

## RASGOS FUNDAMENTALES DE UNA TEORIA GENERAL DE LA ORGANIZACION

En primer lugar, vamos a plantearnos la cuestión siguiente: ¿Qué es organizar? Lo más apropiado parece partir de la relación que existe entre un todo y sus partes. Se trata de reunir algo que esté sometido a una meta final. Es menester anudar de tal suerte las partes que el todo pueda funcionar de modo uniforme. Se pretende alcanzar un conjunto de fuerzas, para obtener así un rendimiento superior al que se obtendría en el caso de una dispersión de los elementos.

Por eso es por lo que concebimos el principio de la organización como una actividad, y no como una estructura acabada. Se trata de la definición de una evolución, no de la situación creada por una actividad adecuada. La estructura así surgida la llamaremos «organismo». Ciertamente que al usar la palabra «organismo» tropezamos con una dificultad. Se emplea a menudo esta palabra para señalar la diferencia con «mecanismo»; por ella se distingue el ser viviente (org.) del no viviente (mec.). Pero podemos dejar de lado esta oposición O-M, ya tantas veces tratada.

Quisiera proponer que nos ocupáramos de la acción de organizar. Quien organiza aspira a un incremento del rendimiento y a una finalidad. Y esta actividad no deberá interesarnos más que dentro de la esfera social de los seres humanos. Podríamos ampliar el marco. También la naturaleza organiza materias muertas y seres vivientes. La investigación de ello incumbe a la física o a la química, y cuando se trata de seres vivientes, a la biología. Es ahí donde hay que estudiar cómo se organizan los electrones en átomos, los átomos en moléculas, éstas en células, después en colonias de células

y por fin en ser viviente. Nosotros, en nuestra calidad de sociólogos, nos ocupamos de las relaciones de los seres humanos. ¿Cómo puede planificarse la unión de una pluralidad de seres humanos, de suerte que se obtenga una finalidad determinada? Se trata de una configuración consciente, con una finalidad preconcebida, de las relaciones entre hombre y hombre; por ejemplo, en la administración, en las empresas, en sociedades, en todos los campos de la vida social.

Es cierto que a ellos pertenecen también la unión y la separación, con una finalidad determinada, de cosas no vivientes. También las relaciones hombre-cosa deben organizarse. Esta tarea parece incluso primordial en empresas industriales. Hay que ordenar la relación con la máquina, con el aparato. Con ello parece que corresponde al dominio de la organización casi todo el mundo de la técnica, o sea, el manejo de fuerzas y materias mecánicas. De hecho, a la organización se le presentan continuamente problemas técnicos, que a menudo ocupan el primer plano. La naturaleza y la amplitud de la organización están determinadas sensiblemente por las exigencias del aparato muerto. Puede observarse cómo dos establecimientos parecidos se organizan de índole distinta, porque el material muerto que se emplea en cada uno de ellos es diferente. Todo el que organiza debe tener en cuenta tales influencias de los aparatos y considerarlas como factores importantes en el establecimiento de su plan. Por ejemplo, para la creación de una administración son importantes el número, la situación y las condiciones de las habitaciones que necesita.

La práctica debe reunir con una finalidad determinada, ambas tareas: la ordenación de hombres y de cosas, así como la de los hombres entre sí. Nuestra atención se fijará aquí sólo en el segundo problema: establecimiento de relaciones precisas entre los hombres. Antes se solía exagerar el lado técnico de la organización a costa de las relaciones *interhumanas*. En tiempos recientes se ha acostumbrado a pasar a primer plano el aspecto personal (nuestro problema de relación hombre-hombre) — especialmente en cuanto a las exigencias éticas del arte de la organización —, como, por ejemplo, en la fórmula: sólo el productor es el nudo central de la empresa. Se convertía así el organizar en una tarea meramente moral. La consecuencia de ello era que la práctica se encontraba con tareas irrealizables, en las que no se contaba para nada con la naturaleza económica del proceso.

Cuando decimos, frente a esto, que el establecimiento de relaciones *precisas* entre los hombres implicados es la tarea del organizador, nos referimos, con la palabra «precisas», al equilibrio entre las exigencias éticas, humanas y la racionalización, con una finalidad determinada, de la actividad del grupo. Pero justamente la primera tarea es la que nos parecerá especialmente urgente: o dicho en fórmula negativa: lo que importa es no subyugar totalmente a los hombres implicados al aparato del grupo y no considerarlos únicamente como el medio para un fin.

Quien quiera crear un grupo organizado, debe saber con claridad ciertas cuestiones previas: Ante todo, la cuestión aparentemente tan natural, pero que en la práctica no se plantea con la claridad suficiente: ¿Qué estructura social es la que quiere uno crear y cuáles son los procesos sociales que pueden preverse que se desarrollarán en ella?

Aparte de ello, podemos aislar las cuestiones que nos plantea la organización en ciertos aspectos extra-sociológicos y en otros sociológicos propiamente dichos. Antes de plantear los problemas de la interdependencia humana, hay que poner en claro tres cuestiones no-sociológicas:

Primeramente, los problemas técnicos mencionados más arriba, como lo son las cuestiones de emplazamiento y de espacio, de ordenación del tiempo, de la llegada de materiales, de la organización del transporte.

En segundo lugar, vienen los datos estadísticos sobre el lugar y el número de los hombres implicados.

Tercero, la cuestión jurídica: ¿cuál será el carácter jurídico del grupo que va a fundarse?

Pero después de estas cuestiones preliminares a la cuestión fundamental que acabamos de plantearnos acerca de la naturaleza de la estructura social, surgen además, muy ligadas, cuatro cuestiones *sociológicas*:

- a) ¿En qué relación se encontrará el nuevo grupo con otras estructuras? ¿Cuáles serán sus relaciones *externas*?
- b) ¿Cómo puede fraccionarse la tarea total en funciones parciales, y cómo pueden éstas resumirse?
- c) ¿Qué obstáculos pueden preverse como probables? ¿En el interior del grupo? ¿O procederán del exterior?

d) ¿Dónde se encuentra el límite óptimo:

en cuanto a la relación entre el fin de la organización y su estructura?

en cuanto al número de las personas implicadas?

en cuanto al grado de fuerza de la organización?

Después de pasado cierto tiempo de actividad del grupo, será menester examinar los resultados comparando el plan primitivo con la parte del objetivo que se ha conseguido realizar.

De la respuesta dada por la experiencia a los problemas iniciales planteados más arriba, se deducen especialmente los problemas siguientes:

1) ¿Qué línea de evolución de la organización puede establecerse?

2) ¿Qué directrices han dado por resultado?

3) ¿Cómo se ha mantenido la estructura del grupo? (Hay que examinar especialmente: los grados de la disciplina, de la relación entre *libertad, obligación, selección, ayuda recíproca y camaradería, autoridad y subordinación, administración autónoma, controles, reglamentación y representación.*)

4) ¿Cuáles son las formas de relaciones personales que se han establecido y cuál es la naturaleza y el grado de la comunidad que se ha desarrollado?

5) ¿Qué relación se ha establecido entre la independencia de la persona y la dedicación a la organización?

6) ¿Qué distancias categóricas y personales se han hecho notar?

7) ¿Qué influencias exteriores se han hecho válidas?

Intentemos interpretar un poco más en detalle los problemas que acabamos de plantearnos.

En cuanto a la cuestión fundamental es precisamente el sociólogo el que exigirá la claridad sobre la naturaleza de la unión en el grupo. ¿Es su estructura más societaria o más jerárquica, con cima monárquica o dirigida por un consejo (*collegium*)? (En un consejo de tres es posible que se forme una mayoría; la autoridad suprema está dividida.) Con esto está en conexión la cuestión relativa a la colaboración de los subordinados con la dirección;

es decir, ¿sucede lo mismo que en la democracia? ¿Hay comités? En suma, todo el problema de la autoridad y de la subordinación aparece ante nosotros. Nos hallamos ante el grado de dependencia e independencia en el grupo, ante la relación entre el mando y la obediencia.

En la otra cuestión referente a los obstáculos, no es lo menos importante lo relativo a psicología y conocimiento de la naturaleza humana. ¿Qué encontramos en calidad de envidia, sed de dominio, insinceridad, pereza, descontento?

Las relaciones externas nos plantean cuestiones como las que siguen: ¿Deben ser completadas otras instituciones? ¿Debe tenderse a suprimirlas?

¿Qué clase de oposición pueden presentar?

El límite *óptimo* plantea la cuestión de hallar el punto en que la unión social esté mejor asegurada, de suerte que un más o un menos podrían ser nocivos. Así sobre todo por lo que se refiere al número de personas implicadas. Puede suceder que en una empresa haya demasiados empleados y demasiado pocos obreros manuales; o también que hubiera demasiado personal no especializado. Por otra parte, una escasez de personal puede llevar a un exceso de trabajo de los operarios.

También el *grado* de la organización depende de la tarea conjunta del grupo. Sobre todo en Alemania existen varios institutos *super-organizados*. De lo que se trata siempre es de encontrar el justo medio entre la pedantería y la negligencia.

El examen de los resultados obtenidos plantea el problema importante del establecimiento de la línea de *evolución*, y no solamente de un balance de contabilidad, sino la respuesta a la cuestión: ¿qué cambio han sufrido las relaciones entre los hombres implicados durante el período transcurrido? ¿Y qué cambios han sufrido el comportamiento y el rendimiento de las personas? Se piensa en seguida en las tan diferentes cualidades de los aprendices y de los especialistas. Entre éstos encontramos, a su vez, a los rutinarios, capaces de realizar con cierta rapidez su trabajo de costumbre, pero difícilmente adaptables a nuevas tareas.

Mucho podría decirse sobre las *directrices*, es decir, sobre los ejemplos según los cuales se dirigen los miembros del grupo. ¿A quién o qué imitan? Los modelos personales, ¿proceden del propio grupo o se advierte la influencia de extraños? ¿Ejerce alguna influencia la propaganda? ¿Hay formación de *células*?

Sería un error el querer establecer hasta todos los detalles un esquema de organización aplicable a *todos* los grupos. Al lado de las reglas generales hay muchas especiales, que, según las finalidades de la organización tienen su propio óptimo. Así, una reglamentación societaria será más adecuada en *un* caso determinado, mientras en otro convendrá que tenga un carácter más patriarcal.

Ya fué Spencer quien redactó las reglas sobre la estructura y el crecimiento de un grupo; en consecuencia:

a) Es necesario un cierto grado de estructura para que un grupo pueda seguir creciendo.

b) Si la estructura se retrasa, acaba por impedir el crecimiento. Cuando todos los órganos se han desarrollado, cesa el crecimiento.

Ciertamente que estas reglas proceden más bien de la vida de las plantas y de los animales; sólo con limitaciones puede aplicarse a los grupos humanos; de manera especial la última frase: «Cuando todos los órganos se han desarrollado, cesa el crecimiento.»

Muy importante es, en toda teoría de los grupos, la proporción entre las relaciones personales y categóricas. Categóricas son las relaciones exclusivamente *profesionales*, impuestas por la organización como normas. A veces, la función impuesta a la persona es determinante, otras lo es más su cualidad individual. La función puede elevar a un hombre inferior por encima de sí mismo. Del profesionalismo nace la falta de sensibilidad para las necesidades de otros hombres; éstos se convierten, para estos funcionarios exclusivistas, en número de archivos, en casos sin alma.

Siempre es lo más difícil hallar el camino debido entre contradicciones. Y no solamente en el trato con el público, sino también en la relación entre superior e inferior. Hay que encontrar el camino justo entre la proximidad humana y la distancia impuesta necesariamente por la función. Demasiados miramientos conducen a que los subordinados «tomen el pelo» al jefe; la implacabilidad y la dureza engedran la resistencia, que puede conducir hasta el sabotaje. Bastantes recelos y acciones despreciables tiene su raíz en la falta de corazón de los superiores.

Concluyo resumiendo estas investigaciones analíticas en la redacción de una serie de reglas de conducta. Lo hago tanto más satisfecho cuanto que, después de haberlas publicado en mi revista,

han sido traducidas a su hermosa lengua castellana y reproducidas en una de sus revistas.

Pregunta: ¿Qué reglas de conducta antro-po-sociológicas se pueden deducir de las experiencias de la organización?

Primer mandamiento:

*Considerad la naturaleza humana y no sólo el armazón de la estructura social.*

Explicación:

La naturaleza humana ofrece en la plenitud de sus disposiciones para el bien y para el mal múltiples posibilidades de desarrollo. No puede ser totalmente cambiada; pero se puede despertar en ella lo latente y lo viviente puede ser guiado. No utilices a nadie sólo como medio para el fin y crea el justo equilibrio entre libertad y obligación.

Segundo mandamiento:

*Crea ordenaciones claras.*

Explicación:

Reduce a forma concisa lo más esencial y lo formulable; no ligués, sin embargo, la evolución a letras y cifras.

Tercer mandamiento:

*Influye en las directrices.*

Explicación:

Cada grupo configura su directriz. No podría imponerse pero sí puede ser influida por el ejemplo y la exhortación.

Cuarto mandamiento:

*Reparte las funciones con precisión.*

Explicación:

Lo más esencial de toda organización es la distribución de las funciones. Por «precisión» se entiende, entre otras cosas, la fina-

lidad de la estructura escalonada (jerarquía), el óptimo en cuanto al número, la relación adecuada entre duración y cambio, el mejor engranaje de todos los funcionarios.

Quinto mandamiento :

*Establece una relación óptima entre la división y la centralización del trabajo.*

Explicación :

A pesar de la necesaria división de la tarea conjunta, asegura un posible intercambio. La división del trabajo no puede llevarse hasta el extremo de la mecanización y a la explotación de las fuerzas humanas.

Sexto mandamiento :

*Vigila la disciplina; pero no exageres.*

Explicación :

El grado de la disciplina necesaria depende de la finalidad del grupo.

Séptimo mandamiento :

*Establece una relación favorable entre la escala superior y la escala inferior.*

Explicación :

Considerada en su última simplificación, toda estructura social de volumen superior revela una escala superior (élite) y una escala inferior. No hay que reducir la escala superior al nivel de la inferior, procurando, en cambio, elevar la calidad de la escala inferior hasta el grado de la superior. Crea élites, pero evita la tiranía de las élites; no toleres que se apodere de ellas el orgullo, ni que haya descontento en la escala inferior. Ofrece posibilidades de ascenso. No te opongas a las relaciones personales más íntimas, mientras no afecten al conjunto del grupo, pero debes oponerte a la formación de pandillas.



Octavo mandamiento:

*Ten en cuenta que todo organismo crece o declina.*

Explicación:

Hay que observar la curva de desarrollo de la vida del grupo como los grados de un termómetro que mide la fiebre.

Noveno mandamiento:

*Cultiva los orígenes sin exageración.*

Explicación:

Observa el culto de las tradiciones, pero no dejes que se conviertan en obstáculos para introducir innovaciones de valor.

Décimo mandamiento:

*Crea costumbres e instituciones.*

Explicación:

Costumbres e instituciones son los mejores medios de unión en la coherencia del grupo. Pero tienen que adaptarse al sentido y a los fines del grupo y no deben dar la impresión de una carga superflua.

LEOPOLDO VON WIESE

