

Tan vital como la distinción entre autoridad y jefatura, es la que existe entre autoridad y poder, dos términos que muchas veces se confunden. El poder en su sentido psíquico esto es, capacidad para hacer cosas es un claro atributo individual. Cuando hablamos del poder se ha hecho colectivo a través del esfuerzo coordinado.

La autoridad, por otra parte, es un derecho. De aquí que usemos la expresión "autoridad moral", y podríamos decir que un gran maestro como se dijo de Jesús, el más grande de todos los maestros, que habla "con autoridad propia", lo cual indica que tiene derecho moral a hablar como lo hace. En la organización, la autoridad es también un derecho por distinción en la esfera política entre los gobiernos de jure y de facto se basa en la diferencia entre el derecho que da una autoridad adquirida mediante algún procedimiento conocido como legítimo, y la mera posesión de poder, con prescindencia de cómo se le obtuvo.

Cabe la misma observación en cuanto al ejercicio de la autoridad, verdad que no se altera por el hecho de que la autoridad descansa en un derecho moral. No pueden separarse los derechos de los deberes, y si la autoridad usa sus derechos sin darle debida atención a esos deberes, tarde o temprano fracasará. Ninguna organización tiene perspectiva alguna de estabilidad si no se basa en factores morales.

SERVICIO MUTUO.

La comunidad de interés es la base legítima de toda organización. Al buscar sus fundamentos psíquicos encontramos que quiere decir tan sólo mutualidad de intereses. Esto implica a su vez deberes mutuos, lo que significa la obligación de servicio mutuo. Esta obligación es universal, y trasciende por consiguiente a la esfera de la

organización. *Dout des* (doy para que des), como decía la máxima jurídica de la Roma antigua, es la base evidente de todas las relaciones humanas.

Sin embargo, dentro de la esfera de la organización, tiene aplicación en un sentido especial. Está ahí el aspecto moral del principio de la coordinación. Por esta razón, las organizaciones de todas clases, ya sean gubernamentales, religiosas, militares o industriales, nos ofrecen los mejores ejemplos del espíritu humano de servicio mutuo.

Aunque la técnica formal de organización ha recibido muy poca atención hasta los últimos años, las fases humanísticas de la organización cuentan con una literatura profusa. Esta literatura da a la obligación de servicio mutuo diversos nombres, entre ellos los de cooperación, integración, relación funcional y funcionamiento integrado. Todos estos nombres sugieren tanto el aspecto formal como el humano de la coordinación, demostrando cuán imposible es mantener separados ambos. Debemos tener presente que las organizaciones son creadas por seres humanos, y de ahí que todo lo que es formal en las formas organizadas tenga que descansar sobre cimientos psíquicos.

La coordinación auténtica ha de basarse sobre una verdadera comunidad de interés en lograr el objetivo deseado. Es igualmente cierto que una comunidad de interés que es auténtica, no solamente en el sentido objetivo sino también en la conciencia de todos, solamente puede cobrar vida a través de una verdadera comunidad de comprensión. Esto quiere decir no sólo que la administración y los miembros deben entenderse cuál es el verdadero propósito y, más aún, que todo grupo representado en la organización debe entender cómo y porqué es de importancia fundamental al bienestar de todos el logro de dicho propósito.

La razón nos parece evidente. La mutualidad de intereses o, si se prefiere, el interés común no constituye, por lo que hace a la conciencia humana, una identidad de interés. El único medio concebible de lograr una verdadera integración de todos los intereses de grupo en la organización es a través de normas administrativas que hagan esta comunidad de intereses una realidad más tangible para cada uno de los miembros del grupo.

Es evidente que todo elemento de coordinación psíquica constituye una necesidad en el establecimiento de armonía en todas las relaciones internas. Pero esto no abarca, sin embargo, todo lo necesario para el logro de una verdadera coordinación eficaz. Por consiguiente, antes de dejar el tema de la coordinación, debemos considerar un elemento más, que aún cuando sea particularmente notorio en la iglesia y en la organización gubernamental encontramos doctrinas diferentes y siempre con variantes, pero en todo caso habrá alguna doctrina por variadas que sean las interpretaciones que le den, a través de la historia, los líderes y estadistas. En este sentido primario, "doctrina" es sinónimo de objetivo.

DOCTRINA

La coordinación implica una meta u objetivo. Pero de ahí no se sigue que, aún cuando haya un auténtico interés mutuo, y una comprensión mutua, y un cierto grado de participación mutua, todos y cada uno de los miembros de la organización tenga que llevar, de hecho, en su mente una comprensión profunda del objetivo y de cómo ha de lograrse éste. Entre los funcionarios de alto rango, que son responsables de la obtención de resultados, esta comprensión debe estar presente siempre. Deben saber, incluso, que mientras más y más se filtre esta comprensión hacia todos los rangos y grados, hasta que todos estén empapados de ella, mayor será el esfuerzo coordinado y mayor el vigor de la organización para el logro de sus propósitos. El necesario medio para tal fin nos pone en