

# REVISTA DE ESTUDIOS DE LA VIDA LOCAL

Depósito legal, M. 1582 - 1958.

AÑO XXIII

MAYO-JUNIO

NUM. 135

## I. SECCION DOCTRINAL

### Cualidades directivas

por

**JULIAN CARRASCO BELINCHON**

Secretario de Primera Categoría de Administración local

SUMARIO: I. *Introducción*: 1. Planteamiento. 2. Amplitud de la encuesta. 3. Objetivo de la encuesta. 4. Plan de trabajo.—II. *Cualidades ideales de los jefes*: 1.º Capacidad o competencia profesional. 2.º Compañerismo. 3.º Recto sentido de la justicia. 4.º Dotes de organización y de mando. 5.º Ejemplaridad. 6.º Sentido de la responsabilidad. 7.º Eficacia. 8.º Educación. 9.º Integridad moral. 10.º Personalidad. 11.º Inteligencia. 12.º Estar dispuesto a escuchar y aceptar las ideas de los funcionarios. 13.º Saber defender al personal a sus órdenes. 14.º Saber apreciar los méritos de los subordinados. 15.º Simpatía. 16.º Confiar en los colaboradores.—III. *Conclusiones*.

## I. INTRODUCCION

### 1. PLANTEAMIENTO.

En la Escuela Nacional de Administración y Estudios Urbanos se ha celebrado en 1963 un Curso de Perfeccionamiento Profesional para funcionarios administrativos de Secretaría e Intervención, dividido en tres grupos, y en el desarrollo del primero, al exponer en la Cátedra de «Organización y Métodos», el tema de «Las funciones directivas», se suscitó el doble problema de las cualidades que deben reunir los titulares de las jefaturas para poderlas desempeñar satisfactoriamente, y de las que deben poseer los colaboradores de los mismos.

Para recoger la síntesis de los puntos de vista de los participantes, con respecto a tan trascendentales problemas, así como también los de los asistentes a los dos grupos sucesivos, se les sometió la siguiente encuesta, que tenían que contestar por escrito y en forma anónima:

*«¿Qué tres cualidades cree usted que debe reunir el jefe?» y*

*«¿Qué tres cualidades debe reunir el subordinado?»*

## 2. AMPLITUD DE LA ENCUESTA.

A la encuesta han respondido 236 funcionarios, los que dada su diferente categoría administrativa: 15 jefes y subjefes de Sección, 78 jefes y subjefes de Negociado y 143 oficiales; su adscripción administrativa: 149 prestan su trabajo en dependencias de la Secretaría y 87 en las de Intervención; la Corporación a la que sirven: 149 trabajan en Ayuntamientos y 87 en Diputaciones provinciales, y el sexo: 31 funcionarias y 205 funcionarios, constituyen una muestra representativa de un indudable valor.

Valor que se acrecienta cuando se observa que las contestaciones de cada uno de los grupos coinciden en un 90 por 100, con lo cual cabe pensar que, en líneas generales, expresan una opinión bastante común.

## 3. OBJETIVO DE LA ENCUESTA.

El interés de esta encuesta, cuyos resultados publicamos parcialmente en este trabajo, dejando el resto para otro próximo artículo, radica, en primer lugar, en constituir el reflejo de una opinión libremente emitida por funcionarios que normalmente no tienen ocasión de exponer con reflexión y objetividad su punto de vista. Punto de vista que es esencial conocer para calibrar el estado de las relaciones humanas en el seno de nuestras Corporaciones locales.

En segundo lugar, reviste excepcional interés el comprobar cómo el funcionario tiene un profundo sentido de responsabilidad y se considera íntimamente ligado a la Corporación a la que sirve. Responsabilidad y vinculación que se ponen de relieve cuando

considera que la primera cualidad de los jefes y de los subordinados debe ser la competencia profesional, para así servir mejor a la Corporación en la que trabaja.

En tercer lugar, merece destacarse el alto grado de corrección que los funcionarios poseen, puesto de relieve al contestar con objetividad a la encuesta. Las opiniones expuestas son en su totalidad constructivas. Si en algún caso se pudiese pensar que las afirmaciones contenidas entrañaban una crítica, pronto se comprueba que no hay tal cosa, sino un vehemente deseo de colaborar en la mejora de estructuras y funcionamiento de las Corporaciones, para que éstas sirvan mejor a los administrados.

Y en último lugar, la encuesta ha sido también una ocasión magnífica para poner de manifiesto la voluntad de los funcionarios españoles de servir y laborar con eficacia.

#### 4. PLAN DE TRABAJO.

Al formular la doble pregunta que constituye la encuesta, se advirtió a los participantes que la contestasen con brevedad. Es decir, en estilo telegráfico, para facilitar el estudio y valoración de las respuestas. Cosa que en la casi totalidad han cumplido.

Al analizar las respuestas se ha observado que los términos empleados han sido muy diversos. No obstante, la lectura conjunta de la contestación ha permitido interpretar cada uno de los extremos de la misma, y unificarlos bajo una serie de epígrafes generales que permiten obtener una visión global bastante homogénea.

Precisamente pretendiendo esta homogeneidad, tanto en lo referente a los jefes como a los subordinados, las contestaciones las hemos comprendido en dieciséis cualidades, que se exponen por el orden de importancia que resulta de la encuesta.

Por otra parte, para facilitar la comprensión del significado de cada cualidad reseñada, al examinar cada una de ellas, comenzaremos dando una noción de la misma, deducida de las respuestas formuladas y reproduciremos después algunas de las frases contenidas en las contestaciones para complementar dicha noción y perfilar la respectiva cualidad.

Por último, hemos de hacer constar que al publicar los resultados de la encuesta pretendemos no sólo dar a la luz, como anticipamos, la opinión de un grupo selecto y numeroso de funcionarios, sino también llamar la atención sobre aspectos que requieren un adecuado tratamiento, como indicaremos en su momento, cuando comentemos las deducciones que se obtienen lógicamente de dicha encuesta.

## II. CUALIDADES IDEALES DE LOS JEFES

### 1.ª CAPACIDAD O COMPETENCIA PROFESIONAL.

Se considera como primera condición que debe reunir toda persona que ocupe un puesto de mando, cualquiera que sea el plano jerárquico en el que el mismo esté situado, la de la capacidad o competencia profesional, entendida como la *posesión de los conocimientos, aptitudes y experiencia precisos para desempeñar el cargo que se ocupa*, por cuanto si no posee esta cualidad, difícilmente podrá desempeñar aquél con acierto y dirigir convenientemente a los que de él dependen.

La falta de esta condición provoca nocivos efectos:

— *El que la padece* se convierte en rígido e incomprensivo, al mismo tiempo que se distancia de los que le rodean, con el propósito de que no conozcan su incompetencia. En este sentido se ha afirmado que «la rigidez, la incomprensión y las «distancias» están en razón inversa con la competencia profesional».

— *Los que le rodean* desconfían de él, procurando como consecuencia mantener una relación lo más superficial posible, y se encuentran a disgusto, pues saben que jamás obtendrán éxito guiados por una persona que no está a la altura de las circunstancias.

— *La Entidad o Corporación* acusa la incompetencia por lo menos en un doble sentido: *su funcionamiento es defectuoso y además complicado*. Defectuoso, al no ser dirigido en debida forma. Complicado, por cuanto muchos trámites inútiles que han de ser cumplidos o tienen origen en la incompetencia de quien los

implantó, o en la incompetencia de quien no sabe suprimirlos. El que las cosas se sigan haciendo «como siempre se han hecho» revela en la mayoría de los casos una falta de competencia de quien estando obligado a actualizar y simplificar las actividades, no sabe cómo actualizar y cómo simplificar, y prefiere que todo siga como hasta ahora: es decir, cada día peor.

Con respecto a esta cualidad, en la encuesta merecen destacarse las siguientes afirmaciones:

«Competencia profesional, seriedad y estudio al resolver los problemas». «Conocimiento de la materia que tenga encomendada y juicio claro para aplicarlo». «Realizar sus propias funciones, no por ser muy competente y saber a la perfección su cometido, tratar de hacer personalmente hasta el mínimo detalle, con lo cual al acumulársele el trabajo deja sin precisar y atender asuntos de verdadera importancia». «Competencia superior a los subordinados (es muy discutible el ascenso por antigüedad)». «Capacidad para conocer los asuntos encomendados a su servicio». «Que esté formado intelectual y moralmente». «Estar lo suficientemente capacitado para dirigir bien y resolver sin dudas cuantos problemas se puedan presentar. De ninguna manera debe ser una figura decorativa». «Que esté a la altura de su misión». «Competencia e inquietudes profesionales (el que no se supera, descende)». «Que sepa ejecutar lo que ordena». «Idoneidad para el cargo que desempeña». «Que sea conocedor de sus funciones y atribuciones». «Conocimiento completo de la materia propia de la función que desempeña». «Competencia en sus decisiones, ajustándose en un todo a la ley y a los reglamentos, huyendo del tópico de lo «moral», que si por una parte propende a la indisciplina y a la desorientación, por otra impide que el reglamento se perfeccione». «Preparación y pleno dominio en el trabajo a realizar».

## 2.<sup>a</sup> COMPAÑERISMO.

La cualidad de compañerismo se entiende como la *postura de comprensión, trato afable y disposición de ayudar a los que colaboran bajo nuestras órdenes en el desarrollo de funciones que nos están confiadas.*

Por los funcionarios participantes en la encuesta se ha considerado cualidad básica del jefe el compañerismo, como lo demuestra el que la hayan calificado como la segunda que debe tener todo jefe.

Efectivamente, en la concepción moderna de la dirección, cuya piedra angular es la *colaboración*, resulta esencial el compañerismo como punto de partida y de llegada de toda política de relaciones humanas.

Resulta difícil pensar en que los funcionarios colaboren sinceramente con el jefe, si éste de entrada no adopta una postura abierta de comprensión hacia ellos.

Con respecto a esta cualidad, se afirma en la encuesta:

«Afabilidad (no vencer resistencias, sino convencer ganando voluntades mediante el trato accesible y cordial con los subordinados)». «Que tenga a todos sus compañeros y subordinados como colaboradores, pensando que están al servicio de los administrados, sin que se enaltezca de los títulos que ostente ni de su mentalidad». «Nada de egolatría. Convencerse de que es uno más entre sus funcionarios, sean superiores o inferiores. Nada, pues, de soberbia». «Amable. La amabilidad y buen trato predispone a los subordinados a cumplir con gusto todos los trabajos que se les encomienden». «Cordialidad en el trato con sus subordinados». «Tacto en su conducta, porte y trato, para despertar la confianza en él de sus superiores, subordinados y personas relacionadas con el servicio, consiguiendo que unos y otros le respeten sin hacerse respetar». «Ser afectuoso con los subordinados». «Ser comprensivo con sus subordinados». «Que considere a los subordinados como integrantes de la familia administrativa, y no como anexos». «Amabilidad a estilo de compañerismo». «Disposición favorable para recibir a los funcionarios en sus consultas y problemas». «Condición humanística en el trato con los subordinados». «Que se haga querer por sus subordinados». «Humano en su trato». «Comprensión para con sus subordinados». «Considerar al subordinado como colaborador». «Que sienta por los que con él trabajan, al menos un poco de afecto». «Que sea humano (comprensivo)». «Que sea un compañero más». «Que procure hacer el bien al inferior». «Que sienta sincero respeto y cariño por

sus subordinados». «Gran comprensión y espíritu de compañerismo, con el fin de que los inferiores sientan afecto por el jefe y no actúen atemorizados por las amenazas o castigos». «Amabilidad y deferencia con todos los demás, acaso un poco extrema da con los de grado más inferior en la escala administrativa». «Que sea afable, sintiéndose compañero de sus subordinados y tratándoles con toda clase de consideraciones». «Que sepa inspirar confianza, sin merma de su jerarquía». «Que no considere a sus inmediatos inferiores como meros subordinados, sino como colaboradores en la función a desempeñar».

### 3.<sup>a</sup> RECTO SENTIDO DE LA JUSTICIA.

El sentido de la justicia y la rectitud en la actuación, se consideran también como condición esencial que debe reunir todo jefe, entendida como *la estricta y escrupulosa observancia de las normas vigentes, y su correcta interpretación y aplicación*.

Sin tal cualidad, difícilmente los colaboradores se entregarán de lleno al desempeño de sus cometidos, pues se encontrarán a disgusto y predispuestos a cambiar de puesto de trabajo, e incluso de profesión.

La injusticia es lo que más duele al funcionario, y quizá la causa de la desmoralización que en ocasiones se observa.

Ahora bien, el funcionario interpreta la justicia en forma humana, pues a hombres se aplica, y, en consecuencia, tacha con frecuencia de injusticia, por considerarla tal, la aplicación rígida de la justicia.

En consecuencia, *ser justo no es aplicar con rigidez la justicia, sino aplicarla con humanidad*. Por ello, el funcionario se rebela—al menos en su fuero interno—más por la rigidez en la aplicación de la justicia que por la ausencia de ésta.

La falta de justicia la califica de corrupción y desorden, y la soporta en la medida en que esta situación le permite obtener algún beneficio. En cambio, la aplicación rígida de la justicia la considera como una monstruosidad y como un fraude.

Con respecto a esta cualidad, se ha afirmado en la encuesta: «Igualdad de trato, relegando en todo momento el concepto

de amistad a un segundo plano». «Justicia, tanto en la asignación de funciones como en el reconocimiento de méritos en el subordinado». «Igualdad de trato en igualdad de condiciones». «Ser justo en todos sus actos». «Sentido de justicia social en el trato con sus subordinados». «Ser justo, no haciendo distinciones arbitrarias entre sus subordinados, tanto para el reparto de trabajo, como de recompensas e imposición de sanciones». «Juzgar a sus inferiores con el mismo criterio que juzgaría sus propias acciones». «Que sea justo en cuanto al reconocimiento de los méritos o faltas del personal a sus órdenes». «Justicia (tanto para sancionar como para recompensar)». «Que sea justo en sus decisiones». «Justicia (dar a cada uno lo suyo, dejando de lado aficiones, codicia, temor y miedo)». «Que someta a todos los subordinados a un trato sin preferencia». «Imparcialidad en el trato». «Recto en la ordenación y ejecución de los trabajos». «Justo en las apreciaciones». «Recto en las decisiones». «Justicia en el trato con los subordinados». «Ecuanimidad en el trato con sus subordinados». «Que tenga un sentido recto de la justicia».

#### 4.<sup>a</sup> DOTES DE ORGANIZACIÓN Y DE MANDO.

Si todo jefe debe organizar y dirigir, es evidente que ha de poseer las cualidades que le permitan desarrollar ambas funciones, a las que no siempre se presta la debida atención, con lo cual a veces se piensa que no las reúne la persona que está al frente de la unidad que se observa, pues se comprueba que la desorganización en ella campea, así como el desorden más absoluto.

En definitiva, a medida que se aspira a reordenar en mayor grado las estructuras, a simplificar los procedimientos y a capacitar al personal, reviste más trascendencia la cualidad que estamos examinando, entendida *como la aptitud para estructurar las unidades o puestos y para dirigir a los que en ellos prestan su trabajo*.

En consecuencia, parece conveniente comprobar previamente si tal cualidad la reúne la persona que se piensa designar para ocupar un puesto directivo, cualquiera que sea su nivel.

Ahora bien, si importante son las dotes de organizador, más

lo son las de mando, pues de nada sirve disponer todo adecuadamente si después no se actúa de forma conveniente. El saber dirigir al personal es algo más que el ordenarle, es *conducirlo* satisfactoriamente a la consecución de los objetivos pretendidos.

La trascendencia de esta cualidad se ha puesto de manifiesto en la encuesta, en la que se ha afirmado:

«Que sepa transmitir la competencia o capacidad y el espíritu de trabajo a sus subordinados, ordenándoles adecuadamente». «Saber asesorar y orientar a los funcionarios que de él dependen». «Menos autoritarismo, más capacidad para contrastar opiniones o soluciones distintas y menos deformación profesional». «Explicación completa de la labor a desarrollar». «Conocimiento exacto de la capacidad y trabajo de los funcionarios». «Dotes de organización y de mando, así como adaptación del personal a sus órdenes, según aptitudes». «Conocer a sus subordinados». «Que sepa dar órdenes, no sólo en cuanto al momento actual, sino que tenga visión del futuro». «Debe conocer el personal a sus órdenes y saber para qué fin está capacitado cada funcionario, sin perjuicio de que poco a poco vaya entendiendo del resto de los servicios». «Que sepa mandar». «Saber mandar con bondad, pero con firmeza». «Que sepa dar las instrucciones precisas para la ejecución de cada trabajo que ordene». «Que sepa tener en cuenta la mentalidad del funcionario a quien se dirige, al encargarle un trabajo o darle una orden». «Que conozca el trabajo que realizan los funcionarios a sus órdenes». «Que sus órdenes sean concretas y claras y que no cambie de criterio con mucha frecuencia». «Que sepa organizar y dar órdenes sin despotismo». «Que tenga dotes de mando, para saber hacerse respetar y obedecer sin sanciones». «Que tenga dotes de organización y sepa distribuir el trabajo en la forma más conveniente, atribuyéndolo al personal más idóneo para llevarlo a cabo». «Que sepa estimular la tarea de los subordinados». «Que sepa vigilar a sus subordinados en la tarea que les haya sido asignada, informándose de la calidad del trabajo de los mismos y proveyendo la fórmula exacta reglamentaria para subsanar defectos, castigando cuando proceda». «Saber mandar. En cuanto a la forma (cómo debe hacerlo) y en cuanto al fondo (conocer los límites de su función dirigente). Tanto se peca por de-

fecto como por exceso. Es algo muy difícil de precisar, porque se refiere más a cualidades humanas (Relaciones Humanas) que a otras de tipo funcional». «Distribución equitativa del trabajo entre los funcionarios subordinados, admitiendo en este aspecto las sugerencias de los propios funcionarios, dándoles un margen de libertad en el desarrollo de su función, con la correspondiente atribución de responsabilidad». «Aptitud de mando, en todos los aspectos. Saber distribuir el trabajo y recompensar». «Saber distribuir el trabajo de acuerdo con las aptitudes de sus inferiores». «Claros, firmes y responsables en sus órdenes». «Saber comunicar al subordinado el plan trazado». «Que distribuya racionalmente entre los subordinados las distintas funciones que hayan sido atribuidas al servicio de que se trate, de modo que el trabajo se reparta de forma homogénea y equitativa entre todos». «Que sepa instruir a sus subordinados a través de un ordenar afectuoso». «Ser maestro antes que celador, enseñando a pensar y después haciendo ejecutar». «Saber crear conciencia de trabajo en equipo».

#### 5.<sup>a</sup> EJEMPLARIDAD.

Si al jefe se le mide no por lo que él hace, sino por lo que consigue que hagan los que están a sus órdenes, evidentemente el ejemplo en todos los sentidos es esencial para lograr una actuación eficiente en cualquier unidad administrativa. Para exigir, primero hay que dar, y el jefe tiene que dar ejemplo de todas las cualidades que se piden a los colaboradores: competencia, compañerismo, etc.

En consecuencia, se estima fundamental esta cualidad en toda persona que ocupa un puesto de mando, entendida *como la rectitud en la conducta, en todos sus aspectos, que sirve de pauta y modelo a los que la contemplan*, pues sin ella difícilmente puede convertirse en «el guía» del grupo de trabajo a cuyo frente está.

Con respecto a esta cualidad, se afirma en la encuesta lo siguiente:

«Debe dar ejemplo en todo momento». «Debe dar ejemplo: en el cumplimiento del deber, en el entusiasmo por trabajar, en el interés por la Corporación». «Que sea ejemplar para con los sub-

ordinados, teniendo en cuenta que el haber llegado a jefe le obliga a trabajar más». «Ejemplaridad, modelo para las aspiraciones del subordinado». «Debe dar ejemplo en la puntualidad y en la competencia». «Que no olvide que también es funcionario y, como tal, viene obligado a cumplir la jornada de trabajo».

#### 6.<sup>a</sup> SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD.

El sentido de responsabilidad, como cualidad directiva, implica ser *consciente de las obligaciones que se han contraído y de la trascendencia y repercusiones que tienen nuestras acciones y nuestras omisiones en el desempeño del cargo que ocupamos*.

El sentido de responsabilidad, entendido en la forma que queda expuesto, lo podemos considerar como uno de los índices para juzgar la valía de un jefe. En efecto, un jefe muy competente, pero irresponsable, irá al fracaso «en gran velocidad».

Ahora bien, con respecto a esta cualidad, hay que llamar la atención sobre un hecho que a veces se observa en la práctica, y que debe desterrarse. Nos referimos a lo siguiente: hay funcionarios que por tener un sentido de la responsabilidad «muy acentuado y muy especial», no se atreven a adoptar ninguna decisión, para no incurrir en responsabilidad, con lo cual se cae primero en la rutina y luego en la inoperancia más absoluta.

Tales funcionarios no tienen la cualidad que estamos examinando, como algunas veces se pretende. Es decir, no poseen esta cualidad, sino que están poseídos por un enfermizo temor a la responsabilidad, que como si fuese un reptil su propia presencia les inmoviliza. Lo malo es que la inmovilización, en ocasiones, llega a ser vitalicia.

Esta enfermedad sería más infrecuente, en cuanto la responsabilidad se entendiese no sólo como consecuencia de una acción, sino también, y sobre todo, como fruto de una omisión, pues a las omisiones conduce la inmovilización a que nos referíamos.

Hay que destacar también que otras veces el temor a la responsabilidad conduce a un hecho muy curioso, y que podemos denominar «del reenvío». Consiste en elevar el problema al superior inmediato para que sea él el que lo resuelva y asuma la respon-

sabilidad inherente. En estos supuestos, que la realidad nos permite observar, el jefe que así actúa manifiesta con su conducta la incompetencia que posee y pone de relieve lo equivocado que fué su nombramiento.

Con respecto a la cualidad que estamos examinando, en la encuesta se ha afirmado:

«Que tenga conciencia de sus obligaciones». «Responsabilidad (no culpar a sus subordinados siendo él responsable)». «Concepto de la responsabilidad y del cumplimiento del deber». «Que posea sentido de la responsabilidad». «Responsabilidad de los mandos para tomar y ejecutar decisiones personales exclusivas». «Cumplidor del deber». «Que sepa asumir toda la responsabilidad que se derive del desempeño del cargo». «Que tenga una idea clara de lo que debe hacerse en cada momento y acomode a ello su conducta de modo habitual, no tratando de desplazar las responsabilidades suyas hacia los demás». «Que asuma siempre la resolución por sí en todos aquellos asuntos que le corresponda conocer, en razón a su jefatura, no dejando en manos de los subordinados la decisión sobre tales materias».

### 7.<sup>a</sup> EFICIENCIA.

La eficiencia como cualidad directiva significa *el ejercicio correcto de la capacidad profesional, considerada en una doble dimensión cuantitativa, como sinónima de laboriosidad y rendimiento, y cualitativa, como análoga a perfección en la labor.*

Evidentemente, el jefe tiene que ser trabajador y, además, el rendimiento de este trabajo tiene que ser de calidad. Al jefe se le juzga desde arriba más por la perfección con que actúa que por lo que simplemente actúa.

Precisamente al enjuiciar esta cualidad se suscitan a veces discrepancias, según cual sea el plano desde el que se le valora.

Si quien enjuicia se encuentra situado en niveles inferiores, al aplicar al jefe los mismos criterios con los que a él se le mide, cae en el error de enjuiciar únicamente por el «cuánto», y así se escucha con relativa frecuencia: «nosotros sí que trabajamos, no como los que están arriba que nada hacen». Afirmación que

tiene su origen en considerar como patrón de medida la cantidad de trabajo ejecutado personalmente por el jefe, olvidando que a éste hay que valorarlo esencialmente por la calidad de su actuación directiva: organizar, dirigir, disciplinar, impulsar y formar. Aspectos que no siempre son estimables en cantidad.

Por otra parte, si el que enjuicia está situado en planos superiores, valorará principalmente aquellos aspectos de la función dirigente que desde su punto de vista son esenciales, prescindiendo de los restantes que quizá objetivamente sean más importantes, pero que él no los considera así.

Precisamente esta diferente apreciación es la que, como anticipamos, conduce a veces a discrepancias en la valoración y, como consecuencia, a que en casos no coincidan el concepto y la estimación que los superiores tienen de un mando intermedio, de la opinión que sobre el mismo tengan los situados en niveles inferiores.

En definitiva, al exponer estos puntos de vista únicamente hemos pretendido destacar lo difícil que es la valoración de esta cualidad, así como también poner de relieve cuál es la interpretación más general que de la misma se tiene cuando se contempla mirando hacia arriba.

Así, en la encuesta se ha afirmado:

«Que sea trabajador». «Entrega absoluta a la función». «Presencia constante en el puesto de trabajo». «Desempeño acertado de su misión». «Actuación eficaz». «Que sepa conseguir los fines que le han asignado». «Que no dé todo el trabajo a sus subordinados». «Que sea ordenada y continuamente exigente en todo lo que se refiera a la función pública (formación, rendimiento y eficacia de sus subordinados)».

## 8.<sup>a</sup> EDUCACIÓN.

Si el desempeño de la función impone la convivencia de los que han de desarrollar los diferentes cometidos, la convivencia a su vez requiere que las relaciones se desenvuelvan dentro de la mayor corrección. Corrección que ha de cuidar con la mayor atención

el jefe, pues no ha de olvidar que la consideración con que trate a su personal, será la base del respeto que éste pueda tenerle.

Por ello, se considera que la educación, entendida como sinónima de la corrección en el trato con los funcionarios, es el punto de partida de la colaboración que éstos han de prestar.

Un jefe muy competente, pero con una educación deficiente, difícilmente logrará la adhesión de los que con él trabajan, y ello, porque la forma en que se desenvuelva el trato y la relación afecta de manera directa a los funcionarios.

En conclusión, la educación se nos presenta como otra cualidad que ha de reunir quien ocupe puestos de mando, cualquiera que sea el nivel en que éstos estén situados.

Así, en la encuesta se ha afirmado:

«Poseer la suficiente educación para tratar a los subordinados». «Educación profesional y cívica». «Educación con los suyos». «Respeto con los subordinados». «Mantener la más estricta corrección en las relaciones con los funcionarios». «Buena educación y trato correcto con los funcionarios a sus órdenes». «Educación, es decir, saber tratar con el inferior en todo momento sin humillarlo».

### 9.<sup>a</sup> INTEGRIDAD MORAL.

Si el jefe es—o pretende ser—la cabeza de un grupo de trabajo, precisa que concorra en él la cualidad de integridad moral, pues en otro caso difícilmente inspirará confianza a los que le rodean.

La jefatura, concebida rectamente como un conjunto de exigencias para el que la ocupa, nos muestra como una de ellas la integridad moral entendida como sinónima de honradez u honestidad. A veces se piensa que con la competencia, el compañerismo, la justicia y la educación es bastante, y, sin embargo, la realidad nos muestra que no es así. Con estas cualidades se podrá alcanzar incluso la adhesión personal, pero rara vez la confianza absoluta.

Quien no posee la integridad moral provoca, aunque imperceptible, pero realmente, el recelo y la desconfianza de los que le

conocen el punto flaco y, como consecuencia, saben la débil base sobre la que se asienta tal jefe. Creen, y con bastante razón, que ese punto débil es la grieta que al agrandarse provocará, más pronto o más tarde, el derrumbamiento del jefe, y por ello «no les interesa» estar muy ligados a él, para que no se les venga encima los cascotes el día de la caída.

Con respecto a esta cualidad, en la encuesta se afirma:

«Que posea una moral profesional suficiente». «Que sea honrado». «Que sea íntegro moralmente». «Que tenga una acusada honradez profesional». «Que posea condiciones morales que le hagan digno del puesto que ocupa». «Moralidad y honradez, y no sólo las estrictamente profesionales». «Integridad moral absoluta». «Que observe una conducta intachable desde el punto de vista moral».

#### 10.<sup>a</sup> PERSONALIDAD.

La personalidad, como cualidad directiva, significa en líneas generales que el funcionario que ocupa un puesto de mando *reúne una serie de condiciones que le individualizan y destacan con respecto a los demás que forman la comunidad humana a la que pertenece*. Definir en concreto cada una de estas condiciones resulta sumamente difícil, pues no siempre concurren todas y en el mismo grado: energía, dignidad, carácter, seriedad, etc., son algunas de ellas.

Un jefe sin personalidad se encuentra en difícil situación para ejercer las prerrogativas propias del cargo y para asumir las obligaciones y responsabilidades inherentes al mismo.

En cambio, un jefe con personalidad disfruta inicialmente de un amplio crédito de confianza, que después ha de justificar con sus obras, pero que de entrada puede utilizar con tranquilidad.

En consecuencia, la personalidad, entendida como conjunto de condiciones que permiten destacar entre los demás, sin necesidad de que el propio sujeto llame la atención, es cualidad directiva necesaria.

Con respecto a la misma, en la encuesta se dice:

«Fortaleza de ánimo para enfrentarse a los superiores, para

castigar a los inferiores y para defender a éstos cuando proceda». «Energía, firmeza». «Energía en el desempeño del puesto». «Que tenga personalidad». «Que tenga carácter». «Energía para enfrentarse con quien sea». «Inteligencia con personalidad». «Que sea, sobre todo, jefe». «Que sea jefe no por la autoridad que imponga, sino por la que emane de su personalidad y competencia». «Criterio firme, sin ser intolerable». «Firmeza y ecuanimidad en el mando, con ligeras concesiones a la improvisación».

### 11.<sup>a</sup> INTELIGENCIA.

Si la función directiva básica es la de adoptar decisiones, para que éstas sean acertadas, una de las condiciones que debe reunir quien las adopte es precisamente ser inteligente, para elegir entre las diversas alternativas posibles la más conveniente en cada caso.

En consecuencia, se estima que una cualidad que debe poseer todo jefe es la de la inteligencia, sin la cual poco éxito podrá alcanzar en su cometido y mucho esfuerzo le costará mantenerse en el cargo.

Quizá la prueba más palpable de falta de inteligencia, aunque a veces se piense lo contrario, sea la prevención que algunos jefes tienen contra los colaboradores inteligentes. Prevención que tiene su origen en el temor de que empiecen haciéndoles sombra y terminen desempeñando el puesto que hoy ellos ocupan.

Frente a esta prevención, hay que reconocer que el jefe inteligente es el que sabe rodearse de otros que también lo son, con lo cual la resultante del esfuerzo conjunto será mucho más eficiente que si es fruto de la acción coordinada de mediocres dirigidos por un inteligente.

A este respecto es conveniente recordar el epitafio de un norteamericano ilustre: «Aquí yace un hombre cuyo único mérito fué rodearse de otros que valían más que él».

Ahora bien, la inteligencia, como cualidad directiva, hemos de entenderla en un sentido amplio. Comprende no sólo el saber elegir en cada momento la mejor solución al problema presente,

sino también adelantarse en la búsqueda de soluciones antes de que los problemas se hayan planteado.

Con respecto a esta cualidad, en la encuesta se afirma:

«Inteligencia, pues siendo inteligente sabrá en todo momento lo que se debe hacer». «Iniciativa». «Rapidez para resolver los problemas». «Facilidad para enfrentarse con todas las cuestiones que se planteen». «Iniciativa para simplificar y mejorar el trabajo». «Que tenga sentido renovador en la organización». «Que sepa en cada momento resolver los problemas que se planteen». «Que se adelante a los acontecimientos».

## 12.<sup>a</sup> ESTAR DISPUESTO A ESCUCHAR Y ACEPTAR LAS IDEAS DE LOS FUNCIONARIOS.

En la valoración del jefe por los funcionarios, también tiene su importancia la cualidad que ahora reseñamos.

En líneas generales, se puede afirmar que el funcionario juzga más favorablemente al jefe que siempre escucha y considera las propuestas de sus colaboradores, y las acepta, en ciertos casos, que al jefe que se sabe no se le pueden hacer propuestas, pues las rechaza todas de plano.

Las razones de tal valoración son, entre otras, las siguientes:

— *Respecto al jefe*, se piensa que la predisposición favorable a escuchar, considerar y aceptar, es una prueba de su valía y de su interés por mejorar los cometidos que tiene asignados. Es decir, implica un aspecto claramente positivo, muy distinto del aferrado a la rutina y a mantener las actividades en «igual forma que hasta ahora».

— *En cuanto a los funcionarios*, la predisposición a escucharles entraña una confianza en su competencia y en sus deseos de servir y, como consecuencia, les satisface y les predispone a su vez a una mayor colaboración.

En definitiva, esta cualidad tiene también su indudable trascendencia práctica. Así, en la encuesta se ha afirmado:

«Fácil acceso a la consulta». «Atender las iniciativas de los subordinados». «Escuchar con atención las sugerencias que se le formulan». «Que comprenda que sus subordinados también pue-

den tener iniciativas aprovechables y dignas de atención». «Reconocer que el funcionario también tiene inteligencia». «Dar buena acogida a las iniciativas que le formulen». «Que sea lo suficientemente modesto como para escuchar y aplicar sugerencias del subordinado, sin apropiárselas, y previa contrastación con las suyas». «Que contraste sus opiniones con las de sus subordinados, sin ofenderse de que éstas sean mejores, y sin apropiárselas ante el superior común». «Que sepa valorar y ejecutar las iniciativas de sus subordinados».

### 13.<sup>a</sup> SABER DEFENDER AL PERSONAL A SUS ÓRDENES.

Quizá sorprenda que «el saber defender al personal» se considera como una cualidad directiva, y sin embargo lo es, sobre todo, desde el punto de vista de los funcionarios, los que valoran en alto grado esta condición del jefe, por cuanto para conseguir el aprecio de los colaboradores es precisamente esta cualidad el punto de partida. Un jefe que no sabe defender a los subordinados ante los superiores, difícilmente logrará la estima de aquéllos.

De tal forma, que se considera el saber defender a los funcionarios como uno de los pilares en los que ha de sentarse la compenetración que debe existir entre ellos y su jefe.

En este sentido, podríamos decir que esta cualidad del jefe es la contrapartida de la «lealtad» como cualidad del funcionario.

Por ello es lamentable que a veces los jefes no sean conscientes de la importancia que sus colaboradores atribuyen a esta actitud, por cuanto al no comprender aquéllos la trascendencia que tiene la misma, pierden grandes posibilidades en su actuación dirigente.

Así, en ocasiones se escucha esta queja: «Sí, pero llegado el caso, no nos defiende». Cuando tal frase se pronuncia, se está exteriorizando un sentimiento de recelo, cuando no de amargura.

En consecuencia, al exponer esta cualidad, queremos poner de relieve un hecho que tiene insospechadas repercusiones en la práctica. Así, en la encuesta se ha afirmado:

«Que defienda a sus subordinados y se preocupe por ellos». «Defensor a ultranza de las justas aspiraciones de sus inferior-

res». «Defensa de los funcionarios a sus órdenes e identificación con ellos en sus justas aspiraciones». «Disposición constante para defender a sus colaboradores». «Defender siempre a los subordinados ante los superiores». «Defensa de los subordinados ante quienes los critiquen». «Saber defender siempre a los funcionarios». «Defensa de los intereses de los subordinados».

#### 14.<sup>a</sup> SABER APRECIAR LOS MÉRITOS DE LOS SUBORDINADOS.

Todo ser humano necesita que se le aprecien y reconozcan sus esfuerzos y sus méritos y, como consecuencia, también los funcionarios, cualquiera que sea el plano jerárquico en el que estén situados. Por tanto, el jefe no sólo debe apreciar y reconocer estos méritos, sino también y fundamentalmente *saber* apreciarlos y reconocerlos.

El funcionario no sólo se desmoraliza cuando ve que es objeto de un trato injusto, como dijimos, sino también cuando observa que su entrega, su dedicación al trabajo, no es apreciada y reconocida. De tal forma, que en la mayor parte de los casos en que el funcionario se lamenta de no haber sido recompensado, no lo es, como superficialmente se piensa, por no haber recibido un premio, sino que se queja con desencanto por no haber sido estimado, apreciado y reconocido el mérito que él juzga merecedor de distinción.

Modernamente se propugnan los estímulos como medio que permita un mayor perfeccionamiento en la actuación. Estímulos que no siempre pueden ser recompensas materiales, pero que sí en todo caso, al menos, pueden ser recompensas ideales: felicitaciones, distinciones, etc., que se muestran como estímulos eficientes: siempre que se utilicen en forma conveniente.

La importancia que el funcionario atribuye al saber apreciar los méritos, queda de manifiesto en la encuesta cuando en ella se afirma:

«Que sepa apreciar los méritos y esfuerzos del personal». «Disposición constante para apreciar los méritos de sus colaboradores». «Saber apreciar y reconocer los méritos en el trabajo de:

sus subordinados». «No atribuirse méritos del inferior». «Saber apreciar el trabajo desarrollado por sus subordinados».

### 15.ª SIMPATÍA.

La simpatía y don de gentes, *entendida como la predisposición para agradar y ganarse a los interlocutores, sin menoscabo de la dignidad, rectitud y eficiencia*, se ha considerado también por los funcionarios participantes en la encuesta como cualidad directiva.

A veces se piensa que el desempeño de un cargo entraña como requisito previo adoptar una postura de extrema seriedad, casi adusta, por considerar que ésta es inherente a la jerarquía. Seriedad que debe ir aumentando a medida que se asciende por los peldaños jerárquicos.

Frente a esta posición, que se halla inserta en la concepción que centra la importancia de la jefatura en sus signos externos: despacho que se ocupa, dificultad para recibir, temor que se inspira, firmas que se extienden, etc., está la concepción moderna, según la cual la importancia de la jefatura radica no en signos externos, que por ser tales no revelan la auténtica personalidad del jefe, sino en la capacidad de éste para dirigir con acierto la unidad a cuyo frente está, y para conducir con eficacia al personal que en ella presta su trabajo.

En consecuencia, los signos externos se valoran como tales, y se les asigna la importancia que realmente les corresponde, y, por tanto, se considera que una cosa es la seriedad y la dignidad con que se desempeña el cargo, y otra muy distinta el tener que recibir y tratar con sequedad al personal.

Por ello, modernamente, se considera que no existe incompatibilidad entre la seriedad y dignidad en el desempeño del cargo, con la simpatía y don de gentes en el trato con los colaboradores, estimando que precisamente esta cualidad de simpatía y don de gentes puede ser el punto de partida, y también el de llegada, para la existencia de una auténtica comunidad humana, dirigida a la consecución de los objetivos asignados.

Con respecto a esta cualidad, en la encuesta se ha afirmado:

«Que, sin merma de su autoridad, sea simpático». «Que sepa personalmente ganarse a los colaboradores». «Que las órdenes las dé en forma tal que su cumplimiento sea grato al funcionario». «Que en su relación con el personal mantenga siempre un clima agradable». «Que sepa sonreír frente a las dificultades». «Que trate a los funcionarios con simpatía». «Que sepa dar un tono alegre a su relación con los funcionarios». «Que considere que la autoridad y el respeto no son obstáculos a la simpatía».

#### 16.<sup>a</sup> CONFIAR EN LOS COLABORADORES.

Si se pretende que cada unidad administrativa, integrada por varios funcionarios dirigidos por un jefe, se convierta en un auténtico equipo de personas que laboran en la consecución de un objetivo común, es necesario no sólo que los funcionarios confíen en el jefe, sino también que éste confíe en aquéllos. Es decir, que exista un clima de confianza recíproca. Y en la creación de este clima, la parte principal, aunque no única, incumbe al jefe. ¿Cómo? Dando muestras evidentes, inequívocas, de que él confía en los que le rodean.

Ahora bien, el jefe sólo confiará cuando los que le rodean:

«Sean competentes profesionalmente», y «sean acreedores a la confianza desde el punto de vista personal».

Doble exigencia que demanda del jefe saber capacitar a su personal y conocerlo bien. Es decir, que la confianza del jefe en los subordinados tiene como presupuestos dos exigencias que sobre él gravitan: si no sabe enseñarles y si no sabe conocerles, difícilmente depositará en ellos su confianza, pues sólo se confía en lo que se conoce y se sabe lo que vale.

El confiar acertadamente en los subordinados es una cualidad directiva de gran trascendencia, pues brinda anchas posibilidades a la actuación del jefe, ya que le permite llevar a cabo una actividad mucho más fecunda a través de la amplia colaboración que le prestan los que trabajan a sus órdenes.

Con respecto a esta cualidad, en la encuesta se ha dicho:

«Conceder un amplio margen de confianza a los subordina-

dos». «Que sepa crear un ambiente de trabajo en el que reine la confianza». «Confiar en sus colaboradores». «Generosidad, respeto y estima hacia sus subordinados». «Crear que los colaboradores son acreedores a confiar en ellos». «Conocer a los colaboradores y saber cuáles son acreedores a la confianza del jefe». «Eliminar el recelo en las relaciones con los colaboradores». «Confiar en los funcionarios para que éstos confíen en el jefe».

### III. CONCLUSIONES

Como consecuencia de la encuesta reseñada, podemos decir que para los funcionarios participantes en la misma, las tres cualidades principales que debe reunir el jefe son las siguientes:

- *Ser muy competente profesionalmente.*
- *Ser un verdadero compañero para sus colaboradores.*
- *Poseer un recto sentido de la justicia.*

Cualidades principales que deben ir acompañadas, en opinión de los funcionarios participantes en la repetida encuesta, de las que a continuación se indican, por el orden de importancia asignado:

- Tener dotes de organización y de mando.
- Mantener una conducta ejemplar.
- Tener un profundo sentido de la responsabilidad.
- Ser muy eficiente en el desempeño del cargo.
- Ser extremadamente educado en sus relaciones con el personal.
- Ser de una gran integridad moral.
- Tener una acusada personalidad.
- Poseer una aguda inteligencia.
- Saber escuchar y considerar las propuestas de sus colaboradores.
- Saber defender al personal que de él depende.
- Saber apreciar y reconocer los méritos de sus colaboradores.
- Tener una franca simpatía, y
- Saber confiar en los que con él trabajan.