

# LA FORMACION PROFESIONAL DE LOS ALTOS FUNCIONARIOS

35.088.6

En los últimos años, en especial desde el final de la última conflagración mundial, el perfeccionamiento de los funcionarios que por su categoría y aptitud van a verse investidos de funciones de mando ha sido objeto de numerosos estudios y experiencias. Sus caracteres distintivos son: la selección corre a cargo de sus superiores, quienes les abonan los gastos de matrícula, estancias, etc.—frente a los cursos universitarios normales—; y por otro lado, no se trata de cursos de especialización, sino por el contrario, de generalización de conocimientos necesarios para las funciones directivas. Con análogas características se encuentra una tendencia similar en las empresas privadas. En esta última esfera el número de cursillos de perfeccionamiento ha aumentado en un 400 por 100 en los últimos diez años, y la progresión continúa.

## TIPOS DE PERFECCIONAMIENTO

Existen en la actualidad tres niveles distintos de actuación de estos cursos de perfeccionamiento. El primero de ellos va dirigido a personas jóvenes de escasa experiencia administrativa, pero que en su día desempeñarán funciones ejecutivas, son, pues, auténticos períodos de aprendizaje, que de hecho se combinan con los *stages* y demás formas de pasantía, y, por tanto, corren a cargo de la administración

El perfeccionamiento de los altos funcionarios suele hacerse por medio de cursillos especiales que han alcanzado gran boga en estos últimos años. El profesor Dimock, de la Universidad de Nueva York, estudia en la *Public Administration Review*, vol. XVIII, número 2, los diferentes tipos de estos cursillos y las mejoras recomendables para su mayor eficacia.

donde prestan sus servicios. Este primer tipo de cursos es el más indiferenciado, casi escolar, y plantea pocos problemas.

La segunda categoría, la más común hasta la fecha, está constituida por los cursos de perfeccionamiento de funcionarios con diez o quince años de experiencia y que ocupan ya puestos de responsabilidad en la jerarquía administrativa. La finalidad de estos cursos es la de proporcionar a personas mentalmente capacitadas, pero especializadas en exceso, la agilidad mental y la suma de conocimientos generales precisos para el desempeño de funciones de mando «cuasi» políticas. El desarrollo y los resultados que tienen en la actualidad dichos cursos los hacen blanco de frecuentes críticas.

El tercer tipo de cursos, en período experimental en casi todos los países, tiende a ofrecer a los funcionarios que se encuentran ya en la cúspide de su carrera, y que por su edad no se hallen próximos al abandono de la misma, aquellos conocimientos teóricos y prácticos que les ayuden a mejor comprender y realizar su función. La utilidad de este tipo de perfeccionamiento es discutible. En efecto, si el funcionario no requiere una atención continuada a lo largo de su carrera, parece preferible concentrar los cursos de perfeccionamiento en épocas anteriores y a escalas jerárquicas

inferiores; y si se cree necesaria la labor de educación en todo momento, es lógico que la utilidad de unos cursillos esporádicos al final de su función sea intrínsecamente nula, a menos que venga potenciada por la preparación previa. No puede esperarse que unos modestos cursillos de pocos días de duración transformen a un especialista en un dirigente *ilustrado*; pero en Norteamérica se ha caído frecuentemente en tal error.

En todo caso la necesidad de este u otros tipos de perfeccionamiento y preparación para las funciones directivas es harto evidente. Los problemas que se plantean a los funcionarios directivos no suelen ser pura y simplemente de técnica administrativa, sino políticos, relacionados con grupos de presión, razones de oportunidad, ética administrativa y relaciones humanas. Los tres tipos de cursillos que se han examinado coinciden en querer dar a su alumnado una cierta madurez en lo que pudiera llamarse «criterios administrativos», y prepararle para los difíciles aspectos de la política y de la adopción de medidas ejecutivas—el famoso *decision-making*—. Nada de esto se aprende, hoy por hoy, en las universidades ni en los puestos técnicos de la carrera administrativa, pero sí puede enseñarse en los cursos especiales si están bien organizados.

#### ESTADO ACTUAL DE LOS CURSOS: CRÍTICA Y SUGERENCIAS

El estado actual de los cursos de perfeccionamiento y demás sistemas con alóga finalidad no resulta plenamente satisfactorio. En primer lugar, se concede demasiada importancia a las técnicas y procedimientos administrativos en perjuicio de la pre-

paración política deseable. No basta con unas elementales nociones de *decision-making*; hay que enseñar todos los elementos que integran la actuación política en su complejidad. En segundo término, se aprecia ya hoy cierta rigidez en las fórmulas aplicadas; por ejemplo, el método de clases con profesores y alumnos resulta poco atractiva para individuos de cierta edad y experiencia; en otras ocasiones, las intervenciones de quienes siguen estos cursos están destinadas a un exhibicionismo personal frente a sus compañeros y colegas, sin interés para el desarrollo del curso en sí. Por último, se tiende a conceder demasiada importancia a la labor y formación colectiva del grupo, en menoscabo del individuo, que es, sin embargo, la pieza esencial que hay que perfeccionar.

Resulta evidente, por lo tanto, que cierto número de mejoras son recomendables. Ante todo, disminuir la importancia que se concede al proceso de adopción de decisiones y estudiar más seriamente qué es lo que va a decidirse, y por qué. Hay que subrayar también los aspectos éticos de la función directiva, y lo que pudiera llamarse filosofía de lo ejecutivo. A pesar de la crítica antes hecha, parece conveniente por el momento dar mayor importancia a los cursos de perfeccionamiento de los funcionarios de máxima categoría, y ello no sólo porque lo necesitan personalmente, sino para crear un ambiente favorable al perfeccionamiento del funcionario en general en las esferas inferiores. Ahora bien, estos cursos para altos funcionarios han de encomendarse preferentemente a profesores de universidad que tengan a la vez experiencia administrativa práctica, abandonando un tanto la actual preponderancia de los economistas y demás especialistas

poco aptos a crear la mentalidad superior de un directivo.

¿Quién ha de organizar estos cursos? En la actualidad, los llevan a cabo a veces las propias administraciones interesadas, aunque existen organismos especiales independientes, dedicados a esta función exclusivamente. La elección ha de inclinarse necesariamente por esta segunda fórmula, la única que garantiza una formación amplia, variada y honesta, libre de sometimientos a grupos de presión o intereses bastardos dentro de la propia administración, además de permitir el contacto particularmente provechoso y revitalizante con funciones de otros departamentos.

Queda, por último, el problema de la duración de los cursos. Sin duda, ésta estará en relación con el fin que se propongan los organizadores; pero parece indudable que en la actualidad pecan de excesiva brevedad. Un curso

de dos o tres semanas puede ser suficiente para dar una información general, una visión de conjunto de los principales problemas y unas primeras nociones de cómo hacerles frente; pero la formación de una mentalidad apta para el desempeño de funciones directivas requiere mucho más tiempo. Aunque ello plantee dificultades en el servicio, la adscripción de los funcionarios a estos cursos es a la larga rentable, y su eficacia muy superior a la conseguida por una serie de cursillos breves diseminados en el tiempo y por una duración total análoga.

En cuanto a la forma de desarrollo de estos cursillos, la experiencia demuestra que los mejores resultados conseguidos hasta ahora son los obtenidos en la inteligentísimamente organizada Escuela de Henley -on- Thames, cuyo funcionamiento puede verse en el número 10 de DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA, páginas 58-59.—J. P. A.

