



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

BIBLIOGRAFIA

1

LAS FUNCIONES DE LOS ELEMENTOS DIRIGENTES

35.08.007.1

El libro clásico y hasta la fecha insuperado, de la doctrina norteamericana sobre la estructura de las organizaciones y el papel que en ellas desempeñan los cargos directivos es el famoso «The principles of the executive», de Chester I. BARNARD, de cuya versión española, recientemente aparecida (Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959), ofrecemos a continuación una síntesis.

I.—CONSIDERACIONES PRELIMINARES SOBRE LOS SISTEMAS DE COOPERACION

1. ORGANIZACIÓN

No existe prácticamente literatura sobre la organización como fenómeno social a cuyo través se efectúa una amplia actuación social. Ello es sorprendente, porque si incluimos a la familia, los municipios, etc., existen en Estados Unidos más organizaciones que individuos, siendo raro el que no pertenece por lo menos a diez, y corriente el que es miembro de cincuenta o aún más.

Organización convencional es toda cooperación humana consciente y encaminada a un fin. La gran mayoría de las organizaciones humanas fracasan, o desaparecen tras un ciclo más o menos largo. Sólo la Iglesia Católica puede gloriarse de una larga existencia, seguida a distancia por algunos municipios y unas pocas universidades.

La función de los dirigentes es precisamente mantener el equilibrio vital de la organización. No sólo los altos empleados desempeñan estas funciones, sino también elementos auxiliares e incluso otras organizaciones, como son los Consejos de Administración. Inversamente, no toda, sino sólo una parte pequeña de la actividad de los altos empleados puede calificarse de función directiva efectiva.

2. INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN

La base de toda cooperación es, naturalmente, el individuo, objeto físico, con una constante de equilibrios biológicos, y que como tal no puede operar

sino conjuntamente con otros individuos, de lo que resultan interacciones con experiencia y adaptabilidad mutuas. Los individuos son además personas, en cuanto que tienen una conducta con factores psicológicos y una limitada facultad de elección con vistas a un propósito determinado. Esta conducta puede ser eficaz cuando alcanza el fin específico deseado; ineficaz, cuando no lo logra; eficiente, cuando las consecuencias no deseadas de la actividad son poco importantes, e ineficiente en el caso contrario, cuando estas consecuencias son tan grandes que producen un resultado insatisfactorio y anulan la eficacia conseguida.

3. LIMITACIONES DE LOS SISTEMAS DE COOPERACIÓN

Todo sistema cooperativo está sometido a un doble juego de limitaciones: físicas y biológicas por una lado, psicológicas y sociales por otro. La cooperación suele surgir precisamente para vencer las limitaciones físicas de los que actúan aisladamente. Ahora bien, algunas facultades individuales son útiles para la cooperación, pero otras suelen ser nocivas. Toda colaboración implica por consiguiente ciertos inconvenientes, que han de salvarse mediante una organización, un orden previo y unos ensayos preliminares.

La cooperación complica además el esfuerzo individual al completarse con actividades de distribución, mantenimiento de esfuerzo y capital que la acción individual no requiere. En volumen, estas actividades llegan a ser más importantes que las directamente encaminadas al fin de la cooperación.

La necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones al ambiente o al cambio de finalidades de la cooperación requiere un esfuerzo de acomodación, encomendado a los órganos dirigentes.

Las limitaciones psicológicas y sociales vienen impuestas: por la existencia de otros individuos con los que se entra en relación, cada uno de los cuales tiene una experiencia y una voluntad con la que hay que contar, y a cuya determinación y valoración están destinados todos los sistemas de relaciones humanas; por las interacciones entre los individuos que forman el sistema cooperativo, las que hay entre el individuo y el grupo, las acciones de la cooperación sobre el individuo para atraerle y mantener en su seno, y las que resultan de la eficacia del individuo para la cooperación y la eficacia de la cooperación para el individuo. Si esta eficiencia es baja, el individuo abandona la cooperación y la organización acaba pereciendo. Por ello es axiomático que *la única medida de la eficacia de un sistema de cooperación es su capacidad de supervivencia.*

4. LOS ELEMENTOS DIRIGENTES

Esta supervivencia se logra cuando se realizan satisfactoriamente dos actividades interdependientes: la que cuida del equilibrio entre el sistema de cooperación y el medio ambiente en que se mueve, y la que se ocupa de producir y distribuir las satisfacciones entre sus miembros, es decir, de su eficiencia

última. El fracaso de la cooperación puede deberse a fallos en uno de esos procesos por separado, o en la combinación de los dos. Las funciones de los elementos dirigentes son, en síntesis, las de mantener la justa proporción y la buena marcha de esas actividades, haciendo de la organización un ente de gran adaptabilidad y eficacia.

II.—TEORIA Y ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES FORMALES

1. LA ORGANIZACIÓN FORMAL

Todo sistema de cooperación es una unidad dentro de otros sistemas más amplios, y a su vez, un *complejo de sistemas secundarios y ordinarios*. La célula primaria, el sistema de cooperación elemental, es la organización, cuya definición primera puede ser la de: «cooperación consciente y para un fin concreto de dos o más personas».

En principio, y como concepto abstracto, es posible prescindir de los medios físicos y sociales, definiendo la organización como *sistema de actividades y fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas*. Esta definición es una «expresión», como pueda serlo, en las ciencias físicas, la de «campo electromagnético».

La organización es, ante todo, un sistema, porque en ella se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Cuando esta coordinación se produce, aparece algo nuevo que es diferente en cantidad y calidad—o al menos en una de las dos cosas—a la suma de los esfuerzos individuales aislados. En la organización como conjunto, el todo es mayor que la suma de las partes.

2. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL

Los elementos de una organización, que se deducen de la definición, son: *unión, voluntad de ser útil y finalidad* común. Para la existencia continuada de la organización, es preciso que sea eficaz o eficiente, y para su duración más larga, se requiere a la vez su eficacia y su eficiencia. Resumiendo, puede decirse que la existencia inicial de una organización depende de que esos elementos se combinen en forma apropiada a la situación externa, y su supervivencia depende de que el equilibrio inicial de todo el sistema sepa mantenerse a través de las variaciones del medio exterior.

La *voluntad de cooperación* es un requisito evidente para la existencia de toda organización. Sin embargo, en las sociedades modernas esta voluntad se manifiesta de modo preponderantemente negativo, una vez realizado el acto volitivo de ingresar en ellas, y a veces incluso sin este último. Son muy pequeñas las minorías que tienen realmente voluntad positiva de pertenecer a las organizaciones formales de mayor extensión, como el Estado.

En todo caso, la voluntad de cooperar requiere un *objeto*, constituido por la finalidad de la organización. Existe una finalidad de la organización, y una

finalidad individual que es el motivo por el cual la persona se adscribe a la organización. Una y otra no son coincidentes, y mientras el cumplimiento de la finalidad de la organización determina su eficacia, el de la finalidad individual determina su eficiencia. Alcanzado su primer objetivo, la organización puede desaparecer, o bien adoptar nuevas finalidades para seguir existiendo.

Por último, un nuevo elemento surge entre los dos polos de la finalidad común y las finalidades individuales sólo parcialmente equivalentes. Los individuos han de conocer, al menos superficialmente, cuál es la voluntad colectiva, y para ello se requiere una comunicación. Las técnicas de comunicación constituyen una parte importante de toda organización, y el problema preponderante en muchas de ellas, por cuanto determinan su forma y economía interna.

3. NACIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS

Las organizaciones complejas pueden gozar de una situación de preponderancia absoluta, o por el contrario estar total o parcialmente subordinadas y en dependencia de otras organizaciones superiores. En el primer caso se habla de organizaciones completas; en el segundo, de organizaciones incompletas.

En los pueblos antiguos, la ciudad-estado era la única sociedad completa. En las naciones civilizadas de la actualidad existen dos organizaciones completas que son las «sociedades perfectas»: el Estado y la Iglesia, cuyas interrelaciones están recogidas en lo fundamental por una organización irregular. Las demás organizaciones están sometidas por lo menos a una de estas dos, por un proceso de subordinación que comprende, por lo común, varios grados intermedios: Estado-Provincia-Municipio, etc.

Las organizaciones surgen por uno de estos cuatro modos: espontáneamente, por un esfuerzo individual de organización, por ser una entidad filial nacida de otra organización previa, como producto de la segregación brusca de otra preexistente. El caso más frecuente es el de organización espontánea—por ejemplo, la prestación de primeros auxilios en un accidente—, pero la perdurabilidad de las organizaciones así creadas suele ser muy escasa, contra lo que sucede con las nacidas a impulsos de una actuación deliberada individual. En todo caso la organización naciente es siempre ínfima; puede afirmarse que no es posible crear una organización amplia mas que uniendo organizaciones pequeñas. En sentido contrario, tampoco le es posible a una organización elemental crecer ilimitadamente; las necesidades de comunicación restringen sus posibilidades de expansión de forma que su desarrollo sólo puede efectuarse mediante la asociación con otras organizaciones, o la creación de nuevas. Cada una de estas organizaciones parciales tiene un director, y el conjunto de éstos forma una organización dirigente cuyos miembros participan simultáneamente: en la organización simple que presiden, en la organización simple—de elementos dirigentes—de que son miembros, y en la organización compleja que agrupa a todas las simples, incluso la de elementos dirigentes.

4. LAS ORGANIZACIONES IRREGULARES

Las relaciones reciprocas entre personas no tienen todas un fin común; las que están desprovistas de este objeto, se denominan organizaciones irregulares, que no dejan de producir efectos dignos de tenerse en cuenta. Son indefinidas y carecen de estructura, pero forman el medio ambiente en que se mueven las organizaciones regulares. Crean los hábitos, las actitudes y las condiciones necesarias para el nacimiento de estas últimas, de tal forma que la Sociedad está estructurada por las organizaciones formales y éstas vitalizadas por las irregulares. Es fácil comprender que, a su vez, las organizaciones formales, en su normal desenvolvimiento, crean organizaciones irregulares. Las organizaciones irregulares son esenciales para la vida de las formales; a través de ellas se recibe la comunicación y se protege al individuo estimulando su sensación de libertad.

III.—ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES FORMALES

1. ESPECIALIZACIÓN

En las organizaciones como en las personas, la especialización actúa sobre cinco factores: el lugar en que se ejecuta el trabajo—la especialización geográfica es la más importante y precede a la especialización funcional habitual—, el tiempo, las personas que lo llevan a cabo—especialización asociativa—, los objetivos del trabajo y el procedimiento o técnicas del trabajo.

Esta especialización en cinco sentidos conduce a dos proposiciones generales: la primera, que la eficacia de los sistemas de cooperación depende casi por completo de la adopción o creación de innovaciones en la especialización; y la segunda, que el aspecto primario de la especialización es el análisis de los fines generales desde los grados intermedios de actividad de la organización.

Organización y especialización pasan así a ser términos casi equivalentes. Puesto que toda unidad de cada organización es una especialización, el propósito general del sistema de cooperación complejo ha de dividirse en propósitos específicos para cada célula organizada. ¿Hasta qué punto ha de participar ésta en el conocimiento del fin absoluto y superior del sistema? La respuesta es que, en general, no es esencial ni normalmente deseable. Las organizaciones complejas se caracterizan por la necesidad evidente de una comprensión de los objetivos propios; pero esa necesidad de comprensión por parte de los dirigentes, en general, obra más bien como un factor paralizador y divisor.

2. POLÍTICA DE INCENTIVOS

El individuo es siempre el factor base en la organización; por ello, el tema de los incentivos es fundamental para su existencia. Existen incentivos positivos y negativos, que suponen remoción de gravámenes o esfuerzos. Pero es más interesante la clasificación en incentivos objetivos y subjetivos: estos últimos hacen referencia a un estado de opinión, o psicológico. Los primeros

se fomentan mediante una política de incentivos propiamente dicha, los segundos mediante una política de persuasión y propaganda.

Los incentivos en sentido estricto son:

- Materiales.*—El típico es el dinero o sus alternativas—coche oficial, acciones—. Contra lo común, soy de opinión que constituyen débiles alicientes pasado el nivel de las elementales necesidades fisiológicas.
- *Personales no materiales.*—Honores, distinciones, puestos de prestigio y mando. Son, con la misma reserva que en el caso anterior, más eficaces que los incentivos puramente materiales.
- *Mejores condiciones físicas de trabajo,* en ocasiones insospechadamente eficaces.
- *Beneficios ideales.*—Sentido de utilidad, de servicios a la patria, al bien común, a la sociedad, sentimientos estéticos, etc. Se cuentan entre los incentivos más poderosos y también menos utilizados.
- *Incentivos sociales.*—Estos, como los que siguen, no son individualizables, sino que se ofrecen genéricamente. Por incentivo social se entiende forman al grupo en convivencia perfecta, eliminando los obstáculos étnicos, profesionales, religiosos, etc., que separen en sectores hostiles a los interesados.
- *Condiciones normales de trabajo.*—Con ello se rechazan los métodos o prácticas que no son habituales y que causan irritación, extrañeza o repulsión.
- *Sensación de participación en los acontecimientos.*—El grupo siente su responsabilidad y que su acción repercute en la realidad. Es un incentivo a menudo de importancia decisiva.
- *Condición de comunidad.*—Llamo así al sentimiento de satisfacción personal en las relaciones sociales, y es elemento esencial para el nacimiento de organizaciones irregulares dentro de lo formal.

Los incentivos o técnicas de persuasión abarcan desde la coerción a la propaganda oportunista, pasando por la inculcación de ideas—educación deliberada de la juventud, por ejemplo.

¿Cómo se utilizan estos varios incentivos?: En la organización *industrial*, su uso depende esencialmente de su coste relativo—campañas de propaganda, incentivos materiales—. En la organización *política* figuran en primer plano los incentivos idealistas—Patria, bien común—y los de prestigio individual—aparte la persuasión y—hasta la coerción. En las organizaciones *religiosas*, los beneficios ideales y la persuasión.

3. AUTORIDAD

Autoridad es en una organización el carácter de una comunicación en virtud del cual el miembro la acepta como rigiendo lo que ha de hacer o no hacer. Reviste así dos aspectos: uno, subjetivo, la aceptación de una comunicación como autoritaria, y otro, objetivo, el carácter autoritario de la

comunicación. La decisión de si una orden tiene o no autoridad depende de las personas a las que va dirigida, y no de las personas «constituídas en autoridad», como suele creerse. Una persona acepta una comunicación como orden cuando: 1. La conoce y entiende; 2. Cree que es compatible con el fin de la organización y su interés personal, y 3. Es capaz de obrar en concordancia con ella.

A su vez, una comunicación tiene «carácter» de autoridad cuando procede, bien de un puesto jerárquico con función de ordenación—autoridad de posición—, bien de los especiales conocimientos e inteligencia de quien la emite—autoridad de dirección—; lo deseable es que una y otra clases de autoridad se den simultáneamente; pero incluso en este caso la determinación de la autoridad permanece en los individuos.

4. DECISIÓN

La adopción de decisiones es una tarea difícil, para la cual la mayoría de los hombres está insuficientemente capacitada. Aunque las circunstancias que rodean la adopción de decisiones es infinitamente variable, puede decirse que la esencia de una decisión dirigente radica en: 1. No decidir cuestiones momentáneamente secundarias.—2. No decidir prematuramente.—3. No tomar decisiones que no se pueden hacer efectivas, y 4. No tomar las que hayan de ser adoptadas por otros. Esta última es tal vez la más importante, porque en la inmensa mayoría de los casos el arte de la dirección consiste en incitar a los que tienen autoridad a utilizarla, adoptando la decisión pertinente.

IV.—LOS ELEMENTOS DIRIGENTES

1. FUNCIONES

Las funciones de los elementos dirigentes se refieren a todo trabajo esencial para la vitalidad y perduración de una organización. No es, por consiguiente, organizar su misión, sino mantener en funcionamiento la organización.

Todos los elementos dirigentes realizan una considerable labor no dirigente, a menudo más valiosa que la dirigente en sentido estricto. Las funciones esencialmente dirigentes son las de mantener el sistema de comunicación, conseguir las prestaciones esenciales de los individuos y formular los propósitos de la organización.

a) El mantenimiento de las funciones de organización es la primera tarea del organizador y el origen inmediato de la organización dirigente. Para ello es preciso determinar los puestos de la organización—«esquema de organización»—y la designación para ellos de las personas más idóneas.

b) La segunda función de los dirigentes es conseguir que estas personas presten los servicios que constituyen la materia de la organización. Esta función se subdivide en: 1) Inducir a las personas a entrar en relaciones de cooperación con la organización; y 2) Obtener la prestación de servicios de estas personas.

c) La tercera función dirigente es la de formular y definir los propósitos, objetivos y fines de la organización.

2. PROCEDIMIENTO

No existe un procedimiento concreto y tipificado para la función dirigente. La función dirigente es un arte más que una ciencia; es cuestión más de sensibilidad que de lógica. La función dirigente es cognoscible más por sus efectos que por su análisis, y sus resultados habrán de juzgarse desde los dos únicos puntos de vista de la eficacia y la eficiencia de su actuación.

3. RESPONSABILIDAD

El puesto de dirigente tiene dos aspectos: el primero, es el de superioridad personal (conocimientos, memoria, técnicas, etc.), inmediato y sumamente variable a través del tiempo y el lugar. El segundo, el más general, absoluto y subjetivo, es el de superioridad en lo referente a la *calidad* de la actuación, y es lo que se entiende por responsabilidad. En ella aparece implícito en toda organización un factor moral, que varía con los «códigos morales privados» que tiene cada persona. En efecto, no es difícil observar que cada uno tenemos unas ideas morales diferentes; pero la responsabilidad es precisamente aquella cualidad del individuo en virtud de la cual, sea la que fuere la moralidad intrínseca de esa persona, hace que ésta resulte eficaz para su conducta.

Para los elementos dirigentes se requieren especiales condiciones de moralidad y responsabilidad, a saber:

a) Una moralidad compleja, creada por diferentes «códigos morales» que actúen sobre él.

b) Una elevada capacidad de responsabilidad que haga de él un ser eminentemente digno de confianza.

c) Una elevada capacidad de actividad responsable.

d) Una facultad de crear códigos de moralidad para los demás. Este es el signo distintivo de la responsabilidad de los dirigentes, encerrado en la función llamada de «fomento de la moral de la organización». El aspecto creador de la responsabilidad dirigente es la expresión de la más alta responsabilidad.

4. CONCLUSIÓN

No hay que pensar que la ciencia de la cooperación y el arte de la dirección se limitan a fomentar los factores sociales o materiales de la organización. La cooperación está presidida por un ideal ético exterior al individuo, que exige la aceptación voluntaria de subordinar el interés personal inmediato al bien común de forma consciente y responsable. En la actual lucha entre el individuo y las tendencias socializantes el aumento de la cooperación voluntaria y libre es tal vez la única vía que conduce al desarrollo pleno de la individualidad y del bienestar humano.—M. P. O.