

Cualidades personales y profesionales de los funcionarios locales

por

JULIAN CARRASCO BELINCHON

Secretario de Primera Categoría y Profesor del Instituto de Estudios de Administración Local.

SUMARIO: I. *Introducción*: 1. Planteamiento. 2. Amplitud de la encuesta. 3. Valor de la encuesta. 4. Plan de trabajo.—II. *Cualidades que deben reunir los funcionarios*: 1.º Capacidad y competencia profesional. 2.º Espíritu de disciplina. 3.º Laboriosidad. 4.º Compañerismo. 5.º Eficiencia. 6.º Lealtad. 7.º Sentido de la responsabilidad. 8.º Afán de superación. 9.º Integridad moral. 10.º Iniciativa y sentido crítico. 11.º Educación. 12.º Discreción. 13.º Confianza en el jefe. 14.º Buen carácter. 15.º Seriedad. 16.º Amabilidad con el público.—III. *Conclusiones*.

I. INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO.

En estas mismas páginas, y en fecha reciente, dábamos cuenta de la encuesta realizada en la Escuela Nacional de Administración y Estudios Urbanos en 1963, y exponíamos las cualidades que debían reunir los jefes en opinión de los funcionarios, según resultaba de las contestaciones dadas en dicha encuesta.

En el citado trabajo anunciábamos que la encuesta tenía una segunda parte, que era la relativa a las condiciones que debe reunir el subordinado, según los propios funcionarios, a los que como se dijo, la pregunta que se les formuló fue la siguiente:

«¿Qué tres cualidades cree usted que debe reunir el subordinado?»

2. AMPLITUD DE LA ENCUESTA.

A esta encuesta, como ya se indicó, han contestado 236 funcionarios, situados en cinco planos jerárquicos: 15 jefes y subjefes de Sección; 78 jefes y subjefes de Negociado, y 143 oficiales, adscritos, 149 a Secretaría y 87 a Intervención; de los que 149 pertenecen a Ayuntamientos y 87 a Diputaciones provinciales, siendo 31 funcionarias y 205 funcionarios.

3. VALOR DE LA ENCUESTA.

Creemos, como ya dijimos, que su opinión es una encuesta representativa del sentir del personal de las Corporaciones locales, y que, por tanto, sus manifestaciones tienen un valor acusado a nuestros efectos de pura investigación.

El recoger múltiples apreciaciones, cuando quienes las formulan tienen acreditada una ejecutoria ejemplar de servicio, ofrece el evidente interés de permitir conocer las mismas para saber, en un momento determinado, hacia dónde deben dirigirse las medidas de mejora y perfección del factor humano de nuestras Corporaciones locales, según estiman los propios interesados.

Conocimiento que es mucho más necesario en la hora presente en la que la Administración pública española pretende acrecentar su eficacia para servir mejor a la sociedad a que se debe.

Por último, recordamos que las contestaciones a la encuesta se han formulado de forma sintética y anónima.

4. PLAN DE TRABAJO.

Como hicimos en el trabajo anterior, iremos exponiendo cada una de las cualidades que debe reunir el funcionario, por el orden de importancia asignado por los participantes en la encuesta, exponiendo en primer lugar una noción sucinta de cada una de ellas y de su significado, y recogiendo después algunas de las afirmaciones formuladas por los mismos, para perfilar el sentido que se le atribuye por los propios interesados.

II. CUALIDADES QUE DEBEN REUNIR LOS FUNCIONARIOS

1.^a CAPACIDAD Y COMPETENCIA PROFESIONAL.

Se considera que la primera condición que debe reunir el funcionario, es la de poseer la suficiente competencia profesional para desempeñar los cometidos del puesto de trabajo que ocupe.

Competencia que hemos de entender como *el conjunto de conocimientos, aptitudes y experiencia requeridos para desarrollar las funciones que tiene asignadas.*

Conocimientos, aptitudes y experiencia que serán distintos según las tareas que deba realizar, pero en todo caso se estiman imprescindibles, ya que en otro caso, la actuación del funcionario incompetente, rara vez será satisfactoria, con lo cual se irrogan graves perjuicios al servicio, a la Corporación y a la sociedad.

El funcionamiento defectuoso de algunas Corporaciones tiene como una de sus principales causas la falta de competencia profesional de los funcionarios que en ella prestan su trabajo. Incompetencia que es más grave a medida que el que la padece se encuentra situado en plano más elevado.

También, como dijimos, la incompetencia es causa de la complejidad administrativa—superabundancia de trámites innecesarios, demoras injustificadas, molestias que recaen sobre el administrado, etc.—.

Por ello, y conscientes de su trascendencia, los funcionarios consultados reconocen a la competencia profesional como la primera cualidad que debe poseer el funcionario.

Con respecto a esta cualidad, en la encuesta se ha afirmado que el funcionario debe poseer:

«Formación adecuada y responsable». «Aptitud y adiestramiento proporcionados al puesto que ocupa». «Preparación mínima». «Formación profesional permanentemente competitiva». «Conocimientos suficientes para ejecutar debidamente los trabajos confiados». «Aptitud y conocimiento del trabajo encomendado».

«Competencia de acuerdo con su categoría». «Capacidad suficiente para resolver por sí mismo, en aquello que le incumbe (que no esté preguntando a cada momento)». «Preparación y competencia para la función que desempeña». «Capacitación específica para un punto concreto de función, o para un núcleo homogéneo de funciones».

2.^a ESPÍRITU DE DISCIPLINA.

El espíritu de disciplina, como cualidad del funcionario, significa *la obediencia consciente a las órdenes que se reciben, así como el respeto a los superiores y el agrado en el cumplimiento de aquéllas.*

La disciplina en todo grupo humano es indispensable para la subsistencia, conveniencia y desarrollo del mismo, pues todo grupo requiere actuar conforme a un orden establecido.

El acatamiento a este orden y a los que lo personifican es necesario, repetimos, a cualquier grupo humano, independientemente de cuál sea el fin perseguido.

En consecuencia, si el fin perseguido por el grupo es un fin público, en mayor medida será preciso tal orden. Orden que entraña, ya de entrada, la existencia de dos grupos claramente diferenciados: los que mandan y los que obedecen. Al mismo tiempo, tal orden precisa para subsistir materializarse en instrucciones, directrices, etc., que en cada momento adaptan e impulsan el repetido orden.

Por tanto, el espíritu de disciplina como cualidad, no es más que el conocimiento y aceptación de tal orden, así como de todas las consecuencias que de él se derivan.

Ahora bien, en la práctica, cuando tal cualidad falla, no es normalmente porque el funcionario no conozca y acepte la existencia de tal orden, sino que discrepa de la forma en que dicho orden se le pretende imponer. Cree que el orden existente no es el adecuado, y como no puede alzarse de una manera abierta contra él, adopta posturas de resistencia pasiva: olvido en el cumplimiento de las instrucciones recibidas; cumplimiento tardío o equivocado, etc.

En otras ocasiones, y esto es más frecuente, el funcionario considera que la disciplina le obliga a cumplir las órdenes que de sus superiores reciba para el desempeño de las tareas designadas, y, en consecuencia, rechaza o elude las órdenes que recibe no dirigidas directamente a la ejecución de tales tareas, por considerar que el jefe se aprovecha del puesto que ocupa para exigirle más de lo que está obligado.

Esto, y otros muchos más casos que podríamos citar, ponen de relieve lo delicado que es todo lo referente a la problemática de la disciplina. Problemática que tiene su base, en que pretendiendo ser una materia totalmente objetiva, tiene, no obstante, que ser aplicada con criterios subjetivos. Aquí está la raíz de las discrepancias.

Discrepancias que son paralelas a las que vimos que presentan al aplicar la cualidad directiva del recto sentido de la justicia, y ello, porque ambas cualidades son paralelas: el recto sentido de justicia en los jefes y el sentido de disciplina en los subordinados.

En consecuencia, sólo se puede concebir un régimen de auténtica disciplina, en un marco de recta justicia. Pretender implantar aquélla sin existir ésta, es caer, aun sin querer, en una situación de fuerza, con el peligro de incidir en el abuso y provocar la rebeldía.

Respecto a esta cualidad, en la encuesta se ha afirmado que en el funcionario debe existir:

«Espíritu de disciplina». «Obediencia a las órdenes recibidas». «Disciplina ejemplar». «Obediencia con prontitud». «Concepto claro de la subordinación y de la disciplina». «Respeto y disciplina (honrar, honra)». «Sumisión y sentido de la jerarquía». «Respeto (al público y a los superiores)». «Buen comportamiento en su cometido». «Obediencia (acatamiento, respeto y disposición)». «Disciplina (obediente y trabajador)». «Sentido de la disciplina». «Obediencia, dando cumplimiento a todo cuanto se le ordene, dentro de las funciones que le sean encomendadas». «Obediencia y respeto en las relaciones con sus superiores». «Obediencia con optimismo y buen criterio de las órdenes de sus jefes». «Respeto, confianza e incluso a ser posible, afecto hacia su jefe en proporción

sabiamente dosificada». «Sentido de la obediencia debida, compatible con una cierta iniciativa». «Libre sometimiento a las órdenes del jefe sin menoscabo de su personalidad individual como funcionario». «Espíritu de obediencia y colaboración con su superior en todo momento».

3.^a LABORIOSIDAD.

La laboriosidad como cualidad del funcionario se entiende como *la entrega consciente al trabajo para alcanzar en él el máximo rendimiento*.

Es, pues, el contrapunto a la desgana y a la restricción del trabajo. Frente al «hacer lo indispensable para que no me llamen la atención» y «el procurar prolongar lo que estoy haciendo para que no me den nuevas tareas», el tender a hacer lo más posible dentro de la jornada de trabajo, por considerar que ésta es la obligación que hemos contraído al asumir el puesto de trabajo que ocupamos.

Cuando se observa que falta esta cualidad, es frecuente escuchar las justificaciones que los interesados aducen: «que si ese asunto no les corresponde resolverlo a ellos, para esto están los jefes», «que ese cometido no es propio de su categoría administrativa», etc. En definitiva, es otra modalidad de la «técnica del reenvío», de la que hablamos al tratar de las cualidades directivas, con la diferencia de que el motivo de su aplicación sea en parte distinto: los funcionarios recurren a ella, simplemente para no hacer nada, o lo menos posible, endosando el asunto a otros. En cambio, los jefes que la utilizan lo son impulsados por una motivación doble: el temor a la responsabilidad—como dijimos—, y el deseo de hacer lo menos posible. En esto último coinciden con los funcionarios.

En definitiva, la laboriosidad no es más que la acción, el ejercicio de la competencia que se posee, pues de nada sirve ser muy competente si después no se tiene deseo de emplear esta competencia.

En casos, se observa que los más competentes, por no ser trabajadores, son los más nefastos, pues paralizan el funcionamiento de cualquier entidad, al desmoralizar a sus compañeros.

Por ello, es evidente la importancia de esta cualidad, y el acierto en calificarla como una de las primeras que debe poseer todo funcionario.

Con respecto a esta cualidad, en la encuesta se ha afirmado que los funcionarios deben tener:

«Celo en sus funciones». «Afán de servicio». «Espíritu de cooperación». «Voluntad de trabajo». «Celo en el cumplimiento de su deber». «Estar dispuestos a realizar los trabajos que se le encomienden sin poner trabas ni inconvenientes». «No eludir su trabajo alegando su menor competencia». «Voluntad para no dejarse dominar por la desgana, a causa de los compañeros o las circunstancias». «Animo para ejecutar los trabajos pesados sin protesta». «El suficiente amor a la profesión». «Espíritu de trabajo». «Idea de servir». «Interés por el trabajo, pues la buena voluntad es más importante que la inteligencia, ya que hace más el que quiere que el que puede». «Constancia en el trabajo, procurando que no sufran demora los asuntos». «Dedicación absoluta durante la jornada de trabajo». «Puntualidad, a fin de obtener de la jornada de trabajo el mejor provecho y para evitar la descoordinación del servicio».

4.ª COMPAÑERISMO.

El compañerismo, como cualidad del funcionario, implica *la predisposición sincera para ayudar, colaborar y defender a los funcionarios que trabajan en la misma unidad, servicio o entidad, que se materializa en los momentos en los que necesitan la ayuda, la colaboración o la defensa, así como la solidaridad con los mismos.*

El compañerismo si bien su ámbito normal de acción es el funcional, no obstante, en la práctica excede de tal marco y entonces se convierte en amistad.

El compañerismo es esencial, por cuanto si no existe tal ayuda, colaboración y defensa, resulta sumamente difícil la convivencia a los que han de trabajar juntos. Convivencia que tiene que ser armónica, por lo que no es suficiente con la inexistencia de roces

en oposición personal, sino que se precisa la integración de los individuos, mediante una base positiva de acuerdo fundado en «la asistencia mutua», que es lo que en definitiva el compañerismo significa.

Ahora bien, la asistencia mutua requiere para ser permanente, contar como base con la identificación personal entre los miembros del grupo, ya que en otro caso sus cimientos serán tan frágiles que se derrumbarán cuando se presente la primera dificultad surgida a causa de una inasistencia consciente o inconsciente.

Desde el punto de vista del funcionario, esta cualidad se valora en gran medida, por estimar que si el sujeto al que se enjuicia no la reúne, no es digno de confianza, y por tanto, es un ser extraño al que se tiene por vecino, de aquí el que se considere la mejor norma de conducta el mantener el menor trato posible con él, lo que provoca de entrada la insolidaridad y como resultado el enfrentamiento personal y la oposición funcional.

Respecto a esta cualidad, en la encuesta se afirma:

«Sinceridad en el trato entre los compañeros, o sea, no sospechar que está tratando de saber cualquier cosa para aprovecharla en su beneficio, hundiendo a su compañero, engañándole, etc.». «Que se adapte siempre al carácter de sus compañeros». «Saber reconocer los méritos de los demás». «Espíritu de colaboración». «Solidaridad con los compañeros». «Depurado concepto de colaboración y compañerismo». «Amplio concepto de la colaboración». «Sincera vinculación con los demás funcionarios». «Unión auténtica con los que trabajan en la misma Corporación».

5.^a EFICIENCIA.

La eficiencia, como cualidad del funcionario, significa *la aptitud para realizar en forma perfecta los cometidos encomendados*. Entraña, pues, *el rigor en la actuación, el esmero en la labor y la calidad en la obra ejecutada*.

En el lenguaje corriente, se reconoce que un funcionario es eficiente, cuando se le califica de buen funcionario. Es decir, cuando se sabe que las tareas que se le confien no sólo las realizará, sino que las realizará bien.

Es eficiente el funcionario competente y laborioso que cuida su actividad para que la misma rinda los frutos apetecidos.

El funcionario eficiente, así entendido, tiene frecuentemente en su contra un hecho, que determina al que lo es a procurar ocultarlo, por lo que creemos merece la pena nos ocupemos brevemente de tal hecho.

Este es el siguiente: el funcionario, eficiente a veces, comprueba con desagrado que es distinguido a la hora de trabajar, pero que no se le tiene en cuenta en el momento de recompensar, por creer los jefes que en tal fallo incurren, que si le premian, los demás se sentirán molestos, por lo que opinan que es mejor no hacer diferencias.

Esto sería correcto, si las diferencias no se hubieren hecho antes cuando llegó el momento de trabajar de lleno o de trabajar bien, pero en aquel instante se hicieron distinciones sobrecargando de trabajo a los eficientes, luego es natural que también después existan diferencias.

Pero éstas lamentablemente no se hacen en muchos casos, y como consecuencia se provoca el efecto que anticipábamos: los eficientes, en tal caso, avergonzados de su cualidad procuran ocultarla ante los ojos del jefe, y prefieren ser uno más del grupo de los que no merecen ser distinguidos.

Esta postura desacertada de algunos jefes es la causa de que muchos funcionarios de valía guarden ésta celosamente ante el temor de ser recargados de trabajo sin que se les reconozca el mérito que indudablemente tienen y que estarían dispuestos a acreditar en el trabajo, si éste les ofreciese suficientes atractivos.

En tanto éstos no existan, los funcionarios eficientes procurarán no ser reconocidos como tales, sino que preferirán ser considerados como «otros más» que desarrollan sus cometidos con normalidad, pero sin excederse, pues su pensamiento es el siguiente «no vaya a ser que los jefes se den cuenta de que valen, y en tal caso, están arreglados...».

En la encuesta se afirma, respecto a esta cualidad:

«Cumplimiento exacto de las órdenes recibidas». «Identificación con su misión». «Meticulosidad». «Que se esfuerce en cumplir

las órdenes, interpretándolas fielmente en su espíritu». «Que cumpla rigurosamente las órdenes que recibe». «Actuación útil, en lugar de barroquismo burocrático». «Cumplir eficazmente las órdenes que recibe». «Que sepa complimentar las órdenes, sin que ello signifique sumisión absoluta». «Fiel cumplimiento de las órdenes recibidas». «Adecuado cumplimiento de las órdenes recibidas». «Seguridad, diligencia y esmero en la labor que realice, con voluntad de superación». «Proceder con diligencia». «Diligencia y esmero en el cumplimiento de las órdenes recibidas». «Diligencia, complemento por un lado, de la puntualidad, y, por otro, base necesaria para mantener un ritmo cómodo y eficaz de trabajo». «Que lleve ordenadamente el archivo y clasificación de documentos, fichas y expedientes, evitando la acumulación de notificaciones u otros documentos, que deban ser unidos a sus expedientes».

6.^a LEALTAD.

La lealtad como cualidad del funcionario se entiende como *la adhesión a la persona del jefe, junto al que se permanece en todas las circunstancias, sirviéndole incondicionalmente*.

La lealtad es cualidad esencial, pues su falta provoca en el jefe una sensación de inseguridad al saber que no puede confiar, desde el punto de vista humano, en los que le rodean, y como consecuencia, le está vedado el delegar en ellos funciones delicadas o de gran responsabilidad.

La lealtad tiene también su trascendencia desde la perspectiva del grupo de trabajo, que difícilmente se podrá convertir en un equipo, si no existe lealtad en sus componentes.

A medida que las tendencias modernas del mando se van perfeccionando, adquiere más importancia la cualidad que estamos examinando, por cuanto la colaboración requiere asentarse en la lealtad como uno de sus pilares. En efecto, la colaboración como idea directriz de la nueva técnica del mando, ha de basarse:

- *En la competencia*, en el aspecto profesional.
- *En la lealtad*, en la vertiente personal.

Por ello, la lealtad, la compenetración, la integración personal, etc., reviste cada día más importancia y se le presta más aten-

ción, tanto por los prácticos como por los expertos, e incluso por los teóricos.

Ahora bien, con respecto a esta cualidad, hay que hacer unas puntualizaciones, para perfilarla en sus justas dimensiones, pues nos encontramos ante una cualidad que no es siempre interpretada debidamente, con lo que se llega a conclusiones de dudosa validez.

Desde el punto de vista del jefe, a veces se piensa que leal es el colaborador que siempre dice «sí» a las ideas de aquél. Que leal es, por tanto, el que no discrepa y el que rápidamente asiente a todas las propuestas de su superior. Esta postura será de subordinación, pero no de colaboración, y menos de lealtad.

Leal es el que colabora con sinceridad y, como consecuencia, dice «sí», o dice «no», según su auténtico convencimiento de servir de verdad al jefe, no engañándole nunca. Y se le engaña cuando se asiente ante una propuesta que consideramos desacertada.

Desde el punto de vista del funcionario, se cree, en ocasiones, que la lealtad a una persona es incompatible con la lealtad a otra que ocupa o ha ocupado el mismo puesto. Cuando tal cosa se piensa se adoptan conductas casi siempre dudosas:

— Si se quiere ser leal al nuevo en el puesto, se estima que hay que comenzar manchando la reputación del anterior, para que el nuevo jefe no crea que estamos al lado del que cayó, y confíe en nosotros.

— Si se desea seguir siendo leal al antiguo jefe, se adoptan posturas de oposición más o menos manifiestas ante el recién llegado, pensando que así se patentiza una «lealtad perenne».

Ambas posiciones no son válidas, y las dos reflejan una falsa lealtad, si bien hay que reconocer que la primera es mucho más censurable, pues pone al descubierto como es realmente la persona que tal postura adopta.

En efecto, quien piensa que el punto de partida de la lealtad puede ser el echar lodo a quien antes se sirvió, está poniendo de manifiesto que no puede ser leal con nadie, pues siempre puede llegar otro al que tengan que halagar y hablar mal de al que hasta el día anterior sumisamente servía. Es decir, está demostrando que

es incapaz de ser leal a ningún jefe, pues desconoce la lealtad, aunque sepa practicar el servilismo.

En definitiva, en tal supuesto, nos encontramos con una persona que lo único que sabe es ponerse al lado del que tiene el poder en cada momento, si bien está atento para descubrir quién será el que lo tenga mañana, para velozmente correr hacia él.

La segunda posición: de oposición al que ocupa el puesto de la persona a la que debemos lealtad, tampoco es plenamente válida en el aspecto que ahora estamos estudiando, y ello, porque en principio no existe incompatibilidad entre la lealtad a una persona y a otra, salvo que ambas se enfrenten abiertamente y se pretenda servir a las dos en forma simultánea.

Ahora bien, se puede servir con lealtad al actual, sin menoscabo de la lealtad al anterior, cuando ante uno y otro se adopte una postura de autenticidad y de honradez, es decir, de sinceridad e integridad.

En definitiva, quien es leal de verdad, lo puede ser con distintos jefes, sin merma de su dignidad, y quien no es leal de verdad, no lo es con nadie, por muchas muestras externas que dé de sumisión.

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

«Colaboración y lealtad con el jefe». «Compenetración con el jefe en el trabajo, pero sabiéndose respaldado por él». «Que lleven siempre la verdad por delante, y que no traten nunca de engañar al jefe». «Que no hable mal de su jefe». «Lealtad a la jefatura, siempre que ésta actúe en plan de justicia». «Que esté compenetrado con sus jefes». «Que sea fiel en su cometido». «Fidelidad absoluta». «Lealtad (noble y sincera)». «Comprensión para con su jefe». «Identificación absoluta con su jefe». «Lealtad hacia su jefe, no criticándolo en su ausencia, sino haciéndole las observaciones oportunas».

7.^a SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD.

El sentido de la responsabilidad, como dijimos al examinarla 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 puesto que ocupamos.

El sentido de la responsabilidad entraña, pues, el conocimiento de los deberes que pesan sobre el funcionario. Deberes que son algo más que la simple enumeración de un texto legal: son un conjunto de obligaciones con respecto a la sociedad a la que se tiene que servir.

En efecto, un retraso en la tramitación de un expediente no sólo puede constituir una falta de las comprendidas en el artículo 105 del vigente Reglamento de Personal, sino también, y esto es lo principal, y lo que el funcionario ha de tener presente, puede ser causa de perjuicio a los administrados.

Es decir, que el funcionario ha de ser consciente de las consecuencias sociales de sus acciones y de sus omisiones. Ha de tener en cuenta, repetimos, los perjuicios o daños que unas y otras pueden originar al administrado. Ha de tener presente que cuando se inicia un expediente a instancia de parte, no es para que se produzcan una serie interminable de trámites, sino para obtener una resolución rápida y justa.

En definitiva, el sentido de responsabilidad supone que el funcionario tiene una idea exacta de cuál es su verdadero papel: ser un servidor de la sociedad, a la que hay que ser útil con competencia, con objetividad y con rapidez.

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

«Sentido de responsabilidad». «Sentido del deber». «Cumplimiento exacto del deber». «Que tenga auténtico sentido de la responsabilidad». «Responsabilidad (independencia en sus opiniones y hacerlas saber)». «Que considere su obligación como cosa propia». «Que tenga conciencia de sus obligaciones». «Que tenga concepto de la responsabilidad y del cumplimiento del deber». «Tener conocimiento de la responsabilidad». «Sentido de la responsabilidad y de su posición y situación administrativa frente al superior». «Responsabilización total con la función encomendada».

8.^a AFÁN DE SUPERACIÓN.

El afán de superación, como cualidad del funcionario, consiste en el consciente y sincero deseo de capacitarse en forma progresiva y de actuar cada vez con mayor acierto en la ejecución de las tareas asignadas. Entraña, pues, la voluntad de triunfar, el deseo de hacer cada día mejor las cosas.

La importancia de esta cualidad es evidente, por cuanto sólo existiendo tal afán de superación progresa y avanza el grupo humano. En otro caso, se cae en la rutina y en la inoperancia.

Ahora bien, ésta es una de las cualidades más condicionadas por factores exógenos. En efecto, si es cierto que el afán de superación precisa un factor endógeno: el deseo del funcionario de prosperar y de quedar bien; no menos cierto es que requiere constantemente estar estimulado para que ese deseo se mantenga y se acredite: el ejemplo del jefe y su rectitud, las recompensas concedidas al mérito, la promoción objetiva a puestos superiores, son, entre otros, algunos de los incentivos que demanda el repetido afán.

En otro caso, éste se marchita rápidamente y da paso, primero al desánimo y luego, a la decepción y a la apatía.

En consecuencia, si es necesario que los funcionarios posean esta cualidad, es preciso que los responsables del grupo cuenten con las cualidades que posibiliten el desarrollo de aquélla, y dediquen especial atención al fomento de un clima propicio al afán de superación.

Pretender que los funcionarios estén animados del mejor deseo de perfección, si las circunstancias en las que los mismos se desenvuelven no incitan a tal deseo, o son manifiestamente contrarias a éste, es pura utopía, cuando no supino desconocimiento de las motivaciones humanas.

Respecto a esta cualidad, en la encuesta se afirma:

«Deseo de superación». «Amor propio en el trabajo». «Esfuerzo en su perfeccionamiento». «Afán de superación en su trabajo». «Mayor adiestramiento y adquisición de conocimientos». «Que tenga un deseo constante de mejorar su competencia profesional

y no tenga a menos preguntar, antes de equivocarse, en el caso de duda». «Más ilusión por el trabajo». «Deseos de perfeccionamiento». «Superación constante en el cumplimiento de los servicios que le estén encomendados». «Deseo de capacitación». «Afán de mejorar su preparación, mediante el trabajo y el estudio». «Afán de superación dentro de la propia función». «Afán de superación (renovarse pertenece a la misma esencia de la vida)». «Ansias de aprender a prosperar». «Espíritu de superación en la labor que se le tiene asignada». «Interés en superarse, pues cuando hay interés por adquirir nuevos conocimientos e ir perfeccionándose en su cometido, es seguro que los trabajos que se le encomienden se realizarán pronto y bien». «Que se mantenga siempre en forma profesionalmente». «Ansia de superación». «Que tenga inquietud de perfeccionamiento».

9.ª INTEGRIDAD MORAL.

La integridad moral, como cualidad del funcionario, significa *no sólo un concepto moral elevado en el ejercicio de la profesión, sino también y además en la actuación privada.*

El hombre ante la moral es uno, aunque sus distintas vertientes estén sometidas a mandatos éticos diferentes.

En consecuencia, se considera que al juzgar al funcionario hay que hacerlo en su totalidad: como hombre, como funcionario y como miembro de la sociedad.

Lo contrario, no es admisible, si bien desde el punto de vista de la Administración, preocupe más el respeto a las normas morales que rigen la actuación de su personal en cuanto funcionarios.

Ahora bien, no hemos de olvidar que a veces el desprestigio que rodea a ciertos funcionarios, desde el punto de vista de los administrados tiene su origen no en su incompetencia o en la falta de laboriosidad, disciplina, etc., que son cuestiones internas, no siempre conocidas por el público, sino en la forma en que actúan como simples ciudadanos, pues en este caso sus defectos son más conocidos y contribuyen a desprestigiarlos de una manera absoluta. De tal forma que luego no les es fácil obtener una rehabi-

litación ante los ciudadanos, por mucho que sea el acierto con que actúen en su labor profesional.

En consecuencia, si se trata de prestigiar al elemento humano de la Administración, hay que cuidar mucho el aspecto moral.

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

«Poseer una verdadera moral profesional». «No tanto afán por ganar dinero del modo que sea». «Honradez en todos sus actos». «Que tenga conciencia profesional». «Convencimiento de que aunque directamente trabaja para la Administración, en realidad su trabajo merece ante Dios». «Probidad profesional». «Moralidad intachable en el desempeño de la función encomendada».

10.^a INICIATIVA Y SENTIDO CRÍTICO.

La iniciativa y sentido crítico, como cualidad del funcionario, significa *que éste no puede limitarse a ser un mero ejecutor de las órdenes que recibe, sino que en su actuación debe poner a contribución sus dotes intelectuales*: la iniciativa para resolver pequeños problemas que cotidianamente surgen, sabiendo actuar en forma correcta, y el sentido crítico para discernir ante los dilemas sobre el camino más conveniente a seguir.

En definitiva, esta cualidad entraña ser inteligente y saber actuar sin necesidad de recibir en todo momento instrucciones concretas y detalladas.

No tiene esta cualidad el funcionario que antes de actuar tiene que preguntar al jefe «cómo ha de hacerlo». Tampoco la posee, el que ante el caso concreto ignora cuál es la interpretación correcta a la norma general dictada. Igualmente carece de esta cualidad el que no utiliza su imaginación para simplificar y mejorar el trabajo que tiene confiado.

Ahora bien, y en descargo de muchos funcionarios a los que se les podría imputar la carencia de esta cualidad, hay que admitir que en ocasiones no son ellos los responsables de la falta de esta cualidad, sino las circunstancias en las que se desenvuelven los mismos.

En efecto, hay funcionarios que no quieren poner a contribución su iniciativa y su espíritu crítico, es decir, su inteligencia, por alguna de estas causas, o por varias a la vez:

a) *Imposibilidad de hacer oír su opinión*, ya que el jefe inmediato no acepta más ideas de las que a él se le ocurren. Pien- sa que es él el único que tiene inteligencia, y como consecuencia, no admite que los que están a sus órdenes le den ideas. «Para tener ideas está él». El resultado es que el jefe no escucha y los subordinados se callan.

b) *Experiencia decepcionante para el funcionario*. Es decir, que éste ha comprobado que cuando sus iniciativas tienen éxito, el mérito recae en el jefe, pero si aquéllas llevan al fracaso, se le llama la atención, cuando no se le forma expediente. Resultado: el funcionario llega al convencimiento que es mejor que las ideas se le ocurran al jefe, para que éste haga frente a las consecuencias de las mismas.

c) *Comodidad del funcionario*, el que equivocadamente piensa que sus obligaciones en este campo se limitan a «hacer lo que se le ordena», sin que en ningún caso sea conveniente utilizar su imaginación, salvo para descubrir cómo hacer lo menos posible. Convencimiento que en la mayoría de los casos se basa en lo que observa: «que rara vez se llama la atención al funcionario que no utiliza la imaginación».

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

«Que hagan sugerencias». «Capacidad de crítica y análisis». «Inteligencia permeable a las directrices rectoras, para adecuar éstas a un orden». «Que formule sugerencias para mejorar el trabajo». «Atención en el trabajo que realizan (no ser autómeta)». «Visión rápida de las cosas». «Espíritu de crítica constructiva». «Que sea inteligente». «Que sea capaz de preguntar cuando no sepa cómo actuar». «Sentido de la anticipación». «Que tenga interés en conocer las causas y fines del trabajo que realiza». «Que tenga iniciativa y no se limite a esperar órdenes».

11.^a EDUCACIÓN.

La educación como cualidad del funcionario, significa, como ya dijimos, *mantener las relaciones personales con los compañeros de trabajo, dentro de la mayor corrección, para conseguir que la*

convivencia con ellos se desarrolle en la forma más agradable posible.

Corrección que se ha de extremar más con lo que se tienen más próximos, ya que con ellos existe más riesgo de roces y discrepancias.

A veces, si piensa que si existe una gran confianza entre los que trabajan juntos, la corrección no es tan necesaria. La realidad muestra que al contrario, que cuanto mayor confianza exista, más hay que cuidar la corrección, para evitar que las relaciones tomen rumbos no adecuados.

Lo que sucede es que la confianza, si es sincera, elimina en la corrección formalidades accesorias, pero no afecta, o no debe afectar, a la esencia de la educación.

Por otra parte, hay que tener en cuenta en la educación, no sólo el aspecto negativo, de reducir los roces y discrepancias entre los que trabajan juntos, sino el aspecto positivo de hacer más grata la convivencia entre éstos.

En definitiva, la educación tiene su importancia capital como cualidad del funcionario, en cuanto somete a su conducta a normas de corrección y respeto hacia los demás, sin merma de la confianza que exista entre todos ellos.

Respecto a esta cualidad, en la encuesta se afirma:

«Obrar con educación». «Tratar con educación». «Ser educado en el trato con los compañeros». «Mantener las relaciones con los compañeros dentro de la mayor corrección, sin merma de la confianza». «Convivir educadamente con los funcionarios de la misma Corporación». «Tener presente que la amistad no es obstáculo para la educación». «Saber que la corrección hace más agradable la convivencia».

12.^a DISCRECIÓN.

La discreción como cualidad del funcionario, significa *tanto prudencia y tacto en la actuación, como mesura en las palabras.*

La discreción entraña en primer lugar, ser consciente de las propias limitaciones personales y profesionales y, en segundo tér-

mino, conocer también las limitaciones que impone el desempeño de un puesto público.

Con respecto a las limitaciones personales y profesionales, hay que tener en cuenta que sólo se puede hablar cuando se conoce el tema que se discute y que las afirmaciones que se formulen han de estar suficientemente fundamentadas, para no incurrir en errores.

En este sentido, el funcionario ha de procurar no confundir al administrado haciéndole concebir esperanzas respecto a la resolución favorable de su pretensión, cuando ésta carezca de base. En cuyo caso es preferible decirle la verdad, pero cuidando las formas y procurando que el interesado salve su dignidad.

En cuanto a las limitaciones que impone el desempeño de puesto público, hay que destacar la obligación de sigilo profesional y el deber que pesa sobre todo funcionario de no difundir y divulgar las deficiencias de la Administración, y las discrepancias que puedan existir entre su personal. A este respecto hay que tener en cuenta que a veces el administrado tiene mal concepto de alguna dependencia pública, no por lo que él haya podido observar, sino por lo que le han contado o por lo que ha escuchado a los propios funcionarios.

En definitiva, la discreción, como cualidad del funcionario, tiene gran importancia.

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

«Prudencia en sus palabras». «Reservado en su actuación». «Moderación en sus palabras y hechos». «Que sepa olvidarse de lo que conoce en la oficina cuando sale a la calle». «Que sepa mantener el más absoluto secreto de lo que sabe por el puesto que ocupa». «Que jamás cuente las confidencias de su jefe». «Que sea discreto, absteniéndose de comentar los pormenores íntimos de la actividad de su departamento».

13.^a CONFIANZA EN EL JEFE.

La confianza en el jefe, como cualidad del funcionario, significa *el convencimiento de éste de que el jefe es acreedor a que se tenga plena seguridad en él, tanto en el aspecto profesional como*

en el personal, por haber demostrado que siempre actúa bien y con rectitud, y que igualmente siempre cumple lo que promete.

La importancia de esta cualidad es manifiesta, por cuanto desde el punto de vista del funcionario, sólo cuando confía en el jefe, está dispuesto a compenetrarse con él.

En la realidad, cuando el funcionario no confía en el jefe es fundamentalmente por alguno de estos motivos:

a) *Porque piensa que no es lo suficiente competente* para desempeñar el puesto que ocupa, con lo cual espera que de un momento a otro sufra una equivocación, y prefiere no padecer las consecuencias de tal fallo.

b) *Porque cree que no actúa con rectitud*, en cuyo caso no lo considera digno de confiar en él, para no sufrir desencantos.

c) *Porque ha comprobado que no cumple lo que promete*, es decir, que su propia experiencia le ha enseñado que en los momentos de agobio hace ofrecimientos que luego, superados tales momentos, se olvida de cumplir.

d) *Porque discrepa* de los puntos de vista del jefe, y no coincide con su concepción y opiniones, o sea, existe una clara discrepancia personal, que si no se manifiesta en el orden profesional, sí se pone al descubierto en el ámbito de las relaciones personales.

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

«Que se tenga confianza con el jefe». «Cooperación al clima de confianza mutua». «Confianza en el superior, por tener un concepto exacto de que por encima de la utilidad que a su juicio tiene el trabajo que realiza, está el criterio de su superior». «Tener la seguridad de que el jefe siempre le defenderá». «Confiar en que el jefe no le defraudará». «Estar convencido de que el jefe le respalda siempre». «Saber que puede contar con el apoyo del jefe».

14.^a BUEN CARÁCTER.

Al hablar de buen carácter como cualidad del funcionario, lo entendemos como *la predisposición del mismo a agrandar y a desenvolverse con los demás dentro de un clima de cordialidad y simpatía.*

Se considera que para que exista una auténtica armonía en el grupo de trabajo no es suficiente la educación, sino que además se precisa una conducta presidida por la comprensión y simpatía.

El buen carácter se identifica en este sentido, por un lado, con la paciencia y tolerancia, y por otro, con el buen humor.

En definitiva, el buen carácter como cualidad personal entraña, en primer lugar, completo dominio de sí mismo; en segundo, comprensión para los demás, y, en tercer término, simpatía en la relación con éstos.

Supone, pues, esta cualidad, no sólo un gran equilibrio emocional, sino también una auténtica personalidad que sabe desenvolverse con naturalidad en todas las circunstancias, sobre todo en las adversas.

Respecto a esta cualidad, en la encuesta se ha afirmado:

«Agrado para poder ordenarle con confianza». «Buen carácter con jefes, compañeros y extraños». «Predisposición para trabajar con alegría». «Deseo de agradar a los que le rodean». «Optimismo permanente». «Capacidad de adaptación a todas las situaciones». «Cordialidad permanente en el trato». «Saber sonreír ante las dificultades».

15.^a SERIEDAD.

La seriedad, como cualidad del funcionario, significa *formalidad y rigor en su actuación, tanto profesional como humana*, la que no es incompatible con el buen carácter, ni es sinónima de la discreción.

La seriedad es complementaria del sentido de la responsabilidad, por cuanto el funcionario consciente de sus obligaciones, actúa de acuerdo con el rigor indispensable a los cometidos que tiene que desarrollar.

La seriedad sincera, no aparente, concita la confianza de los que la valoran debidamente y repele a los que no la sienten de una forma auténtica.

Ahora bien, la seriedad cuando se exagera desagrada a los que la padecen, por constituir una barrera de separación para el diálogo.

En consecuencia, si es deseable la seriedad en los funcionarios, es conveniente que ésta sea en los criterios y no en sus manifestaciones, por cuanto aquélla se valora favorablemente, en tanto que éstas se censuran con gran frecuencia, por estimar que son una «careta» con la que se pretende ocultar la verdadera faz del funcionario.

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

«Seriedad en cuanto al trabajo y desarrollo de sus funciones». «Formalidad (puntualidad, seriedad y constancia)». «Rectitud y prudencia suficientes para mantener la dignidad del cargo en sus relaciones sociales». «Firmeza en sus opiniones y flexibilidad en el diálogo». «Constancia en sus criterios». «Dignidad en el desempeño del puesto». «Formalidad en la actuación y simpatía en el trato».

16.^a AMABILIDAD CON EL PÚBLICO.

Como última cualidad, los funcionarios que han participado en la encuesta, consideran la amabilidad con el público, entendida como *la predisposición para atender, tratar y servir al público, dentro de un clima de respeto y afecto*.

Esta cualidad tiene cada día más importancia a medida que se trata de implantar en la Administración una auténtica política de relaciones públicas, de tal forma que se considera aquélla como una de las principales condiciones que ha de reunir el funcionario que tenga que mantener relación con el público.

Si partimos reconociendo la trascendencia de esta cualidad, puede sorprender el lugar que le ha sido asignado por los participantes en la encuesta. Sin embargo, no debe extrañar tal lugar, si pensamos que una porción reducida de funcionarios tiene que mantener contacto con el público, y, por tanto, en la indicación de las cualidades generales del funcionario, la amabilidad con el público es, sí, una cualidad importante, pero que afecta, repetimos, a no todos ellos.

Respecto a dicha cualidad, en la encuesta se ha afirmado:

«Educación hacia el público». «Trato correcto y buenos modales para con el público que necesita de los servicios de la oficina».

«Amabilidad y corrección con el público que trata». «Deseo de servir a los administrados». «Ser amable con el público». «Trato amable para atender al público». «Disposición para escuchar al público, atenderle en sus problemas y facilitarle la búsqueda de la solución».

III. CONCLUSIONES

El examen de las contestaciones obtenidas de la encuesta, y que han sido reseñadas, nos permiten afirmar que, en opinión de los participantes en la misma, las tres cualidades que debe reunir el funcionario son:

- *Tener suficiente competencia profesional.*
- *Ser disciplinado.*
- *Ser trabajador.*

Ahora bien, se estima que debe además reunir otra serie de cualidades, que son las que a continuación se indican, por el orden de importancia asignado:

- Ser verdadero compañero de los que con él trabajan.
- Ser eficiente.
- Ser leal.
- Tener sentido de la responsabilidad.
- Tener auténtico afán de superación.
- Ser íntegro moralmente.
- Tener iniciativa y sentido crítico.
- Ser educado.
- Ser discreto.
- Tener confianza en el jefe.
- Tener buen carácter.
- Ser serio en su actuación, y
- Ser amable con el público.