepto en los términos que aquí usamos, esas dos formas se refieren a los principios gradual y funcional. Hemos dicho que es deber del liderato lograr la correlación completa de funciones. El liderato, sin embargo, representa el principio gradual de la organización. Esta relación gradual, por sí sola, a través del contacto de mando, no puede suministrar la comprensión universal del propósito común, la relación de cada individuo con este propósito y con todos los demás individuos a través de él, que es necesaria para una correlación funcional auténtica.

El liderato debe crear y emplear los contactos horizontales para complementar los perpendiculares, a fin de que pueda difundirse adecuadamente la comprensión a través de la organización entera. Este servicio debe usarlo la autoridad gradual no sólo para sus subordinados, sino para sí misma.

Sólo de este modo puede desarrollarse la unidad de espíritu, que es la verdadera raíz de la eficiencia cooperativa.

JERARQUIA Y UNIDAD DIRECTIVA. - Debe existir una jerarquía, línea de autoridad hacia arriba y hacia abajo, a través de diversos niveles con amplia base y una sola cabeza; cada uno es responsable ante un sólo superior inmediato y, por su intermedio, en última instancia, ante el jefe de la organización. Es el llamado por los americanos "cadena de mando".

**TOMADO DE: PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.
JAMES D. MOONEY.**

SERVICIOS GENERALES. - Conviene crear servicios generales y auxiliares para facilitar la dirección superior y el funcionamiento y coordinación de los departamentos y organizaciones y para proporcionar los servicios necesarios para el funcionamiento de la organización. Tales departamentos o delegaciones deben ser autosuficientes en donde sea posible, pero no deben interferir en la actividad y responsabilidad del proceso principal y debe complementarse a cada función de este principio fundamental.

DESCENTRALIZACION EJECUTIVA. REGIONALIZACION. - Se debe