

# PRINCIPIOS GENERALES DE ORGANIZACION\*

DR. LUIS ECHEVARRIA VILLEGAS

*Gerente General, Empresas Públicas de Medellín, Colombia*

## I. LINEA DE AUTORIDAD

Toda acción colectiva que se organiza para lograr un fin debe estar regida por determinados principios que aseguren una eficaz administración. Esta norma es aplicable tanto a un ejército desplegado en línea de batalla, como a una empresa de acueducto y alcantarillado. Y el fracaso del uno y de la otra se debe, la mayoría de las veces, a olvido de esos principios. A la vanguardia de éstos está sin duda alguna la llamada línea de autoridad, que empieza en quien da una determinada orden y termina en la persona a quien se le da. Parece muy sencillo y fácil, porque viene a la mente, en primera instancia, la organización autocrática, donde todas las órdenes provienen de la autoridad suprema y descienden sucesivamente los pe-  
daños jurídicos.

Si tomamos el cuerpo humano como modelo de organización, observamos que hay multitud de acciones que no tienen por origen la voluntad, que puede equipararse a la primera autoridad. Ella no ordena que se dilaten o contraigan los poros de la piel para efectuar la regulación térmica, ni enfoca la pupila del ojo para captar una imagen, ni controla el espasmo muscular que retira el dedo expuesto accidentalmente a una llama. Pues bien, una buena organización debe aspirar a imitar el cuerpo humano, aunque nunca logrará hacerlo fielmente.

La gran dificultad estriba en determinar qué órdenes debe dar cada funcionario, según su posición jerárquica. A quién se las da es relativamente sencillo de establecer, si se tiene de antemano un organograma bien estudiado y aplicable a las circunstancias de

la empresa en cuestión. Quizás la respuesta la encontremos si analizamos los principios que tutelan ese organismo humano que hemos puesto de ejemplo. Sin lugar a dudas, se sintetizan en tres palabras: rapidez, conveniencia, seguridad. En cada uno de los actos reflejos mencionados antes, encontramos esos tres principios tutelando la acción en beneficio del conjunto.

En resumen, la organización debe estar regida en forma tal que todos sus elementos (no importa qué posición ocupen en la escala jerárquica) estén imbuidos de la conciencia de que al ejecutar un acto o dar una orden no están interfiriendo con directivas superiores ni trabando la acción de sus subalternos. Por desgracia, la vanidad del hombre y su ansia de dominio sobre sus semejantes hacen que casi todos sus actos quebranten estas normas vitales. O, al contrario, su pereza, desidia y negligencia permiten que sus subalternos se arroguen funciones que no les corresponden, y no cumple eficazmente su función de órgano de conducción de órdenes superiores. En los dos casos, la organización sufre porque se han violado las normas de rapidez, conveniencia y seguridad.

## II. DELEGACION DE AUTORIDAD

¿A quién corresponde velar por el cumplimiento de estas normas? Sin duda al gerente, o primera autoridad, pero también cada jefe debe vigilar a sus respectivos subalternos. Un buen gerente emplea mejor su tiempo observando qué órdenes dan sus subalternos y cómo las dan, que impartiendo directivas a diestra y siniestra.

No basta, pues, delegar autoridad para dar flexibilidad a una organización. Es menester procurar constantemente que esa autoridad delegada se ejerza de acuerdo con las normas trazadas. Es peor para la organización un

\* Trabajo presentado en el Simposio sobre Administración de Servicios de Agua y Alcantarillado, celebrado en Medellín, Colombia, del 11 al 23 de febrero de 1963.

tiranuelo testarudo en un peldaño inferior que un sátrapa en la cima.

### III. SENTIDO DE RESPONSABILIDAD

El sentido de responsabilidad tanto por los actos propios como por los de subalternos, es también principio de organización. Los informes de toda empresa están plagados de expresiones como éstas: "se rompió la válvula", "se desbordó el tanque", etc. ¡Como si válvulas y motores y tanques fueran seres animados! Nunca aparecen las expresiones valerosas: "rompí la válvula al dejarla caer, quemamos el motor por negligencia en su aprovisionamiento de aceite, dejé rebosar el tanque por descuido". ¡Siempre el "se" es el responsable, y jamás los hombres que manejan las cosas!

Recordemos que aunque se delegue autoridad en un subalterno, el superior continúa compartiendo la responsabilidad. Esa es la razón por la cual dirigir y conducir son cargas pesadas que requieren constante atención y consagración. Si el superior reconoce y admite responsabilidad en un error cometido, esa línea de conducta se infiltrará en toda la organización, porque no olvidemos que el hombre trata de copiar, aunque sea en forma subconsciente, los actos de su superior cuando éste inspira en verdad respeto y admiración.

El sentido de responsabilidad del funcionario es pues, principio fundamental de organización. Es deber de la primera autoridad velar por el fomento de ese sentido en todos los elementos de la estructura y preocuparse de aquilatarlo y de recompensarlo en el momento oportuno.

Muchas organizaciones fracasan porque sus componentes no admiran ni el fin principal que se persigue ni la manera de hacerlo. Es decir, falta el entusiasmo y la fe en la labor colectiva. Incluso puede haber desprecio de elementos inferiores, ya sea por incompetencia manifiesta de éstos o por procedimientos injustos con terceros o con el público en general. Grave peligro, porque si los órganos no vibran al unísono, la estructura

está a punto de desintegrarse. Si el desánimo de los funcionarios se debe a la razón anotada, entonces la junta directiva y el gerente han violado el principio fundamental de la idoneidad en la selección de los hombres para los cargos. Pero también puede darse el caso menos grave de que falta un buen programa de instrucción de los funcionarios sobre los objetivos que busca la organización. Al hombre hay que decirle que lo que está haciendo es importante y que cumple una finalidad colectiva. Son pocos los que sólo trabajan por el salario, especialmente en los niveles superiores de una organización. Entusiasmo, fe, orgullo y afán de superación son los elementos indispensables para ejecutar cualquier labor. Esa euforia colectiva debe animar a toda organización. Volviendo a nuestro ejemplo del cuerpo humano, sin vehemente deseo de ejecutar una acción, es inútil tratar de iniciarla.

### IV. COMUNICACIONES INTERNAS

Claridad en las comunicaciones es otro principio de organización que con frecuencia se descuida. Ojalá toda orden llevara en forma tácita o expresa tres elementos fundamentales: Qué se hace, cómo se hace y por qué se hace. Casi siempre olvidamos el último. Todo hombre inteligente y con espíritu de iniciativa desea saber por qué se le ordena hacer una cosa. La norma militar de obedecer ciegamente es casi siempre inaplicable en una organización civil. Tiene su razón de ser, obviamente, en la organización castrense; pero en otras organizaciones, hiere la susceptibilidad del hombre, quien se siente ajeno a las finalidades de la organización y le sustrae los elementos de juicio necesarios para poder actuar por su propia iniciativa en una ocasión imprevista o urgente.

La claridad en la orden también implica la obligación de dejar saber a otros no colocados directamente en la línea de autoridad (departamentos paralelos) la esencia de lo ordenado, para que ellos a su vez sepan a qué atenerse en aquellas fases de la acción que puedan relacionarse con sus propias obliga-

ciones, y también para darles oportunidad de protestar, si juzgan que la medida ordenada infringe sus atribuciones. En otras palabras, cuando se da una orden, pensémosla cuidadosamente, no sea que invada una jurisdicción ajena.

#### V. PELIGROS DEL CRECIMIENTO EXCESIVO

Mientras más grande la organización, más compleja y más expuesta, tanto a la flexibilidad como a la anarquía de criterios.

De allí que el crecer no es de por sí una virtud. Al contrario, más peligros entraña porque se aleja más y más del modelo de organización autónoma.

Desafortunadamente, el mundo, en sus actividades económicas, tiende inexorablemente hacia organizaciones más grandes todos los días. Es este fenómeno un desafío a la capacidad de organización del hombre. No seremos los hombres de empresa inferiores a la tarea.