

crear el Servicio Civil, y en ARGENTINA se piensa crear la Escuela Nacional de Administración pública como parte de un programa general de rehabilitación del país.

¿QUÉ SISTEMA, EL AMERICANO O EL INGLÉS?

En esta amplia tendencia que, como hemos visto, se manifiesta en Hispanoamérica hacia el perfeccionamiento de la organización y administración del personal, ¿cuál es el criterio que aparece preferente? ¿Dar la preeminencia a los conocimientos especiales o a los generales? Nigro personifica estas dos corrientes en América e Inglaterra, respectivamente. En la Gran Bretaña el reclutamiento para el Civil Service se hace entre candidatos jóvenes, juzgándolos según sus conocimientos generales; la especialización la adqui-

rirán con la experiencia a lo largo de la carrera. Para el "Administrative Class", cuerpo de gran prestigio y que ejerce las funciones de dirección de la Administración, se sigue este criterio valorando la formación general universitaria del aspirante. Por el contrario, en América no hay límite de edad, y en los exámenes o entrevistas con los candidatos se juzga más por los conocimientos y experiencia concreta que tengan en la materia propia de la función que van a desempeñar, que por su saber académico.

Nigro estima que el modelo que se ha seguido principalmente en Hispanoamérica es el de Estados Unidos, pero que así como en Norteamérica se está prestando interés creciente a la incorporación de principios del sistema inglés, lo mismo debería hacerse en Hispanoamérica, llegando a establecer definitivamente el sistema de carrera.—L. H.

CRITERIOS DE ACTUACION

DEL

MANDO ADMINISTRATIVO 65.012.4:35

El tipo más eficaz de dirección es el unipersonal, el Presidencialismo. No importan sus títulos o los medios utilizados para lograr su posición. Lo verdaderamente sustancial es que se trata de una alternativa mucho más eficaz que la dirección colegiada o en Comité. No debe olvidarse que a toda acción precede una decisión, y el órgano unipersonal es mu-

El verdadero motor que hace andar a la Administración es el conjunto de decisiones de los jefes superiores, que continuamente se producen en su seno. CYRUS FALCONER, consultor de Organización, ha pronunciado una conferencia en el Estado libre de Puerto Rico, titulada "La decisión ejecutiva", en la que señala las condiciones de esta acción y que extractamos del folleto de la División de O. y M. del Negociado del Presupuesto de Puerto Rico.

cho más capaz y rápido en la adopción de las decisiones.

LA DECISION DE CALIDAD

El Directivo o ejecutivo conservará su puesto mientras pueda adoptar buenas decisiones. A veces este axioma viene alterado por el factor "fuerza", elemento que

puede llevar a mantener al directivo a pesar de sus decisiones poco convenientes. A largo plazo, sin embargo, será válida la preferencia por las buenas decisiones, ya que las ineptas irán creando una fuerza contrarrestante, que fatalmente desposeerá del puesto al ejecutivo.

Ya que la adopción de buenas decisiones constituye la principal y más importante función del ejecutivo, veamos los factores que intervienen para que ésta se desarrolle convenientemente.

Uno de ellos es la *información*. Esta debe ser "al día" y de alta calidad. Es probable que las decisiones no rebasen en calidad la información que les sirve de base. De este factor depende la proporción de decisiones buenas en grado importante.

Otro factor es la *oportunidad* de la decisión, ya que en la sociedad actual una decisión demorada puede ser más perjudicial que una mala decisión. De esta premisa se deduce la importancia que se da actualmente a la *rapidez* de información. En treinta años se ha pasado de la etapa manual a la mecánica, y de ésta a la mecánico-eléctrica, hasta el advenimiento de la electrónica con la cual se logra tremenda rapidez en la reunión de informes para los dirigentes.

LA ACTIVIDAD DECISORIA

Vamos a considerar conjuntamente la Administración pública y a la privada, ya que el Gobierno se puede asimilar al negocio mayor de todos desde el punto de vista de gerencia, y vamos a considerar también que las decisiones de un negocio pequeño responden relativamente a la misma técnica que las de un negocio grande. Sin embargo, el ejecutivo de un negocio grande *no tiene* al día más horas disponibles que el presidente de una pequeña compañía.

Definiremos como "trabajo operativo" la tarea de tomar decisiones. Este no es el solo trabajo que pesa sobre el directivo, pues sobre el mismo presiona el deber de acudir a reuniones con sus colabora-

dores, dedicar tiempo a relaciones públicas, hacer un poco de política y aún deshacer algún entuerto. Es evidente que cuanto mayor sea la empresa, mayor será la *presión* sobre el ejecutivo y menos tiempo tendrá para el trabajo operativo. Se dice que el ejecutivo debe aprender a vivir bajo presión, pero por esto será importante que aprenda a reducirla o mantenerla bajo control.

Existen dos formas de reducir o controlar esa presión. Puede *delegar* la tarea o parte de ella, pero manteniéndola bajo control o puede hacer que la tarea le sea condensada en síntesis antes de llegar a su poder.

En todo caso es preciso procurar que el ejecutivo no tenga que dedicar más de cuatro horas diarias al trabajo operativo, pues si las horas extras son perjudiciales para la salud y calidad del trabajo de un obrero, lo son más para las de un alto jefe, dado lo importante de sus decisiones.

LA DELEGACIÓN COMO SOLUCIÓN

Es preciso estudiar la organización, hablar con los vicepresidentes o segundos del ejecutivo, analizar sus tareas, deberes y responsabilidades, así como su autoridad, al tiempo que dedican al trabajo operativo y los controles de que disponen. Es seguro que de diez casos, en ocho se comprobará que el Directivo máximo es un punto de congestión.

Luego de recoger estos datos, será preciso discutir el caso con el Ejecutivo o gerente y habrá que convencerle de que *delegue* autoridad, lo cual no suele ser fácil. Se resistirá a creer que él es causa de demora por su actuación. A medida que aumenta la presión sobre él, tendrá menos tiempo para adiestrar a otras gentes para que hagan su trabajo y no podrá dedicar diez minutos a cierta labor, se impacientará y terminará diciendo: "Déjelo, que yo lo haré." Creerá que lo puede hacer en dos minutos y así ganarse ocho, pero la realidad es que empleará quince. Así terminará por ser el "hombre-orques-

ta" de la organización, permaneciendo en la oficina más tiempo que nadie, y, sin embargo, será el punto de máxima congestión en el funcionamiento de su conjunto.

IMPORTANCIA DE DELEGAR

Haciendo reseñas detalladas de la manera de emplear el tiempo los ejecutivos o presidentes, es posible que se llegue a descubrimientos como el de que, de los veinticinco días útiles del mes, sólo dediquen a su misión operativa una parte mínima y el resto sean trabajos no exclusivos de su competencia. Leen correspondencia, trabajan sobre problemas, actúan en público, etc. Es posible que gran número de estas operaciones—trabajo de decisión—llegue a sus manos para ser firmado, y es grande el número de ejecutivos que no han oído hablar de que alguien puede firmar por ellos.

Puede que se moteje de ser poco ético, impropio o descortés el delegar la firma, pero lo cierto es que sólo un pequeño volumen de correspondencia requiere en realidad la firma personal del jefe. Lo que sucede verdaderamente es que a falta de otros controles la firma es un modo de saber lo que pasa en su departamento.

SISTEMAS DE INFORMES

La clave de un sistema de actuación por informes es la sencillez con ahorro de tiempo de preparación y lectura, así como que los informes sean de carácter comparativo, tanto con lo sucedido en otras épocas anteriores como con lo previsto para suceder o alcanzarse. Este es el modo de saber si las cosas marchan bien o mal.

Debe procurarse implantar, si es que no se emplea, el tipo de informes en que predomine la parte gráfica, cuadros, tablas, etc., desterrando los puramente narrativos con exceso de detalles. También será útil canalizar todos los informes ha-

cia un *editor* responsable que lea todo y prepare un resumen que será el que se haga llegar a manos del ejecutivo, aunque acompañado de los antecedentes, por si precisase alguna comprobación.

CÓMO PREPARAR EL INFORME

Deben acostumbrarse los *fabricantes* de informes a presentar, cuando menos, una recomendación de *cómo* resolver el caso que se plantea en el informe. Esto ahorra tiempo al ejecutivo y es lo que se trata de conseguir. También debe procurarse que estén completos, con todos los datos necesarios para el enjuiciamiento, labor en la que puede ser útil el *editor* haciéndose la pregunta: "Si yo fuera el ejecutivo, ¿tendría a mano todos los datos necesarios para juzgar?" Ahora bien: no se debe llegar al detalle excesivo, puesto que debe preocupar más el resultado de la actividad que la forma en que ésta se desarrolla.

También debe tenerse en cuenta, respecto a los informes, la base de medida y que ésta sea adecuada a la organización de que se trate. Cuando se cruza el Océano en un barco, es probable que el informe meteorológico o la posición geográfica sean necesitados por el capitán del barco dos veces al día, pero si se trata de un avión en igual viaje, será preciso, acaso, cada quince minutos y hasta con mayor amplitud o alcance.

Después de esta escala o medida será necesario establecer un formato único en el que se sepa dónde está cada cosa. Igualmente se frecuentarán las representaciones gráficas, que permiten a *primera vista* obtener información sin necesidad de leer y que, sin cálculos ni apuntes, facilitan las conclusiones que puedan sacarse, tanto de metas alcanzadas como de costos que suben.

PROGRAMA DE INFORMES

La última labor será establecer un *programa* de informes e instruir a los interesados en la forma de hacerlos y señalar

los plazos de entrega. Debe nombrarse un responsable en la oficina ejecutiva, para que se cumplan las fechas de entrega, y se compruebe si están completos. Otra misión de este ayudante será el manejo del archivo de asuntos pendientes, cuyo empleo adecuado dará al ejecutivo una magnífica reputación de buena memoria, precisión, exactitud, etc.

Se insiste en la importancia de la sencillez, aunque no es fácil crear un instrumento sencillo de esta naturaleza. Necesitará observación, análisis y gran atención al detalle. No admite errores. Es tarea de expertos en organización, pero una vez obtenido el sistema, los resultados son fuente de la mayor satisfacción.—J. G. A.

FORMACION DE EXPERTOS

EN MATERIA DE

"ORGANIZACION Y METODOS"

35.08:[001.8:65.01]

1. EL PROBLEMA EN ITALIA

En Italia, por iniciativa de la Presidencia del Consejo de ministros (Oficina para la Organización Administrativa y Comisión Nacional de Productividad), se han organizado cursos para funcionarios públicos y viajes de estudio a países que, como los Estados Unidos, se han dedicado a los estudios de la Ciencia de la Administración. Esto ha originado la formación de grupos de expertos en organización y métodos de trabajo que son precisamente los llamados a constituir en los distintos organismos de la Administración las Oficinas de O. y M.

En esta denominación se comprenden las materias de técnicas de la dirección, técnicas de la estructura orgánica, técnicas del personal, relaciones humanas, etc.

2. DEFINICIÓN

Pueden definirse los funcionarios O. y M. como aquellos que, después de una

Los problemas planteados por la modernización y reforma de las administraciones públicas exigen la formación de un personal especializado en estas actividades; esto ha dado lugar al nacimiento en distintos países de grupos de expertos en Organización y Métodos (O. M.). Sobre el carácter y actividades de estos funcionarios en Italia, se pronuncia el Dr. Franco Faina, en la revista de Roma *La tecnica della organizzazione nelle pubbliche amministrazioni* (Año IV-1957, abril-junio, págs. 220-225).

cuidada preparación, se dedican a estudiar de una manera clara y analítica la realidad y efectivo funcionamiento de un organismo, y de los métodos que se usan en él; proponen la modificación de aquellos aspectos que parecen menos racionalizados, con arreglo a determinadas técnicas; y siguen los resultados de su experimentación, haciendo un balance comparativo de los mismos.

En muchas ocasiones sus funciones son más amplias, aconsejando a la dirección, preparando manuales operativos y de aprendizaje, etc. En general, la tarea de estos funcionarios es muy delicada.

3. OBSTÁCULOS QUE ENCUENTRAN LOS FUNCIONARIOS O. & M.

Estos funcionarios, en ocasiones, son mirados con recelo por la alta dirección, sobre todo al principio de su actuación. No simpatizan con estas nuevas ideas los clásicos escépticos, los que no estiman posi-