

el eje de la nueva construcción administrativa. Teniendo en cuenta sus características, la investigación operativa constituye la *ciencia* del acto administrativo, mientras que la decisión —reservada como se ha visto al director de la empresa— constituye el *arte*. Arte y ciencia colaboran así para hacer más eficaz la iniciativa administrativa.

## ACTITUDES EN LA ADMINISTRACION

El autor comienza aceptando la siguiente frase de Sir HERBERT READ: «No sólo en América, sino en todo el mundo, existe un divorcio fundamental entre el talento creador o imaginativo y el administrativo, productivo o de control.» Afirma luego que es fácil observar cómo en los servicios administrativos el principio creador tiende a perder terreno ante el antitético de administración o control. El propósito de este ensayo, se nos dice, es exponer esta tendencia, subrayando cómo, una vez establecida, sus efectos tienden a agudizarse alarmantemente llegando a ser desastrosos. Finalmente, se tratará de ofrecer una solución.

Aunque en cierto modo los dos principios, creador y administrativo, se dan en cada hombre, en la práctica una tendencia a suprimir la actitud creadora llevará por un proceso de selección natural a la eliminación como efectiva fuerza administrativa del tipo de individuo en el que dicha cualidad predomina. Este fenómeno es lo sufi-

### EL LIBRO DE MC.CLOSKEY Y TREFETHEN

El importante artículo de M. Langrod termina con unas palabras sobre la traducción francesa de la «preciosa obra colectiva» de J. F. McCloskey y F. N. Trefethen. *Introduction a la recherche operationelle* (Paris, Dunod 1957), que inicia la bibliografía gala sobre este tema.

Por un trabajo con este título F. T. Lockwood obtuvo el segundo premio en el Concurso de Ensayos «Haldane». La «Public Administration Review» lo publica en su número de otoño de 1958, y aquí se extracta detenidamente por su excepcional interés.

cientemente notable como para permitir la personificación de ambos elementos, creador y administrativo, cada uno en una persona distinta.

### LA PERSONALIDAD CREADORA

Se señalan como sus cualidades:

1.º *Preocupación por su actividad.*— La persona en la que predomina la facultad creadora resulta personal y emocionalmente sumida en su obra, y así no interpreta—como ciertos políticos y administradores—la máxima de que la política es el arte de lo posible. A menudo los políticos y administradores interpretan de una manera tradicional y rutinaria ese bien posible que es su deber alcanzar, no atreviéndose a arriesgar nada para alcanzar un bien conveniente, pero que parezca de consecución insegura.

2.º *Capacidad para encontrar conexiones y soluciones que desbordan los límites de un departamento administrativo.*—Se da cuenta así de las extravagancias e inconsistencias que

puedan derivar de operar en comportamientos administrativos estancos.

Los hombres cuya mente es lo bastante libre, fértil e intuitiva para trabajar en líneas de asociación natural, aunque éstas se separen de los procedimientos establecidos, o interfieran en ellos, tienen la posibilidad de lograr mejoras administrativas más importantes que las logradas por organismos creados con ese fin exclusivo y que se valen de las técnicas de Work Study, O. & M., e Inspection of Stabliishments. Todos esos métodos, muy útiles cuando se utilizan como herramientas, tienen el defecto de que sólo analizan el trabajo y la función tal como están funcionando en el momento dado.

3.º *Preocupación no sólo por acertar con la respuesta justa, sino también por hacer la pregunta necesaria.* La técnica pura y simple puede servir muy bien para dar una respuesta a preguntas exactas y específicas, pero jamás hará las preguntas pertinentes.

4.º *Inconformismo.*—Una actitud de sumisión total al procedimiento lleva a aceptar las órdenes demasiado ciegamente y a desarrollar un esfuerzo desmedido en el cumplimiento de las mismas. Muchas veces, si se hubiera pedido la confirmación de una orden y expuesto las reservas pertinentes, quizá el superior la hubiera revocado y se hubiera podido evitar un derroche antieconómico de energías.

#### UN GRAVE PROBLEMA PLANTEADO A LA ORGANIZACIÓN

Nadie discute que en las altas esferas administrativas se necesite gente con una mente libre, ágil y profunda. Lo que no se tiene en cuenta a menudo es que tales talentos en las altas esferas ven muy dificultada su actuación por el hecho de que, al llegarles los

asuntos, su problemática ha sido ya muy podada, estilizada e incluso suprimida. Las decisiones que quedan por tomar son a menudo muy difíciles y necesariamente incompletas, pues la forma en que se plantean puede haber simplificado excesivamente los problemas en ese proceso de reducción progresiva que parece ser lo propio del administrador triunfante.

Las mayores oportunidades para detectar conexiones naturales y descubrir nuevos factores por considerar se dan en los niveles inferiores de la Administración, donde se simplifica la materia administrativa al tiempo que se la eleva a los superiores. Este hecho plantea un difícil problema a la Administración en general, porque tal como están las cosas sólo en las altas esferas administrativas se considera necesario disponer de funcionarios con instinto coordinador y político, así como con la experiencia necesaria para una actuación útil. Sólo en las alturas se considera lícito y normal el ejercicio de las facultades creadoras e imaginativas. Sin embargo, cuanto más se asciende en la jerarquía tanto más se depende del proceso de decantación y refinamiento. Esta dependencia puede llegar a ser peligrosa si no se toman las medidas necesarias para prevenir que los elementos de juicio necesarios no sean eliminados. La sola respuesta, la única solución, es inyectar, fomentar y estimular en todo lugar y momento la preocupación imaginativa.

#### EL «OUTSIDER» ADMINISTRATIVO

Una vez que sube la marea contra los elementos creadores en la Administración, su reacción, por enérgica que sea, es muy posible que redunde en su perjuicio. Así como en el caso de un ejército que avanza hacia un objetivo

equivocado, los pocos que insistan en ir en sentido contrario serán tratados como desertores y—si hablan demasiado—como quintacolumnistas, del mismo modo cuando las virtudes administrativas son consideradas como vicio, su repetido ejercicio sólo favorece su extinción.

Todas las profesiones producen sus *outsiders*; pero es en la Administración pública donde éstos encuentran mayor dificultad en afirmarse y lograr un reconocimiento. En la industria y en el comercio, el consumidor asegura, con la oscilación de sus gustos, que la ortodoxia no pueda considerarse nunca como la última palabra. No pasa así en los servicios públicos, donde es difícil establecer un criterio de éxito y fracaso: los resultados tardan en hacerse claros y los climas de opinión en alterarse.

La actitud inquieta, dinámica, amplia, es otra cualidad que coloca al administrador-creador en una posición molesta y desairada. La necesidad que siente de perseguir todas las implicaciones de un problema le lleva a superar de continuo su propia competencia. Se crea con ello muchos disgustos y se le acusa de querer meterse en las cosas de los demás y hacer su trabajo. Naturalmente, el acusado tratará de defenderse, pero casi siempre expondrá sus ideas de una manera complicada y más emotiva que la de ordinario empleada por el administrador puramente técnico. Con ello suscitará el recelo y la reserva de sus jefes. En este momento, el innovador advierte lo peligroso que resulta un culto exclusivo del lenguaje sencillo, porque éste es casi siempre portador de ideas manidas, de tópicos o simplemente de ideas ya conocidas. Un funcionario dinámico, ingenioso y con ideas innovadoras no tendrá siempre el necesario dominio verbal para ex-

ponerlas con sencillez. En general es posible afirmar que sólo los grandes escritores pueden exponer ideas trascendentes con sencillez de expresión.

Habrà quien sostenga que en una moderna sociedad técnica las personas con preocupaciones creadoras deben tratar de vivir sin ser empleados públicos ni privados. Tal filosofía puede consagrar la supresión definitiva de una corriente de vitalidad necesaria a la Administración pública.

#### INTEGRACIÓN

La Administración no puede prescindir de esas fuerzas creadoras. Serà, por ello, preciso crear un clima que les sea favorable. Se debe convencer al funcionario de que no basta con el dominio de los aspectos técnico-administrativos, reavivando así el interés y el sentido de colaboración, de dedicación si se quiere, que distingue al artesano del simple operario.

En nuestro caso particular, el segundo escalón ha de ser el primero en el tiempo; es decir, que antes de nada deben crearse los nuevos conductos en cuestión. En la operación de creación se evitará formar equipos de especialistas dedicados a la planificación, porque de ordinario éstos, creados para planear libres de ocupaciones rutinarias, tienen los defectos correlativos a sus cualidades: en el proceso de liberar sus ideas de las líneas convencionales de responsabilidad, estos equipos pierden el contacto con los problemas administrativos de cada día, que son la fuente de toda mejora e innovación.

Por último, sería conveniente fomentar la creación de órganos gubernamentales que estén representados en todas las unidades operativas, de la más alta a la más baja, de los servicios administrativos.