

interés público. Y el especialista o ingeniero no es el más indicado para realizar este tipo de trabajo.

2. Otro importante aspecto del trabajo propio de un Ministerio de Transportes es el puramente reglamentario. Es ésta otra esfera a la cual es ajeno el ingeniero, y que debe serle atribuída al administrador.

3. La esfera sustantiva de la acción administrativa que compete propiamente a un Ministerio de Transportes es, sin duda, la ejecución y control de un plan de carreteras, tanto por lo que respecta a la construcción como a la conservación. Pues bien: tampoco este ámbito es de la exclusiva competencia del ingeniero. Es precisa la intervención del administrador en un plano semejante al del director de empresa.

4. La construcción y conservación de una red de carreteras implica una intensa actividad de investigación científica. En este caso el problema adquiere un matiz diverso, que impide

reducirlo a la dicotomía funcional administrador-especialista.

Dejando aparte el ámbito concreto de un Ministerio de Transportes, todo funcionario administrativo superior —al menos de la categoría del *Permanent Secretary*, a la cual no correspondería ninguna de las españolas, ya que los Directores generales no son funcionarios profesionales, sino cargos políticos— suele formar parte de comisiones diversas que estudian asuntos en que se ven implicados diversos Ministerios. Ello exige una amplitud de horizonte intelectual incompatible con la normal limitación del especialista.

Sin olvidar que las afirmaciones del señor J. Dunnett tienen por base una realidad administrativa muy concreta —El Ministerio de Transportes británico y la *administrative class*—, es indudable su interés en cuanto que representan una toma de posición sobre la cuestión de la coexistencia de administrador y especialista, en la cual se pronuncia casi totalmente en favor del primero.

## LA FORMACION DE UN JEFE DE PERSONAL

35.088.6 : 651.372

En la revista «Chefs», número 6, junio 1961 (págs. 13 a 19), se publica el texto de la Conferencia pronunciada por M. ANDRÉ CONQUER ante la Association Nationale française des directeurs et chefs de personnel.

### 1. Introducción

Se trata en el presente artículo de la formación del Jefe de Personal no en el aspecto técnico, o sea el directamente relacionado con su labor, sino en el aspecto cultural, que debe ser complemento indispensable de aquélla para lograr un eficaz desarrollo de su misión.

Se entiende aquí la cultura no como mero conocimiento de datos de tipo histórico, artístico y filosófico, sino como un especial estado de ánimo que implica una curiosidad por los problemas humanos y que crea una mentalidad abierta, capaz de enfocar las cuestiones de personal con un criterio amplio y de tipo general. Se ha discutido mucho sobre las ventajas que

puede presentar una actitud abierta frente a la especialización demasiado exclusiva.

Lo que ahora se trata de estudiar es la necesidad de esta actitud abierta y de esta «curiosidad general» hacia aspectos «paraprofesionales» de la vida.

## 2. Contenido de la formación

Por supuesto, la cultura general *básica* es fundamental para un Jefe de Personal, pero además debe poseer esta cultura, considerada como estado mental. ¿Qué implica este estado mental?

En primer lugar supone un «conocimiento de la época en que vive». Quienes deben tratar con personas como objeto directo de su actividad deben conocer en todo momento las ideas predominantes y las más actuales corrientes del pensamiento que pueden influir en la conducta del personal. En todo caso, y aunque esto no fuera así, el conocimiento de «lo que ocurre» en el campo intelectual siempre le dará la flexibilidad de trato y de conversación necesarias para el logro de su misión.

«Saber situarse en el espacio.» Otra necesidad ineludible que se impone al Jefe de Personal será la de intentar conocer las prácticas extranjeras y, si es posible, algunos idiomas. Los movimientos de integración europeos van a poner cada vez más en contacto a las Empresas y Administraciones con técnicos extranjeros. Para ello hace falta comprender mejor no sólo ya sus idiomas y sus conocimientos, sino incluso su manera de pensar y de valorar los hechos que les rodean, para llegar a un entendimiento más eficaz que borre en lo posible las fronteras espirituales.

La cultura supone una mentalidad rigurosa y precisa; no debe entenderse como «dilettantismo», sino más bien

como una preparación intelectual que proveerá a la mente del vigor y precisión necesario obtenido a través de una disciplina de las facultades intelectivas.

## 3. ¿Cómo obtener esta formación cultural?

El autor distingue, por un lado, los *medios*, y por otro, las *ocasiones* para conseguirla.

### 3.1. LOS MEDIOS

Para conseguir el vigor mental y la perspicacia necesaria pueden ser utilizados los siguientes medios:

La reflexión ante todo. La reflexión supone la curiosidad ante un hecho nuevo (que va unido al sentido crítico y en cierto modo no conformista), el descubrimiento de una explicación o solución al hecho nuevo observado y, finalmente, el control de la solución en el momento de aplicarla a la práctica.

La emoción artística, o sea el poder de intuición para «sentir» los hechos que están en el ambiente, aunque no puedan explicarse con palabras.

En casos de personas especialmente dotadas, la capacidad de meditación para intuir una realidad o revivir una sensación. Se trata de una capacidad de abstracción que es tanto más difícil de conseguir cuanto que un trabajo como el de Jefe de Personal exige que éste se mantenga siempre «con los pies bien clavados en la tierra».

### 3.2. LAS OCASIONES

Para aumentar este acervo cultural, en el sentido en que aquí se comprende, las ocasiones son innumerables: lecturas, conferencias, conciertos, todo puede provocar esta sutileza del espí-

ritu, que al momento de ser aplicada al trabajo cotidiano podrá destruir el sentimiento de rutina y capacitar a quien la posea para una eficacia quizá inesperada en su labor. Recordando siempre que todo ello requiere un es-

fuerzo de voluntad constante y que es más fácil prescindir de esta formación extraprofesional recurriendo al sencillo expediente de considerarlo irrelevante para el trabajo y «cuestión puramente personal».—J. M. A.