

BIBLIOGRAFIA

SINTESIS BIBLIOGRAFICA

LA FORMACION PARA LA JEFATURA

Síntesis bibliográfica del libro *Former des chefs* (promouvoir les hommes), por René Hugonnier. Dunod, París, 1964, 152 páginas.

PRIMERA PARTE

Situar la formación en la organización

I. LAS VICISITUDES DE LA FORMACIÓN

En la mayoría de los países europeos, la enseñanza profesional se ha desarrollado ampliamente. Innumerables realizaciones testimonian la riqueza y la experimentación de una pedagogía técnica, cuyos desvelos remontan a un pasado remoto. El aprendizaje del oficio se ha considerado siempre como una cosa seria. En otros tiempos, las corporaciones, la empresa hoy, los organismos patro-

nales, los sindicatos, la enseñanza pública, han rodeado la formación manual y técnica de una preocupación constante. Esta parece haber alcanzado su madurez.

En la organización, sin embargo, las necesidades de formación no se limitan a la sola adquisición de los oficios de base. La evolución y enriquecimiento de los conocimientos, la diversidad creciente de técnicas, la preparación para responsabilidades cada día más complejas han ampliado mucho, en el curso de estos últimos años, el campo de la formación. Numerosas experiencias en el seno de las organizaciones y la creación de organismos especializados in-

intentan responder a esas necesidades nuevas y considerablemente amplias. La formación se manifiesta hoy como necesaria para todos los niveles, todas las edades y para todas las funciones.

El desarrollo considerable de los programas de formación, a partir de los años 50, se ha basado, en gran parte, en una cierta «moda», de la que no están exentos los medios industriales. Los viajes al otro lado del Atlántico revelaban la amplitud de los esfuerzos realizados en la industria americana y ponían a nuestra disposición métodos experimentados.

Las realizaciones presurosas, en ausencia de objetivos perfectamente definidos, condujeron de manera general a:

- La ausencia de integración de los esfuerzos de formación en la vida de la organización.
- Una visión en exceso restrictiva de la formación, tanto sobre su naturaleza y sus objetivos como sobre sus medios.

Señalemos, a título de ejemplo, algunas de las lagunas todavía demasiado frecuentes:

- La ausencia de relaciones entre los programas de formación y las necesidades de la organización.
- El desarrollo demasiado exclusivo de las actividades de formación en los niveles subalternos de la jerarquía.
- El predominio de ciertas técnicas.
- El restringir a ciertos elegidos el «privilegio» de la formación; y
- La confusión entre enseñanza y formación.

Uno de los objetivos de la formación es, ciertamente, el ayudar a los

hombres a que desempeñen mejor sus funciones. Pero hay que estudiar, analizar, definir o mejorar ésta antes de enfrentarse con cualquier programa de perfeccionamiento. De otro modo, éste, inadaptado, engendrará la irritación o la desilusión de aquellos que efectivamente los «soporten» sin poder aplicarlos.

En el curso de los últimos años lo esencial de los esfuerzos de formación ha recaído sobre la base de la jerarquía. El pretexto de las carencias comprobadas en ese nivel disimula mal otras razones más profundas: es más fácil identificar las lagunas en una función de ese nivel que en las de un jefe de servicio o un director. Es, sobre todo, más fácil encontrar los métodos y circunscribir los conocimientos destinados al primero.

La formación da como primer resultado el de polarizar las exigencias del subordinado con respecto a sus jefes. Cuando los últimos han quedado fuera del esfuerzo de formación, cuando admiten que ésta es excelente para «los de abajo», surge entre los hombres un divorcio inevitable. Cuántos esfuerzos han conducido así a resultados mediocres desvalorizando para el futuro la idea de formación antes de que haya podido dar sus frutos.

Para algunos, la formación se identifica a una técnica-clave: conferencia-discusión, «rôle-playing», dinámica de grupo... Algunos resultados espectaculares hacen rápidamente de uno u otro de esos métodos la panacea que responde a todas las necesidades de formación. Su utilidad es evidente o posible cuando están integradas en un conjunto coherente. Manipulados aisladamente, a menudo ciegamente, no suscitan sino resultados artificiales, más interesantes para

un laboratorio de psicología aplicada que útiles en cuanto a la eficacia y a la expansión de los hombres en la organización.

Tales tentativas encierran siempre el mismo peligro: distraer la atención y esfuerzos del verdadero problema por la práctica inmediata de técnicas a menudo excelentes, a menudo falaces.

Es frecuente todavía la confusión que envuelve la naturaleza de la formación. ¿Se tratará solamente de enseñar conocimientos o de obrar sobre el hombre mediante una auténtica formación? Es el eterno dilema que se plantea a los padres y a los maestros: ¿Instruir o educar? Necesarios uno y otro, no deben confundirse la enseñanza y la formación. Sus fines difieren, aunque se complementen: sus métodos son radicalmente distintos.

Pero esa distinción no es habitual. En numerosos organismos la formación se ha identificado y limitado a la enseñanza; es decir, a la difusión de conocimientos y a la impulsión de técnicas, acción esencialmente colectiva, a cargo de profesores o instructores. La formación identificada a la enseñanza se ha convertido en la tarea de una escuela. Los límites de la enseñanza aparecen cuando la práctica comienza. Ahora bien, ésta, ya se trate de simplificación del trabajo o de gestión presupuestaria no aplica los solos conocimientos. Exige un comportamiento nuevo, un cambio de hábitos, un esfuerzo sostenido y controlado. La práctica cotidiana, la ayuda y el control de cada superior en la jerarquía se convierten entonces en la indispensable prolongación de la enseñanza.

La enseñanza, obra de técnicos competentes, no constituye más que

un factor, ciertamente indispensable, pero parcial, de la formación. Esta no es posible sino en la medida en que está integrada en la vida misma de una jerarquía y sostenida por el papel de cada jefe cerca de sus subordinados.

II. EL PORQUÉ DE LA FORMACIÓN

En la organización, la formación permite a los hombres ejercer mejor sus funciones. Les prepara para nuevas funciones o sin cesar más complejas, dando así vida y eficacia a aquélla. Al permitir al hombre completar sus conocimientos y mejorar sus capacidades, responde a unas de sus necesidades más profundas. Las necesidades de la organización y las necesidades de los hombres se muestran, en este campo como en otros, convergentes.

1. Para la organización

La formación es el único medio que permite con permanencia y para todos los niveles el adaptar un hombre a una función, de colmar el desvío que existe inevitablemente entre los conocimientos, las aptitudes y el comportamiento del uno y las exigencias de la otra. La formación es de este modo obligatoriamente personalizada; supone, a la vez, la apreciación del hombre y el conocimiento de la función. No puede adquirirse definitivamente: el hombre evoluciona y las funciones se transforman sin cesar. La formación ha de ser continua. Responde a una necesidad vital de la organización.

De modo general y permanente, la formación está ligada íntimamente a la vida de la organización, al progre-

so de su gestión, a la eficacia de su estructura y a la acción de su jerarquía.

La amplitud de necesidades nos facilita otra característica fundamental: la integración. La formación no puede conducirse aisladamente, ni identificarse a una realización del momento, a una técnica, por excelente que sea.

2. Para el hombre

A lo largo de su vida, el hombre busca la satisfacción de algunas necesidades esenciales. Alexis Carrel, que conduce a tres raíces las aspiraciones fundamentales comunes a los hombres, considera la necesidad de progreso, de «ascensión», como el rasgo característico de la especie humana. Esta inquietud por desarrollarse es, sin duda, muy instintiva y más o menos conscientemente sentida por cada uno. Puede expresarse tanto por la ambición, el deseo de éxito, la sed de conocer como por la voluntad de progresar, incluso de destacar.

El hombre es propenso por naturaleza a desarrollarse, pero sus mejores aspiraciones no son las más fáciles de realizar. Tiene que ser comprendido, estimulado y sostenido. La confianza es la primera condición de un clima favorable a la expansión del hombre.

Demasiado a menudo la formación se reduce a la adquisición de nuevos conocimientos... Ciertamente es fácil provocar la presencia y la asiduidad a un curso, exigir a los participantes que escuchen e incluso que memoricen. Sin embargo, sería un error de los más lamentables el confundir «escuchar» y «formarse». «La formación, nos recuerda Peter Drucker, es siempre una auto-formación.» La organización, por su espíritu y medios, pue-

de favorecer, promover, sancionar el desarrollo de sus hombres, pero los resultados no se alcanzan sino en la medida en que el acto es voluntario, de la aptitud personal del interesado.

III. LA CONSERVACIÓN Y DESARROLLO DE LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

La necesidad de perfeccionamiento en el campo de los conocimientos técnicos es la más evidente y la menos discutida. En un pasado todavía reciente, se creía que el ingeniero aprendía su oficio hasta los veinte años en la escuela y que lo ejercía después hasta el final de su carrera; la sola lectura de algunas revistas bastaba para estar al día en las aportaciones de menor importancia.

Hoy, en campos cada vez más numerosos, los conocimientos envejecen en menor tiempo del que se deprecian las máquinas. El retraso experimentado en la evolución de las ideas es mucho más irremediable en sus consecuencias que el ocurrido en la renovación del equipo. La noción de «capital técnico» se impone, por cuanto que sería uno de los más graves dejar que se desvalorizase.

La formación técnica no puede ya ser adquirida por entero en el momento privilegiado de los estudios básicos. Durante este periodo se hace cada vez más necesario «aprender» a aprender, más que acumular un lote de conocimientos que dentro de poco habrán caducado. Su mantenimiento sobrepasa la actualización individual y voluntaria. La organización debe asumir la responsabilidad del mismo con sus medios propios o exteriores. Es sintomático constatar ya la preocupación de perfeccionamiento permanente que manifiestan las aso-

ciaciones de antiguos alumnos de ciertas escuelas. El esfuerzo colosal emprendido en los Estados Unidos y en la URSS por formar y perfeccionar a los técnicos nos da la medida de las necesidades actuales.

IV. LA FORMACIÓN DE LOS JEFES

La formación de los jefes en sus funciones se manifiesta como delicada y compleja. Demasiado a menudo se nombra un jefe, dándole un título más o menos claro que hace las veces de definición de la función. En cuanto a la naturaleza exacta de lo que se espera de él, se le abandona a los usos, la rutina o la improvisación personal... Lo esencial es algo implícito. Dos o cinco años más tarde sus superiores comprobarán que el hombre no ha respondido a «lo que se esperaba». De esa imprecisión demasiado frecuente es de donde nacen los mayores obstáculos encontrados por los dirigentes en su actuación: las dificultades humanas, las funciones mal asumidas, la resistencia al cambio y a los impulsos y los conflictos de atribuciones. A partir de entonces la cohesión en la actuación, el propósito de una obra común, la convergencia de esfuerzos y la armonía entre los hombres serán derrotados en la brecha.

Las relaciones en cualquier campo sólo traducirán la voluntad de una Dirección a través del valor y de la cohesión de la jerarquía. No se trata sólo de la calidad de algunos, sino de la integración y de la acción de todos sus miembros. De ahí que resulte sorprendente que éstos se muestren satisfechos cuando no se ha prestado ninguna atención particular a definir lo que se espera de un jefe

ni cuando se ha tomado medida alguna al efecto para ayudarlo, controlarlo y estimularlo.

Una jerarquía no tiene por objeto el encaminamiento de las directrices e informaciones. En su esencia, la jerarquía debe constituir una fuerza. Su cohesión y dinamismo condicionan la eficacia en la utilización de medios y la realización de objetivos. La capacidad de influencia sobre la realidad de toda Dirección se identifica con la calidad de esa fuerza. Su existencia no es, sin embargo, habitual. Al contrario, a menudo se enfrentan fuerzas divergentes y se neutralizan a merced de las especializaciones o de las ambiciones personales.

1. ¿Qué clase de jefe?

Si se preocupa por alcanzar el resultado de ver realizarse sus concepciones, la Dirección debe construir esta fuerza; es decir, promover a los jefes que necesita. No podrá lograrlo sin apoyarse en la formación. Esta suscita, sin embargo, una primera exigencia: «Formar ¿para qué?» Esta cuestión plantea:

- Una necesidad: formular claramente lo que se espera de un jefe; y
- Una obligación: no ir más allá de lo que es necesario en la organización y, con el pretexto de la formación, no anexionar al hombre standardizado.

Si formar es «crear dando una forma», o «hacer conforme a un modelo», conviene definir el modelo. Hay que determinar en la organización el tipo de jefe que se necesita. En gran parte, ese perfil deriva de la política. Cuando, por ejemplo, la organización

desea realizar una política de personal de cierta ambición, no puede hacerlo sino por el canal de la jerarquía. No hay duda que ello entraña un cierto comportamiento del jefe, exigiendo de él sinceridad, valor y equidad, sin los que la política sería letra muerta.

La formación está destinada precisamente a hacer que cada uno sea más capaz de desempeñar a su nivel ese papel común fijado a todos para la constitución de una fuerza coherente y eficaz.

Al definir la función de la jerarquía, la Dirección de la organización sustituye la anarquía por el orden, la improvisación por la voluntad y la confusión por la cohesión. Es cierto que no todos los comportamientos serán permitidos ni todos los modos de acción aceptados. Se trata muy cabalmente de un equilibrio necesario entre libertad y disciplina.

Una Dirección no puede apoyarse totalmente en su jerarquía si no tiene la certeza de que las funciones más amplias que le confía serán realizadas con un mismo espíritu. La política es aquí el sostén indispensable de las delegaciones.

SEGUNDA PARTE

Construir una fuerza: La jerarquía

V. GESTIÓN, ESTRUCTURA Y JERARQUÍA

Al concebir el papel de la jerarquía mediante la separación de todos los aspectos comunes a las diferentes funciones de mando, definiendo las condiciones en las que se ejerce la autoridad y la responsabilidad es como se bosquejará el «modelo» nece-

sario y previo a toda formación efectiva. Antes incluso de orientar ésta, esas ideas afectarán directamente a la estructura de la organización que fija a cada uno su función, determina las atribuciones y señala los límites. La estructura, en gran parte, determina el medio de vida de los hombres en el trabajo. Ese medio influye profundamente en sus preocupaciones, su comportamiento y sus actos.

1. *Las contraindicaciones: especialización y centralización*

La polémica famosa que a principios de siglo enfrentaba Fayol a Taylor se apoyaba en dos concepciones radicalmente diferentes en materia de estructura. Fayol establecía la jerarquía sobre la unidad de mando. En una estructura clara, cada individuo dependía de un solo jefe, ante el que respondía siempre del sector que tenía asignado. Esas condiciones, particularmente favorables a la responsabilidad individual, engendraban una fuerte jerarquía. Sin embargo, las jefaturas, abrumadas por múltiples preocupaciones, hundidas progresivamente en lo cotidiano, se mostraban poco aptas en prepararse ante las evoluciones y mejoras necesarias. De otra parte, la diversidad creciente de conocimientos entrañaba pronto tal polivalencia para cada jefe que la misma condenaba muy pronto esa concepción.

La diversificación de las técnicas, más que cualquier demostración, apoyaba a Taylor, quien, erigiendo la competencia en criterio esencial del grupo dirigente, construía a este último sobre la especialización del mando. Esta se inscribía rápidamente como un determinismo en la evolución industrial.

Las ideas de Taylor en esta materia han influido durante medio siglo en la organización industrial. Todavía hoy explican el funcionamiento de la mayor parte de las organizaciones.

Pero si el desarrollo de los conocimientos y las técnicas habían confirmado en un primer tiempo y de modo amplio el interés de la especialización del mando, progresivamente debía subrayar los inconvenientes. La pluralidad del mando se hace conflictiva: los hombres se oponen en función de imperativos diferentes y las tensiones entre las funciones o los servicios se cristalizan. El arbitraje sobre los problemas menores asciende a los escalones más elevados y el peso de una coordinación cotidiana absorbe lo esencial de las tareas de la Dirección.

La excesiva división altera la unidad de visión y restringe el horizonte de los jefes. La movilización de las mentes y la convergencia de esfuerzos en una obra común se tornan aleatorias al instalarse cada uno en los límites de estrechas atribuciones, defendiendo celosamente las prerrogativas. En la torre de Babel de los especialistas se multiplican las diferencias de lengua. La gestión que en todos los niveles de la organización es síntesis, sólo queda asegurada en la cima, si es que puede serlo todavía, y engendra a su vez nuevos especialistas. La fuga de responsabilidades acompaña a la dispersión de autoridad. La delegación del poder de decisión en escalones subalternos sería ficticia por cuanto que se ejerce sobre aspectos fragmentarios de la cuestión. Agravaría en todo caso la confusión y las tensiones.

La centralización, justificada por tal estructura, se convierte por otra

parte más a menudo en una tendencia natural y fácil que en una elección deliberada. Es la tentación que acompaña a todo mando al procurar una ilusoria seguridad: lo que hago por mí mismo está mejor hecho, ciertamente, que si lo hicieran mis subordinados.

Es evidente que no es en semejantes condiciones como puede forjarse una fuerza interna y que los hombres se abran entregándose por entero. La especialización del mando y la centralización son dos conlindaciones formales a cualquier progreso en tal campo. Por ello, antes de empezar a transformar el papel de los jefes y de formarlos conviene a menudo actuar profundamente sobre la estructura.

2. *Las referencias necesarias*

Es muy corriente que la organización haya nacido de las circunstancias, sin idea directriz. Se halla desarrollada merced a iniciativas localizadas, yuxtaponiendo métodos y servicios. No es a veces sino un equilibrio precario entre hombres o temperamentos. La especialización y la centralización están instaladas en la misma.

Tal situación habrá que sustituirla progresivamente por un conjunto ordenado, coherente con los otros elementos de la gestión y favorable a los objetivos perseguidos. Para que esta estructura permita la evolución de la jerarquía en las perspectivas aquí ofrecidas, debe descansar en algunos principios básicos que sean objeto de una elección deliberada de la dirección general:

- La unidad de mando.
- La distinción entre funciones de

gestión y de asistencia especializada.

- La descentralización, y
- El equipo.

A) *Unidad de mando*.—Un subordinado, para cualquier problema, no depende más que de un solo jefe. Este es responsable ante su superior de la gestión del sector que le ha sido confiado. La autoridad individual así reforzada permite una clara repartición de responsabilidades.

B) *Funciones globales*.—En una estructura establecida sobre la especialización del mando, el jefe de la organización es el único al que corresponde la síntesis que implica toda decisión de cualquier importancia. Le es necesario comprender las posturas y los diversos lenguajes, allanar las oposiciones y convencer a los hombres.

La primera consecuencia de la unidad de mando es la de multiplicar la inquietud por esta necesaria síntesis en los escalones superiores y de generalizar su espíritu.

En una estructura tradicional, la evolución que entraña esa construcción tiene como primera consecuencia el ampliar las preocupaciones y responsabilidades de cada uno. Exige una formación, etapas y tiempo.

C) *Funciones de asistencia especializada*.—De otra parte, esas funciones ampliadas entrañarán, en las diferentes posiciones, una pesada sobrecarga y una polivalencia prácticamente inaccesible.

En el ejercicio de sus múltiples atribuciones, el jefe, en el nivel que sea, debe estar asistido por la existencia de servicios materiales y por el concurso de especialistas. Esos especialistas, que ocupan funciones de consejo, pueden existir en los campos más diversos cuando las necesidades

los motiven. Responsables de su competencia, los titulares de esas funciones de consejo son también responsables de su influencia. No pudiendo interferir mediante órdenes o directrices en las responsabilidades propias a cada miembro de la jerarquía, han de imponerse por su capacidad de cooperación y calidad de los servicios.

D) *Descentralización*.—Al ampliar la función de cada uno mediante atribuciones más numerosas, la descentralización tiende a confiar cada decisión al nivel más bajo que, disponiendo de los elementos suficientes de apreciación, pueda asumirla. Airear así la estructura, no reteniendo en cada escalón sino las decisiones que son de calidad o de importancia suficientes para merecer su atención. Desgajando a los escalones superiores de los imperativos de la gestión corriente, confía ésta a los puestos intermedios y subalternos, apoyándose sobre sus capacidades de iniciativa y responsabilidad.

La descentralización puede estrellarse contra la pasividad de los jefes y los subordinados o crear la dispersión y la anarquía. Para evitar esos escollos debe apoyarse en métodos de gestión rigurosos y en un estado de espíritu.

E) *El equipo*.—De este modo, la descentralización en cada nivel jerárquico descansa totalmente sobre la naturaleza de las relaciones que se establecen entre un jefe y sus subordinados directos. La estructura es una pirámide de grupos jerárquicos. Al delinear y hacer evolucionar la estructura, es esencial asegurar en todas partes la existencia de esos grupos equilibrados, de un número suficiente pero limitado de subordinados de un mismo nivel. El equipo

favorece la acción del jefe cerca de sus subordinados. Asociar estos últimos en una elaboración común eleva el nivel de sus preocupaciones. Da a todos sus miembros la unidad de visión necesaria y provee todos los medios de la cohesión en la acción.

3. Una función común a todos los jefes

Concebidas la gestión y la estructura en el respeto a los principios anteriores, se hace posible el construir la jerarquía, esa fuerza capaz de animar efectivamente la vida de la organización. No se llegará a la misma sino dándole una unidad, subrayando e inspirando todos los aspectos comunes de sus funciones respectivas.

Las funciones de esos jefes, por diversas que sean en cuanto a sus objetivos propios, presentan numerosos rasgos comunes. En la medida en que esas similitudes se descuidan, se engendra la heterogeneidad de las preocupaciones, la dispersión de esfuerzos, los conflictos de competencia y nacen, finalmente, los factores de disensión y anarquía.

Hace más de cincuenta años, Henry Fayol describía ya una «función administrativa» distinta de las funciones tradicionales identificadas en la empresa: comercial, técnica, financiera; pero común a los titulares de éstas: administrar, prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

La «función administrativa» ha sido la aportación fundamental de Fayol y ha influido en todos los trabajos de organización tanto en los Estados Unidos como en Europa.

A) *Las consecuencias de la evolución.*—Medio siglo de vida industrial no ha alterado el análisis de Fayol.

Sin embargo, ha precisado sus componentes:

- Asociando estrechamente el control a la conducta de una acción predeterminada por el estudio de las previsiones y la elección de los objetivos;
- Desarrollando los diversos factores de organización, hoy en día de una mayor complejidad;
- Reduciendo la importancia de la coordinación corriente, en la medida en que los otros aspectos de la gestión están normalmente asegurados, y
- Modificando la concepción del mando, en el que son predominantes la influencia sobre los hombres y su perfeccionamiento, el ejercicio de la autoridad y la delegación.

B) *Una misma inspiración: la política.*—La política va a trazar las orientaciones elegidas, definir las referencias permanentes en materia financiera, humana, técnica y comercial. La referencia a la política es la vía más segura hacia una necesaria unidad.

C) *Una función común a todos los miembros de la jerarquía.*—Cualquiera que sea el nivel jerárquico considerado, las funciones de mando tienen una gran parte en común, suponen un mismo espíritu, un mismo comportamiento y una actitud común en el trabajo. Deberes y responsabilidades de igual naturaleza para todos los jefes se derivan de aquél, y se traducen en atribuciones y poderes que merecen, en cada nivel jerárquico, ser reunidos en un documento que completa la función específica de cada uno. Permiten clarificar el juego de la estructura, precisar las responsabilidades indivi-

duales, definir el papel necesario de los especialistas y que han de ayudar a los jefes en el ejercicio de sus atribuciones.

VI. EL EQUIPO

El jefe, para adquirir influencia cerca de sus subordinados, delegarles responsabilidades efectivas y formarlos, tiene, ciertamente, necesidad de ser guiado; pero también es necesario que disponga de una libertad: la que procura la confianza en sí mismo. Debe ocupar una posición sólida, que derive a la vez de la estructura y de la atmósfera de confianza que encuentra a su alrededor. En esas condiciones puede ser capaz de crear por sí mismo un nuevo estado de espíritu entre sus subordinados, susceptible de procurar su interés, su iniciativa y de crear su vinculación a la tarea común. El equipo es la célula clave de la consolidación de la jerarquía.

1. *Una entidad humana definida por la estructura*

La estructura se presenta normalmente, a menos de una anomalía grave, en una pirámide de grupos jerárquicos, constituidos cada uno por un jefe y sus subordinados directos. Cada uno en esta pirámide es a la vez miembro del grupo de su superior y jefe de su propio grupo. Esta característica es particularmente importante en el mimetismo sociológico de la organización: cada uno, a poco que se le estimule, es impulsado a conducirse con respecto a sus subordinados como su propio jefe se conduce con respecto a él mismo.

Tal grupo jerárquico puede, en ciertas condiciones de relaciones humanas, constituir un equipo. Este grupo jerárquico debe ante todo estar equilibrado en su composición tanto por el número de subordinados dependientes de un mismo jefe como por el nivel de funciones que representa. La estructura debe separar esas unidades homogéneas.

Sólo el buen sentido nos permite apreciar, en función del nivel jerárquico y de la calidad de las atribuciones y del valor de los hombres, los efectivos de un equipo.

2. *Una cierta calidad de relaciones entre los hombres*

La vida de todo hombre es un tejido de relaciones. Los «otros» están siempre presentes en la familia, en el trabajo, en los ratos de ocio. Las relaciones que se establecen entre el individuo y cada uno de los grupos a que pertenece responden de la calidad de las satisfacciones que en ellos encuentra y, por lo tanto, de su equilibrio.

El equipo es exactamente ese grupo en el que el sentido del «nosotros» se hace posible, si bien son necesarias exigentes condiciones. Lo esencial en equipo supone: un jefe, objetivos comunes y una elaboración en común, libertad y disciplina.

A) *Un jefe.*—Desde el momento en que los hombres tienen consciencia de una acción común que les compromete, la necesidad de un jefe se afirma de modo natural. Su presencia simboliza la existencia del grupo al tiempo que su posibilidad. El jefe representa al grupo tanto en el interior como en el exterior, asume los objetivos que le crean y le cimentan,

define la acción, hace converger los esfuerzos y conduce al éxito. Organiza y hace reinar el orden necesario. Resuelve con equidad las dificultades que surjan entre los hombres y hace respetar las reglas que condicionan la vida del grupo.

Sin embargo, tales condiciones no se crean espontáneamente. Nacen del ascendiente que un jefe sabe adquirir sobre sus subordinados y que tiene relación con la naturaleza de su autoridad. La creación del equipo eleva al primer plano el problema de la autoridad.

En el nivel que se la examine, la descentralización, que conduce a los hombres a su madurez social y personal, tiene como primera consecuencia impulsarles a una cierta crisis de independencia. Esas manifestaciones serán tanto más vivas cuanto el período anterior haya sido muy centralizador. El jefe, prevenido de esta fase desagradable, que se pasará bastante rápidamente, no deberá inquietarse. Sin embargo, debe estar armado para hacerle frente y saber que esos primeros signos testimonian una exigencia nueva de sus subordinados a su respecto. Ese es el problema clave de toda delegación.

En un clima autoritario, no se excluye que un hombre viva diez años bajo las órdenes de un superior sin concederle estima, aunque le testimonie todas las señales aparentes de la deferencia. Dar órdenes uno y ejecutarlas otro es una misión simplista del mando, cuyo límite reside en la calidad de una orden que ignora las reacciones de aquél que la aplicará y en las múltiples maneras de ejecutar esa orden.

Competencia técnica y mando son nociones diferentes. De ahí que sea fácil constatar, a cualquier nivel, que

un excelente técnico puede, merced a un ascenso, revelarse como un mal jefe.

La exigencia primera en la creación del equipo es que el subordinado tiene necesidad de estimar a su jefe. Esa estima no puede descansar en el título, la antigüedad, los diplomas o el mero valor técnico. Engloba al hombre por entero en el ejercicio de sus funciones. Se pueden aguantar las órdenes, pero, en el fondo, la autoridad existe en la medida en que se la reconoce.

¿Cómo puede adquirir o desarrollar un jefe esa influencia personal, modificar su mando cuando, muy a menudo, ningún elemento de su formación anterior o de su experiencia le han preparado para ello? Como el valor de un grupo no es nunca superior a la calidad de su jefe, conviene examinar lúcidamente esa cuestión. La sociología nos lo aclara. Las relaciones entre los hombres están constituidas por un diálogo y un intercambio. Se puede esperar de cualquiera su comprensión, adhesión y esfuerzo cuando se le da algo. Se puede exigir de otros cuando se impone uno a sí mismo. De ahí que sólo al precio de un cierto comportamiento con respecto a sí mismo y al grupo pueda darse prueba del mando.

De los innumerables esfuerzos personales de que está tejida la vida de una jerarquía viva se desprenden algunas características esenciales, que están constantemente en la base de cualquier progreso:

- La confianza en sí mismo. La seguridad, la confianza, el espíritu de reposo es lo que el hombre debe poder encontrar en la organización y cerca de sus superiores como indispensables pa-

ra permitir repercutirlas a su vez a sus propios subordinados. En la jerarquía, cada jefe es también un subordinado.

- La preocupación del bien común. El obstáculo que impide ser un buen jefe es el egoísmo, bajo cualquier forma en que se manifieste.
- Una capacidad de esfuerzo de sí mismo, de romper los hábitos y adquirir otros nuevos. Condiciona esta característica esencial cualquier mejora profunda, tanto en la conducta de los hombres como en la respuesta a la evolución continua de las técnicas, métodos y procedimientos.
- El valor, que es una exigencia de cualquier decisión. Probablemente es la ausencia de valor la queja más frecuentemente formulada por los subordinados con respecto a su superior. Debe adoptar las facetas de clarividencia, firmeza, paciencia y riesgo asumido deliberadamente. Hay que dar prueba de firmeza cuando las circunstancias lo requieren.
- La lealtad. El equipo no puede existir si no reina la confianza entre los hombres. La sinceridad debe acompañar a la adhesión. Reside tanto en la libre expresión del pensamiento del subordinado ante su superior como en la exactitud de la información dada al subordinado.

3. *Objetivos comunes y una común elaboración*

El equipo sólo puede construirse sobre la percepción y la realización de objetivos que sean susceptibles de

ser comunes. No es posible que los hombres puedan aportar una adhesión a un propósito que ignora o descuida al hombre.

Sin intentar jamás convencer ni buscar una unanimidad ilusoria, el jefe ha de tener el cuidado de hacer comprender los objetivos perseguidos, y mediante una elaboración común, cada vez que esto sea posible, provocar esa adhesión.

4. *Una libertad*

El equipo es el lugar de un doble aprendizaje: el de una libertad y el de una disciplina. La libertad reside en la manera en que puede conducirse y comportarse principalmente el hombre en tres aspectos:

- Libertad de expresión;
- Capacidad de iniciativa en el marco de su función, y
- Posibilidad real de influir en la vida del grupo, en sus objetivos y sus resultados.

5. *Una disciplina*

El subordinado puede disponer de poderes amplios, pero no es libre de utilizarlos de cualquier manera. La disciplina necesaria no es la obediencia pasiva a las órdenes. Tiene su fuente en la cohesión del grupo, se desarrolla en la unidad de visión y unidad en la acción de sus miembros. Es el respeto a las condiciones de la vida del grupo. Los derechos y deberes se inscriben para cada uno en el respeto a un interés común

VII. LAS REGLAS DEL JUEGO DEL EQUIPO

Son aquellas que darán vida a la estructura y cuerpo al equipo. Claramente definidas, deben ser comprendidas de todos y su aplicación controlada.

1. *El respeto a la jerarquía*

La jerarquía no puede funcionar útilmente más que cuando es respetada.

Para que la eficacia de cada uno esté asegurada en la jerarquía:

- El jefe se abstendrá de dar directrices a otras personas distintas de sus subordinados directos.
- El jefe, una vez definidos las atribuciones y poderes de sus subordinados, no debe inferirse en los campos delegados.

2. *La práctica de la delegación*

El dar atribuciones más amplias y delegar poderes nuevos a un subordinado es correr el riesgo de verle cometer errores en su ejercicio. Está en la naturaleza misma el exagerar ese riesgo por la convicción inconsciente de que «una cosa se hace mejor si la hace uno mismo». Conviene que ese riesgo sea evidentemente razonable. Bien controlado al principio, debe reducirse sensiblemente con el tiempo y la experiencia adquirida. Por eso la delegación de poderes debe ser progresiva y su utilización por el subordinado, una ocasión para el superior de añadir el complemento necesario de formación. La delegación no es concebible sino cuando, adop-

tadas esas precauciones, el riesgo de error es claramente aceptado y el jefe reconoce explícitamente al subordinado el derecho a fracasar. El jefe es en toda ocasión responsable de lo que hacen sus hombres.

3. *La elaboración y decisión*

En una auténtica descentralización, el jefe decide, y decide sólo los problemas que se sitúan a su nivel de intervención; delega las restantes decisiones en sus subordinados, sin sustituirles jamás si no es para aconsejarles y, periódicamente, controlarles. En lo que respecta a sus propias decisiones, es normal, en el juego de un equipo que asocie sus colaboradores a la reflexión, que les informe de sus intenciones y que provoque sus reacciones en cuanto a las consecuencias previsibles. Conviene distinguir entre la elaboración, acto colectivo, del acto de decisión, que debe ser personal.

La regla del juego es simple: para los miembros del equipo reside a la vez en la libertad de expresión y la disciplina de ejecución. Deben poder expresarse muy libremente y por completo en la elaboración común. La decisión adoptada, incluso si difiere de su punto de vista individual, han de aplicarla estrictamente.

4. *La información del superior*

La confianza mutua es el cimiento de un equipo. El jefe debe poder, con confianza, descansar en cada uno de sus subordinados. Para ello, fuera de los dispositivos de control, el jefe tiene necesidad de ser informado periódicamente de la vida del sector

confiado al subordinado y debe poder contar con que se le informará inmediatamente en caso de que éste encuentre dificultades.

TERCERA PARTE

La acción del jefe cerca de sus subordinados

VIII. DEL PENSAMIENTO A LA ACCIÓN

Pocos esfuerzos se han realizado hasta aquí para formular el modo de acción del jefe en el seno de una jerarquía. Bastándose la acción a sí misma, alimentándose a sí misma, la ausencia de «modelo» ha entregado generalmente la práctica cotidiana a las improvisaciones, a la intuición personal y a la dispersión de esfuerzos.

De esas insuficiencias, ante la necesidad de asociar los hombres a una obra común, nace la necesidad de una teoría. Sólo una filosofía de la organización puede dar su dimensión auténtica a esa teoría, que responda, más allá de los artificios de las técnicas efímeras, a las aspiraciones del hombre profundamente comprometido en la acción profesional.

Cualquiera que sea, sin embargo, el nivel de preocupaciones en que la teoría asiente sus raíces, los frutos están amenazados por un mismo peligro: el fracaso del paso a la práctica, de una influencia ilusoria sobre la acción.

Creemos demasiado en que basta escuchar para comprender, y comprender para aplicar. La «conferencia» se hace entonces el instrumento privilegiado, incluso exclusivo, de la

«formación». Una clásica experiencia consiste en pedir a quince oyentes de una conferencia que resuman lo que han retenido para apreciar la eficacia de la sola enseñanza oral...

Aplicar exige mucho más que el simple acto de conocimiento. La experiencia cotidiana nos confirma una realidad menos fácil. Conocer es fácil. Comprender requiere más de nosotros: una asimilación, una re-explicación de nuestro propio sistema de referencia. No aplicaré aquello que he comprendido si no lo he hecho mío, si no estoy convencido, si no aporto mi adhesión a la idea.

Son cinco las etapas que hay que distinguir: conocer, comprender, adherirse, aprender y practicar.

La primera es la más fácil. Necesita únicamente de la enseñanza. Las otras etapas se alejan progresivamente del trabajo en grupo para exigir una lenta transformación personal. Más aún que la comprensión, la adhesión no se derivará sino de un encaminamiento personal del pensamiento. Esas tres etapas: conocimiento, comprensión y adhesión, son relativamente fáciles. La prisa manifestada tan frecuentemente en cualquier realización nueva tiende a hacer de la adhesión el umbral de la acción, la puerta abierta a su puesta en práctica. La acción, la puesta en práctica, la modificación de sí mismo, están al otro lado de esa etapa.

La formación debe conducir a la acción. Es en lo que aquélla sobrepasa y completa la enseñanza. Aquí nace el aprendizaje, pero es indispensable un entrenamiento que tienda a crear reflejos y hábitos. El dominio en cualquier campo no se adquiere sino cuando las ideas se han transformado en hábitos y en reflejos. El aprendizaje es el único puente entre

la teoría y la práctica. Del proceso de formación, constituye la etapa más ingrata. La formación fracasa cuando ignora o subestima esta fase esencial. El aprendizaje es esencialmente esa utilización óptima de una experiencia personal.

IX. LA FORMACIÓN DE LOS SUBORDINADOS ES RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DE SU SUPERIOR

El jefe conoce a sus subordinados mejor que nadie. Sabe y define lo que la organización espera de cada uno de ellos. La práctica de las actividades de su propio sector puede facilitarle innumerables ocasiones de perfeccionarlos. Puede favorecer de este modo la mejora de cada uno en el ejercicio de su función actual, llevándoles a desarrollarse progresivamente al límite de sus capacidades.

Cualquiera, para mejorar en el ejercicio de su oficio de jefe, debe progresar en tres planos:

Actitud con respecto a su función y a los hombres; recurso más amplio a una sana reflexión e inteligencia y eficacia de la acción.

1. *Practicar una efectiva delegación*

El jefe asume esa formación, al principio y de manera permanente por la práctica de la delegación, en el diálogo natural que se establece entre jefe y subordinado. La base necesaria es la que exige toda gestión racional: decidir o explicar la política, definir las funciones individuales y fijar los objetivos periódicos. Esos elementos le van a permitir precisar con claridad lo que espera de cada uno, facilitando así la contribución y la integración de las per-

sonas. Delegar es promover entre los subordinados el sentido de la responsabilidad y de la decisión. El paso progresivo de una estructura centralizada y de un comportamiento autoritario a la delegación es necesariamente un proceso de formación. Al jefe que decide y ordena sustituirá en principio el jefe que interroga. La ocasión es excelente para apreciar al subordinado, pero también de estimularle, de ampliar o de mejorar sus ideas y de ayudarle a rectificar sus errores. Alcanzado ese estadio, hay que pasar a una delegación efectiva. Siendo la decisión esencial a toda función de mando, el subordinado debe entrenarse en su ejercicio.

2. *Utilizar las ocasiones que ofrece la gestión*

La práctica de la delegación pone en evidencia las lagunas de conocimientos, consiente controlar la comprensión, suscita la adhesión y, sobre todo, permite el aprendizaje, fase capital, antes de que la aplicación se integre en la vida cotidiana. Este proceso provee a la formación de una base permanente, continua, que permite a la vez los progresos personales y la inserción en la gestión de las «novedades» de todos los órdenes que las circunstancias o que la Dirección de la organización exija.

La elaboración de la política constituye uno de esos momentos privilegiados que permite transformar profundamente un grupo de dirigentes.

La definición de funciones, por el contrario, permite generalizar para el conjunto de la jerarquía un precioso proceso de reflexión.

La elaboración periódica de los objetivos (presupuestos, programas et-

cétera), la introducción de nuevos métodos o técnicas, la discusión de problemas infrecuentes o importantes serán otras tantas circunstancias que el jefe aprovechará para provocar una reflexión común de sus colaboradores y la ocasión de actuar personalmente cerca de algunos de ellos para hacerles evolucionar.

Los viajes profesionales, las visitas a compañeros, etc., la participación en jornadas de estudio pueden constituir excelentes complementos de formación, o trabajos personales, si se escogen juiciosamente por el jefe y se preparan y aprovechan seriamente por el interesado.

Es a lo largo de su carrera donde el mando debe encontrar naturalmente las posibilidades reales de desarrollo individual. Esta debe ser la ocasión de fases de adaptación que exijan esfuerzos que sean fuentes de progreso personal. Las sociedades francesas preparan sus mandos para puestos superiores a través de mutaciones sucesivas en funciones variadas.

3. *Crear un medio favorable*

Otro factor se muestra fundamental: la influencia del medio que constituye el grupo de trabajo. El clima, la calidad de las relaciones entre los hombres, la integración de cada uno en una estructura ordenada y los métodos de trabajo utilizados constituyen la trama cotidiana de la vida profesional. Es determinante para bien o para mal.

El jefe, lo quiera o no, crea un cierto tipo de medio y a través de él ejerce una acción indirecta pero eficaz sobre sus hombres.

4. *Integrar la función del jefe en una acción concertada*

La formación, asociada por esencia a la práctica de la gestión, no se crea espontáneamente, sino que se integra en un conjunto. El ejemplo y la impulsión no pueden venir sino de la Dirección general. Le pertenece definir los principios; estructuras y métodos que condicionan el medio. La realización tiene que ser progresiva, penetrando la jerarquía nivel por nivel, de arriba abajo. Como se trata no de crear actividades nuevas, sino de provocar un comportamiento nuevo, será necesaria una presión comprensiva pero firme.

X. CONOCIMIENTO DE LOS DEMÁS Y DE SÍ MISMO

El proceso que conduce a la formación es idéntico al del control: escoger un modelo que sea la definición de la función del puesto considerado.

- Comparar el titular a la función;
- Apreciar las separaciones, y
- Escoger los métodos tendentes a eliminar o reducir esas separaciones.

El conocimiento del hombre es indispensable por idéntico título que el de la función. Al estar estrechamente ligados a las características del individuo los métodos de corrección, ese conocimiento se torna en el fundamento mismo de la formación.

El conocimiento de los hombres, para el fin que un jefe se propone, es sencillo. Debe convertirse en un elemento esencial de la formación de su función. Dos instrumentos pueden

ayudarle a aplicar ese conocimiento: el procedimiento de apreciación de los subordinados y el examen psicológico.

1. La apreciación de los subordinados

La necesidad de esta apreciación se hace cada día más evidente para todos los problemas que plantea la carrera de un mando o de un empleado. Desgraciadamente, más que preparar los jefes para esta tarea, fundamento de su mando, se ha escogido demasiado a menudo la facilidad de una receta que dispensaría de tal esfuerzo. Así ha nacido la «hoja de calificación»... Sin duda sus lejanos promotores tenían la preocupación de ayudar al jefe en su reflexión, de facilitarle una estructura de apreciación. Innumerables realizaciones demuestran hoy día en qué medida este instrumento se ha desviado de su objeto inicial.

De la guía de reflexión a la tentación de un instrumento de medición que caracteriza a los individuos por una nota global y que permite clasificarlos, incluso de llevar sus aptitudes o su carácter a tarjetas perforadas, no hay más que un paso que los especialistas de «relaciones humanas» franquean demasiado a menudo con alegría. He ahí uno de esos ejemplos típicos en el que el medio, la técnica, sustituye al fin, desembocando en una de esas «manipulaciones humanas» denunciadas tan justamente por Gaston Berger.

Por cierto, ¿a quién se va a enjuiciar? Al hombre, se responderá. ¿Quién es ese hombre? ¿Se tiene necesidad de un hombre standard, de un modelo único? ¿Quién tendrá la

pretensión de definirlo y cómo? ¿Se tiene el derecho, en este medio parcial que es la organización, de apreciar al hombre en cuanto tal? Y si la tarea es posible, ¿quién nos confiere ese derecho?

Los especialistas no se abruman con esas cuestiones. A menudo únicamente la buena voluntad de un empleado del servicio de personal es quien decide si conviene definir al hombre con cinco criterios o con veinte. El «valor moral» se tendrá en cuenta, se juzgará en porcentaje..., a igual altura que la «cultura general», la «calidad de trabajo» y las «relaciones con los colegas» y, eventualmente, se sumará el todo para medir la personalidad...

La nota global concede 178 puntos a M. Durand..., y uno se pregunta después cómo han podido tolerar organizaciones serias tanta ligereza en la concepción de esos instrumentos, tanta inconsciencia en su utilización. Generalmente, las que se utilizan son fichas que dependen de técnicas más modestas. Si su concepción traduce un esfuerzo loable por ayudar a la apreciación, su utilización es discutible. Porque se desconfía del juicio del superior, se le completará con el de tres o cuatro jefes necesariamente más alejados del subordinado, como si añadiendo imprecisiones cada vez mayores y llegando a un compromiso en la apreciación se pudiera mejorar la exactitud. La jerarquía, mal preparada y mal informada respecto al objetivo perseguido, se sustrae con vigor a lo esencial: comunicar la «calificación» al interesado. El impreso se ha convertido en un fin en sí mismo. Ha sustituido a la preocupación del conocimiento de los subordinados por el superior y ha transformado en ru-

tina administrativa un acto esencial de la práctica del mando, sin ningún beneficio para éste.

Conviene renunciar a tales prácticas, cuyo interés, desde cualquier punto de vista que se miren, es muy discutible. La búsqueda de una concepción sana nos llevará a precisar que:

- El impreso es secundario y no tiene otra justificación que la de ayudar, por una parte, la apreciación del jefe, y
- La apreciación del jefe no tiene otro objeto que el de servir el progreso personal de cada uno de sus subordinados.

A) *El impreso.*—El impreso es un medio. Si el jefe puede prescindir de él, no hay necesidad de crear ninguno. Puede ser útil construir esta guía de análisis para ayudarle en una de sus atribuciones en la que generalmente está mal preparado. Debe quedar bien claro que este instrumento es secundario, y, lo que es más, siempre imperfecto. Ningún sistema podría resistir la crítica.

B) *La conversación con el subordinado.*—Es la pieza maestra de la apreciación. Su fundamento reside en la preocupación que todo jefe debe tener con respecto a cada uno de sus subordinados: «¿Qué hacer para que este hombre se desarrolle y sea más eficaz en su trabajo?»

Ningún hombre tiene derecho a juzgar a otro hombre, pero el subordinado, aceptando la función que se le ha confiado, se hace deudor, responsable. No se trata de juzgar a un hombre, sino de apreciar sus servicios.

2. *El examen psicológico*

Conocerse es indispensable en el ejercicio de una función de contacto —y más aún de mando—, si es que no es la cuestión clave que se plantea a todo hombre en el curso de su existencia.

En el plano profesional, la apreciación del superior, la discusión y la reflexión que entraña conducen a ese autoanálisis necesario. Otro medio que puede contribuir muy útilmente es el examen psicológico.

Sin adentrarnos en la discusión del valor de la psicología aplicada, lo que puede esperarse del examen psicológico para el mando es justamente aquello que más difícilmente puede facilitarnos.

Tres consecuencias deben resultar de las constataciones sobre las dificultades de apreciación de un hombre:

- Escoger con cuidado los especialistas, en una profesión todavía no reglamentada en la que interfieren competencias muy diversas;
- Utilizar el examen con prudencia, como un elemento de apreciación entre otros, y
- Provocar una actitud cooperativa de la persona examinada, actitud que en gran parte permite eliminar los riesgos de error.

La extensión de la utilización de los métodos psicotécnicos no las ha tenido en cuenta, desgraciadamente, ya que se ha hecho demasiado a menudo en condiciones de ligereza difícilmente admisibles.—G. LASO VALLERO.