



LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

Algunas reflexiones sobre la motivación y compromiso, las relaciones y las diferencias entre personas que colaboran en organizaciones sin fin de lucro.

La relación triádica

Vamos a partir de considerar tres aspectos que pueden ser armónicos y consistentes entre sí, pero que también pueden estar disociados y en ese caso conducir a múltiples problemas en la organización:

- Los valores, misión y propósito organizacional
- El desarrollo operativo de las tareas diarias en la organización
- La motivación, expectativas y el desarrollo personal de los colaboradores.

Ya hemos hablado, en el módulo de Planificación Estratégica, de la visión y de la misión institucional, de su marco conceptual del desarrollo, es decir, de aquellos axiomas o supuestos organizacionales básicos, construidos en torno a valores, que hacen a la esencia misma y razón de ser de la organización.

Pero también hemos visto, que una inadecuada planificación estratégica institucional, o la ausencia de ella, puede conducir a que se pase directamente al nivel operativo, al hacer, sin que tal hacer condiga con la misión y los valores organizacionales.

Finalmente, puede, aún existiendo coherencia entre los valores organizacionales y la misión, por un lado, y la labor diaria de la organización por el otro, una diferencia sustancial entre las expectativas y motivaciones de una persona determinada y aquellas.

Como veremos, es la *dimensión comunitaria*, por un lado, y el *espíritu consultivo*, quienes pueden garantizar o fomentar un mínimo grado de consistencia entre los tres elementos de esta tríada.

Vamos a representar varias situaciones o escenarios posibles, a través de sencillos diagramas, en los que la elipse **amarilla** representa la misión institucional y sus valores, la **celeste** las tareas efectivamente realizadas a diario por la organización, y la **rosada** las expectativas, intereses y motivaciones de una determinada persona que colabora o considera la posibilidad de colaborar en la organización

Veamos ahora algunas situaciones problemáticas:

Vamos a analizar brevemente el tipo de problemas que aparecen cuando se presentan los casos 4 a 7.

Caso 4: Incoherencia Organizacional

La persona se ha acercado a colaborar muy posiblemente por compartir los valores y misión institucional, o inclusive ha sido parte del proceso de construcción de dichos valores. Por lo tanto tiene expectativas de desarrollo personal coherentes con esa misión y valores.

Pero la praxis que ha adoptado la organización no se corresponde, y la persona vive la sensación de *incoherencia* entre decir y hacer. Algunos ejemplos: una persona lee los principios de una organización en su folleto y se acerca para colaborar como voluntario, pero en la práctica encuentra una cantidad de tareas que no muestran relación con lo que la organización dice perseguir en el plano valórico. Un miembro fundador de una organización, que no tiene un cargo remunerado en la misma, siente que el equipo remunerado que trabaja en el día a día, se ha convertido en una "máquina" de colocar proyectos, a fin de subsistir, y se ha alejado de la misión y sentido fundacional iniciales.

Caso 5: Incompatibilidad Organización – Persona

La organización es coherente, pero la persona ha sido mal informada, o se ha creado una idea falsa de lo que la organización es.

Cuando descubra esta distancia entre sus motivaciones y la realidad organizacional, es probable que se aleje, a menos que el proceso comunitario de la organización logre despertar su interés por sus verdaderos valores y praxis.

Otras veces la persona ya se ha dado cuenta de tal diferencia, pero permanece ligada a la organización por determinadas ventajas circunstanciales que obtiene de la misma.

Un ejemplo de este último caso, sería el de una persona rentada que sólo está en la organización porque es una fuente de recursos económicos, o bien de un voluntario que está interesado en adquirir experiencia y currículum más allá de que la temática de esa organización no sea la de su interés.

Caso 6: Incoherencia organizacional y afinidad persona-praxis

En este caso, las tareas que el organismo operativo de la organización no coinciden con los principios y la misión.

Pero la persona se relaciona con la organización o bien por coincidir con esas praxis disociadas de los principios organizacionales, o bien por servirse de ellas de uno u otro modo.

Algunos ejemplos: una organización tiene serios problemas económicos y una persona le propone incorporarse para realizar una actividad que no coincide con la misión, pero que generará fondos para la organización.

Una persona trae un proyecto de su genuino interés, pero que no coincide con los principios y misión institucionales, pero se le permite un espacio, en la creencia de que lo contrario sería autoritario y poco democrático. A la larga, esta persona demandará recursos que la organización no tiene o no prioriza, y se sentirá frustrada.

Caso 7: Incoherencia organizacional e incompatibilidad persona-organización

No consideraremos este caso, que es de por sí insostenible y esquizofrenizante, aunque, puede darse...

Algunas condiciones deseables y como promoverlas

A continuación quiero compartir tres principios basados en nuestra praxis en y con organizaciones de la sociedad civil.

Principio 1: En las organizaciones sin fin de lucro es indispensable que exista una congruencia entre expectativas y motivaciones de las personas que participan en ellas, y la misión (y praxis) organizacional

Principio 2: Esta congruencia no necesariamente debe darse a priori, pero es necesario fomentarla y construirla.

Principio 3: Existe una relación de recursividad entre las personas y la organización, con lo que la congruencia se logra no sólo cuando las personas se acomodan a la organización, si no también cuando la organización, a través de un proceso participativo decide modificar sus praxis y hasta su misión en función del *conjunto* de las personas (y no de una persona en particular). *Debe recordarse siempre que la organización es el sistema, y las personas sus elementos, y que el beneficio del conjunto tiene prioridad.*

Principio 4: Cuando la congruencia mínima no puede lograrse, la relación entre personas y organización no perdurará, o no será beneficiosa.

*Se entiende por espacio **comunitario** un espacio separado de la labor diaria de la organización, en el que todos los miembros de la organización, independientemente de su responsabilidad, cargo o rol y desprendidos de estos, participen **consultivamente** en la construcción de valores, en la recreación del espíritu fundacional, en la planificación estratégica institucional, evalúen el aprendizaje*

colectivo, reflexionen sobre la experiencia, compartan sus dificultades y problemas, expongan sus puntos de vista y expectativas, y fortalezcan la unidad en diversidad entre todos los miembros, a través de relaciones de respeto, aceptación y confianza recíprocos.

Ya habíamos visto en el módulo de Teoría de las Organizaciones, que la existencia de este espacio garantiza que la práctica del día a día organizacional sea coherente con la misión.

Agreguemos ahora que este espacio promueve además la aproximación entre los anhelos individuales de los miembros y la misión organizacional.

El espacio comunitario garantiza que, lo que propone la organización hacia la sociedad en general, se vivencie al interior de la organización.

Si una organización no posee dimensión comunitaria y consultiva, es decir, si es simplemente un espacio laboral, o meramente ideológico y declamatorio, o si solo hay coincidencia en torno a un interés particular de los miembros, pero sin que éstos se comprometan vitalmente más allá de ese interés puntual, por más que esté constituida sin fin de lucro, no será transformadora.

Dicho en forma positiva, una organización será *comunitaria* cuando sus miembros se hallen unidos (en su diversidad) a través de lazos fuertes, significativos y vitales, producidos en la común vocación de servicio a una misión, a una causa, que da sentido integral a sus vidas.

Será, además, *consultiva*, si son capaces de anteponer la unidad de la organización, la misión institucional y el bien del conjunto, a sus pareceres, expectativas, motivaciones o intereses personales, en caso de que estos parecieran circunstancialmente diferir de aquellos.

Existen innumerables organizaciones de la sociedad civil que cumplen un rol social importante, aunque sus miembros sólo coinciden en torno a dicho rol desde una perspectiva meramente laboral, o en el mejor de los casos, desde un interés genuino, pero que es sólo uno entre tantos que ocupan su esfera vital.

Estas organizaciones funcionan como empresas, aunque con un rol social, y a lo sumo muestran un grado mayor de participatividad y horizontalidad, además de no perseguir lucro.

Sin embargo, en el interior de las mismas no se dan procesos profundamente transformadores de los miembros, y por ende, su impacto social a largo plazo, será limitado.

Se necesitan no solamente vanguardias omniscientes, si no mas bien minorías ejemplares, como plantea J. Riechmann ¹

No todas las organizaciones sin fin de lucro son organizaciones de la sociedad civil

No todas las organizaciones de la sociedad civil son organizaciones (con fines) sociales

No todas las organizaciones sociales son organizaciones comunitarias

No todas las organizaciones comunitarias son organizaciones consultivas

Dos definiciones de voluntariado

Desde una perspectiva convencional se define como voluntario, a aquella persona que brinda su trabajo en una organización o para una causa determinada, sin percibir remuneración a cambio.

Sin embargo, una definición mas profunda del voluntariado, alude al espíritu y motivación primordial con la que se realiza una tarea, independientemente de que dicho trabajo se remunere o no.

El espíritu del voluntariado, es aquel que lleva a una persona a realizar una tarea por servicio a la humanidad, procurando un beneficio para los demás, movido por la "lógica del don" (a diferencia de la lógica del intercambio -mercado- y la del derecho -estado-), intentando una transformación de la que se espera una mejora para el conjunto de la sociedad.

De hecho, un voluntario en el sentido convencional o formal (es decir, aquel que no recibe remuneración por su trabajo) puede no tener ese "espíritu del voluntariado" y realizar su trabajo por otras motivaciones (sea ocupar su tiempo, adquirir experiencia o ser reconocido), mientras que una persona puede ser remunerada, y sin embargo estar motivada ante todo por el "espíritu del voluntariado" y no por la remuneración.

En una organización sin fin de lucro transformadora, tanto los voluntarios en sentido formal como los remunerados, participan del espíritu del voluntariado.

Se dice que en ellas:

Veremos porqué.

¹ Riechmann, José "33 observaciones sobre supervivencia, emancipación, movimientos sociales y política verde-alternativa"

Veremos porqué.

Los voluntarios y el convenio de responsabilidades compartidas

Más allá de que es importante que el voluntario (en sentido formal del término) posea el espíritu del voluntariado, es importante aclarar que el hecho de no percibir remuneración no equivale a que el voluntario realice su trabajo cuando lo desee o que no tenga responsabilidades específicas.

El voluntario tiene deberes y obligaciones, las que se establecen a través de un *convenio de responsabilidades compartidas*.

Este acuerdo, que puede ser verbal o escrito, implica que el voluntario se compromete entre otras cosas:

- A cumplir una o más tareas determinadas
- A cumplir determinados días y horarios de trabajo dentro de un cupo de horas totales acordadas
- A reconocer y respetar el estatuto, normas y autoridades de la organización
- A hacer uso de espacios, y equipos que se le hubieren asignado específicamente para los propósitos propuestos

Significa que voluntariado no es equivalente a hacer algo cuando se quiere y como quiere, si no a insertarse efectivamente en el espíritu, modos de trabajo y normas establecidos por la organización.

A su vez el voluntario tiene derechos en la organización, tales como:

- Recibir capacitación
- Recibir guía y apoyo para sus tareas
- Participar en distintos ámbitos de la organización
- Expresar sus opiniones y sugerencias
- No realizar tareas fuera de las acordadas, salvo que el o ella lo acepten libremente.

Del primer punto de sus deberes y del último de sus derechos, se desprende que el campo de tareas del voluntario debe ser acordado dentro de las coincidencias entre las necesidades de la organización y las expectativas o inquietudes del voluntario.

Por eso se dice que el Voluntario trabaja como remunerado: pertenece a la organización, con derechos y con deberes. Su contraprestación no es monetaria, pero existe.

El significado de la remuneración

A diferencia de una empresa privada, a las que las personas pueden incorporarse sólo por necesitar un trabajo y un ingreso, en una organización social, y en particular en una organización comunitaria, el recorrido motivacional es otro.

Nuestra experiencia en cuanto a colaboradores rentados, es que salvo excepciones y necesidades técnicas muy específicas (por ejemplo, un técnico de computación que viene a la ONG a limpiar los virus), para aquellas tareas significativas, centrales a la misión, es *altamente preferible* un recorrido muy distinto.

En organizaciones donde el "espíritu de voluntariado" es central, parecería razonable priorizar como personal rentado a aquellas personas que han colaborado durante un período significativo en modo voluntario (en el sentido de no remunerado).

Cuando se requieren posiciones de un número considerable de horas semanales, es probable que estas personas ya no puedan quitar tantas horas de su descanso o tiempo libre, y se las deba remunerar, a fin de que total o parcialmente puedan dedicarse al tema propuesto.

No se trata entonces de atraer a una persona con la remuneración, si no de permitir un mejor y más dedicado servicio a quienes ya lo vienen dando (y seguirán dándolo) *desinteresadamente*

Es claro que la remuneración tiene aquí un significado muy diferente al que puede tener en una empresa donde la persona no necesariamente comparte la misión institucional.

En las organizaciones con fines sociales y comunitarias, el amor a la causa, a la misión, el espíritu del voluntariado, es siempre la motivación prioritaria, y la remuneración un medio complementario para poder contar con mayor y mejor dedicación de la persona.

Lo dicho no significa que las capacidades técnicas y la idoneidad no sean importantes para la contratación: estas serán sin duda, *condición necesaria*, pero, a diferencia de otro tipo de organización,

no serán *condición suficiente*. La condición necesaria y suficiente es, además de la idoneidad, la lealtad y compromisos probados con los fines de la organización.

Es por eso que muchas veces inclusive algunas personas renuncian a posiciones mejor remuneradas, para poder trabajar en la organización a la que pertenecen y adhieren.

Evidentemente la salud mental de dedicar varias horas por día a algo en lo que se cree y a lo que se ama, es un raro –aunque felizmente cada vez mas frecuente- *privilegio*, que compensa con creces la diferencia pecuniaria.

Esto explica la segunda parte de la frase, que los remunerados trabajan como voluntarios, ya que el hecho de recibir remuneración no crea en ellos un espíritu rutinario o de obligación indeseada, ya que sigue manteniéndose, y aún mas, potenciándose, el espíritu de servicio con el que se acercaron al proyecto, como causa motora y primordial de sus acciones.

En este contexto, está de mas decir que las remuneraciones en organizaciones de voluntariado son (o en nuestro criterio, deberían ser) suficientes para una vida adecuada, pero jamás elevadas u ostentosas.

Por otra parte, y dentro de esta mirada diferente del tema remunerativo, las escalas salariales internas, suelen a ser mas “achatadas” que en empresas privadas o el estado.

Si bien las mayores responsabilidades, experiencias, capacidades o antigüedad se reconocen, la mayor horizontalidad y el concepto de que todo trabajo, hasta el mas sencillo es necesario e importante, contribuyen a esta menor distancia entre el sueldo de un director o directora y el de un cadete o encargado de limpieza.

Existen inclusive organizaciones en las que todos cobran el mismo valor, cualquiera sea su tarea²

² Caso de la ONG italiana “Nuova Terra”, entre otros.

Consultividad, estructura, autoridad, delegación

Uno de los equívocos frecuentes en organizaciones sociales, es el de creer que la existencia de autoridad y diversos niveles de decisión en la organización es sinónimo de autoritarismo por un lado y de la existencia de jerarquías y rangos por el otro. También se piensa que todo cuerpo colegiado o cargo personal con atribuciones especiales terminará, a la larga, cayendo en los vicios del poder.

Por temor a esto, algunas organizaciones intentan trabajar desde el asambleísmo puro, es decir, decidir todo siempre entre todos. Ya hemos visto que esto lleva, o bien a la inoperancia, o bien al surgimiento de manipulaciones no legitimadas por parte de algunos miembros.

Es necesario plantear, entonces, que una organización no será menos participativa, comunitaria y consultiva por el hecho de contar con diversos cuerpos y cargos, cada uno con sus atribuciones, funciones y responsabilidades específicas, en tanto y en cuanto tales atribuciones estén legitimadas y aceptadas por el conjunto de los miembros, conforme a su pacto o convenio fundacional, y en tanto tales cuerpos o cargos sean constituidos o nombrados conforme a los procedimientos aceptados por el conjunto.

A su vez, ayuda a comprender esto si tales mayores responsabilidades, atribuciones y autoridad no son vistas como suele ocurrir en otro tipo de organizaciones, como fuente de prerrogativas y privilegios personales, si no, por el contrario, son vistas como una mayor actitud de compromiso con la misión y servicio.

En las organizaciones comunitarias y consultivas, quienes tengan mayores responsabilidades y niveles decisorios, son quienes deben poseer mayor actitud de servicio.

Estructura

El subsistema estructural de la organización, tal como lo vimos en la clase de Teoría de las Organizaciones, abarca el conjunto de órganos internos de la institución, sus funciones, relaciones y procedimientos.

Desde esta perspectiva identificaremos 4 elementos o tipos de subsistemas característicos:

- El órgano directivo (Comisión Directiva en asociaciones y Consejo de Administración en fundaciones) y sus cuerpos ejecutivos delegados (tales como un Comité de Dirección o un Comisión Ejecutiva)
- La Asamblea y la comunidad de todos los miembros de la organización.
- Los cuerpos y órganos intermedios (Equipos de Trabajo, Comisiones de cada programa o área, Cuerpos Técnicos, etc)
- Los cargos y funciones unipersonales

El órgano directivo

En una organización consultiva, el órgano directivo tiene autoridad para tomar decisiones globales sobre la marcha de la institución. *Dicho órgano sesiona y toma decisiones en modo consultivo, es decir procurando el interés del conjunto en modo no partidario.*

En la Asociación Civil, se trata de la Comisión Directiva, que por estatuto es nombrada por la Asamblea de los Socios, y supervisada por un órgano de fiscalización, que garantiza que dicha CD se desempeña dentro de la voluntad de la Asamblea. Este esquema coincide con el enfoque consultivo, en cuanto al modo democrático de elección.

Sin embargo, esta operatoria legitima la formación de listas, candidaturas y proselitismo, lo cual es ajeno a la modalidad consultiva.

En la Fundación, en cambio, se trata del Consejo de Administración, que es nombrado por vez primera por los fundadores, y luego se elige

por votación ya sea de sus propios miembros, ya sea de otra organización sin fin de lucro a la que se le ha otorgado esa potestad. Si bien esta elección aparece como más verticalista, las Fundaciones que adoptan modalidades consultivas, confieren a la comunidad de sus miembros la tarea de enviar permanentemente sus recomendaciones al Consejo, el cual las toma fuertemente en consideración, produciéndose así un diálogo entre el conjunto de los miembros y su órgano directivo.

En definitiva y más allá de las modalidades de nombramiento y circulación de la autoridad previstas a nivel estatutario, es importante que en la organización consultiva:

-El cuerpo directivo funcione consultivamente, es decir, sin liderazgos personales, buscando el bien del conjunto, sin proselitismos, sectores o banderías.

-El cuerpo directivo sea nombrado o aceptado por la comunidad de los miembros. En las Fundaciones esto significa que los integrantes al ingresar aceptan esta operatoria, y la reconocen como legítima.

-La comunidad de los miembros, mas allá de su constitución formal en Asamblea en el caso de las Asociaciones, hace llegar permanentemente su visión al Cuerpo directivo, en un diálogo fructífero entre "base" y "dirección"

La comunidad de los miembros

Ya hemos visto la enorme trascendencia de este espacio, indispensable para que la organización sea verdaderamente transformadora a partir de su propia vitalidad interna.

Este ámbito es conformado por todos los miembros y colaboradores comprometidos de la institución, desde los directores hasta los voluntarios. En el mismo todos están en pie de igualdad, dejándose de lado las funciones y responsabilidades del día a día.

Es recomendable que se encuentren momentos distendidos, inclusive jornadas convivenciales, para que esta comunidad de miembros sesione, lejos de la agitación del día a día en la organización.

En esos encuentros se genera el verdadero espíritu de la organización, se fortalecen los lazos y se establece la unidad en diversidad.

Algunos de los procesos organizacionales propios de este espacio son:

- Construcción de valores y visión compartidos
- Definición y revisión de la misión, el marco conceptual del proceso de desarrollo
- Consulta sobre políticas y enfoques institucionales
- Temas de reflexión para el crecimiento personal y colectivo
- Planificación estratégica
- Evaluación de procesos y proyectos, sobre todo desde la perspectiva del aprendizaje colectivamente logrado
- Reflexión sobre la praxis y sobre el contexto
- Presentación comunitaria de situaciones personales o vinculares, cuando corresponda, para su tratamiento
- Sugerencias y recomendaciones al cuerpo directivo

Comisiones, equipos de trabajo y otros órganos internos

En la organización consultiva, es conveniente que cada área de importancia, tenga su propia comisión para tomar las decisiones importantes del área, dentro de las estrategias y políticas generales del órgano directivo.

Estos equipos, trabajan también consultivamente, pudiendo ser permanentes o crearse puntualmente para un propósito específico.

Su formación suele surgir de nombramientos por parte del cuerpo directivo, o de la confirmación de equipos naturales por parte de aquel.

Cuando hay comisiones, equipos o cuerpos consultivos en distintos niveles, es interesante integrar el equipo del nivel superior con los coordinadores de los equipos de los niveles inmediatamente por debajo, como lo muestra esta figura:



En el dibujo, los redondeles rojos representan personas. El equipo E1 (a cargo de un área) tiene 4 miembros, un coordinador propio, y los tres coordinadores de los equipos E1a, E1b y E1c, que representan equipos por cada "subárea".

Este esquema facilita la integración entre subáreas y áreas.

Cada equipo tiene libertad para tomar decisiones, llamada "*márgen de discrecionalidad*" dentro de las atribuciones delegadas por el equipo del nivel superior.

De acuerdo con Eloy Anello y Joan Barstow de Hernández³ algunas de las ventajas del trabajo en equipo son:

- *Mayor identificación de lo miembros con la misión organizacional, al encontrar espacios para participar consultivamente*
- *Desarrollo de capacidades, que sólo puede lograrse en la interacción con otros, como la escucha activa, la construcción participativa de saberes, etc.*
- *Satisfacción de necesidades humanas (del DEH) tales como afecto, identidad, creatividad, participación, identidad y trascendencia.*
- *Estímulo y motivación, derivada de trabajar con mayor entusiasmo*
- *Mayor calidad decisional al contar con mayor diversidad de visiones para la construcción de ideas y soluciones.*
- *Vivencia de un liderazgo participativo y de relaciones horizontales.*

Funciones unipersonales

Otro equívoco que a veces surge en torno a organizaciones con fines sociales, es el de considerar que toda posición individual con responsabilidades, atribuciones y márgenes de decisión, es incompatible con organizaciones democráticas, participativas y horizontales.

En realidad, muchas de las tareas que se realizan en el día a día surgen de la decisión y acción individual de cada colaborador, ya que de otro modo el trabajo se volvería lento e inoperante.

Imaginemos que ocurriría si cada pequeña decisión, como que responder frente a una pregunta telefónica, si comprar una birrome azul o negra o limpiar un escritorio, requiriese previamente de convocar a un cuerpo consultivo para decidir.

³ Hernández, Juanita de y Anello, Eloy. El Trabajo en Equipo. Capacitación de Maestros Rurales. Universidad Nur. ISER. Santa Cruz de la Sierra, 1995.

Por eso, la existencia de responsabilidades individuales, desde un director/a ejecutivo/a (o coordinador/a general) hasta el encargado de trámites o de mantenimiento, pasando por coordinadores de área y personas con responsabilidades técnicas, es compatible con la organización consultiva.

La clave es que estas personas se manejen dentro de las pautas o políticas establecidas por el cuerpo consultivo al que responden. Cuando la persona se encuentre frente a una situación en la que no hay pautas establecidas, la decisión queda librada a su criterio, es decir, cae dentro del margen de confianza que se le confiere, llamado "*margen de discrecionalidad*"

Por lo tanto, aunque en la organización consultiva el principio de autoridad surge siempre de los espacios colegiados, estos cuerpos colegiados pueden **delegar** funciones en personas individuales.

La delegación tiene dos requisitos para el cuerpo que delega:

- a) Se debe especificar el campo de acción y las pautas dentro de las que se espera que la persona se desempeñe
- b) Se debe, sobre una base de *confianza*, otorgar cierto margen de discrecionalidad a la persona, para aquellos casos que no estén especificados según el punto anterior

Cuando no esté claro, dentro de esta base de confianza y de transparencia de intenciones, cual sería el criterio del cuerpo consultivo superior, la persona (individual) decidirá sólo, hecho que contiene la posibilidad de error, lo cual no es sino parte de un proceso de aprendizaje colectivo, y podrá ser evaluado en los procesos de reflexión sobre la praxis.

Es en general preferible equivocarse, por falta de especificación suficiente (subadministración) que sobrerreglamentar todas las acciones (sobreadministración) lo que genera burocracia y pérdida de creatividad, iniciativa y agilidad organizacional.

El equilibrio entre ambos extremos es ideal, pero en caso de no darse, la subadministración parece ser preferible a la sobreadministración.

El conflicto

El conflicto siempre puede aparecer entre las personas de una organización, por mas recaudos participativos, comunitarios y consultivos que se apliquen.

El hecho de que el conflicto sea una posibilidad real, no debe ser confundido con la *legitimación del conflicto* como una modalidad natural y deseable de desarrollo institucional.

El conflicto, si aparece, será siempre un hecho a superar dentro de la organización consultiva, cuya meta y modo de avanzar es la unidad en diversidad. A pesar de las dificultades que acarrea en el momento, puede no obstante dejar un aprendizaje positivo en la organización y en las personas.

Pasos en la resolución de conflictos en la organización consultiva

a) El primer paso es actitudinal, y depende de la fidelidad y observancia del convenio consultivo que tengan los miembros involucrados en un eventual conflicto.

Como se recordará, el espíritu consultivo incluye no solo no herir a otros, si no, en caso de recibir una ofensa, no dejarse afectar o herir con ella.

Por lo tanto, el primer paso será que cada parte trate de mirar la cuestión desde una perspectiva tal, que le permita restarle gravedad, dejarla pasar y disculpar.

b) Sin embargo, lo mencionado en el punto a) no es siempre posible. A veces las personas se encuentran tan profundamente conmocionadas por una situación que no les es posible pasarla por alto.

Otras veces, aunque no se hallen tan conmocionadas, consideran que es mejor esclarecer la situación y no dejarla pasar, por una razón de justicia o bien para que en el futuro la situación no reaparezca en peor manera.

Frente a estos casos, nuestra experiencia es que hay que ser muy prudentes con llevar el problema a un espacio grupal, por ejemplo la comunidad de los miembros.

Si bien este espacio puede contribuir a mejorar la trama vincular en la organización, y al crecimiento colectivo, esto se va trabajando en forma genérica y no personalizada.

Plantear las diferencias en público, puede más que promover la contención, amplificar el problema, ya que la otra persona siente que ha sido denunciada públicamente, y tenderá a defenderse con mayor empeño. Esta situación puede llevar a la polarización del resto del grupo, y a una verdadera situación de división.

El paso recomendado, en cambio, para que dos personas intenten superar su conflicto, cuando no es posible para ellas dejarlo pasar, es que se reúnan por separado, y dialogando traten de resolver sus diferencias, a fin de no trasladar su problema al ánimo general de la organización.

c) Cuando esto último tampoco es posible o no da resultados, se requiere una intervención institucional.

Se aplicarán allí las diversas técnicas de mediación y resolución de conflicto (separar a las personas del problema, identificar las verdaderas necesidades a satisfacer más allá del encierro en las respectivas posiciones, anteponiéndolas al enunciado de soluciones o satisfactores, etc).

El rol del mediador podrá ser asumido por una autoridad en la institución, sea la comisión del área donde ambas personas se desempeñan, o el propio cuerpo directivo, o la persona designada por estos.

La principal preocupación de la autoridad institucional debe ser la justicia y a su vez, la preservación de la unidad grupal.