

# 12

## **LAS FUNCIONES DE LOS ELEMENTOS DIRIGENTES**

Chester I. Barnard

### FUENTE ORIGINAL

Barnard, C. I., 1968, The Functions of the Executive, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

### FUENTE REPRODUCIDA

Barnard, C. I., 1959, Las funciones de los elementos dirigentes, Madrid: Instituto de Estudios Políticos, pp. 245-264.

## **LAS FUNCIONES DE LOS ELEMENTOS DIRIGENTES**

**Chester I. Barnard**

La coordinación de esfuerzos, esencial a un sistema de cooperación, requiere, como hemos visto, un sistema organizado de comunicaciones. Un tal sistema implica centros o puntos de enlace y sólo puede funcionar cuando tales centros están ocupados por personas a las que se llaman elementos dirigentes. Podría decirse, pues, que las funciones de los elementos dirigentes son las de servir como cauces de comunicación en cuanto que las comunicaciones tienen que pasar por puntos centrales. Pero siendo el objeto del sistema de comunicación la coordinación de todos los aspectos de la organización, se sigue que las funciones de los elementos dirigentes se refieren a todo trabajo esencial para la vitalidad y perduración de una organización, en cuanto que en último término ha de ser llevado a cabo por medio de una coordinación formal.

Es de importancia observar, en cambio, que toda la labor realizada por las personas que ocupan puestos dirigentes está relacionada con funciones de dirección, con la coordinación de las actividades de los demás. Parte de la labor de tales personas, aunque de organización, no es labor dirigente. Por ejemplo, cuando el presidente de una compañía va personalmente a vender los productos de ésta o se ocupa en algún trabajo de producción, estas labores no son de dirigentes. Si el rector de una universidad da lecciones en una clase estudiantil, ésta no es labor dirigente. Si el jefe de un departamento ministerial gasta el tiempo en quejas y disputas acerca del servicio que éste realiza, ésta no es necesariamente una tarea dirigente. La labor dirigente no es la de organización, sino la labor especializada de mantener en funcionamiento la organización.

Probablemente, todos los elementos dirigentes realizan una considerable labor no dirigente. A veces, esa labor es más valiosa que la dirigente. Este entremezclamiento de funciones es cuestión de conveniencia y a veces de economía por la escasez de capacidades, o es posible que haya otras

razones para ello. Como resultado de la combinación de funciones dirigentes con las no dirigentes es, en cambio, difícil en la práctica el determinar, por la mera comparación de títulos o de funciones nominales, los métodos comparativos de la labor dirigente en las diversas organizaciones. Si por funciones dirigentes entendemos la labor especializada de mantener los sistemas de esfuerzo cooperador, podemos mejor adelantar por los fines generales propuestos la averiguación de qué trabajo se ha de hacer, y luego, si se desea, investigar quiénes realizan ese trabajo en una organización particular.

Esto es, sobre todo, exacto, porque la misma labor dirigente está muchas veces organizada de modo complejo. En una organización de extensión moderada puede haber un centenar de personas que empleen parte de su tiempo en tareas dirigentes; y algunas de ellas, por ejemplo, escribientes o taquígrafos, no son dirigentes en un sentido normal. Con todo, las actividades de esas personas constituyen la organización dirigente; y a las funciones de esta organización como una unidad especial es a la que se habrá de dedicar nuestra primordial atención, siendo la distribución del trabajo entre personas o puestos para fines generales de muy secundaria importancia. Este capítulo se dedicará a las funciones de la organización dirigente en general, que existe exclusivamente para la coordinación de los esfuerzos de toda la organización.

Las funciones dirigentes sirven para mantener un sistema de esfuerzo cooperador; son impersonales. Estas funciones no consisten, como tan frecuentemente se establece, en dirigir un grupo de personas. En modo alguno creo que pudiera tenerse una comprensión correcta de la labor dirigente; de prevalecer esta concepción más restringida, útil, pero, estrictamente hablando, errónea. Ni siquiera sería muy correcto decir que las funciones dirigentes consisten en dirigir el sistema de esfuerzos cooperadores. Este, en general, viene dirigido por sí mismo y no por la organización dirigente, que constituye una parte de aquél. Las funciones en que se ocupa son parecidas a las del sistema nervioso, incluyendo el cerebro, en relación con las del resto del cuerpo, y el cual existe para mantener el sistema corpóreo, dirigiendo las acciones más necesariamente eficaces para acomodarlo al ambiente, pero apenas se puede decir que gobierne al cuerpo, cuyas funciones en una gran parte son independientes de él y de las que a su vez depende.

Las funciones esencialmente dirigentes, tal como aquí las voy a exponer, corresponden a los elementos de la organización, tal como han sido ya expuestos. Son, en primer lugar, las de proporcionar el sistema de comunicación; en segundo, las de promover el afianzamiento de los esfuerzos esenciales, y en tercero, las de formular y definir los fines propuestos. Por estar los elementos de la organización relacionados entre sí y ser interdependientes, las funciones dirigentes también lo son; sin embargo, están sujetas a una considerable especialización y, como funciones, en la práctica son separables hasta cierto grado sustancial. Vamos a ocuparnos de ellas sólo tal como se encuentran en las organizaciones complejas, aunque no necesariamente grandes.

## **1. EL MANTENIMIENTO DE LAS COMUNICACIONES DE LA ORGANIZACION**

Hemos advertido en los capítulos anteriores que cuando se trata de una organización compleja de más de una unidad se hacen necesarios centros de comunicación y los dirigentes correspondientes. La necesidad de un sistema definido de comunicación crea la primer tarea del organizador y es el origen inmediato de la organización dirigente. Si el fin de una organización es concebido inicialmente en la mente de una persona, sería probablemente muy prematuro el encontrar necesaria la selección de los representantes subordinados; y si la organización es espontánea, su primerísima tarea será la de proceder a la selección de un jefe. Como la comunicación sólo se realizará a través de la gestión de personas, la selección de éstas para las funciones dirigentes es el método concreto de establecer los medios de comunicación, aunque haya de ser seguido inmediatamente por la creación de puestos, esto es, de un sistema de comunicación; y especialmente en las organizaciones establecidas habrá de haber puestos para ser cubiertos en caso de vacantes.

En otros términos: los puestos de comunicación y el «asignar» los servicios de una persona son fases complementarias de la misma cosa. El centro de comunicación es el rendimiento organizativo de una persona en un lugar. Las personas sin puesto no pueden operar como dirigentes. No proponen nada sino potencialmente. A la inversa, los puestos vacantes están tan

difuntos como centros nerviosos muertos. Ello es porque los elementos dirigentes, cuando funcionan estrictamente como dirigentes, son incapaces de apreciar a los hombres en abstracto, en un vacío de organización, por decirlo así. Los hombres no son ni buenos ni malos, sino buenos o malos sólo en ésta o aquélla posición. Y ello porque frecuentemente «cambian la organización», la disposición de los puestos, si no hay hombres disponibles a propósito para ocupados. En efecto, la organización dirigente no puede en la práctica separarse del «personal dirigente», y el «personal dirigente» no tiene significación alguna, salvo ligado a una disposición específica de puestos.

Por lo tanto, el problema del establecimiento y mantenimiento del sistema de comunicación, esto es, la tarea primaria de la organización dirigente es la de obtener constantemente el enlace de las dos fases, la del personal dirigente y la de los puestos dirigentes. Cada fase, a su vez, es el factor estratégico del problema dirigente: tiene que ajustarse primero una y luego la otra fase. Este es el problema central de las funciones dirigentes. Su solución no es en sí misma suficiente para llevar a cabo la tarea de todas esas funciones; pero sin ella no se puede realizar ninguna otra, y ninguna bien, a menos que ésta sea bien hecha.

Aunque esta función de comunicación tiene dos fases, normalmente es necesario en la práctica ocuparse de una fase a la vez, y el problema de cada fase es de un género bastante distinto. Los problemas de los puestos son los de la colocación y los de la especialización geográfica, temporal, social y funcional de la organización unitaria simple y los de las agrupadas. Los problemas personales son un caso especial de los problemas personales generales: el reclutamiento de miembros que tengan las cualidades apropiadas y el desarrollo de los incentivos, de los alicientes, de la persuasión y de la autoridad objetiva que pueda convertir esas cualidades en servicios efectivos dirigentes en la organización.

## **1.1 El esquema de organización**

Llamaremos a la primera fase de la función —la determinación de los puestos de la organización— el «esquema de organización». Este es el aspecto organizativo que recibe una atención formal relativamente excesiva por poder reducirse aparentemente a cuadros de organización, a

especificación de obligaciones, y a descripción de divisiones del trabajo, etc. Se asienta sobre, o representa, principalmente una coordinación de la labor que ha de realizarse por la organización, esto es, sus fines se desgregan en fines subordinados, en especializaciones, en tareas, etc., que se expondrán en la sección 3 del presente capítulo; la clase y cantidad del servicio del personal que se pueden lograr; la clase y cantidad de personas que han de ser incluidas en el sistema cooperador para tal fin; los alicientes que se requieren y los sitios y momentos en que se pueden combinar esos factores, que no se van a exponer aquí específicamente <sup>(1)</sup>.

Es evidente que esos factores son recíprocamente dependientes y que implican todos ellos otras funciones dirigentes que expondremos más adelante. Según que se acometa separadamente el esquema de organización, lo es siempre bajo el supuesto de ser entonces el factor estratégico, permaneciendo fijos por el momento los demás factores de organización; pero como el fin subyacente de un cambio en un esquema de organización es el afectar favorablemente a esos demás factores en general, un esquema de organización en un tiempo determinado representa necesariamente un resultado de aproximaciones sucesivas previas a través de un período de tiempo. Ha de ser acometido siempre necesariamente sobre la base de la situación presente.

## **1.2 Personal**

El esquema de organización depende no sólo de los factores generales de la organización en su conjunto, sino asimismo, como hemos indicado, de la disponibilidad de varias clases de servicios para los puestos dirigentes. Esto se convierte a su vez en factor estratégico. En general, los principios de la economía de incentivos se aplican también aquí como a los demás problemas personales más generales. El equilibrio de los factores y los problemas técnicos de esta clase especial, en cambio, no son sólo diferentes de los que se encuentran, en general, en otras esferas de la economía de la organización, sino que son sumamente especiales en los diferentes tipos de organizaciones.

La aportación individual más importante que se exige del elemento dirigente, y, por cierto, de calidad más universal, es la lealtad, la dominación por la personalidad de la organización. Esta es la primera exigencia, porque

las líneas de comunicación no pueden funcionar en modo alguno, salvo que las aportaciones personales de los dirigentes se ofrezcan en los puestos requeridos, en los momentos necesarios, sin falta alguna por razones personales ordinarias. Esto, como cualidad personal, se conoce en las organizaciones seculares como la cualidad de «responsabilidad»; en las organizaciones políticas, como «regularidad»; en las organizaciones gubernamentales, como fidelidad o lealtad; en las religiosas, como «sumisión total» a la fe y a la jerarquía de autoridad religiosa objetiva.

La aportación de la lealtad y sumisión personal es la menos susceptible de alicientes tangibles. No se puede adquirir ni por alicientes materiales ni por otros incentivos positivos salvo que las demás cosas sean iguales. Esto es tan exacto para las organizaciones industriales, según creo, como para las demás. Y tanto se comprende generalmente, cuanto que, aunque el dinero u otros alicientes materiales se hayan de utilizar normalmente para pagar a las personas responsables, la responsabilidad en sí misma no proviene de tales alicientes.

En cambio, el ansia de prestigio es, en general, un aliciente mucho más importante para el caso de los dirigentes que para el resto del personal. El interés en el trabajo y el orgullo de la organización son otros incentivos que hay que tener en cuenta. Tales hechos se encuentran mucho más difuminados en lo que atañe a las organizaciones comerciales, en las que los alicientes materiales resultan ser factores eficaces, en parte, porque tales alicientes se ofrecen de mejor gana y, en parte, porque, al ser los demás alicientes muchas veces iguales entre tales organizaciones, los alicientes materiales son el único factor diferencial disponible. Se convierte también en un importante factor secundario para los individuos en muchos casos, porque el prestigio y las responsabilidades les imponen a éstos pesadas cargas materiales. De ahí que ni la Iglesia ni los Estados socialistas hayan sido capaces de eludir la necesidad de los alicientes materiales directos o indirectos para sus altos dignatarios o funcionarios. Pero ello es probablemente algo incidental y superficial en todas las organizaciones. Resulta exacto que son difíciles de ofrecer en todas ellas alicientes adecuados para los servicios dirigentes. Los más accesibles en la época actual son los tangibles y materiales, pero, en conjunto, ambos son insuficientes y a veces infructuosos <sup>(2)</sup>.

A continuación de la lealtad, de la responsabilidad y de la aptitud para ser dominado por la personalidad de la organización, vienen las facultades personales más específicas. Se dividen, en general, en dos clases:

facultades relativamente generales que implican una vigilancia general, comprensión del interés, flexibilidad, aptitud de adaptación, equilibrio, valor, etc., y facultades especializadas basadas en aptitudes particulares y en técnicas adquiridas. La primera clase es relativamente difícil de apreciar porque depende de características innatas desarrolladas por medio de la experiencia general; en gran parte no es susceptible de ser inculcada inmediatamente. La segunda clase puede ser menos rara, porque la división del trabajo, esto es, la misma organización, la fomenta automáticamente, y porque es susceptible de desarrollo (a su costa) mediante el ejercicio y la educación. Deliberadamente y cada vez más, producimos especialistas; pero no perfeccionamos convenientemente dirigentes generales por esfuerzos específicos y sabemos muy poco acerca de cómo hacerlo.

Cuanto más elevados los puestos en la línea de autoridad, más generales son las facultades que se requieren. La escasez de tales facultades, juntamente con la necesidad de mantener las líneas de autoridad tan cortas como sea posible, rigen la organización de la tarea dirigente. Conduce a reducir al mínimo el número de puestos formalmente dirigentes, medida hecha posible creando en muchos casos cerca de los elementos dirigentes cuerpos de especialistas que los complementen en tiempo, energía y capacidad técnica. Ello se hace posible por la elaborada y a veces delicada disposición para corregir los errores provenientes de las faltas de superespecialización y la exigüidad de las líneas de dirigentes.

El funcionamiento de tales sistemas de compleja organización dirigente exige el más elevado desarrollo de las artes de dirección. Sus variadas formas y técnicas se manifiestan con mucha precisión en los Ejércitos y Armadas de las grandes potencias, en las Administraciones de Correos de muchos países europeos, en el sistema de la Bell Telephone, en algunas de las grandes redes ferroviarias y en la Iglesia católica, y quizá en la organización política del Imperio británico <sup>(3)</sup>. Una de las primeras limitaciones de la organización mundial, o de la más restringida internacional, es la necesidad de desenvolver tales formas mucho más allá de su actual situación.

De este modo, juntamente con el desarrollo del esquema de organización, la selección, la promoción, la degradación y la destitución de los hombres se convierten en la esencia del mantenimiento del sistema de comunicación, sin el que ninguna organización puede existir. La selección, en parte, pero especialmente la promoción, degradación y destitución de



los hombres, dependen del ejercicio de la intervención, o como se la llama frecuentemente, del «control».

El «control» guarda relación directa, y en una aplicación concienzuda, fundamental, con la labor de la organización en general, más bien que con la labor de los dirigentes como tales. Pero el éxito de la cooperación depende tan rigurosamente del funcionamiento de la organización dirigente, que, prácticamente, el control en su mayor parte corresponde a los elementos dirigentes. Si la labor de una organización no tiene éxito, si es ineficiente, si no puede mantener los servicios de su personal, la conclusión es que su «gestión» es desacertada, esto es, que el esquema de comunicación, o el personal asociado, o ambos, es decir, el departamento dirigente a quien directamente concierne, está equivocado. Esto, al menos a veces, no es exacto, pero muchas veces, sí. Además, para la corrección de tales defectos hay que confiarla primero a la organización dirigente. Los métodos mediante los cuales se ejecuta el control son, naturalmente, numerosos y sumamente técnicos para cada organización, y no precisan ser expuestos aquí.

### **1.3 Organizaciones dirigentes irregulares**

Hasta aquí hemos considerado la primera función dirigente sólo tal como guarda relación con el sistema formal de comunicación. Se ha hecho hincapié varias veces en este tratado en que la organización irregular es necesaria para la organización formal, particularmente en lo que se refiere a la comunicación. Lo cual es cierto no sólo para la organización en general, o para sus últimas unidades subordinadas, sino para su parte especial que llamamos organización dirigente. La función de organización de los elementos dirigentes incluye el mantenimiento de la organización dirigente irregular como un medio esencial de comunicación.

Aunque nunca oí afirmar que ésta fuera una función dirigente o que exista una cosa tal como una organización dirigente irregular, en todas las buenas organizaciones he observado que se le presta la más cuidadosa atención. En todas ellas funcionan las organizaciones irregulares. Esto no es normalmente patente, salvo para aquellas a quienes atañe directamente.

El método general de mantener una organización dirigente irregular es el hacer funcionar y elegir y promover los elementos dirigentes, de tal manera que se mantenga una situación general de compatibilidad de personal. Quizá muchas veces y seguramente en ocasiones no es posible elegir o promover a hombres o hasta han de ser relevados porque no pueden actuar, porque no «encajan», donde no se trate de competencia formal. Esta cuestión de «encajar» implica cuestiones tales como la educación, la experiencia, la edad, el sexo, las distinciones personales, el prestigio, la raza, la nacionalidad, la fe religiosa, la política, los antecedentes locales; y rasgos muy específicamente personales, tales como los modales, el habla, las apariencias personales, etc. Se rige, si las tiene, por pocas reglas, salvo aquéllas, basadas, por lo menos nominalmente, en otras consideraciones formales. Representa en su mejor sentido el aspecto político de las relaciones personales en la organización formal. Tengo la impresión de que están sumamente desarrolladas en las organizaciones políticas, laborales, religiosas y universitarias, por la misma razón de que los tipos intangibles de servicios personales son relativamente más importantes en ellas que en la mayoría de las demás organizaciones, sobre todo de las industriales. Pero es ciertamente de la mayor importancia en todas las organizaciones.

Esta compatibilidad está promovida por exigencias educadoras (Ejércitos, Armadas, Iglesias, escuelas), por exigencias de cierto segundo plano (Ejércitos europeos, Marina, Sindicatos obreros, Gobierno soviético y fascista, partidos políticos), por conferencias y conversaciones, por actividades especialmente sociales, por diferencias de clases relacionadas con privilegios y «autoridad» (en el Ejército, la Marina, la Iglesia y las Universidades). Se exige cierta conformidad por un convenio tácito que a veces se puede hacer valer, expresado en su aspecto negativo por la frase «conducta impropia de un caballero o de un oficial». Hay, sin embargo, otros innumerables procedimientos, muchos de los cuales no se emplean conscientemente para este fin.

No hay por qué entender que el grado deseado de compatibilidad haya de ser siempre el mismo o el máximo posible. Por el contrario, a mi parecer, ocurre a menudo que la excesiva compatibilidad o armonía es deletérea, viniendo a parar en «meras opiniones rutinarias» y en actividades excesivamente cristalizadas y en la destrucción de la responsabilidad personal; pero sé por experiencia que al actuar con nuevas organizaciones de emergencia, en las que no hay tiempo y hay poca base inmediata para el desarrollo de una organización irregular coordinada adecuadamente a

una organización formal, es casi imposible procurar sin ella una cooperación eficaz y eficiente.

Las funciones de las organizaciones dirigentes irregulares consisten en la comunicación de hechos, opiniones, sugerencias y sospechas intangibles, que no pueden pasar por los cauces formales sin suscitar resultados que exijan decisiones, sin relajar la dignidad y la autoridad objetiva y sin sobrecargar los puestos dirigentes; por consiguiente, en reducir al mínimo las excesivas camarillas de tipo político que provienen de las grandes divergencias de intereses y opiniones, en promover la autodisciplina del grupo y en hacer posible el desarrollo de importantes influencias personales en la organización. Probablemente haya otras funciones.

Solamente comentaré dos funciones de la organización irregular dirigente. La necesidad de evitar decisiones formales, es decir, la de evitar la producción de numerosas órdenes formales, salvo en asuntos rutinarios y en casos de emergencia, es importante <sup>(4)</sup> Sé de elementos dirigentes que no emiten órdenes ni opiniones, sino raras veces, aunque estén actuando todo el tiempo. El evidente deseo de los políticos de evitar decisiones importantes (y de imponérselas a sus contrarios) se basa en un cumplido sentido de la organización. Ni la autoridad, ni la disposición cooperadora (en gran manera la misma cosa) pasarán por una abierta división de las decisiones formales en el estadio presente del desenvolvimiento humano. De ahí que la mayoría de las leyes, de las órdenes de los dirigentes, de las decisiones, etc., sean, en efecto, mención formal de que todo está bien: hay conformidad y no se duda de la autoridad.

La cuestión de la influencia personal es muy sutil. Probablemente, la mayoría de las buenas organizaciones tienen en alguna parte una «Casa del coronel»; y muchos hombres no sólo ejercen una benéfica influencia mucho más allá de lo sugerido por su situación formal. La razón puede estar en que muchos hombres tienen cualidades personales de primer orden que no llevan a efecto bajo la presión de una proporcionada responsabilidad oficial. Por analogía puedo mencionar a los jugadores de golf con destreza de primera categoría que no pueden «cumplir» en los torneos públicos.

Para resumir: la primera función dirigente es la de desarrollar y mantener un sistema de comunicación. Esto implica conjuntamente un esquema de organización y un personal dirigente. El procedimiento mediante el cual se logra este último incluye fundamentalmente la selección de los hombres y el

ofrecimiento de incentivos, las técnicas de control que permitan eficacia en el nombramiento, degradación y cese de los hombres y, finalmente, el asegurar una organización irregular, cuya propiedad esencial sea la compatibilidad del personal. Las funciones principales de esa organización irregular son la expansión de los medios de comunicación, el aminorar la necesidad de decisiones formales, el reducir al mínimo las influencias indeseables y el fomentar las deseables que concuerden con el esquema de las responsabilidades formales.

## **2. LA CONSECUCION DE LAS PRESTACIONES ESENCIALES DE LOS INDIVIDUOS**

La segunda función de la organización dirigente es la de suscitar la obtención de los servicios personales que constituyen la materia de la organización.

La labor se divide en dos secciones principales: 1), la de inducir a las personas a entrar en relaciones de cooperación con la organización, y 2), la de suscitar las prestaciones después de haber sido inducidas tales personas a esas relaciones.

### **I**

El hecho característico de la primera sección es que la organización actúa sobre personas que en todos sentidos se encuentran fuera de ella. Tal actuación es necesaria no solamente para procurarle el personal a las nuevas organizaciones o para proporcionar el material para el desarrollo de las organizaciones existentes, sino también para reemplazar las pérdidas que continuamente se ocasionan por muerte, renuncia, «apostasía», emigración, excomuniación u ostracismo. Estos factores de incremento o de reemplazo de los cooperadores requieren la aportación de

personas por el esfuerzo organizador dentro de la esfera de consideración de los incentivos disponibles, para incitar a algunas de esas personas a unirse ellas mismas a la organización. Conforme a lo cual la tarea implica dos partes: a), aportación de personas dentro de la capacidad de esfuerzo específico para procurar prestaciones, y b), la aplicación de ese esfuerzo cuando se aportan aquéllas en cantidad suficiente. A menudo las dos partes de esa tarea ocupan los esfuerzos de las mismas personas o de partes de una organización, pero son elementos claramente distintos, con respecto a los cuales se da una considerable especialización.

a) La aportación de personas con capacidad de reclutamiento o de influencia proselitista es una tarea que difiere en intensidad práctica entre las organizaciones, tanto con respecto al fin como al método. Algunas organizaciones religiosas, especialmente la Iglesia católica, varias iglesias —la mormona, por ejemplo—, tienen como meta ideal la adhesión de todo el mundo a sus organizaciones, y todo el orbe es el campo de su propaganda proselitista. Durante muchas décadas los Estados Unidos de América invitaron a todos los que podían arribar a sus costas a tornarse ciudadanos americanos. Otras organizaciones, al limitar el volumen de sus actividades restringen el campo de su propaganda. Así, en efecto, muchas naciones viven restringiendo sustancialmente el aumento de su población a los que adquieren la nacionalidad por nacimiento; la Legión americana limita la admisión de sus miembros a los que adquirieron una situación por ciertos tipos de servicios previos, etc. Otros limitan su campo prácticamente sobre la base de proporcionalidad. Así, las universidades «en principio» están abiertas a todos, o a todos los que tienen cualidades de carácter y de educación; pero pueden restringir su llamamiento a proporciones geográficas, raciales y de clase para resguardar el carácter cosmopolita de sus corporaciones, o para proteger el predominio de los nacionales, etc. Las organizaciones industriales y comerciales vienen teóricamente limitadas, en general, por consideraciones de incompatibilidad social y adicionalmente por el costo de la propaganda. Normalmente no intentan ningún llamamiento cuando la lejanía geográfica lo hace ineficaz.

Aunque la extensión del campo de la propaganda no queda claramente concebido o manifiesto para la mayoría de las organizaciones y sólo requiere como problema una activa consideración a intervalos normalmente largos, la cuestión es, con todo, fundamental. Lo indican mejor los métodos prácticamente empleados a tal respecto. En las iglesias, la organización de la labor misionera y su extensión territorial son las

mejores manifestaciones de su importancia. En la mayoría de los Estados, por lo pronto, el aumento de miembros toma la forma de un estímulo de la reproducción por activos esfuerzos de incitación, como, por ejemplo, en Francia y en Italia, o por la facilidad de la adquisición de la ciudadanía o la libertad de inmigración como hasta hace poco en los Estados Unidos. En muchas organizaciones industriales el reclutamiento extranjero fue en un tiempo un aspecto importante de su labor, y directa o indirectamente el llamamiento a aportadores de capital o de crédito ha sido en su extensión fundamentalmente internacional, hasta las recientes restricciones del cambio de moneda. En efecto, el aspecto más universal del llamamiento de las organizaciones industriales ha sido con respecto a este tipo de aportador; para muchos fines prácticos no se le considera normalmente como la materia de la organización, aunque en el presente estudio lo sea.

b) El esfuerzo para incitar a personas especificadas, que mediante un llamamiento general son inducidas a entrar en contacto con una organización para identificarse activamente con ella, constituye la labor más regular y rutinaria de procurarse miembros. Ello implica en su aspecto más general el método de persuasión ya descrito, el establecimiento de alicientes e incentivos y la negociación directa. Los métodos que se requieren son de un número infinitamente grande y de extensísima variedad <sup>(5)</sup>. Aquí no tendría utilidad alguna el añadir nada a lo ya manifestado acerca de la economía de incentivos. Sólo es menester volver a resaltar que fundamentalmente la mayoría de las personas potencialmente disponibles no son susceptibles de ser inducidas en un tiempo determinado a prestar sus servicios a una determinada organización grande o pequeña.

## II

Aunque la labor de reclutamiento en la mayoría de las organizaciones es importante y sobre todo en aquellas que son de una expansión reciente o rápida, o que tienen un elevado turnover <sup>(6)</sup> a); sin embargo, en las organizaciones ya establecidas y duraderas, la atracción de la calidad y la cantidad de los esfuerzos es aún más importante y ocupa la mayor parte del esfuerzo personal. Por el carácter más tangible de «la calidad de

miembros», de ser un «empleado», etc., el reclutamiento está en disposición de recibir más atención como campo de labor personal que la cuestión de promover la real producción de esfuerzos e influencias que es la verdadera materia de la organización <sup>(7)</sup>. La cualidad de miembro, la adhesión nominal, es meramente el punto de partida; y el mínimo de aportaciones que pueden concebirse como capaces de retener una circulación tal serían generalmente insuficientes para la supervivencia de una organización activa o productiva. De ahí que cada iglesia, cada gobierno, todas las demás organizaciones de importancia, han de multiplicar o intensificar las aportaciones que sus miembros harán por encima del nivel o volumen que aparecería si no se hiciese ninguno de tales esfuerzos. De ese modo las iglesias tienen que fortalecer la fe, procurar la sumisión mediante profesiones públicas y privadas de la fe o de devoción, y procurar las aportaciones materiales de sus miembros. Los gobiernos se ocupan del aumento de la calidad de su población, promoviendo la solidaridad, la lealtad, el patriotismo y la competencia nacional. Otras organizaciones se ocupan similarmente de procurar la lealtad, la confianza, la responsabilidad, el entusiasmo, la calidad de los esfuerzos, la producción. En resumen: toda organización, para sobrevivir, ha de atender deliberadamente al mantenimiento y desarrollo de su autoridad para que las cosas se hagan necesariamente con coordinación, eficacia y eficiencia. Esto, como hemos visto, depende de su llamamiento a las personas que ya están relacionadas con la organización.

Los métodos, los alicientes e incentivos, mediante los cuales se hace esto, han sido ya, en general, indicados en nuestra exposición de los incentivos y de la autoridad. Como funciones dirigentes se pueden distinguir un mantenimiento de la moral, mantenimiento del esquema de alicientes, mantenimiento del esquema de disuasivos, intervención y control, inspección, educación y ejercicio.

### **3. LA FORMULACION DEL PROPOSITO Y DE LOS OBJETIVOS**

La tercera función dirigente es la de formular y definir los propósitos, objetivos y fines de la organización. Se ha explicado ya que, rigurosamente hablando, se define más aproximadamente el propósito por el conjunto de la actuación adoptada, que por su formulación en palabras; sólo que ese

conjunto de actuación es un residuo de las decisiones referentes al propósito y al ambiente que dan por resultado aproximaciones cada vez más estrechas a los actos concretos. También se ha puesto de relieve que el propósito es algo que ha de ser aceptado por todos los que contribuyen al sistema de esfuerzos. Por otra parte, se ha establecido que el propósito puede dividirse en fragmentos, en objetivos específicos, no sólo ordenados en el tiempo de manera que propósitos y actuaciones particularizadas se sigan en la serie de cooperación progresiva, sino también ordenados contemporáneamente en las especializaciones —geográficas, sociales y funcionales— que cada unidad de organización significa. Ello es más manifiesto aquí que en otras funciones dirigentes, en que hay una entera organización dirigente que formula, vuelve a determinar, fracciona en pormenores y decide innumerables actuaciones simultáneas y progresivas que son la corriente de síntesis constitutivas del propósito o de la actuación. Ningún elemento dirigente simple puede llevar a cabo él solo esa función en ninguna circunstancia, sino sólo aquella parte que guarda relación con su puesto en la organización dirigente.

De ahí que el aspecto crítico de esa función sea la atribución de responsabilidad, la delegación de autoridad objetiva. De ese modo, en un sentido esta función es la del esquema de puestos, la del sistema de comunicación ya expuestos. Este es el aspecto potencial. Su segundo aspecto es el de las decisiones y conducta activa que convierte al esquema en su sistema de trabajo. Conforme a lo cual el elemento dirigente general establecerá que «éste es el propósito, éste el objetivo, ésta la dirección, en términos generales, en que queremos movernos en el año próximo». Sus directores de departamentos, o los directores de sus principales divisiones territoriales, dirán a sus departamentos o suborganización respectivos: «Esto significa para nosotros ahora estas cosas, estas otras para el próximo mes, y esas otras para después, para ser mejor determinadas conforme a la experiencia.» Sus jefes de subdepartamentos o división dirán: «Esto significa para nosotros ahora tales y tales operaciones en este lugar, tales y tales otras en este otro, algo que hacer hoy aquí y otras cosas que hacer mañana aquí.» Entonces los jefes de sección o de oficina a su vez se tornan cada vez en más específicos, y sus subjefes aún más, a fin de que el lugar, el grupo, el tiempo y hasta, por último, el propósito sea meramente trabajo, grupos específicos, hombres determinados, tiempos determinados y resultados logrados. Pero mientras tanto, atrás y adelante, arriba y abajo, se suceden las comunicaciones informando de los obstáculos, dificultades, imposibilidades, logros, volviendo a determinar y a modificar los propósitos nivel tras nivel.



De ese modo, la organización para la determinación del propósito es la organización para la especificación de la labor que se ha de realizar, y las especificaciones se realizan en su estadio final cuando y donde se verifica la labor. Me figuro que al menos nueve décimas partes de toda la organización residen en la responsabilidad, en la autoridad y en las especificaciones de los que prestan las últimas aportaciones, de quienes van a aplicar sus energías personales a objetivos finales concretos. De no ser así, no tendría sentido alguno la especialización, el ejercicio y la experiencia personal, la situación y la capacidad de las personas, vista y oído, brazos y piernas, cerebros y emociones. Lo que hay que agregar a la autoridad, a la responsabilidad y aptitud indispensables de cada miembro es la también indispensable coordinación. Ello requiere la constitución en pirámide de la formulación del propósito, que se hace cada vez más general a medida que el número de unidades de la organización básica se torna mayor, y cada vez más alejada en el futuro. La responsabilidad por la decisión abstracta, generalizante, previsor, a larga distancia, queda relegada más arriba de la especialidad, y la responsabilidad por la determinación precisa, por la actuación, permanece siempre en la base, donde reside siempre la autoridad para el esfuerzo.

La formulación y delimitación del propósito es entonces una función ampliamente repartida, cuya parte más general es sólo la dirigente. En este hecho estriba la dificultad más importante inherente al funcionamiento de los sistemas de cooperación: la necesidad de adoctrinar a los niveles inferiores en los propósitos generales y en las decisiones principales para que permanezcan firmemente unidos y capaces de hacer coherentes las últimas y pormenorizadas, y la necesidad, para aquellos que están en los niveles superiores, de tener constante conocimiento de las condiciones concretas y de las decisiones específicas de los «últimos» miembros, de lo que y de los cuales se encuentran muchas veces los dirigentes muy aislados. Sin esta coordinación, por encima y por debajo de la línea de las decisiones convenientes las decisiones y los propósitos generales serían meros procedimientos intelectuales en el vacío de la organización, aislados de la realidad por capas de incompreensión. La función de formular grandes propósitos y de procurar su nueva determinación es la que necesita un sistema sensible de comunicación, de experiencia en la interpretación, de imaginación y de delegación de la responsabilidad.

Quizá no haya nadie que pueda considerar una descripción, aun tan extremadamente condensada y general, de las funciones dirigentes tal como ha sido expuesta aquí, sin percibir que tales funciones son

meramente elemento en un todo orgánico; lo que las trueca en una organización es su reunión en un sistema de trabajo.

Esta reunión implica dos opuestas incitaciones a la actuación. Primero: la actuación recíproca y la acomodación mutua de las funciones dirigentes han de determinarse parcialmente por los factores del ambiente de la organización, el sistema específico de cooperación en general y su ambiente. Esto implica fundamentalmente el proceso lógico del análisis y la discriminación de los factores estratégicos. Y segundo: la reunión depende igualmente del mantenimiento de la vitalidad de la actuación —la voluntad del esfuerzo—. Este es el aspecto moral, el elemento moral, la razón última de la cooperación.

## NOTAS

- (1) Véase la sección 3 del presente capítulo.
- (2) Tras muchas experiencias me he convencido que los servicios más ineficaces en un esfuerzo continuado son, en cierto sentido, los de los voluntarios o semivoluntarios; por ejemplo, los de los trabajadores pagados a medias. Lo que parece no ser costoso, de hecho lo es, y mucho, porque los incentivos no materiales —tales como el prestigio, el tolerar un interés demasiado grande en el trabajo con las manías y proyectos «mimados» que les acompañan, el entregarse a concepciones exageradas de la importancia individual— son causas de fricción interna y de muchas otras consecuencias indeseables. Pero en muchas situaciones de emergencia y en gran parte del trabajo de organizaciones políticas, benéficas, cívicas, educativas y religiosas, los servicios indispensables no pueden muchas veces obtenerse mediante incentivos materiales.
- (3) Desde un punto de vista estructural, la organización de los Estados Unidos de América es, en especial, digna de atención; pero desde el punto de vista de las funciones dirigentes se la considera defectuosa, esto es, el sistema de los derechos del Estado o la soberanía dual y la separación de los órganos legislativo, judicial y ejecutivo excluye un centro común de comunicación de autoridad en el gobierno norteamericano como organización formal. Se intenta o se espera que las exigencias se remediarán mediante la organización no formal.
- (4) Al escribir estas líneas intenté acordarme de alguna decisión general importante tomada por mí por iniciativa propia como dirigente de teléfonos durante dos años. No pude recordar ninguna, aunque revisando el archivo encontré varias. Por otra parte, aún puedo recordar sin recurrir a archivo alguno muchas decisiones importantes tomadas por mí «de plano» siendo administrador auxiliar. Calculo cinco al día por término medio durante dieciocho meses. En los últimos casos trabajaba con un grupo muy noble, pero de una organización no formal muy pobre y en circunstancias de emergencia.

- (5) He de repetir que aunque lo que se hace resaltar es el grupo de cooperadores empleados en cuanto hace referencia a las organizaciones industriales, sin embargo, van igualmente incluidos los «clientes». Los principios expuestos con extensión aquí se refieren también tanto a los dedicados a vender, como al personal empleado.
- (6) «Turnover» gran movimiento de empleados.
- (7) Como ejemplo adviértase la gran atención en las regulaciones de las oficinas públicas y también en los nombramientos políticos para obtener y conservar el empleo y la relativamente escasa atención al servicio.