

La integración de aquellas Juntas, Comisiones y Organos colegiados, cuyas funciones son asumidas por la Comisión de Servicios Técnicos, lleva consigo una secuela de problemas de liquidación y adaptación de material y personal que ni siquiera programáticamente ha sido contemplada por el Decreto, pero que, sin duda, supondrá una aguda cuestión para los que han de ponerlo en aplicación. Por ello sería muy deseable un complemento urgente que llenara las lagunas del Decreto y proveyera a la aplicación concreta de sus preceptos y a su efectiva puesta en marcha.—G. F. JULBEZ.

## II. CICLO DE CONFERENCIAS PARA INSPECTORES E INGENIEROS JEFES DE OBRAS PUBLICAS

*En la inauguración del ciclo, el Excmo. Sr. D. Vicente Mortes Alfonso, Director general de Carreteras y Caminos Vecinales, pronunció las palabras que reproducimos en esta crónica.*

### 1. Introducción

Al dar comienzo a este ciclo de conferencias pienso que mis primeras palabras han de ser para dar a ustedes las gracias por su asistencia. Durante unos días han renunciado ustedes a su vida de familia y a las comodidades de la casa propia. Su unánime aprobación al proyecto de programa que les remití y su adhesión a la idea que le sirvió de base han hecho posible esta reunión.

Vamos a pasar unos días juntos en el Instituto Técnico de la Construcción y del Cemento, que, una vez más, nos abre sus puertas con su proverbial hospitalidad, y aquí vamos a oír a un selecto equipo de conferenciantes, cuyos nombres hablan por sí mismos de su preparación en los temas que van a desarrollar y que unidos al alto nivel del auditorio nos aseguran el pleno rendimiento de estos trabajos. Don José Pérez Pozuelo dirigirá las reuniones con la eficacia a que nos tiene acostumbrados.

Volvemos a encontrarnos después de aquel día del mes de noviembre, en el que, presididos por nuestro Ministro, les expuse a ustedes las ideas generales de los proyectos de Ley de Bases del Plan General de Carreteras y de Carreteras en Régimen de Concesión, que acababan de ser aprobados por el Gobierno.

Hice entonces hincapié, y quiero repetirlo ahora, en el interés de la Dirección General, de informar a ustedes directamente de los planes y programas en curso y de la importancia fundamental que para nosotros tiene conocer sus puntos de vista sobre estos programas y estos planes.

Han pasado seis meses, las leyes se aprobaron con ligeros retoques y hoy están en pleno desarrollo. El nuevo presupuesto ha permitido una mayor holgura en los trabajos de conservación, ha simplificado y esclarecido notablemente la gestión administrativa y, aunque no hemos alcanzado el ideal en cuanto a la cuantía y distribución de los créditos, es indudable que hemos mejorado sensiblemente, y sobre todo nos ha permitido y nos permitirá disponer de una serie de datos reales, que harán más sencilla la redacción del presupuesto para el próximo bienio.

Después de vencer no pocas dificultades administrativas, han aparecido ya en el *Boletín Oficial* los primeros anuncios para la adjudicación de las obras incluidas en el plan de este año.

Los trabajos preparatorios para la redacción del plan general y del primer cuatrienal siguen el acelerado ritmo previsto, y, Dios mediante, podremos presentarlo al Gobierno en la fecha que la ley nos señala. Pronto recibirán ustedes instrucciones concretas para la colaboración que nos han de prestar, y confío que entre todos acertemos en su planteamiento.

Siguiendo la línea que entonces trazaba al hablarles a ustedes del Primer Seminario de Carreteras, y contando con la colaboración de la Secretaría General Técnica, hemos organizado este ciclo de conferencias. Conocen ustedes por el programa que se les ha remitido su desarrollo en dos semanas, que agrupan dos conjuntos de temas perfectamente diferenciados.

Bajo el epígrafe «Organización en general y técnicas especiales» vamos a tratar algunos de los problemas que se plantean al Jefe concebido como Director o Gerente, que es, sin duda, su función principal. Y aquí quiero destacar la ayuda que para nosotros ha representado la existencia del ITRAP (Instituto Técnico para la Racionalización de la Administración Pública), que conocerán ustedes por alguno de los conferenciantes y al que espero presten su colaboración en el futuro. Después, en la segunda semana, al tratar de las «Orientaciones técnicas modernas», un grupo de especialistas en estas cuestiones informará a ustedes de las actuales tendencias.

Es evidente que estamos obligados a utilizar todos los medios a nuestro alcance para cumplir con eficacia la misión que tenemos encomendada. Como Ingenieros, hemos tenido nuestra mente siempre despierta para recoger y asimilar los últimos avances de la ciencia de la ingeniería; pero hemos de reconocer que en muchos casos no nos hemos interesado en la misma medida por los avances de los temas de organización y dirección, ni hemos demostrado la misma afectividad al ponerlos en práctica.

Esta razón nos ha llevado a tratar en primer término el problema del Ingeniero-Administrador, dejando para después el problema del Ingeniero-Técnico en carreteras.

Don José Luis Escario, con su perfecto conocimiento de la materia, abrirá la segunda semana con una conferencia sobre «Evolución técnica de las carreteras», y yo trataré ahora de introducirlos al grupo de conferencias que hoy empieza.

## 2. La Administración como empresa

No quisiera yo que nadie cayera en la tentación al oír a los compañeros y amigos que me van a seguir en el uso de la palabra de pensar que todos los principios que ellos van a exponer son únicamente aplicables a la empresa privada.

La empresa contemporánea, concebida como realidad económica, debe cooperar al bien general suministrando productos útiles y leales; debe mejorar constantemente su funcionamiento incrementando su productividad para poder reducir sus precios de venta y aumentar la remuneración de su personal, procurándose, al mismo tiempo, las necesarias posibilidades de inversión.

Ya no se trata de vender lo que se produce, sino de producir lo que se vende. La idea de servicio ha desplazado por completo a la idea de producto.

Esto es tan verdad que no hace falta más que echar una ojeada a nuestro alrededor para darnos cuenta de cómo languidecen y mueren las empresas que no están imbuídas de esta idea.

Servicio al bien común. ¿Es que acaso hay empresa donde más claramente pueda aplicarse este principio que la Administración? Si la empresa contemporánea, para asegurar su pervivencia ha de suministrar productos útiles y leales, ¿puede pensarse de otra forma de la Administración? ¿Es que acaso no es obligación de los administradores mejorar constantemente el funcionamiento de los servicios, incrementando constantemente su productividad, para asegurar el mejor empleo de los caudales públicos? Y ¿acaso no es deber nuestro perfeccionar constantemente nuestra organización para proporcionar a nuestros subordinados más agradables condiciones de trabajo y más altas remuneraciones?

No podemos olvidarnos que nosotros vendemos carreteras. Que nuestros clientes son los usuarios, que, a su vez, por ser contribuyentes son nuestros accionistas y que esa figura, a veces incómoda, del Interventor de Hacienda no es otra cosa que el censor de cuentas que representa a la Junta general.

## 3. El Ingeniero Administrador-jefe de empresa

Imbuída como está la empresa moderna de esta idea de servicio, si de alguna manera hay que definir al jefe, es como servidor de la empresa. Y esta idea no es nueva. Investigadores en materia de organización han concluido, después de amplios y numerosos estudios, que de todas las empresas existentes en la actualidad la de organización más perfecta es la Iglesia Católica. Y ya saben ustedes que el Papa se define a sí mismo como *servus servorum Dei* (siervo de los siervos de Dios).

Ha desaparecido en la teoría y desaparecerá afortunadamente pronto en la práctica el concepto patrimonial del mando. La empresa no es de quien la

dirige. La empresa, porque tiene que tener dueño, es de tres grupos humanos: de sus accionistas, de los hombres que en ella trabajan y de los clientes a quienes sirve. El jefe de la empresa ha de servir a los tres, y para servirles fielmente no puede inclinarse por ninguno de ellos en demérito de los otros dos. El milagro permanente del jefe de empresa ha de ser mantener el equilibrio de estas tres fuerzas.

Y si esto es así en la empresa privada, donde muchas veces director y accionista son una misma o unas mismas personas, y es preciso para que la empresa marche bien que siga siendo la idea de servicio la que presida sobre la de propiedad, ¿cuánto más ha de ser en la Administración?

El jefe ha de ser el animador incansable. Necesita de la confianza de sus accionistas para tener a su alcance los medios que requiere el servicio que proporciona, necesita de sus hombres porque con ellos ha de llevar adelante la empresa, necesita de sus clientes para que la empresa subsista.

Obtener esta confianza y esta adhesión será siempre su objetivo. Relaciones públicas y relaciones humanas se llaman las técnicas que nos han de ayudar a conseguirlo.

El Jefe necesita ver el futuro, prever lo que ha de venir. Marcar la política de la empresa y comprobar que se cumple. Esta función de previsión es inherente a todos los niveles de mando. Se puede decir, en cierto modo, que su plazo es proporcional, dentro de la empresa, al número de subordinados. Pero para prever hace falta tiempo, y siempre es escaso el tiempo para pensar. La técnica de la organización pone en manos del jefe esta posibilidad. El jefe ha de saber delegar, consciente de que la delegación en un subordinado lleva implícita la autorización para que éste se equivoque, cosa que a veces se olvida. Sólo hay una función indelegable: la condición de jefe. De la misma manera que no lo es la función de padre, la sola facultad que el jefe no podrá nunca delegar es la de cuidar de los problemas personales de sus subordinados.

Comprobar que se cumplen los planes. Difícil cuestión esta del control. Es fácil, hasta cierto punto, planear, pero asegurar que los planes se cumplen es siempre más complicado. Por eso es preciso simultanear la previsión del plan con la del control, y de éste les hablarán a ustedes al tocar el tema de las tendencias actuales de la contabilidad.

Y creo que no hace falta decir que este jefe de que estamos hablando puede ser muy bien el Jefe de Obras Públicas.

#### 4. La información

No quiero terminar sin decir a ustedes que uno de los resultados más positivos que espero de estas reuniones es precisamente el que ha de derivarse de los contactos personales entre ustedes y con los que formamos la Dirección General.

Porque estamos convencidos de que donde no hay información hay defor-

mación; procuramos tenerlos constantemente enterados de lo que hacemos y pretendemos, pero esta información para que sea eficaz ha de ser recíproca y basada en la confianza. No sé si acertamos a conseguirlo; pero, de verdad, he de decirles que cada acción nuestra se plantea deseando su reacción. Que no nos importa su tono. Que lo importante es que se produzca.

Nada de lo que hacemos es perfecto ni somos tan tontos para pretender que lo sea. Sabemos adónde vamos porque es nuestra principal obligación; pero queremos llegar a la meta por el buen camino, y para acertar es preciso que ustedes nos ayuden.

En los coloquios que van a seguir a estas charlas plantearán ustedes todas cuantas cuestiones estimen de interés, sin más limitación que el tema y el tiempo, en consideración a todos.

Yo les ruego que durante esta primera semana cambien impresiones entre ustedes y que antes de marchar nos den una lista de los temas de cualquier orden que sean, que podremos tratar durante las tardes de la próxima. Y tengan la seguridad de que a todos responderemos en la medida y en la forma que esté a nuestro alcance.

Les dije a ustedes en noviembre que aquí en la Dirección General estamos para resolver sus problemas, no para planteárselos. Se lo repito hoy. Resolveremos los que podamos, y los que no, los diremos sinceramente para que entre todos les demos solución. Lo que no haremos nunca, ni lo hemos hecho, es encogernos de hombros. Ya comprenden ustedes que esta postura no nos va absolutamente nada.

Tenemos entre manos una tarea maravillosa. España necesita de nuestra entrega total, porque sin nosotros no puede haber carreteras, y todos estamos convencidos de su absoluta necesidad. Hemos sido, precisamente nosotros, los elegidos para llevar adelante este magnífico plan que nos espera. De nosotros, y sólo de nosotros, de que sepamos y queramos ser el instrumento adecuado, depende el éxito. Yo estoy seguro de que todos ustedes se dan cuenta de la responsabilidad que tenemos contraída y porque sé que cuento con ustedes, con la entrega total de ustedes, estoy convencido de que todo saldrá bien.