

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

contacto con la significativa palabra "doctrina".

Para la mayoría de la gente esta palabra tiene un saber religioso, y con razón, porque de todas las formas de organización, las asociaciones religiosas son las más profundamente imbuídas de su espíritu. Pero la palabra misma tiene un significado más amplio. Lo vemos ilustrado en las varias aplicaciones del título "doctor", que quiere decir sencillamente el que enseña, representa o practica una doctrina. Existe, de hecho, alguna doctrina detrás de toda forma concebible de esfuerzo humano colectivo.

Doctrina en su sentido primario significa la definición del objetivo. En las asociaciones religiosas esta doctrina se basa en la fe, según se expresa formalmente en el credo. En las organizaciones industriales es el logro de un beneficio a través del servicio. En las organización gubernamental encontramos doctrinas diferentes y siempre cambiantes, 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.

Cuando consideramos, sin embargo, el procedimiento necesario para alcanzar el objetivo, encontramos que la palabra tiene un significado secundario, al que parece erróneo denominar así, pues en muchas ocasiones adquiere una importancia práctica que trasciende el sentido primario. Los siguientes ejemplos lo mostrarán.

La doctrina del objetivo resulta evidente en el caso de un médico o cirujano. Consiste en restablecer al paciente. Pero la doctrina que rige los procedimientos y su aplicación exige un entrenamiento intenso y una amplia experiencia. Igualmente, la doctrina del objetivo militar es sencilla. Según la escuela de Foch y de Napoleón con

siste en imponer una decisión mediante la aniquilación del adversario. El procedimiento necesario, sin embargo, constituye de por sí un arte de alta técnica, que envuelve todos los principios de la estrategia y la táctica militar.

Este punto es de importancia vital para todas las formas del esfuerzo coordinado. Siempre será cierto que habrá una doctrina de procedimiento de alguna clase, pero no basta tener tal doctrina, como tampoco es suficiente que ésta sea sana. Sobre todo, es esencial que pueda, como suele decirse, "colocársele" esta doctrina a todos los interesados. Cada miembro de una organización debe, no sólo conocer su doctrina, sino sentirla y absorberla hasta vivir en su atmósfera y hacerla guía de todos sus actos.

Una doctrina de procedimientos no significa que deba aceptarse como si fueran artículos de fe determinado cuerpo de reglas. Luego veremos más ampliamente cuál es la distinción entre reglar y principios cuando de organización se trata. El "adoctrinamiento" en sentido militar significa sencillamente inculcar aquellos principios que sirven de guía al militar, cualquiera sea la situación que se vea obligado a enfrentar.

Encontraremos una ilustración más sencilla de la unidad de doctrina, y de la necesidad que hay de ella en el logro de cualquier objetivo de grupo, si no volvemos a la actividad deportiva, como en nuestros juegos nacionales de beisbol y futbol, con sus grupos en competencia, donde la clave del éxito en el logro del propósito depende del esfuerzo coordinado. En estos deportes hay una auténtica diferenciación funcional de deberes. En sentido formal, sin embargo, todos los problemas de organización están predefinidos por las reglas del juego. También el objetivo primario es tan sencillo que podemos expresarlo con una sola palabra: ganar.

Sin embargo, cuando llegamos al procedimiento, en otras palabras, a los medios,

necesarios para obtener la victoria, nos encontramos en cada caso, con una verdadera doctrina que explica la tremenda importancia que tiene el administrador del equipo de beisbol y el entrenador de futbol. Cuando seguimos la doctrina a lo largo de todas las complicaciones de la estrategia del beisbol y del futbol, encontramos que éstas descansan, como debe ser, en el principio primario de la organización, o sea, en la coordinación del esfuerzo. Esta coordinación, tan esencial para la victoria en cualquier deporte donde cierto número de jugadores combinan sus esfuerzos para un propósito común, nos ha dado la magnífica palabra "teamwork" (trabajo en equipo).

Otro ejemplo, en una esfera diferente, es la coordinación de una orquesta sinfónica. Aquí el propósito es crear armonía colectiva, no como un medio hacia un fin, sino como un fin en sí. Para obtener este fin, cada músico se funde en el propósito común. Y el funcionalismo en una orquesta es tan variado como la naturaleza misma de los diferentes instrumentos. En la orquesta estas funciones individuales adquieren importancia solamente al contribuir al propósito común, y la relación de la función de cada músico con ese propósito está presente siempre en su resultado. El hecho de que el objetivo surge instantáneamente de la coordinación inicial hace que la orquesta sea símbolo supremo y el ejemplo más sencillo del esfuerzo coordinado.

DISCIPLINA.

No debemos dejar de observar otro factor esencial a la eficiencia organizada. La eficiencia organizada en la persecución de cualquier objetivo exige una doctrina más sana, requiere a su vez una disciplina organizada. Con esto queremos indicar algo más vital que la disciplina impuesta por mandato. Esta es esencial, pero aún es más vital la disciplina que el mando debe imponerse a sí mismo, puesto que