



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

BIBLIOGRAFIA

1

COMO SE FORMA
A UN
DIRIGENTE

65.012.4

Una «mesa redonda» formada por dirigentes de la industria y la Administración americana estudió los problemas que la selección y formación de dirigentes plantea en ambas esferas. Sus conocimientos se recogen en la obra *What makes an executive*, editada en 1958 por la New York Columbia University Press (páginas 180).

El libro que comentamos es el resultado de unas reuniones «en mesa redonda», convocadas por la Universidad de Columbia. Se reunieron en ella diecinueve personas, que representaban los más altos niveles directivos de la industria privada y de la Administración pública americana. También formaba parte del grupo un psiquiatra y el Presidente, Eli Ginzberg, Profesor de aquella Universidad. La denominación del grupo—Round Table on Executive Potential and Performance—señala claramente cuál fué el tema de las discusiones. En general, no se usó un programa detallado, y la intervención de los miembros era libre, a partir del tema propuesto cada día. Este libro recoge en capítulos separados los resultados de cada una de las sesiones y las opiniones—recogidas anónimamente—que los distintos miembros de la mesa redonda hicieron valer.

1. Actualidad del problema

Parece que la elección y formación de personas con capacidad de dirección ha sido un problema que ha preocupado poco hasta ahora. La pequeña industria de tipo familiar recibía tales cargos por ley de herencia, e incluso en la Administración pública nadie se preocupaba de reclutar y formar buenos directivos, centrándose la atención en la elección de los mejores subordinados. Era importante elegir bien a los obreros. El director de la fábrica era normal-

mente el mismo propietario, y nadie pondría en tela de juicio una capacidad que el derecho de propiedad hacía indiscutible. La única sociedad que desde su comienzo se ha preocupado por la elección de los mejores para las tareas de dirección es, como se hace notar en esta obra, la Iglesia católica, donde todos sus miembros han tenido, en general, la puerta abierta, según su capacidad, para alcanzar los puestos de mayor responsabilidad.

Con las primeras décadas del siglo xx domina la preocupación por la organización y métodos que iba a iniciar Taylor. Tras la crisis norteamericana del 29, era necesario tratar cuestiones tan urgentes como era la de la reactivación de una economía detenida y el paro masivo, solamente cuando se solucionaron estos problemas de supervivencia económica, la necesidad de aumentar la producción al máximo, impuesta por la segunda guerra mundial, subrayó la necesidad de buscar buenos directivos. Por otro lado, la crisis de los años 1930 (que limitó al máximo el número de contratos) y la guerra (que iba a producir enormes bajas entre los jóvenes posibles aspirantes a directivos) hizo que en la posguerra se haya sentido cada vez más la falta de personas bien preparadas para ocupar altos cargos en la empresa privada y en la Administración pública. Por otro lado, se contaba con la rica experiencia de los sistemas de selección para el ascenso usados, con muy buenos resultados, en el Ejército durante la conflagración mundial.

Así es como hoy la selección de dirigentes se presenta como problema urgente, con la ventaja de que en la actualidad se cuenta con medios más elaborados para su resolución.

2. Capacidad para ser dirigente

Es famosa la frase de Adam Smith de que un filósofo y un descargador de muelles partían con iguales posibilidades en la carrera de la vida y que dependía de las diferencias de ambiente el éxito o el fracaso de cada uno: hoy este principio no se admite como indiscutible, porque se ha demostrado la necesidad de que existan, como punto de partida, una serie de facultades naturales, entre las que se citan las siguientes:

2.1. *Vigor físico y emocional.*—Una resistencia física es necesaria para el dirigente, que, en algunos casos, apenas podrá dormir cuatro horas al día o tendrá que estrechar la mano a mil personas en una reunión. Pero lo importante es, sin duda, la voluntad para vencer las inferioridades físicas, como en el caso de la sordera de un Beethoven o la parálisis de F. D. Roosevelt.

Junto a este vigor físico ha de citarse el dominio emocional, que permite aprovechar los momentos de descanso sin preocupaciones inútiles y dominar las situaciones en que el cansancio, el desánimo o la indignación pueden estropear su éxito seguro.

2.2. *El estímulo de la ambición.*—La ambición bien entendida puede ser un estímulo definitivo, es lo que ha formado los *self-made men*. La educación

no debe hermanarse con un confort excesivo, que podría destruir todo deseo de «llegar a una situación mejor». Sin embargo, se hizo notar en el coloquio el peligro que para la vida íntima de familia supone en muchos casos la ambición del padre. En general: el porcentaje de hijos inadaptados y que «desconocen espiritualmente a su padres es mucho más elevado en las familias de los grandes hombres de acción».

La ambición no es exclusiva del dirigente. Para muchas personas ambiciosas su meta puede ser el llegar a ser un gran investigador de laboratorio o un gran artista. Tales personas no podrán dejar de ser llamadas ambiciosas, y, en cambio, resulta muy peligroso el ofrecerles puestos directivos en los que no podrían desarrollar sus facultades, orientadas desde su origen en otra dirección. Se conocen casos de grandes investigadores que al ser designados para un cargo de tipo directivo han fracasado completamente.

2.3. *Disposición para el sacrificio.*—La aceptación del sacrificio como medio de lograr el éxito es condición casi indispensable. Sin embargo, la persona que realice una gran cantidad de trabajo, superior a sus fuerzas, se verá desbordada por él, creándose en su interior un sentimiento de frustración, que no tiene otra causa que la hipervalorización de sus facultades.

2.4. *Riesgo o seguridad.*—El espíritu de aventura es factor esencial entre las facultades originarias de todo dirigente. Una persona a quien no le importe ir al extranjero y empezar con una remuneración reducida será un buen dirigente. Los salarios altos desde el principio, si no ofrecen un buen porvenir, no deben atraer a los jóvenes. En general: el deseo de seguridad aparece sólo entre las personas de cierta edad que no han podido ahorrar durante su vida. A veces el deseo de seguridad entre los jóvenes viene dado por rasgos extra-personales, casi siempre por el medio familiar (esposa, padres ancianos, etc.).

Sin embargo, una persona que cambia muy a menudo de empleo no es por ello sólo un hombre con afán de aventura, sino que puede ser un inadaptado.

3. Valor de la educación académica

Vistas las cualidades innatas, se considera el valor que la educación tiene en la formación de un directivo.

3.1. *Educación en general.*—Una idea que ha existido hasta hace poco en Estados Unidos casi con carácter de dogma práctico es la de que un dirigente no necesitaba haber recibido una educación e instrucción demasiado elevadas, ya que se pensaba que ésta podía perjudicar su libre iniciativa. Sin llegar al caso extremo de un universitario a quien se pidió que ocultase su origen académico al ingresar como dirigente en una empresa, existía, sin embargo, una tendencia más o menos consciente a preferir para los cargos directivos de la industria y de la Administración pública a hombres con la instrucción necesaria mínima, si con ello se conseguía el dinamismo y sentido común indispen-

sable. Hoy se ve que estas ideas son demasiado simplistas y que la educación universitaria no sólo encauza y disciplina las dotes naturales, sino que las hace producir más rendimiento, sobre todo en la actualidad, en que la educación es más sociológica y humanista que antes. Perdiendo algo de su rigor académico, la educación se ha hecho más un instrumento indispensable para las labores directivas.

3.2. *Significación de las actividades extraacadémicas.*—La educación no se limita a la académica. Las relaciones sociales, los viajes realizados, los idiomas extranjeros, pueden ser complementos indispensables para formar el bagaje educacional de un futuro dirigente.

3.3. *Influencia del origen.*—En general, los jóvenes de familias humildes o campesinas tienen mayor interés y obtienen más aprovechamiento en sus estudios académicos. Sin embargo, entre estos estudiantes se da con más facilidad la especialización, mientras que los que han conocido desde su origen un ambiente educacionalmente más amplio suelen reunir las facultades para la visión amplia de las cuestiones propias del dirigente.

3.4. *Su especialización.*—En general, los especialistas no sólo están menos preparados para las labores de dirección, sino que, en general, no entra en su programa de vida tal objetivo. El especialista que por miedo personal acepta un puesto de dirigente, se sentirá probablemente inadecuado durante bastante tiempo.

4. La identificación de posibles dirigentes

Conocidas las dotes que conviene buscar en un posible dirigente, interesa ver qué sistemas nos facilitarán la identificación o «detección» de tales personas. Puesto que hoy se vuelve a considerar la educación académica como requisito cuasi-indispensable para un buen dirigente, se ha pensado en buscar entre los jóvenes que estudian los últimos años de carrera a aquellos que ya apunten dotes especiales. Esto se ha realizado también en los casos—como después de la segunda guerra mundial—en que la demanda de graduados era mayor que la oferta. Sin embargo, este sistema, que es útil cuando se buscan especialistas, pues las meras calificaciones pueden ser claro índice de su competencia, no da los mismos resultados cuando se busca no la especialización, sino el «carácter» necesario para conseguir un buen dirigente. Los criterios utilizables entonces (informes de los Profesores, popularidad entre los compañeros) no sirven más que para indicar una perfecta adaptación a la vida universitaria, lo cual es muy diferente de la adaptación a la vida de alta dirección, que sólo se hace patente una vez dejada la Universidad.

Otro sistema es el del ascenso, o mejor la selección de empleados o funcionarios para puestos directivos. Se usa el método de la sustitución; es decir, el de aprovechar la ausencia o enfermedad de un dirigente para situar de modo temporal al funcionario que se quiere probar. Otro método es el de los tests,

si bien éstos nos pueden dar datos sobre la inteligencia, memoria, etc., pero no existe aún ninguna batería de *tests* de la personalidad suficientemente perfeccionada.

La valoración del trabajo realizado por un empleado o funcionario tampoco es válido, desde el momento en que la promoción a un puesto directivo supone normalmente un cambio absoluto en el tipo de actividad a realizar. Incluso dirigentes que demostraron perfecta capacidad en una época de recesión y ahorro en una empresa, han resultado incapaces cuando, vencida esta crisis, en parte gracias a ellos, se hubo de comenzar una fase opuesta, o sea de desarrollo y expansión económica.

Por tanto, parece que la opinión más extendida en el grupo era la de seguir con el sistema de *tests* y valoración mezclados, pues además esta combinación es la que encuentra mayor apoyo entre los funcionarios, que ven, por lo menos en la Administración, un interés en «encumbrar al mejor».

5. Formación de los futuros dirigentes

Junto a la cuestión de la selección de futuros dirigentes se presenta la de su formación. Ya hemos visto que, aunque puede haber personas mejor o peor dotadas por la naturaleza o por su proceso educacional, la intervención de un proceso formativo es indispensable. La unanimidad desaparece, no obstante, en el momento de señalar los sistemas de formación y perfeccionamiento.

5.1. *Los cursos de perfeccionamiento.*—Los cursos intensivos de perfeccionamiento son el sistema más empleado. Para ello se selecciona a empleados y funcionarios que durante una semana siguen estos cursillos en las Universidades o centros de enseñanza. El sistema de selección es muy discutido. Parece por un lado que existe el peligro de crear un ambiente de «grupo elegido» entre aquellos que son designados para seguir estos cursos, lo que producirá ciertos roces cuando éstos se reintegren a su puesto en espera del ascenso. Sin embargo, el sistema de inscripción voluntaria no es aconsejable, pues hará concebir esperanzas a personas totalmente incapacitadas, por el hecho de haber seguido tales cursos. Por tanto, parece que lo más aconsejable será que la Administración seleccione a los asistentes, pero evitando en todo momento el señalar diferencias entre los funcionarios.

Es un inconveniente grave de los cursos el que crean una «mentalidad de ascenso» y restan interés hacia el trabajo presente, en el que en ocasiones habrá que continuar durante mucho tiempo hasta que aparezca la vacante para un puesto directivo.

5.2. *El entrenamiento práctico.*—El mejor maestro es el jefe directo. En lo posible éste será quien pueda analizar las posibilidades que un empleado ofrece y desarrollarlas en su trato diario. Se subraya la importancia decisiva que a este efecto tiene el «primer jefe».

En general, la resistencia a desarrollar las facultades de un joven funcio-

nario, por miedo a que pueda desplazar al propio jefe, suelen ser injustificadas, ya que la mejor recomendación que un jefe puede tener para alcanzar más altos cargos es la de haberse sabido rodear de un equipo eficaz y prometedor.

Por otro lado, existe una tendencia peligrosa por parte de los subordinados a aceptar con más facilidad las sugerencias oídas, en abstracto, en un cursillo de especialización que las recibidas directamente de su propio jefe, aunque el contenido sea el mismo.

5.3. *Dificultades para el ascenso.*—La edad avanzada de retiro, y sobre todo la pasividad y falta de energía de las Administraciones para despedir a los empleados que demuestran ser incapaces para su labor, hacen que las posibilidades de promoción se vean mermadas en ocasiones. Estos defectos, que son de estructura y de organización dificultan en la práctica el desarrollo y formación de los dirigentes, que llegan a tales puestos cuando sus facultades han quedado algo anquilosadas por falta de oportunidades.

6. Valoración de la actividad de un dirigente

Se habla de buenos y malos dirigentes. Pero ¿cómo valorar una actividad tan poco «medible» como es la del dirigente?

Todos los participantes distinguieron casi unánimemente entre el dirigente que actúa por sí solo y el que trabaja en cooperación con sus asociados.

Una de las mayores dificultades es la de valorar a corto plazo los resultados de la actividad de un dirigente, pues normalmente se trata de directrices generales de una política a seguir, y sus efectos no se hacen patentes más que a largo plazo; una valoración precipitada puede desacreditarla o, por el contrario, sobrevalorarla.

Las cualidades que, en cualquier caso, conviene valorar en un dirigente son: rendimiento, productividad, afán de competencia, capacidad de dirección técnica, capacidad de desarrollo de los empleados, responsabilidad hacia el público y equilibrio entre los planes a corto y largo plazo.

Normalmente, cada compañía, entidad o Administración adopta en la práctica un determinado sistema de valoración de actividades, que se aplica a todos los funcionarios. Parece lógico pensar que ese sistema uniforme no es aplicable al caso de los dirigentes.

La existencia de valoración debe ser conocida de los funcionarios, pues crea esa sensación de que la superioridad se ocupa de los problemas que un ascenso racional plantea.

Incluso entre dirigentes, también conviene distinguir diversos tipos en el momento de la valoración. Un hombre técnico puede desatender una serie de conveniencias sociales y políticas, que son esenciales al dirigente. Sin embargo, en muchos casos cierto tipo de dirigente cuya actividad no requiere estos usos pueden abusar de ellos, por lo que la valoración del «despliegue social» será en este caso negativa.

También cambian con el tiempo los criterios de valoración de la actividad de un dirigente. En general, la imagen del hombre con una mesa cargada de cartas y de teléfonos, tomando decisiones—cuya bondad nadie pensaba en enjuiciar— a ritmo de ametralladora, ha sido sustituida por la del jefe con la «mesa limpia». Dicho de otro modo: se valora hoy más alto, en la labor de un dirigente, la *capacidad de delegar*.

La selección de funciones delegables y la adecuada realización de esta delegación—distribución por personas, instrucciones precisas—no son muestras de un deseo de evitar el trabajo, sino de hacer más racional y seguro el éxito.

7. El dirigente y la organización

Las funciones del dirigente están en íntima relación con la organización, y su actividad no puede juzgarse haciendo abstracción de aquélla.

7.1. *El «spoils system»*.—En general, este sistema perjudica el desarrollo de la función de todos los empleados, pero muy especialmente las del dirigente, cuya labor, como hemos dicho, ha de ser valorada a largo plazo. Aún hay entidades privadas (y sobre todo las públicas) cuya organización está estructurada sobre las bases de tal sistema.

7.2. *La edad de retiro*.—Una edad avanzada de retiro resta posibilidades a los futuros dirigentes, que llegan a los altos cargos muchos años después de haber dejado atrás la «edad clave». Casi todos los miembros de la «mesa redonda» se inclinan por una revisión de puestos que debe realizarse cada diez años, como máximo.

El ascenso por méritos que se emplea ya con éxito en el Ejército americano permite mantener viva la inquietud de progreso, mientras que el ascenso por edad hace que nadie piense en tal progreso si sabe que está aún lejos la época en que puede ser promovido a un cargo más alto. Sin que se quiera recomendar una invasión sistemática de la juventud hacia los altos cargos, el mero hecho de que esta posibilidad exista y de que se hayan dado algunos casos de este género, puede ser suficiente incentivo.

7.3. *El dirigente en la Administración pública*.—También se plantearon en este coloquio las diferencias que la organización de la Administración pública presenta con relación a la de las empresas privadas. Para algunos, desde el punto de la labor típica del dirigente, tales diferencias son cada día menos acentuadas.

Sin embargo, la Administración pública presenta mayores posibilidades para el desarrollo de las facultades del dirigente desde el momento en que éste puede cambiar de destino dentro del mismo escalón jerárquico, lo que le permite conocer distintas clases de trabajo antes de ascender. Estos cambios de destino no existen en la empresa privada, donde, en general, se puede pasar del *rank and file* a cargos ya elevados. En realidad, no hay que dejarse enganar por las denominaciones de los puestos de trabajo; en la Administración

pública existen muchos cargos de «presidente», «vicepresidente», *chairman*, etcétera, que existen con nombres menos impresionantes en la empresa privada.

7.4. *Conclusión.*—En general, se marcaron dos tendencias en el grupo al tratar de la influencia que la organización tiene en la actividad del dirigente. Parte de los asistentes declararon que, puesto que el trabajo de éste se basa esencialmente en relaciones con personas, la estructura organizativa no importa ni influye tanto cuanto lo hace la capacidad de dirección de personal. Para otros, por el contrario, el mero criterio cuantitativo tiene una profunda influencia en el tipo de dirigente requerido. Una organización numerosa, en cuanto al número de funcionarios o a la pluralidad de funciones, requiere una labor de dirigente diferente que la de la pequeña organización.

8. Directivas a seguir

Como conclusión, se hizo un estudio de las directivas a seguir y de las investigaciones a realizar para obtener una mejor selección y formación de dirigentes. Las soluciones no son fáciles. Ante todo, es necesario realizar un estudio dinámico de la situación. Como puntos que representan la evolución que se realiza en el campo de la formación de los dirigentes, se apuntaron cuatro:

- La idea de amasar una gran fortuna ha perdido su valor. La tendencia actual valora los sacrificios necesarios para ello y, en general, surge la tendencia a obtener una remuneración considerable, pero sin pensar en la cada vez más abandonada idea del ahorro a gran escala.
- Tendencia a valorar de nuevo los estudios y educación: Bachillerato, Universidad.
- Nueva jornada de trabajo, lo que lleva consigo una mayor participación en otras actividades extralaborales—sociales, culturales, artísticas, deportivas—, con lo que el trabajo juega «menos papel» en la vida del hombre.
- Servicio militar obligatorio, lo que interrumpe la carrera de los jóvenes y sirve en ocasiones para sedimentar lo aprendido.
- En general, una disminución de las ambiciones a cambio de una seguridad en la vida.

La consecuencia lógica e inmediata es que los patrones con los que se midió a los dirigentes «clásicos» no pueden ya ser útiles. El dirigente se ha humanizado, sin que por ello pierda—como se creía antes—sus cualidades de tal. No necesita ser un perro de presa para ser un dirigente.

Durante los últimos cincuenta años América se preocupó de desarrollar sus recursos materiales lo más eficazmente posible. Los recursos humanos fueron objeto de especial atención después de mediado el siglo xx.

Los problemas que hay que resolver son los de saber si a través de un

estudio del marco familiar e individual de una persona se puede llegar a identificar a los futuros dirigentes cuando éstos son aún jóvenes; si se puede llegar a conclusiones valiosas respecto a los diferentes programas de educación y entrenamiento necesarios para desarrollar las facultades de los dirigentes «en potencia»; si cabe mejorar los sistemas de evaluación de su actividad y explorar mejor el impacto que los diferentes tipos de organización, retribución y medio social pueden tener en la actividad de los dirigentes.

La industria y la Administración han de ponerse de acuerdo entre sí y, a su vez, con la Universidad, para que la acción sea conjunta y coherente cuando se trate de seleccionar a los «hombres fuertes» de una organización cualquiera.—JOSÉ MANUEL ALLENDESALAZAR.