



CRONICAS Y NOTICIAS

CRONICAS

1

SEXTA REUNION ANUAL DE LA ASOCIACION NORTEAMERICANA PARA LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

35.075(7)

La Asociación Americana para la Administración de Personal celebra reuniones periódicas a las que asisten especialistas de la Administración Pública y de las empresas privadas, para discutir los problemas que el personal plantea en todas las organizaciones. En esta crónica expone su autor la sexta reunión de dicha Asociación, a la que asistió como observador.

INTRODUCCIÓN

Una de las características de la vida americana es la gran proliferación de asociaciones de todo tipo. Allí donde varios hombres tienen intereses o preocupaciones comunes surge inmediatamente una asociación, con el fin de lograr la colaboración e información de sus miembros sobre los problemas que los afectan.

La Asociación americana para la Administración de Personal (Society for Personnel Administration) es una asociación no lucrativa que tiene por fin promover el mejoramiento, investigación e información de todo lo referente a la organización y gestión del personal de la Administración.

Celebra dos o tres reuniones anuales, llamadas, según la terminología anglosajona, «Conferences»; estas reuniones versan sobre un tema concreto, elegido entre los problemas de mayor actualidad en el campo de las actividades y preocupaciones de la asociación.

Este año el elegido para la sesión de abril fué *Executive Development*, que podríamos traducir por «Perfeccionamiento del mando». Tuve el honor de ser invitado amablemente como observador extranjero, asistiendo a todas las sesiones durante los tres días que duró la reunión y al final fui invitado,

también, a exponer lo que en España se ha hecho en este campo, destacando la labor desarrollada por la Secretaría General Técnica de la Presidencia del Gobierno y especialmente los cursos desarrollados y planes para el futuro del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios.

La reunión se celebró en un bello albergue de montaña situado en las suaves estribaciones de los montes de West Virginia. El aislamiento y silencio del paraje invitaban a la concentración estimulada por el puro y sedante ambiente de los bosques vecinos, en cuyos árboles empezaba a brotar la primavera.

El tema, como ya he dicho, fué «Perfeccionamiento del mando». Ya en reuniones anteriores la Asociación se ha preocupado por esta cuestión.

Hoy día es éste un problema de preocupación general entre los tratadistas e instituciones dedicadas a la administración tanto pública como privada, no sólo en Norteamérica, sino en el resto de los países. La complejidad creciente de la Administración pública y el interés cada vez mayor por la organización y gestión científica de la misma ha hecho centrar la preocupación sobre la jefatura o mando, desde un punto de vista técnico.

Independientemente del interés suscitado desde principios de siglo por el movimiento sobre organización científica del trabajo, la preocupación por la técnica y el perfeccionamiento del mando adquiere extraordinario relieve en Norteamérica después de la segunda guerra mundial. En parte se debe a este fenómeno ya citado, de creciente complejidad de la Administración pública, agudizado espectacularmente en Estados Unidos en los últimos decenios, y en parte, también, al éxito indiscutible de las técnicas de mando y organización a lo largo del último conflicto universal. En 1939 Estados Unidos se encontró envuelto en una guerra que abarcaba como teatro todo el orbe y para la que no tenía prácticamente ejército ni tampoco una producción de guerra. En el escaso período de dos años puso en condiciones de combate un gigantesco ejército de diez millones de hombres, organizados y adiestrados, y movilizó toda su potencia industrial en proporciones asombrosas, coordinando, ordenando y disciplinando las actividades para la consecución de la victoria. Toda la Administración federal quedó también movilizada para estos fines, y los exiguos cuadros de la preguerra se vieron transformados en unos meses en una gigantesca organización de millones de funcionarios a los que hubo que instruir y adiestrar con premura.

En este vasto fenómeno de pura gestión administrativa del más alto nivel colaboraron expertos sobre organización y técnicas de mando y gran número de jefes de empresas privadas; esto contribuyó al prestigio de las técnicas especiales de mando y organización.

Hecha esta consideración preliminar, vamos a analizar las características generales de la reunión y el desarrollo de las sesiones.

A la reunión asistieron poco más de cien participantes con puestos de responsabilidad en la dirección de personal de todos los Departamentos y Organismos de la Administración, así como un grupo de profesores universitarios y jefes de importantes empresas privadas. El ambiente de las discusiones fué de gran cordialidad, manifestándose las opiniones, a veces diametralmente opuestas, dentro de un desenvuelto espíritu de buen humor que favorecía el entendimiento y la colaboración.

SESIONES

La *sesión de apertura* estuvo a cargo de Mr. Bradford Morse, dinámico y joven *Deputy Administrator* de la Administración de Veteranos. Después de destacar la necesidad de que la Jefatura de la Administración en una sociedad libre debe tener capacidad de mando y dirección para conseguir que su mando sea comprendido y aceptado, señaló que esta capacidad dirigente han de poseerla todos los individuos con puestos de responsabilidad. La burocracia federal, por su propia naturaleza —dijo— tiene decreciente habilidad para producir el tipo de mando requerido, pero posee, por otro lado, los medios para conseguir, por medio de un esfuerzo planeado, este tipo de mando y capacidad de dirección. El problema está en cómo escoger los jefes potenciales. El objetivo práctico del perfeccionamiento del mando es aumentar el número de decisiones acertadas. El medio para conseguirlo es dotar a los jefes con la mayor dosis de experiencia complementada, si es necesario, por medio de cursos, seminarios, asambleas periódicas, etc. El medio fundamental para el perfeccionamiento y desarrollo del mando está en la «experiencia planeada», destacando el planeamiento creador, configurado de acuerdo con las circunstancias en que el futuro jefe va a actuar. Finalmente dijo que todos los organismos debían apoyar y convencerse de la necesidad de perfeccionar constantemente sus propios cuadros de mando.

En la *segunda sesión* el Dr. Marver H. Berstein, Profesor de Ciencia Política en la Universidad de Princeton, hizo una comparación de los altos jefes de la Administración federal con los jefes de empresa privada, señalando la superior complejidad de la situación del Jefe federal, debido a su relación con la política y las cámaras legislativas, su constante exposición a la crítica de la prensa y la múltiple repercusión de sus decisiones.

Se celebró una discusión pública entre dos jefes federales Mr. Roy W. Crawley, Director de administración de la Administración de Servicios Generales, y Mr. Rufus E. Niles, Director de Administración del Departamento de Educación y Sanidad por un lado, y dos jefes de la empresa privada por otro, Mr. Charles E. Foreman, Vice-Presidente de la «United Parcel Service», y Mr. John Logan, Vice-Presidente y Director general de «Olin Mathieson Chemical Corporation». Los jefes de la Administración federal insistieron en

la superior calidad e importancia del jefe con función pública, en tanto que los jefes de empresa privada pusieron de manifiesto que jefe administrativo existe allí donde hay una entidad que dirigir y administrar, ya sea pública o privada.

La *tercera sesión* estuvo a cargo de Mr. Ross Pollock, Jefe de la Sección, sobre desarrollo de la carrera administrativa de la Comisión de «Civil Service». Analizó los siguientes puntos: *a)* el género de conocimientos requeridos por un alto jefe administrativo (técnicos, políticos y técnicas de mando); *b)* circunstancias que condicionan la adopción de decisiones (elementos de la organización, factores humanos y otras); *c)* causas de los fracasos (inhabilidad para delegar, para analizar y evaluar situaciones, para juzgar a la gente y para cooperar; falta de planeamiento y visión excesivamente local y compartimentada de los problemas).

Para adiestrar al futuro jefe, Mr. Pollock describió diferentes procedimientos, extendiéndose especialmente en el «adiestramiento en el puesto»; partiendo del principio de que el mejor modo de preparar para la jefatura es ejercitándola, ya teóricamente mediante casos prácticos y simulacros, ya efectivamente mediante rotación y ascensos sucesivos.

El Dr. Robert F. Steadman, Vice-Presidente para Administración y Finanzas de la «American Management Association», habló sobre «Perfeccionamiento del mando según el punto de vista de la industria privada». Abrió su intervención señalando la diferencia fundamental que separa el jefe privado del público: es que aquél no piensa jamás en «mañana será otro día», debido a su superior preocupación por los costes y rendimientos y por la utilización del tiempo.

Enumeró las siguientes ideas en que se basan los cursos de la «American Management Association»: *a)* aprenden más rápidamente aquellos que han tenido puestos de responsabilidad general; *b)* los hombres maduros son más estimulados por la participación que por simples conferencias; *c)* el prestigio del conferenciante aumenta extraordinariamente el efecto de lo que diga. Concluyó con un esbozo de las técnicas de adiestramiento empleadas por la A. M. A.; programas de autoperfeccionamiento planeado; programas sobre organización; cursos universitarios; reuniones de cooperación y trabajo en equipo; discusiones de mesa redonda, etc.

La intervención final de esta sesión estuvo a cargo del Dr. Donald C. Stone, Decano de la Escuela de Asuntos Internacionales de la Universidad de Pittsburgh sobre «Contribución de las Universidades para el perfeccionamiento del mando en el servicio civil». Su conclusión fundamental fué que la preparación para el mando debe basarse fundamentalmente en una fácil comprensión de las relaciones entre el jefe y sus subordinados, procurando adquirir una amplia y general visión de cada situación presentada.

En la *cuarta sesión* intervino Mr. William Fitzgerald, Director Delegado de la I. C. A., para hablar sobre «El Jefe federal representando los Estados

Unidos en el extranjero», problema que preocupa hoy a la Administración americana, dada la vastedad de sus relaciones internacionales. La conclusión de Mr. Fitzgerald fué que, dada la compleja variedad de las situaciones en el exterior, no se podía normalizar y someter a patrones fijos la selección; la única prueba eficaz es el éxito en las misiones encomendadas.

Fué en esta sesión donde, como he dicho antes, fuí invitado a exponer las realizaciones españolas sobre el tema de la reunión. Después de destacar la vieja tradición que en España tiene el *merit system* y el prestigio del funcionario de carrera, quien es llamado a desempeñar también los superiores puestos de libre designación, describí los cursos, seminarios y reuniones de la Secretaría General Técnica de la Presidencia del Gobierno para mejoramiento y modernización de la Administración Pública, así como los planes y perspectivas del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios.

Cerró la sesión el Profesor Paul Van Riper, hablando sobre «Algunos aspectos sobre la enseñanza de la Administración Pública»; diciendo que dado los grandes y constantes cambios de nuestra sociedad hay que investigar incesantemente las nuevas situaciones, preparando a los funcionarios en Escuelas especiales de la Administración, poniendo énfasis en la técnica y la práctica de la actividad administrativa, mejorando ampliamente los métodos de enseñanza, seleccionando cuidadosamente los estudiantes y explorando sus habilidades, posibilidades e intereses.

Y de este modo llegamos al final de la reunión. No hubo votación ni conclusiones finales. El objeto perseguido era lograr el intercambio de opiniones y despertar en los asistentes la preocupación por los temas tratados y especialmente por el perfeccionamiento del mando para un mejor funcionamiento de la Administración. Y yo creo que la Asociación de Administración de Personal consiguió el objetivo propuesto en aquellos tres intensos días de retiro en los bosques de West Virginia.—JOSÉ LUIS LÓPEZ HENARES.