

REVISTA DE ESTUDIOS DE LA VIDA LOCAL

Depósito legal, M. 1.582 - 1958.

AÑO XXXI

ENERO-FEBRERO-MARZO 1972

NUM. 173

I. SECCION DOCTRINAL

Indices de eficiencia directiva. Su aplicación a los funcionarios de los Cuerpos Nacionales de Administración Local

65.012.1:352.08 (46)

por

JULIAN CARRASCO BELINCHON

SUMARIO: I. INTRODUCCION: 1. PLANTEAMIENTO. 2. OBJETIVO. 3. PLAN DE EXPOSICIÓN.—II. ANALISIS DE LOS INDICES DE EFICIENCIA: 1. CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN. 2. MENTALIDAD FLEXIBLE. 3. CAPACIDAD PARA DECIDIR. 4. CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN. 5. EMPLEO DE MEDIOS. 6. CAPACIDAD DE COOPERACIÓN. 7. APTITUD PARA ELEGIR COLABORADORES. 8. SUSCITAR ENTUSIASMO. 9. APTITUD PARA ASUMIR RESPONSABILIDAD. 10. ORDENES QUE DICTA. 11. DELEGACIÓN DE FUNCIONES QUE EFECTÚA. 12. QUEJAS QUE PROVOCA.—III APLICACION A LOS FUNCIONARIOS DE LOS CUERPOS NACIONALES DE ADMINISTRACION LOCAL: 1. PLANTEAMIENTO. 2. CONDICIONANTE SUBJETIVO. 3. CONDICIONANTE OBJETIVO. 4. CONCLUSIÓN.

I. INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO.

La bibliografía concerniente a los directivos, suele ocuparse en especial de las condiciones que tales personas deben reunir para actuar con éxito; y así, son múltiples las formulaciones existentes, de tal forma que se puede afirmar que hay casi tantas como autores han tratado el tema, ofreciendo variantes más o menos acusadas. Ahora bien, no podemos olvidar que, como advierte H. H. ALBERS, «las cualidades de los directivos con éxito son difíciles de determinar y definir. Uno de los problemas

es que un conjunto de cualidades puede dar por resultado éxitos bajo ciertas condiciones de organización y ambiente y pueden ser negativas en otras condiciones, otro de ellos es que determinadas cualidades son parte de una combinación de cualidades. La importancia de una cualidad dada puede ser afectada por la naturaleza de otras cualidades y por la manera cómo éstas están combinadas» (1).

No obstante, creemos que en la práctica lo verdaderamente interesante es hallar unos patrones o índices con los que intentar poder valorar la eficiencia real de cada dirigente en cada circunstancia, pues, como magistralmente pone de relieve MC GREGOR, «existen, por lo menos, cuatro variables principales de las que se sabe ahora que se encuentran implicadas en el concepto de liderazgo: 1) las características del jefe; 2) las actitudes, necesidades y otras características personales de los colaboradores; 3) características de la organización, tal como su propósito, su estructura y la naturaleza de la labor a realizar; y 4) el medio social, económico y político. Las características personales exigidas para el cumplimiento efectivo de la misión de jefe varían, dependiendo a tal fin, de los otros factores» (2).

En conclusión, hay que reconocer que las características del dirigente son únicamente una de las distintas variables a tener en cuenta y que, por tanto, lo interesante es poder valorar los resultados obtenidos, que son los que de verdad nos permiten conocer la auténtica valía del directivo. El propósito de este estudio es, precisamente, exponer un posible esquema de valoración, al que hemos llegado basándonos en la investigación empírica y apoyándonos al mismo tiempo en la investigación especulativa. Este esquema no lo consideramos ni mucho menos como definitivo; lo concebimos sólo como el punto de partida para llegar a un cuadro más completo, que es posible deba comprender aspectos distintos de los incluidos ahora, pues reconocemos que, como toda obra inicial, presenta múltiples defectos, si bien esperamos que ofrezca la ventaja de suscitar, por reacción, la formulación de las adecuadas correcciones.

(1) *Principios de organización y administración*, México, 1968, pág. 675.

(2) *La participación en la industria*, Barcelona, 1969, pág. 93.

2. OBJETIVO.

La motivación de nuestro propósito es la creencia de que es indispensable e ineludible el someter a revisión la figura tradicional del directivo y a reajuste su papel habitual; por cuanto la concepción del dirigente como hombre que disfruta de poder y que posee facultades sancionadoras, ha perdido, evidentemente, vigencia en la hora actual, en la que la idea directriz y básica es la de la conducción de hombres como faceta esencial, como con concisión manifiestan K. H. BLANCHARD y P. HERSEY, «en esencia la dirección implica el logro de metas con y por medio de personas. Por lo tanto, el dirigente debe interesarse por el trabajo y las relaciones humana» (3).

En base a esta pretensión y de acuerdo con este propósito, hemos seleccionado doce factores valorativos de la actuación del dirigente. Factores que pueden ser discutibles, pero que consideramos que en un primer intento de definición proporcionan la medida de la verdadera talla directiva del hombre enjuiciado. Frente a la corruptela de apreciar meros signos externos en la valoración, tales como el simple número de subordinados con que se cuenta; el del volumen de firmas que se extienden; el del número de secretarías de que se dispone; el de las dimensiones del despacho que se ocupa o de las características del mobiliario que se tiene; estimamos que la valoración, si ha de ser verdadera, necesita centrarse en aspectos que tienen su origen en la propia personalidad del jefe enjuiciado, pues entendemos con K. H. BLANCHARD y P. HERSEY, que «el dirigente desarrolla su estilo en un período de tiempo de acuerdo con su experiencia, su educación y su entrenamiento. Este estilo no es la manera cómo piensa el dirigente que se comporta en su situación, sino cómo perciben su comportamiento los demás (sobre todo sus subordinados). Este concepto es a menudo difícil de entender para un dirigente» (4).

Ahora bien, ¿qué interés pueden tener estos índices de valoración para los funcionarios de los Cuerpos Nacionales de Administración Local? Creemos que manifiesto, por cuanto esta-

(3) *La administración y el comportamiento humano*, México, 1970, págs. 83-84.

(4) *Ob. cit.*, pág. 15.

mos convencidos, y lo hemos expuesto en múltiples ocasiones, que sus posibilidades en el porvenir no descansan en su vertiente como funcionarios técnicos, en la que han alcanzado ya cotas difícilmente superables, sino que radican en su vertiente como funcionarios directivos, en la que queda todavía por recorrer un amplio camino, lleno de dificultades, pero también con inmensas perspectivas y con un futuro esplendoroso si se sabe aprovechar adecuadamente.

3. PLAN DE EXPOSICIÓN.

En consecuencia, vamos a analizar en primer término los índices expuestos y su significado; si bien hemos de advertir, una vez más, que constituyen únicamente un intento de aproximación para llegar en etapas posteriores a una elaboración definitiva de los mismos. En la que, insistimos, es muy posible sea necesario incorporar algunos más y, por otra parte, quizá refundir en un número menor los que ahora consideramos. Así, con respecto a la reducción, es evidente la interdependencia que existe entre ellos, por cuanto no son más que distintos enfoques de un mismo comportamiento. Ahora bien, puede observarse, como es obvio, una ligazón más estrecha entre algunos de ellos; de tal forma, que en un momento posterior se podría llegar a su refundición. Así, por ejemplo, se puede citar:

a) *Anticipación-flexibilidad*, que constituyen las dos caras de una misma característica: *imaginación*.

b) *Decisión-responsabilidad*, que, a su vez, son el origen y el resultado de una única cualidad: *juicio*.

c) *Comunicación-cooperación-entusiasmo*, que, por una parte, son *el punto de partida*: comunicación y, por otra, *el de llegada*: colaboración y entusiasmo.

d) *Ordenes-delegación-quejas* que, igualmente, son el origen: órdenes y delegación, y las *consecuencias*: quejas.

e) *Empleo de medios-elección de colaboradores* que, finalmente, son *manifestación de la aptitud organizativa*.

En definitiva, serían cinco los índices a contemplar. No obstante, estimamos que en esta fase inicial y como base para la discusión, es más oportuno mantener la diferenciación en los doce

propuestos, por cuanto proporcionan un esquema de disección mucho más completo y útil y, al mismo tiempo, más realista.

Y, finalmente, efectuado tal análisis, examinaremos las posibilidades de aplicación de dichos índices a la actuación de los funcionarios de los Cuerpos Nacionales de Administración Local.

II. ANALISIS DE LOS INDICES DE EFICIENCIA

1. CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN.

El primer factor a considerar es *la aptitud del directivo para anticiparse a los acontecimientos que le afectarán*. De tal forma, que en la medida que prevé lo que va a pasar: las causas que lo van a determinar y las consecuencias que pueden tener, podemos afirmar que estamos ante un auténtico dirigente. A la inversa, cuando los acontecimientos le sorprenden, cuando los problemas se le acumulan y cuando los conflictos e incidencias le dominan, nos hallamos en presencia de un hombre incapaz para el desempeño del puesto que ocupa. Posiblemente, ha sido J. BASILE uno de los que más certeramente ha puesto de relieve la trascendencia de esta característica al afirmar que «los imprevistos y las aventuras del porvenir exigirán al dirigente una mayor capacidad de adaptación. Ante la insospechada cantidad de nociones nuevas y situaciones insólitas se verá obligado a amoldarse sin cesar. En el futuro, el país más fuerte no será aquel que disponga de más hombres, como en el pasado; o de más oro, como hasta hace poco; o de más kilovatios, como hasta ahora, sino más bien aquél que posea más hombres con iniciativa, decisión rápida, mentalidad flexible y una gran adaptabilidad. Este necesario virtuosismo de orientación se adquiere preocupándose más bien de las leyes y estructuras básicas que de las formas y detalles» (5).

En otros términos, se puede manifestar que el directivo de verdad es el que tiene puesta la mirada en el futuro y su atención en los problemas que irán surgiendo, los que antes de presentarse estudia con imaginación creativa (6). Creatividad enten-

(5) *La formación del líder 1980*, Madrid, pág. 149.

(6) En términos similares se expresa N. POUDEAUX, cuando afirma que «si el

dida, de acuerdo con M. R. FEINBERG, «en su forma más usual y más simple, como una manera de resolver un problema. Es poco más que un ejercicio para hacer frente a un desafío mental» (7). O sea, que la anticipación entraña el centrar la atención en el mañana, por cuanto si requiere concentrarse en el presente, significa simplemente que se está desbordado y dominado por los problemas. Ahora bien, como afirma P. DRUCKER, «la construcción del futuro requiere valentía y trabajo, pero también fe. Abocarnos a lo que convenga no es práctico. No bastará para las futuras pruebas. Ninguna idea es a prueba de fracasos, ni debe serlo. La única idea concerniente al futuro que debe fracasar inevitablemente es la aparentemente «segura», la idea «sin riesgos»: la que «no puede fallar». La idea sobre la que puede construir la empresa del futuro debe ser incierta, nadie puede decir cómo será si cobra realidad. Debe ser riesgosa: puede tener éxito o puede fracasar. Si no es incierta y riesgosa no es idea práctica para el futuro» (8).

En conclusión, podemos sostener que es suficiente con comprobar cuál es el núcleo de atención del dirigente, para, como consecuencia, deducir, independientemente del puesto que ocupe, si es verdadero directivo o si es un simple funcionario o empleado. Aquél es el que dice «mañana haremos X»; éste es el que constantemente tiene que lamentarse de que «hoy precisa hacer Z». Y, en consecuencia, *reconocemos como auténtico directivo, como hemos indicado, el que se adentra en el futuro; el que prevé los posibles problemas que se irán planteando y el que en forma continuada y habitual programa con suficiente tiempo las actividades futuras; pero sin olvidar, eso sí, como nos dice N. STEWART, «anticipar y planificar no es sólo cuestión de previsión e imaginación. Debe ser reforzada por razonamientos sólidos, convicción y firmeza» (9).*

director no se siente interesado resueltamente por el porvenir, si no tiene puesta la vista a lo lejos, si se anquilosa, el negocio está condenado a verse rápidamente en un terreno en que "no avanzar es retroceder". (Es más, para un director de nuevo cuño puede haber interés en dedicarse antes que nada a los problemas del futuro)». (*Práctica de la dirección de empresas*, Barcelona, 1960, pág. 132).

(7) *Psicología efectiva para directores y jefes*, Barcelona, 1970, pág. 196.

(8) *La gerencia efectiva*, Buenos Aires, 1966, págs. 220-221.

(9) *Dirección de empresas*, Madrid, 1968, pág. 63.

Finalmente, hay que tener presente que, como advierten CH. J. KEPNER y B. B. TREGOE, «una de las formas más efectivas de asegurar el éxito en una decisión de importancia, consiste en prever y prevenir aquellas consecuencias adversas que tal decisión a menudo produce. El directivo puede hacerlo analizando esos problemas antes de que se desarrollen. En realidad, el análisis sistemático de los problemas en potencia constituye el mejor medio no sólo de lograr que tengan éxito las decisiones pasadas, sino de hacer más fáciles y menos frecuentes las decisiones futuras» (10).

2. MENTALIDAD FLEXIBLE.

El segundo índice estimativo está constituido por la flexibilidad en la actuación dirigente, o por lo que es igual, *por la capacidad de adaptación a la situación de cada momento*, sin merma en la consecución de los objetivos pretendidos y sin menoscabo de la rectitud de conducta. Ahora bien, hay que advertir de entrada que flexibilidad no significa ausencia de criterios; bien entendida implica adecuación de éstos a las posibilidades de cada hora, teniendo en cuenta la responsabilidad del puesto que se desempeña. Contraria a la misma es la rigidez máxima que malogra, de ordinario, los mejores propósitos, así como también la actuación del personal y el funcionamiento de los servicios.

La flexibilidad, concebida correctamente, entraña, en primer lugar, *adaptación a las circunstancias cambiantes de la dinámica social*, tratando de aprovechar aquéllas al máximo, tanto en las oportunidades que ofrecen como en las limitaciones que imponen. Su significado se pone de manifiesto por J. BASILE al afirmar que «sólo es posible la supervivencia y el desarrollo cuando se posee capacidad de respuesta rápida y como sin esfuerzo a todos los cambios y contratiempos. Hay también para eso todo un juego de intervenciones compensatorias: vivacidad de imaginación para neutralizar las inercias; altura de miras para neutralizar el cansancio de la retina; serenidad para controlar las

(10) *El directivo racional*, Madrid, 1969, pág. 238.

novedades; penetración del sentido de las informaciones para no perder pie ante lo insólito» (11).

En segundo término, supone *saber diferenciar en el trato con el personal con el que él se relaciona*, según su personalidad y peculiaridades, no pretendiendo tratar a todos igual, sino a cada uno de acuerdo con su propia individualidad. A este respecto, F. P. SHERWOOD y W. H. BEST nos dicen que «el tratamiento de los individuos como individuos si bien no resolverá todos los problemas automáticamente..., sin embargo, el éxito promedio puede ser mejorado tratando a cada individuo como un caso especial. Esto ayuda por dos razones: 1) cada individuo es un caso especial y 2) tal método originará que la mayor parte de la gente adquiera la actitud constructiva de que el directivo los considera como "gente" y no como "cosas"» (12).

En tercer lugar, *la flexibilidad implica saber interpretar las normas de la Superioridad conforme con las demandas de la realidad*; en este sentido hay que destacar que el directivo ha de cuidar llevar a cabo una adaptación apropiada y eficaz y no limitarse a una mera aplicación literal, que de ordinario es estéril. Es decir, se necesita que el directivo posea criterios propios para interpretar tales normas, y que igualmente tenga una visión correcta de las circunstancias que condicionan la aplicación de dichas normas, con objeto de que en base a éstas y teniendo en cuenta aquéllos, implante dichas normas de forma satisfactoria.

Y, en último término, la flexibilidad, como certeramente afirma N. STEWART, supone «sobrellevar un retroceso, experimentar un fracaso, cometer un error y aceptar una crítica severa cuando la ocasión lo exige. Y, lo que es más importante, mostrar una capacidad para recuperarse, adaptarse a las situaciones y obtener un provecho y una enseñanza de ellas y continuar su trabajo. Esta capacidad de soportar los reveses, con un mínimo de frustración emocional, es uno de los valores más destacados de los hombres que prometen» (13). En efecto, pode-

(11) *Ob. cit.*, págs. 150-151.

(12) *Métodos de supervisión en la Administración municipal*, México, 1961, página 63.

(13) *Ob. cit.*, págs. 97-98.

mos sostener que *esta idoneidad de «encajar golpes» es sumamente trascendente para el directivo*, que se encuentra sometido a la doble presión del superior y de los colaboradores, cuyos puntos de vista son, con relativa frecuencia, discordantes.

En conclusión, la importancia de este índice se advierte en cuanto se observan las consecuencias, tanto de la ausencia de criterios que conduce al caos como de la rigidez que lleva a la inoperancia. El punto medio, es decir, la flexibilidad, es el que condiciona en gran parte la actuación acertada del dirigente. Y así, podemos comprobar que si al que carece de criterios se le califica como un hombre «que no sabe por dónde se anda», en cambio al que es rígido e inflexible se le considera como «incompetente y nulo en su actuación».

3. CAPACIDAD PARA DECIDIR.

El tercer índice a considerar en la acción del dirigente, es el de *su aptitud para decidir*, entendida en una doble vertiente: intelectual y real. En la primera supone la capacidad para hallar la solución adecuada a cada problema en cada momento, lo que, a su vez, demanda imaginación para la búsqueda de soluciones, reflexión sobre las ventajas e inconvenientes que cada una presenta y acierto en la elección de la más apropiada. Es decir, *imaginación, reflexión y juicio se nos muestran como indispensables en todo dirigente*. En este sentido, M. R. FEINBERG afirma que «es un signo de capacidad en la dirección y en la supervisión el tomar decisiones rápida y acertadamente. Si Vd. carece de confianza en sí mismo, si teme "pillarse los dedos", entonces sus empleados carecerán también de confianza y serán motivados negativamente» (14).

Ahora bien, junto a esta capacidad, se precisa también la habilidad para lograr que la solución elegida se lleve a la práctica y se convierta en acción, pues, en otro caso, tal solución no pasa de ser un simple acto intelectual. Por otra parte, se requiere que esa conversión en acción tenga lugar en el momento adecuado y en la cantidad y calidad necesarias. Es decir, el diri-

(14) *Ob. cit.*, pág. 140.

gente es auténticamente hombre de acción, cuando logra actuar a través de los que de él dependen, pues en otro caso, por mucha imaginación, reflexión y juicio que tenga, no pasa de ser «un teórico», y no hemos de olvidar que, si bien en su actuación todo dirigente el punto de partida debe ser la teoría, el punto de llegada, y por lo que se valora, es el de los resultados que consigue, que son la consecuencia de la concatenación de la imaginación, reflexión y juicio, más su habilidad para convertir en realidad el fruto de éstas, en la que juega un papel decisivo la previa participación de los ejecutantes en la adopción de tales decisiones. En este sentido, es conveniente tener presente, como pone de relieve J. FIGUEROLA ESQUIUS, que un factor que recientemente ha entrado en escena es la «creciente voluntad de participación en las decisiones y en las responsabilidades de una institución por parte de las personas que la forman y que trabajan en su estructura. El síntoma es doble: un deseo de autonomía personal—de mayor responsabilidad—y un deseo de participar en las decisiones que de alguna forma les afectan» (15).

Por otra parte, el significado de la participación ha sido cabalmente definido por G. M. BEAL, J. M. BOHLEN y J. N. RAUDABAUGH, al decir que «la participación en el proceso de análisis y de adopción de decisiones da como resultado una menor resistencia a los cambios, menos abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo, mayor productividad y mayor satisfacción con el grupo y con los miembros del grupo. La adopción de decisiones por representantes del grupo, o las explicaciones cuidadosas de las decisiones tomadas por otros, no son aceptables como sustitutos de la participación de los integrantes en las decisiones. Cuanto más participa un miembro, tanto más favorables son sus actitudes hacia el grupo y tanto mayores sus sentimientos de interés por el grupo y de identificación con él» (16).

En conclusión, podemos afirmar que un directivo sin imaginación para buscar soluciones, sin reflexión para discernir sobre sus posibilidades y limitaciones y sin juicio para elegir la

(15) *La formación del capital humano*, Madrid, 1971, pág. 34.

(16) *Conducción y acción dinámica del grupo*, Buenos Aires, 1964, pág. 80.

más apropiada, se nos convierte en un hombre impotente ante la misión a realizar. Por otra parte, si no sabe transformar su pensamiento en acción, es un ser plenamente incapaz que nada práctico realiza.

4. CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN.

El cuarto índice de eficiencia es el de *la aptitud del dirigente para transmitir su pensamiento a los que con él tienen que relacionarse*, tanto los situados en el plano superior, como en el colateral. Pues, como destaca F. HOOPER, «cuanto más elevado es el número de personas con que se ha de tratar, más importante resulta que la cadena entre la cúspide y la base sea mantenida por una buena comunicación» (17). Ahora bien, la capacidad de comunicación no sólo consiste en saber expresarse, lo que ya por sí es sumamente importante, sino que significa también hacerse entender y, sobre todo, lograr que las ideas expuestas sean aceptadas por los destinatarios. «Lo que cuenta, en último análisis—nos dicen F. E. FISHER y L. STRONG—, no es lo que se le dice a la gente, sino lo que ésta acepta. Este es el concepto de comunicaciones que caracteriza al verdadero dirigente» (18).

Aceptación que reviste cada vez más trascendencia, a medida que la relación con los demás está condicionada en mayor grado por su asentimiento; y, en este sentido, merece destacarse cómo todas las concepciones directivas que descansan en la tesis del «liderazgo», basan una de sus piedras angulares, precisamente, en esta actitud. Por otra parte, es unánime la creencia de que las posibilidades del directivo dependen, en definitiva, del respaldo del superior, de la ayuda de los iguales y de la cooperación de los que de él dependen. Respaldo, ayuda y cooperación que en gran medida son a su vez la resultante de la influencia que sobre ellos se tiene, la que emplea como uno de sus cauces principales de ejercicio la comunicación, en los términos indicados.

(17) *Director y empresa*, Madrid, 1961, pág. 24.

(18) «Formar un ambiente de aceptación», en volumen colectivo de A. M. A. *El arte de dirigir en el trabajo*, Barcelona, 1960, pág. 47.

Si la comunicación tiene tal trascendencia, lo cual es manifiesto, se requiere que tengamos presente que no es suficiente con saber expresar nuestro pensamiento, con hacer que nos entiendan y con promover su aceptación; es necesario, además, que sepamos por nuestra parte comprender el pensamiento de los demás. Es decir, el directivo no sólo ha de saber hablar y escribir, precisa también saber escuchar, pues, en otro caso, difícilmente la comunicación podrá ser efectiva. «Para que la comunicación dé resultado—advierte L. A. ALLEN—hay que efectuar un esfuerzo físico y mental. Desde el punto de vista del director profesional, la comprensión consiste en compartir con otros el verdadero significado de las cosas; de otro modo no habrá comunicación. El director trata de comprender a otros y los motivos que los impulsan y se esfuerza para que también le comprendan a él. Para ello hay que tener en cuenta los siguientes requisitos: el director debe comprender a los demás como ellos mismos se comprenden y tratar de que le juzguen en la misma forma en que él se juzga» (19). En consecuencia, el dirigente en la comunicación ha de cuidar estos aspectos:

1.º *Reflexionar debidamente sobre lo que desea comunicar y la forma más apropiada de hacerlo.* A este respecto G. R. TERRY afirma que «algunas personas están tan empeñadas en comunicarse que comienzan a escribir o hablar antes de evaluar la situación y organizar sus pensamientos. Como resultado, confunden al lector u oyente. Antes de comunicarse, es buena idea decidir: 1) ¿por qué quiere Vd. decir algo?; 2) ¿qué es lo que quiere decir?; 3) ¿cuál es el fin de decir esto?, y 4) ¿qué sabe Vd. sobre el receptor u oyente?» (20).

2.º *Expresarse oralmente o por escrito, en forma correcta,* lo cual demanda satisfacer conjuntamente tres exigencias distintas:

— *exactitud en el lenguaje usado,* para manifestar realmente lo que desea decir;

— *adecuación en los términos técnicos empleados,* con objeto de ser precisos en la comunicación, y

(19) *La función directiva como profesión*, Madrid, 1966, pág. 262.

(20) *Administración y control de oficinas*, México, 1966, pág. 775.

— *respeto a la personalidad del destinatario*, con el fin de no provocar ninguna reacción negativa y sí, en cambio, suscitar las de signo positivo.

3.º *Prestar especial atención a la respuesta del interlocutor o destinatario, tratando de descubrir la verdadera motivación de aquélla.* «Escuchar y demostrar interés—nos dicen J. M. BLACK y G. B. FORD—, he aquí la fórmula para convencer a los demás. El directivo que presta atención a lo que dicen sus empleados, aprende a conocerlos mejor y también a perfeccionar su propia capacidad» (21).

4.º *Comprobar si se han conseguido los objetivos pretendidos para, en caso contrario, efectuar las correcciones procedentes.* Es decir, no basta con emitir el mensaje conforme a las exigencias expuestas; es necesario, además, que se vigilen los efectos que ha producido, y si éstos coinciden con su motivación.

En definitiva, frente a la idea tradicional de que los colaboradores son los que han de esforzarse por descubrir el pensamiento del directivo y por hacer a éste que conozca el de ellos, se reconoce que es, precisamente, el dirigente el que ha de cuidar, y cuidar mucho, el transmitir adecuadamente su pensamiento y el conocer en forma debida el de los que con él se relacionan. En este sentido, es cierto que cada día se acentúa la preocupación por comunicar satisfactoriamente, como consecuencia de advertir la influencia práctica indicada, pero igualmente hay que reconocer que no existe paralelo interés por escuchar en forma eficaz; posiblemente debido a la complejidad de la vida actual. De aquí, el que sea necesario el destacar la conveniencia de esta preocupación si de verdad se pretende una comunicación correcta. «La explicación de los objetivos, sus relaciones internas, su significado, su importancia—nos dice J. FIGUEROLA ESQUIUS—, la comprensión de las necesidades, dificultades y capacidad de los colaboradores, la forma de demostrar esa comprensión, de hacer real el servicio que supone toda responsabilidad de dirección, el análisis de los recursos que cada persona con responsabilidad necesitará para el cumplimiento de su misión, la identificación de las posibles dificultades con que puede encontrar-

(21) *Dirección operacional*, Madrid, 1966, pág. 114.

se, en orden a evitar sorpresas poco agradables, el apoyo moral cuando estas dificultades y otras se presentan y el cansancio o la sensación de incapacidad hagan tambalear la voluntad del subordinado; el apoyo en la solución de situaciones difíciles y de riesgo, etc., son aspectos que se cumplen a través del proceso de comunicación y requieren grandes dosis de fortaleza» (22).

En conclusión, se puede sostener que el directivo podrá desarrollar una labor eficaz *en el grado en que sepa transmitir su pensamiento y en la medida que sepa descubrir el de los que con él se relacionan*. En otro caso, se producirán «cortacircuitos» en las comunicaciones y se encontrará en situaciones difíciles o, al menos, se reducirán en gran parte sus posibilidades de acción. Esto no significa que pensemos que todo directivo tiene que ser un orador y un escritor preciosista; no, implica simplemente que ha de saber expresarse, tanto en forma oral como escrita, para hacer conocer su pensamiento y promover el conocimiento del de los demás. «Mejorar no es cuestión de aprender a leer más rápidamente o a hablar en público—nos dice P. F. DRUCKER—. Los gerentes tienen que aprender a conocer el idioma, a comprender lo que son las palabras y lo que significan. Quizá más importante, tienen que adquirir respeto por la palabra, como el don y la herencia más preciosos del hombre. El gerente debe comprender el significado de la antigua definición de la retórica como "el arte que atrae al corazón de los hombres hacia el amor al conocimiento verdadero". Sin capacidad para crear motivos por medio de la palabra escrita o hablada o del número expresivo, un gerente no puede tener éxito» (23).

5. EMPLEO DE MEDIOS.

El quinto índice estimativo es *la capacidad del directivo para emplear adecuadamente los medios con que cuenta*, pues como destaca E. F. L. BRECH, «su eficacia debe basarse en los recursos que tiene a su disposición dentro de los términos del mandato delegado a su cargo; estos recursos son de hombres, mate-

(22) *Ob. cit.*, págs. 54-55.

(23) *La gerencia de empresas*, Buenos Aires, 1957, pág. 451.

riales, máquinas, métodos y todos ellos representan dinero invertido como capital de la empresa. Es interesante a su función el que deba intentar conseguir la utilización óptima de estos recursos, y que la producción requerida resulte con el máximo de economía, es decir, de rentabilidad. El modo en que se produzcan estos recursos y en que se utilicen, estará necesariamente condicionado por los factores tecnológicos o comerciales que acompañan a la función encomendada. En otras palabras: están determinados por el medio» (24).

Con respecto a este índice, se puede observar que, en bastantes ocasiones, existe la creencia, totalmente equivocada, consistente en estimar que de cuantos más medios se dispone se es directivo de mayor rango y, como consecuencia, se tiende a contar con mucho personal, con muchos medios materiales y con elevados recursos económicos. Es cierto que si el volumen de todos estos recursos que se dirigen son más cuantiosos, se es directivo más importante; pero igualmente es cierto, y a ello nos referimos ahora, que si con reducidos medios se consiguen los mismos resultados, se está poniendo de relieve que se es más auténticamente directivo. Es decir, que se posee una superior capacidad para su empleo.

No obstante, en la realidad hay que reconocer que predomina un criterio de mero signo externo, al que ya nos hemos referido anteriormente y que se manifiesta en procurar obtener cuantos más medios mejor, para alcanzar de este modo una mayor importancia y satisfacer así, primordialmente, demandas de vanidad personal. Demandas que, por otra parte, hay que advertir que en bastantes supuestos se fomentan institucionalmente al aplicar un simple criterio cuantitativo al apreciar la importancia de las distintas unidades administrativas y al valorar el rango de sus titulares. Así, se observa que, con frecuencia, se infravalora al jefe que tiene escaso personal y reducidos medios, aunque lleve a cabo una labor importante y, por otra parte, se supervalora al que dispone de mucho personal y cuantiosos medios, pese a que realice una actuación deficiente.

En conclusión, se puede sostener que *en el grado en que se*

(24) *Management. Su naturaleza y significado*, Barcelona, 1968, pág. 168.

saben emplear y aprovechar los medios disponibles, es decir, organizarlos, se es auténtico directivo (25); y, a la inversa, a medida que no se saben utilizar, se está en presencia de hombres ineptos, por muy experimentados que puedan ser y por muchos títulos profesionales que posean. Por otra parte, hay que tener en cuenta que, como pone de relieve G. DE LEENER, «el organizador debe de guardarse de buscar la perfección absoluta. Las más perfectas realizaciones no lo alcanzan jamás. Intentarlo constituye un peligro, exponiéndose a inevitables decepciones aquellos que busquen en vano alcanzar una perfección imposible. La consecuencia será su desánimo y una falta de confianza, cuyas manifestaciones exteriores afectarán desfavorablemente la autoidad del organizador. En materia de organización, como en otras cosas, la perfección absoluta es una construcción del espíritu, cuyas realidades quedan siempre más o menos distantes. El organizador debe, por tanto, resignarse previamente a soluciones imperfectas, que son las que permiten las exigencias diarias y las contingencias de la vida de las empresas» (26).

6. CAPACIDAD DE COOPERACIÓN.

El sexto índice de eficiencia es *la aptitud del directivo para cooperar con los demás y para suscitar, a su vez, la colaboración recíproca de ellos hacia aquél*, por cuanto se puede sostener que, en principio, sólo cuando se consigue tal cooperación, se puede llevar a cabo una verdadera actuación dirigente. En efecto, la observación de la realidad nos permite afirmar que, tanto cuando se implanta una situación de temor, en la que la acción está determinada por la imposición, como cuando se crea un clima de anarquía, en el que cada uno hace lo que le place, no existe una labor directiva, por mucho que sea el miedo que se suscite o por mucha que sea la libertad que se conceda. «La competencia en las relaciones interpersonales—advierte J. G. LON-

(25) Ahora bien, hay que advertir ante posibles desenfoces que, como afirma E. DALE, «la organización es un medio para lograr un fin. La buena organización debe ser uno de los instrumentos para la realización de los objetivos de la entidad, pero no se debe convertir en un objetivo en sí misma». (*Cómo planear y establecer la organización de una empresa*, Barcelona, 1960, pág. 3).

(26) *Tratado de organización de empresas*, Madrid, 1956, pág. 539.

GENEKER—es una importante cualidad para el directivo. Esto se debe a que su trabajo se realiza mediante los esfuerzos de otros individuos. Los gerentes capaces de ganar la confianza y apoyo de los otros tienen una ventaja sobre los que son desagradables con la gente» (27).

En una concepción correcta, el papel del directivo es, primordialmente, el de convertirse en núcleo de colaboración de fuerzas dispares, que a través de su acción se cristalizan en un haz armónico de acrecentadas energías. Su misión, pues, es la de ser catalizador de éstas para transformarlas en fuerza eficaz. De tal modo, que el grado en que consigue la polarización primero, y la transformación después, nos da la talla de auténtico directivo; y a la inversa, cuando se crea una situación de dispersión, un ambiente de falta de enlace y un clima de desconocimiento mutuo, estamos en presencia de un mediocre, que, además, es pernicioso, tanto en su acción como en su omisión.

«El dirigente—afirma CARLOS CAMPOY—ha de ser el principal activador de toda cooperación. Por encima de todos los factores vitales, ha de ser el dirigente la fuerza superior que rija el desarrollo de los mismos, que regule su reciprocidad, que los coordine hacia esa unidad vital que es el grupo. No se concibe la cooperación sin intercambio. También debe ser completamente independiente de cualquier ligadura que impida o medie su función de fomentar y proteger la cooperación armónica de todos los miembros del grupo» (28). En consecuencia, el directivo ha de esforzarse en ser cooperador con los demás y en conseguir que éstos cooperen con él, para lo cual, ha de satisfacer diversas demandas, que las podemos concretar de la siguiente forma:

a) *Ser cooperador con los demás*, exige:

— Mantener en todo momento una posición de interés verdadero hacia los problemas que les afectan. Posición que demanda, como cuestión previa, la preocupación por conocer tales problemas y sus causas determinantes.

— Adoptar una actitud permanente de predisposición a ayu-

(27) *Dirección general. I. Principios y fundamentos*, Madrid, 1970, pág. 439.

(28) *Formación de dirigentes*, Madrid, 1971, pág. 36.

darles y auxiliarles, exteriorizada en una conducta de apertura, de acercamiento y de sinceridad.

— Colaborar realmente y sin condiciones con ellos, procurando que alcancen el éxito. Es decir, prestarles ayuda sin recelos y sin pedir nada a cambio.

En este sentido, D. MC GREGOR advierte que «el rango que caracteriza más notablemente las relaciones interiores de la organización industrial moderna es que suponen un alto grado de *interdependencia*. No son sólo los subordinados quienes dependen de sus superiores en la empresa para satisfacer sus propias necesidades y lograr sus objetivos personales, sino que también los directivos de todos los niveles dependen de los de abajo para conseguir sus objetivos personales y los de la organización» (29).

b) *Lograr la cooperación de los demás*, requiere:

— Solicitar en forma adecuada su ayuda. O sea, pedirla sin orgullo ni exigencias, y sí con naturalidad y sencillez.

— Agradecer sinceramente el auxilio que presten, independientemente de los resultados que se consigan y sin tratar de establecer compensaciones con las ayudas que se les hayan prestado.

En definitiva, como nos dice R. L. KATZ al definir la que él denomina *capacidad humana*, «esta capacidad se reconoce principalmente por la forma en que el individuo ve a sus superiores, iguales y subordinados, advirtiendo sus respectivos puntos de vista y la manera en que todo esto afecta su futuro comportamiento. La persona que tiene capacidad humana bien desarrollada conoce sus propias actitudes, suposiciones y creencias sobre otros individuos y grupos; además, está en condiciones de apreciar la utilidad y limitaciones de estos sentimientos. Al aceptar la existencia de puntos de vista, percepciones y creencias distintas de las propias, es apta para comprender bien lo que otros quieren decir con sus palabras. Posee el don de saberse comunicar con los demás, en tal forma, que todos pueden entenderlo y apreciar lo que él quiere significar con su comportamiento» (30).

(29) *El aspecto humano de las empresas*, México, 1970, págs. 33-34.

(30) «Las condiciones de un buen administrador», en volumen colectivo de

En conclusión, se puede afirmar que *únicamente cuando se presta y se consigue la colaboración, se está desempeñando el auténtico papel directivo*, en el que la atención a esta faceta reviste cada día un mayor interés y una mayor repercusión; por cuanto, como advierten B. B. GARDNER y D. G. MOORE, «la gerencia más efectiva para conseguir que las cosas se hagan, y para infundir entusiasmo y moral entre los empleados, es la que es integrativa en sus pensamientos y acciones con referencia a la organización. Es la clase de gerencia que concibe la organización como un sistema que incluye a todos los que trabajan en ella. Se siente triunfadora en la extensión en que puede implicar a tantos empleados como puede en los problemas de la organización. Se considera como una parte funcional de la organización, no como ésta en sí. Concibe su tarea como ayuda, adiestramiento y estimulación a los otros para que hagan el trabajo. Goza poniendo las ruedas en movimiento y viéndolas girar por su propio impulso» (31).

7. APTITUD PARA ELEGIR COLABORADORES.

El séptimo índice valorativo es el de *la habilidad del dirigente para elegir a sus inmediatos colaboradores*, pues como certísimamente advierte P. DRUCKER, «el área en que se produce el primer desafío de las fuerzas disponibles del directivo, es la de la provisión de cargos. El directivo eficiente los cubre y promociona basándose en lo que cada hombre es capaz de realizar. No adopta sus decisiones, en tal sentido, para minimizar debilidades, sino para exaltar fuerzas» (32). Ahora bien, de entrada hay que advertir que no siempre el directivo tiene plena libertad en tal elección, ya que lo frecuente es que esté sometido a una serie de limitaciones legales o estatutarias. Limitaciones que, de ordinario, son aún mayores en el campo público que en el privado. No obstante, lo cierto es que hay un campo más o menos amplio de elección en cada caso y es, precisamente, el aprovechamiento del mismo el que patentiza la cualidad

E. C. BURKS *El factor humano en la dirección de empresas*, Buenos Aires, 1958, página 179.

(31) *Relaciones humanas en la empresa*, Madrid, 1958, pág. 384.

(32) *Ejecutivo eficaz*, Buenos Aires, 1969, pág. 81.

que estamos examinando, por cuanto, como pone de relieve W. H. NEWMAN, «existe un área de gran importancia a la cual todos los directivos deben de prestar una atención personal, es decir, la selección efectiva y el desarrollo de sus subordinados inmediatos y demás individuos claves que están bajo su dirección. Este es un problema de la mayor importancia para la empresa y para la sociedad en general» (33).

Ahora bien, en la realidad, ¿cómo se ejerce esta habilidad? Como supuestos no satisfactorios, podemos mencionar, entre otros, los siguientes:

1.º *Dar preferencia absoluta a la confianza*, de forma tal, que se piensa que todos los que nos rodean tienen que ser personas que gocen de nuestra plena confianza; lo cual en algunos casos es perjudicial, al infravalorar la competencia, la que, precisamente, debe ser la base de aquélla. Es decir, el ideal es tener hombres competentes en los que se pueda confiar, pues es evidente que no basta con que sean dignos de confianza personal si por otra parte son manifiestamente incompetentes.

2.º *Buscar, sobre todo, personas sumisas, obedientes y serviciales, que casi llegan a serviles*. Postura que tiene su raíz en el hecho, equivocado en nuestra opinión, de estimar que lo importante es que estén a nuestra incondicional disposición, cuando lo cierto es que deben estar primordialmente al servicio de la institución a la que nos debemos.

3.º *Preferir a los que no crean problemas*, pues ni incordian con ideas y propuestas, ni discrepan de nuestros puntos de vista. Se les considera cómodos y de ordinario gozan de buena aceptación. De tal forma que, paradójicamente, su postura de manifiesta ineficacia suele ser en bastantes casos la base para la promoción y el ascenso.

4.º *Inclinarse por elegir a los mediocres*, con objeto de que no les hagan sombra y sentirse a salvo de posibles competencias futuras. Cuando esto sucede, se teme que la valía de los colaboradores sea advertida por los superiores y que, al mismo tiempo, se aprecie comparativamente la nulidad del directivo. Esta pos-

(33) *Programación, organización y control*, Bilbao, 1962, pág. 370.

tura lleva en la práctica a disminuir aún más la reducida capacidad del directivo que de esta forma piensa.

5.º *Procurar que los colaboradores sean lo más semejantes posible en personalidad y condiciones con el directivo*, para que de esta forma sea más fácil la integración y colaboración. Actitud que entraña ignorar que así lo único que se consigue es que se multipliquen los fallos y no se corrijan las deficiencias.

Frente a estas posturas, que calificamos de totalmente equivocadas, hay que afirmar que, evidentemente, *la valía del dirigente se mide por su aptitud para elegir a sus colaboradores buscando en ellos, por una parte, las condiciones de que él carece y, por otra, las aptitudes y características más apropiadas para desarrollar los cometidos que se les confía*. En este sentido, se ha afirmado que «la primera consideración que tendrá que hacerse al escoger un ayudante es cerciorarse de que esa persona puede realizar el trabajo de un modo totalmente satisfactorio para usted. Si solamente dispone de un subordinado que sepa hacer esto, tendrá que escogerle a él. Si puede elegir entre varios, habrá de seleccionar a un hombre que no solamente sepa hacer bien el trabajo, sino que, además, quiera hacerlo bien. Si hay varios subordinados que sepan y estén dispuestos a ocuparse del trabajo eficientemente, habrá que escoger a esa persona basándose en su aceptabilidad para el grupo y no en la propia elección personal. No se debe escoger a un amigo o a un favorito a no ser que sea también amigo y favorito del grupo en su conjunto. Hay que escoger al hombre que el grupo elegiría—según toda probabilidad—como líder suyo si el grupo fuera libre y no forzado. El hecho de que Vd. reconozca la elección del grupo, transfiere parte de esa lealtad natural del grupo a Vd. mismo y al mismo tiempo consigue con ello la lealtad de ese líder nato. Las facultades de liderazgo que él tenga serán también suyas, mientras sepa Vd. utilizarlas equitativamente» (34).

En conclusión, se puede afirmar que observando los colaboradores de cualquier dirigente, si consta que ha tenido intervención personal en su designación, se puede medir la capacidad

(34) Vid. *Curso completo de dirección y administración de negocios*, Herrero Hermanos, México, 1967, págs. 161-162.

de aquél: cuanto más valgan los colaboradores, más talla de dirigente tiene; y cuanto más incapaces sean ellos, más aún es el que los eligió. Incluso en los casos, relativamente frecuentes, de directivos que parecen de valía extraordinaria, pero que caen en el error de elegir a ineptos, impulsados únicamente por razones de afecto personal. Cuando esto ocurre, se produce a menudo el hecho sorprendente de que los así encumbrados no suelen responder con igual afecto y entrega, sino que en cuanto tienen oportunidad se revelan como maestros en deslealtad hacia el dirigente que inmerecidamente les elevó.

8. SUSCITAR ENTUSIASMO.

El octavo índice estimativo es el de *la capacidad para suscitar entusiasmo en el personal, propiciando su colaboración y su entrega al trabajo* (35). Por cuanto, como certeramente manifiesta L. A. ALLEN, «si conseguimos que las personas sientan realmente un deseo de trabajar sin verse obligadas a ello, podemos estar seguros de que su actuación será satisfactoria» (36). De entrada, hemos de afirmar que, posiblemente, la consecución de este objetivo sea de lo más difícil de lograr, y no sólo por las dificultades intrínsecas de tal pretensión, sino también y sobre todo, por no ser, de ordinario, los directivos conscientes de esta necesidad. A este respecto, H. R. LIGHT advierte que «el directivo debe comprender claramente los objetivos y normas de sus superiores y ser capaz de exponerlos a los que de él dependen para que éstos sepan no solamente lo que hacen, sino lo que se les pide que hagan. El directivo que logra la máxima colaboración de su personal es el que comprende tan bien sus posiciones, sentimientos y capacidad, que consigue hacerles copartícipes de sus ideas» (37).

(35) A. CARRARD afirma que «cabe exigir de un jefe que sea capaz de arrastrar a sus subordinados hacia la realización del objetivo común. Para esto es necesario que él sea el primero en creer en este objetivo, que sepa hacer comprender el valor que tiene, que haga sentir a cada uno su responsabilidad no sólo ante los restantes individuos que colaboran en el mismo negocio, sino ante las personas que utilizan sus servicios y ante el país entero». (*El jefe. Su formación y su tarea*, Barcelona, 1961, págs. 89-90).

(36) *Ob. cit.*, pág. 252.

(37) *El directivo de empresa*, Madrid, 1965, pág. 27.

No obstante, se puede observar que los directivos con frecuencia creen, y lo creen equivocadamente, que el personal que le está sometido tiene la obligación ineludible de sentir entusiasmo por el trabajo que realiza; en el que debe desplegar todo su interés, capacidad y preparación. La realidad nos muestra, al contrario, que lo normal es que dicho personal procure esforzarse lo menos posible y llevar una vida lo más cómoda que las circunstancias permitan. Por otra parte, no hay que olvidar que a menudo el personal piensa que no hay razones esenciales para identificarse con la institución respectiva—que en su opinión les explota—ni con sus dirigentes, que les someten a una presión más o menos intensa según las circunstancias. Con respecto a éstos, se nos muestra de un gran interés la recomendación de P. SIMERAY: «es deseable para la buena marcha de la entidad que el jefe de un organismo sea reconocido por los miembros del mismo como líder del grupo que forman, es decir, que su personalidad reciba la investidura de aquellos a quienes manda en virtud de su nombramiento. En efecto, esa es la condición de eficacia del organismo; en otro caso, el mando tendría que adoptar una actitud de desconfianza, que le conduciría a practicar un régimen de relaciones bilaterales, en el que lo arbitrario podría ejercerse sin control y en detrimento de la cohesión del grupo» (38).

Ahora bien, como esta exigencia, de ordinario, no se atiende, resulta que la conducta del personal, a menudo, es de indiferencia y de mera coexistencia. De aquí, que para contrarrestar tal tendencia sea preciso que el directivo adopte el comportamiento adecuado que es, precisamente, el que nos da en esta faceta la auténtica medida de su talla como dirigente; pues, como ya hace muchos años afirmó con realismo O. SHELDON, «la dirección es, en verdad y por encima de todo, el arte de dirigir y regular las actividades de los seres humanos durante gran parte del tiempo que están despiertos, para la satisfacción de las necesidades materiales de sus semejantes, y para la satisfacción y desarrollo de sus propias necesidades materiales y morales y de sus

(38) *La estructura de la empresa*, Madrid, 1970, pág. 87.

facultades mentales» (39). En consecuencia, el comportamiento ideal se puede concretar en los siguientes puntos:

1.º El directivo *debe considerar que es ineludible el asignar a cada individuo el trabajo más apropiado a sus conocimientos, aptitudes, experiencia y aficiones*, para lo cual ha de esforzarse en conocer e identificar éstas, por cuanto, como destaca R. HÖHN, «el jefe ha de cuidar de que los puestos de trabajo estén cubiertos por personas capaces de desempeñar debidamente su cargo, tanto desde el punto de vista técnico-profesional como desde el directivo» (40).

2.º El directivo *ha de lograr interesar en el trabajo a cada miembro del personal*; lo que implica, por una parte, conseguir que sea conforme con sus aspiraciones y, por otra, que le brinde oportunidades para desarrollarlas. Es decir, tener en cuenta, como manifiesta R. LIKERT, que «para sentir que sus motivos son de grado importante, cada miembro de la organización debe considerar que los objetivos de la organización son de auténtica significación clave, y que su tarea particular contribuye de manera indispensable a que la empresa alcance sus fines. Debe considerar su papel en la misma como algo importante, difícil, lleno de significación. Es preciso que así suceda si el individuo como tal ha de alcanzar y mantener un cierto sentido de importancia personal» (41).

3.º El directivo *ha de procurar la integración del personal con sus compañeros para constituir un equipo cohesionado de trabajo*, en el que las fuerzas de atracción superen a las de dispersión, pues ha de tener presente que, como advierte O. GELINIER, «existe un grupo cuando cada uno de sus miembros tiene el sentimiento de que el grupo existe, y la conciencia de sus deberes con respecto al mismo» (42).

4.º El directivo *ha de esforzarse por ofrecer a sus colaboradores posibilidades para la autorrealización personal*, merced a su imaginación y experiencia a través de las sugerencias e ini-

(39) *La filosofía del Management*, Barcelona, 1970, pág. 92.

(40) *Dirección humana de la empresa*, Barcelona, 1968, pág. 35.

(41) *Un nuevo método de gestión y dirección*, Bilbao, 1965, pág. 162.

(42) *Funciones y tareas de dirección general*, Madrid, 1965, pág. 257.

ciativas que formulen, pues como ponen de relieve L. R. SAYLES y G. STRAUSS, «aunque existan muchos sectores en los que el director no puede dar a sus subordinados la libertad necesaria para tomar decisiones por cuenta propia, siempre puede incitarles a formular sugerencias. Este sistema proporcionaría al director muchas útiles ideas y una sensación más exacta de lo que piensan al respecto sus subordinados. Y a éstos les proporciona la oportunidad de expresarse a sí mismos y de considerar que han realizado una valiosa aportación a las actividades de su organización» (43).

5.º El directivo *ha de procurar llevar a cabo una vigilancia correcta de las conductas y actividades*, para estimularlas y ayudar a corregir las posibles deficiencias, que en unas y otras se observen, pues, como advierte F. CHAPUIS, «el control permite al jefe asegurarse de que las tareas que ha confiado y las directrices que ha dado se llevan a cabo—o han sido cumplidas—con conciencia e inteligencia. Y de no ser así, puede adoptar oportunamente las medidas apropiadas. Al mismo tiempo, guarda una mejor visión del conjunto de su servicio y nota la "temperatura del mismo"» (44).

6.º El directivo, igualmente, *ha de saber valorar adecuadamente tales conductas y actividades*, con objeto de fomentar los aspectos positivos y eliminar los negativos. Valoración que ha de ser flexible en lo técnico y comprensiva en lo humano, pues, como nos dice L. A. ALLEN, «no siempre es posible esperar que los resultados sean exactamente como nosotros lo deseamos; por lo general, podemos estar satisfechos si conseguimos llegar a una distancia razonable de los mismos. Por este motivo, es de suma importancia determinar de antemano los límites dentro de los cuales se puede aceptar una variación. Para este fin podemos servirnos de la experiencia pasada; más adelante, cuando hayamos establecido dichos límites para el trabajo que nos ocupa en la actualidad, podremos utilizarlos como base para la futura valoración» (45).

(43) *El comportamiento humano en las organizaciones*, México, 1969, pág. 221.

(44) *Guía práctica del jefe*, Barcelona, 1962, pág. 195.

(45) *Ob. cit.*, pág. 323.

7.º El directivo, finalmente y sobre todo, *ha de dar ejemplo de entusiasmo y entrega al trabajo, si pretende suscitarlo en los que con él colaboran*. Bien entendido que sin tal ejemplo es muy difícil el provocarlo, pero siendo consciente de que el ejemplo no es suficiente, pues en ocasiones el personal no se siente contagiado del mismo ni se considera comprometido ante la respectiva institución en el mismo grado que sus dirigentes. En este sentido, M. R. FEINBERG afirma que «no he visto nunca a un directivo con éxito—un hombre que pudiera motivar a las personas situadas debajo de él—que no estuviese a su vez altamente motivado. Los motivadores de hombres son aquellos que se exigen a sí mismos un trabajo duro y que llegan hasta un punto de total dedicación a su labor. Se motiva con el ejemplo. A pesar de los comentarios hostiles que los empleados puedan hacer con respecto a la dureza del trabajo, dedicados a los superiores, existe siempre un sentimiento de orgullo al mismo tiempo. A los empleados les gusta tener la impresión de que viven a imagen y semejanza de su jefe, especialmente cuando éste se dedica a la labor de conseguir éxitos para su empresa. A la inversa, el mejor medio para motivar negativamente a los empleados, es que el jefe sienta desidia en el trabajo» (46).

En conclusión, hemos de reconocer que la consideración de los requerimientos expuestos pone de manifiesto lo difícil que resulta el suscitar el entusiasmo y, como consecuencia, su trascendencia práctica en orden a la actuación del directivo, la que se ve en gran medida condicionada por el grado en que lo consigue. De tal forma, que se puede afirmar que es, precisamente éste, uno de los índices de mayor repercusión práctica: *el directivo que no provoca el entusiasmo, es siempre un hombre malo-grado, cuando no un jefe fracasado*, por cuanto, como pone de manifiesto A. C. LEYTON, «trabajar con entusiasmo significa explotar al máximo nuestra capacidad y nuestra inteligencia en el desempeño de nuestra tarea y en nuestro trato con los demás. En nuestras deficiencias y errores acaso podamos contar con la tolerancia y compasiva indulgencia de nuestros posibles superiores, aunque no es aconsejable dormirnos sobre esa confianza,

(46) *Ob. cit.*, págs. 146-147.

pero nunca podemos contar con la de nuestros subordinados. He aquí las señales inequívocas del jefe que desempeña con entusiasmo y eficiencia sus funciones directivas de cualquier nivel que sean: mantener constante vigilancia mental, constante auto-control, constantes relaciones de cordialidad y aprecio con los de dentro y con los de fuera. En este sentido, el entusiasmo es como el fuego: hay que alimentarlo y vigilarlo» (47).

9. APTITUD PARA ASUMIR RESPONSABILIDAD.

El noveno índice valorativo es el de *la capacidad para asumir responsabilidades por las decisiones que se adoptan y por las actividades que se dirigen*. El directivo, como es sabido, tiene como una de sus misiones trascendentales la de asumir responsabilidades; lo que hay que reconocer, no siempre se desempeña satisfactoriamente, y así puede observarse cómo en ocasiones, el temor a la responsabilidad lleva al directivo a adoptar escasas decisiones y a no delegar en sus colaboradores. En este sentido, H. LEVINSON afirma que «algunas personas son incapaces de asumir responsabilidades en nombre de otros o de intervenir en la solución de los problemas vinculados con la administración de la empresa. Aunque su conducta podría ser considerada propia de quien ocupa una posición de subordinado, esta calificación no hace justicia a la complejidad del problema. A menudo es posible comprobar que la razón de su incapacidad para actuar de acuerdo con lo que de ellos se espera reside en el hecho de que durante años han vivido oprimidos por una estructura excesivamente autoritaria. Algunas de estas personas sólo pueden obrar de manera satisfactoria cuando reciben una eficaz ayuda de sus superiores. Otros son incapaces de adoptar decisiones por sí mismos» (48).

En el extremo contrario se hallan los inconscientes, que con manifiesta despreocupación caen en la más completa irresponsabilidad, adoptando imprevistas decisiones y dirigiendo irreflexivamente los servicios, sin tener en cuenta las consecuencias negativas que de ordinario provoca su conducta. En este sentido,

(47) *Dinámica de las comunicaciones*, Salamanca, 1971, pág. 218.

(48) *Psicología del ejecutivo*, Buenos Aires, 1970, págs. 395-396.

se pueden observar frecuentes casos en los que el directivo actúa insensatamente, sin pensar ni medir las repercusiones de su conducta, que son siempre nocivas. Ahora bien, como se puede observar que, a menudo, los hombres que caen en este fallo suelen ser personas simpáticas y agradables, con lo que logran que se les disculpe, e incluso que se les justifique, cuando provocan problemas. Merece destacarse, como hecho curioso, que mientras el «temeroso» suele ser serio y triste, el «irresponsable» es alegre y simpático.

Frente a una y otra posturas-límite, hay que afirmar la necesidad de ser conscientes de las obligaciones que se asumen y estar dispuestos a hacer frente a sus consecuencias de todo tipo. De tal forma, que únicamente es verdadero directivo el hombre que no duda en adoptar decisiones y de asumir personalmente en toda su plenitud las responsabilidades que se deriven del funcionamiento de la unidad que dirige y, como consecuencia, es, además, propicio a delegar y a amparar a sus colaboradores. «El sentido de la responsabilidad consiste—nos dice P. SELZNICK—en aceptar la obligación de marcar una ruta en vez de arbitrar sencillamente un equilibrio más o menos duradero; en adaptar sus aspiraciones al carácter real de la organización, recordando que la historia de la misma pesa sobre su presente y pesará sobre su futuro, y en superar la preocupación por la mera supervivencia, procurando que las decisiones del especialista no debiliten o enturbien la identidad propia de su empresa» (49).

En conclusión, el dirigente auténtico no ha de sentir temor a la responsabilidad, pues, como advierte A. DETOEUF, «el hombre que rehuye la responsabilidad hará, tal vez, una fortuna; no hará jamás una obra» (50). Pero, por otra parte, ha de ser precavido frente a las incidencias que se puedan derivar, tanto de su actuación y de los que de él dependen, como de su inactividad y la de éstos; por cuanto, como sostiene D. LYNCH, «un buen sentido de responsabilidad sirve para considerar todas las cosas sin egoísmo y ayuda al dirigente a hacer todo lo que exija su cargo. El sentido de responsabilidad tiene poco o ningún efec-

(49) *El mando en la administración*, Madrid, 1962, pág. 164.

(50) *Opiniones de O. L. Barenton*, Barcelona, 1961, pág. 163.

to directo en el desarrollo del punto de vista que atribuye al ser humano la dignidad y bondad, que son suyas por derecho; pero, por otro lado, un fuerte sentido de responsabilidad nunca permitirá la violación de dicho derecho, que, entonces, es de mayor importancia» (51).

10. ORDENES QUE DICTA.

El décimo índice de eficiencia directiva es *el número de órdenes que dicta*, por cuanto el ideal es el que tenga que dar las indispensables en cada momento, pues, frente a la creencia de que la autoridad se aumenta con el número de órdenes que se formulan, hay que sostener que la autoridad se afirma dando pocas órdenes, ya que esto significa que las que se dictan son completas y que se cumplen correctamente. Además, hay que tener en cuenta que, como nos dice R. C. DAVIS, «una persona mandona es aquella que da órdenes innecesarias o explicaciones e instrucciones con muchos más detalles de los que se requieren. La dirección excesiva constituye una pérdida de tiempo para el superior y el subordinado. La misma, en realidad, interfiere en la ejecución. También irritará al subordinado cuando éste la considere un menosprecio a su inteligencia. La mayoría de los subordinados reciben con buenos ojos la función de dirección, porque la misma les ayuda en la ejecución de sus tareas. La dirección excesiva, por el contrario, tiende a ser un factor depresivo en la moral o estado de ánimo de la organización» (52).

Por otra parte, CARLOS CAMPOY se pregunta: «¿el dirigente debe mandar? ¿cuánto? Lo necesario, solamente para asegurar al grupo su realización como tal. Mandar poco es permisivo, porque no se asegura el fin del grupo y puede producir la aparición de un elemento intermedio entre el dirigente y el grupo, tal como el favorito o la camarilla» (53).

Ahora bien, el que propugnemos que se dicten pocas órdenes no significa el que estimemos que es más eficaz el directivo que no da ninguna; pues, en tal supuesto, se cae en la rutina y en

(51) *Guía y dirección de hombres*, Madrid, 1962, pág. 33.

(52) *Los fundamentos de la dirección de empresas*, México, 1965, pág. 730.

(53) *Ob. cit.*, pág. 35.

la inoperancia, y con ello, se está poniendo de manifiesto la incapacidad absoluta de tal directivo. Nuestra tesis es la de que un número reducido de órdenes, de ordinario patentiza:

1.º *Que se tiene programado satisfactoriamente el trabajo y organizadas en forma correcta las actividades para llevarlo a cabo.* «La existencia de tal programa y de tal plan—advierde H. PASDERMADJIAN—es una necesidad. Es el porvenir, más que el pasado e incluso el presente, lo que preocupa a un verdadero jefe. Hay que introducir en la empresa la noción del plan, enseñar a cada jefe, a cada servicio, a trabajar según el mismo y a confrontar los resultados obtenidos con el programa inicial» (54).

2.º *Que se cuenta con colaboradores competentes que conocen bien su cometido y que saben cuáles son las actividades que han de desarrollar.* Contraria a esta situación, es la que describe T. HAIMANN en los siguientes términos: «el jefe que utiliza normalmente la técnica autocrática es la clase de directivo que delegará la autoridad en el mínimo grado posible y que posiblemente cree poder hacer las cosas mejor que cualquiera de sus subordinados. Confía en el mando y en las instrucciones detalladas, seguidas de una rigurosa supervisión. Es la clase de jefe convencido de que a sus subordinados «no se les paga para que piensen», de que lo que espera de ellos es que obedezcan instrucciones, de que él es el único que debe hacer la planificación y tomar las decisiones y de que para ello se le ha enseñado y por eso se le paga. Es el jefe que supone que sus subordinados no comprenden los problemas generales de la empresa y que piensa que ha de presionar constantemente para conseguir que se hagan las cosas, y que discutir los problemas con los jefes de niveles inferiores equivale únicamente a un retraso en la marcha de los asuntos» (55).

3.º *Que éstos disfrutan de un amplio margen de iniciativa en su ejecución.* «El mejor medio de facilitar en todo momento el ejercicio de la autoridad—afirma P. BERTIN-BOUSSU—es confiar en los que le rodean y en sus inferiores, comunicarles sus

(54) *Agenda del organizador*, Barcelona, 1956.

(55) *Dirección y gerencia*, Barcelona, 1965, pág. 598.

intenciones y los motivos de las decisiones y, a cambio, acoger sus sugerencias. De este modo todos acaban por tener los mismos reflejos que su jefe y, en caso de no recibir órdenes, pueden actuar por propia iniciativa en el sentido deseado. Además, los subordinados aumentan así el caudal de sus conocimientos e ideas, lo que les prepara para ir ascendiendo en la jerarquía según les permita su capacidad» (56).

En conclusión, se puede sostener que el dirigente que consigue que la unidad a cuyo frente se halla funcione satisfactoriamente, sin tener que acudir en forma continua a ordenar, está poniendo de manifiesto su competencia y preparación; es decir, su valía como auténtico directivo, independientemente de la trascendencia de las funciones asignadas y de la importancia de las atribuciones conferidas.

11. DELEGACIÓN DE FUNCIONES QUE EFECTÚA.

El undécimo índice de eficiencia, íntimamente relacionado con el anterior, es el de *la delegación de funciones que efectúa al ejercer el mando*, pues, como es sabido, los dos instrumentos de que dispone el jefe para convertir en acción sus decisiones, son las órdenes y la delegación de funciones; aquéllas empleadas habitualmente, ésta utilizada en menor medida.

La delegación de funciones, correctamente empleada, multiplica las posibilidades de actuación del directivo y, al mismo tiempo, pone de manifiesto su capacidad dirigente, por cuanto implica su aptitud para adiestrar a los que con él trabajan y por patentizar su capacidad para confiar en ellos y otorgarles iniciativa. «El directivo que no delega funciones—nos dicen J. M. BLACK y G. B. FORD—puede tener dos motivos principales: 1) no confía en sus subordinados, o 2) no confía en sí mismo. En el primer caso, demuestra que no ha sabido adiestrar a sus empleados y, por tanto, cree que es el único en realizar una tarea. En el segundo caso, se siente inseguro y cree que debe estar siempre en todas partes y hacerlo todo por sí solo para demostrar que es indispensable. En ambas situaciones fracasa

(56) *La comprensión mutua en la empresa*, Barcelona, 1958, págs. 55-56.

como directivo. No aprovecha al máximo la capacidad de su gente y, lo que es peor, no les permite que demuestren esa capacidad» (57). En consecuencia, la delegación de funciones de manda (58):

1.º *Preocupación del directivo por la capacitación del personal a sus órdenes*, formándole en el desempeño de nuevos cometidos, iniciándole en la asunción de nuevas obligaciones y fomentando en él el interés por la ejecución de distintas funciones. Como método se recomienda por D. A. LAIRD y E. C. LAIRD el que «se debe incluir una serie de delegaciones de corta duración, que constituirán pruebas empíricas de hasta dónde será posible llegar con aquel hombre, a medida que transcurra el tiempo y él vaya acumulando experiencia» (59).

2.º *Creer en la capacidad de dicho personal para el desarrollo de tales cometidos*; confianza que es esencial, pues sin ella difícilmente se delegará y, por otra parte, se precisa para que exista un clima de armonía en la relación entre ambos. A este respecto, G. F. GROSS nos dice: «dispone usted de mandos muy bien pagados, pero no confía en que puedan descargarle del trabajo impropio del jefe. Investigue si la desconfianza está justificada. ¿Deseaba en realidad desprenderse de tareas? ¿Lo ha intentado, seria y pacientemente? ¿Ha concedido a sus colaboradores el derecho de cometer errores? ¿Supone que cada uno tenga que conocer todo tan bien como usted mismo?» (60).

3.º *Conceder amplia iniciativa en el desempeño de su función*. Quizá uno de los problemas principales sea, precisamente, el de la falta de iniciativa en el personal, tanto por no fomentarla los dirigentes, cuanto por no tener interés el propio personal en ejercerla, por resultarle más cómodo actuar conforme a las instrucciones concretas recibidas. No obstante, hay que reconocer que, como advierte R. HÖHN, «una empresa que dé al individuo la posibilidad de desenvolver plenamente sus aptitu-

(57) *Ob. cit.*, pág. 206.

(58) Las exigencias de la delegación de funciones las estudiamos ampliamente en nuestro *Manual de Organización y Métodos. I. Funciones directivas*, Madrid, 1966, págs. 267-271.

(59) *Las técnicas de la delegación de facultades*, Barcelona, 1961, pág. 155.

(60) *Directivos: sabed delegar vuestro trabajo*, Barcelona, 1963, pág. 145.

des y conocimientos, de actuar con iniciativa propia y de asumir responsabilidad, ejerce gran fuerza de atracción sobre las personas activas y de naturaleza creadora» (61).

En conclusión, se puede afirmar que el grado de delegación que se aplica, denota la capacidad directiva del jefe, pues cuando éste asume personalmente todas las facultades, no sólo limita, como se ha indicado, sus posibilidades de acción, sino que, lo que es más grave, *está poniendo de manifiesto su temor a la responsabilidad, sus escasas cualidades directivas y su ineptitud para creer en los hombres*. Insistiendo en este juicio, A. C. LEYTON advierte que «muchos mandos, altos y medios, no han caído aún en la cuenta de que el mero hecho de delegar autoridad contribuye a aumentar la eficiencia, por lo mismo que alivia la carga de la dirección. Sienten una aversión instintiva a delegar, posiblemente porque quieren tener en sus manos todos los hilos de la autoridad por un afán de autoimportancia. Pero lo más probable es que se deba a miedo: a miedo de quedar mal si el subordinado en cuestión les traiciona o decepciona. Así sacrifican un caudal de eficiencia potencial en aras de su egoísmo, prejuicio o miedo. Se ciegan para no ver que la autoridad y la responsabilidad que se confieren a una persona deben estar en plena consonancia. Esta actitud resulta absurda aun desde un punto de vista interesado, ya que al delegar ciertas responsabilidades junto con sus correspondientes atribuciones, naturalmente se libera el jefe de muchas preocupaciones, se facilita la solución de muchos problemas y queda libre para dedicar más tiempo y reflexión a planear, idear, mejorar, ampliar» (62).

12. QUEJAS QUE PROVOCA.

Como último índice directivo en nuestra concepción, consideramos el *del número de quejas que provoca en el personal*, es decir, su forma en que lo dirige y trata, por cuanto aquéllas son manifestación del estado de ánimo que se crea y expresión del espíritu de colaboración que se suscita. Ahora bien, como cuestión previa, hay que advertir que este índice sólo es válido

(61) *Ob. cit.*, pág. 49.

(62) *Ob. cit.*, págs. 212-213.

en un clima en el que realmente se puedan presentar reclamaciones y quejas; pues, si no existe tal posibilidad, ya sea por ausencia de cauce legal o por la actitud contraria a las mismas de los mandos y directivos, entonces no puede admitirse que la falta de quejas sea un síntoma positivo, al contrario, es expresión de un ambiente de temor y de desconfianza, que crea una situación de malestar y disgusto, más o menos manifiesta.

«Se cree generalmente—advierte J. M. PFIFNER—que una buena disciplina nace de una fuerte y firme dirección, que significa orden unilateral acompañada de conformidad irrefutable. Se cree que si se hacen concesiones a los sentimientos y a las demandas del empleado seguirán otras incesantes demandas y el criterio de los empleados marcará la pauta para las normas de rendimiento de la organización en general. La dirección teme verse privada de sus prerrogativas por un usurpador que, sin duda, le conducirá a una producción más baja y a una definitiva bancarrota» (63). Por otra parte, hay que destacar que, con frecuencia, los directivos interpretan como signo satisfactorio la ausencia de quejas, sin comprender que ésta es precisamente el testimonio evidente de un claro antagonismo y de una cierta carencia de deseo de cooperación. En cambio, el índice al que nos referimos significa:

- 1.º Que existiendo un ambiente de libertad en cuanto a la formulación de quejas, son pocas las que se presentan.
- 2.º Que las que se formulan son acogidas en forma correcta y son estudiadas con interés.
- 3.º Que se resuelven con objetividad y rapidez.

A este respecto, es interesante tener presente la recomendación de J. K. LASSER, «incite a sus empleados para que expongan sus quejas y reclamaciones e instruya a sus supervisores de la mejor manera de ocuparse de ellas. Un buen sistema para resolver esta cuestión, debe incluir:

- La seguridad para el empleado de que el exponer una queja no vendrá a perjudicar su situación con su jefe inmediato.
- Un método claro que permita al empleado presentar su queja y la explicación de cómo se procurará resolverla.

(63) *La supervisión del personal*, Madrid, 1964, pág. 264.

— Un mínimo de papeleo en la labor de dar curso a la queja y la garantía de que se procurará llegar a una solución en el más breve plazo.

— Facilidades para que también puedan presentar su queja aquellos empleados que no saben expresarse con claridad» (64).

En conclusión, el directivo *debe ser consciente de que su actuación puede provocar quejas*; de aquí el que deba esforzarse por mantener una conducta lo más justa posible y, al mismo tiempo, ha de estar dispuesto a recibir las reclamaciones que se le puedan plantear. Además, es necesario cuidar siempre el aspecto psicológico de las mismas, el que suele ser, de ordinario, al que menos atención se le presta; con lo cual se ignoran sus implicaciones que, en muchos casos, son trascendentes, por cuanto en toda queja hay, indudablemente, una considerable carga emotiva. «La sensibilidad de un colaborador en ocasiones debe relacionarse—advierte E. KORFF—con su personalidad inestable. Pero, a menudo, el motivo para una reacción quisquillosa hay que buscarlo en sentimientos de inferioridad que quieren ocultarse ante terceros. La sensibilidad se manifiesta con frecuencia cuando uno que tiene algo que ocultar se siente descubierto sin que haya motivo para ello» (65).

III. APLICACION A LOS FUNCIONARIOS DE LOS CUERPOS NACIONALES DE ADMINISTRACION LOCAL

1. PLANTEAMIENTO.

Expuesta nuestra tesis, el último punto que nos queda por tratar es el de si ésta es aplicable a los Secretarios, Interventores y Depositarios de Administración Local. Como anticipamos, creemos que sí, y lo creemos firmemente; y, porque pensamos de esta forma, es por lo que la publicamos, precisamente en estas páginas. Y ello, no tanto para facilitar su conocimiento y divulgación—que es interesante y conveniente en nuestra opinión—cuanto para así suscitar una inquietud y propiciar una toma de con-

(64) *Organización de empresas*, Barcelona, 1968, págs. 194-195.

(65) *El directivo en la empresa*, Barcelona, 1969, pág. 83.

ciencia ante los índices examinados—que es el objetivo primordial—.

Ahora bien, es obvio que su aplicabilidad está, a su vez, condicionada por dos factores:

a) *Subjetivo*: el que dichos funcionarios es preciso que sean plenamente conscientes de que su papel relevante es el de ser, precisamente, auténticos directivos profesionales al servicio y a las órdenes de los órganos de gobierno de su respectiva Corporación. «Políticos y funcionarios—hace tiempo advertimos—embarcados en una misma empresa, están todos preocupados por un mismo fin: servir a la comunidad, y en este servicio lo que sucede es que cada uno tiene que asumir y desempeñar un papel distinto, siempre importante. En consecuencia, se impone cada día con más exigencia la compenetración entre los dos planos, y en la medida que tal unión se efectúe los resultados serán más satisfactorios para ambos y para la comunidad a la que se deben» (66).

b) *Objetivo*: el que sus posibilidades reales de actuación como tales directivos vienen de hecho determinadas por el marco de la Corporación en la que prestan su servicio, ya que es muy distinta su situación en una gran Corporación, en una Corporación mediana y en una pequeña Corporación.

2. CONDICIONANTE SUBJETIVO.

En cuanto al primer factor, demanda, fundamentalmente, *una mentalización gerencial de los funcionarios de los Cuerpos Nacionales de Administración Local*, la que se está tratando de imbuir a través de la acción docente del Instituto de Estudios de Administración Local, mediante los cursos de habilitación, de perfeccionamiento y de especialización que organiza su Escuela Nacional de Administración Local; cursos en los que progresivamente se incrementan las enseñanzas que conducen a tal fin y se acentúa, sobre todo, este espíritu gerencial, que es indispensable en la hora actual, so pena de correr el riesgo de desfasarse en la actuación profesional.

Mentalización que, como en otra ocasión pusimos de relieve,

(66) «Las relaciones humanas en el trabajo administrativo: espíritu de equipo y moral de trabajo», Conferencia pronunciada en Zaragoza, mayo de 1967.

entraña la necesidad de que, tanto políticos como funcionarios de todos los niveles, en su manera de pensar y de actuar se inspiren en los principios y criterios que informan la concepción gerencial, pero sin olvidar en ningún momento los fines públicos que persiguen. En este sentido, podríamos afirmar que es preciso que su esquema de actuación responda, de ordinario, a las siguientes directrices:

1.^a Tener siempre una idea clara del objetivo en concreto perseguido, como punto de partida.

2.^a Analizar las diversas formas posibles de actuación examinando las ventajas e inconvenientes que presenta cada una de ellas.

3.^a Elegir aquella que se considere más adecuada, teniendo en cuenta: en primer lugar, su oportunidad política; en segundo término, las posibilidades de aceptación social que presenta; en tercer lugar, los condicionamientos económico-financieros que ofrece y, en último lugar, sus exigencias técnicas.

4.^a Prestar atención primordial a los efectos conseguidos con las medidas adoptadas con anterioridad, con el fin de corregirlos en el futuro si no alcanzaran los fines sociales perseguidos; y cuidar igualmente los efectos económicos, pero no en su interpretación habitual y contable; es decir, de si hay crédito disponible y de no rebasar su importe sino desde la perspectiva sustantivo-social, o sea, de considerar si se aprovechan con el mayor rendimiento posible los recursos económicos disponibles (67).

En definitiva, esta mentalización es algo más que un simple propósito, es, primordialmente, tener una visión cabal de su verdadero cometido en las Corporaciones locales. En efecto, si bien es cierto que éste ha de desenvolverse dentro y a través de unos estrictos y rigurosos cauces jurídico-administrativos y económico-financieros, no menos cierto es, igualmente, que ha de tener también y cada día en mayor grado, una apoyatura organizativo-social y una concepción directiva. A crear y delinear éstas, se dirigen los índices de eficiencia expuestos; que deben

(67) «La concepción gerencial en la gestión de los servicios locales», Comunicación presentada al XIII Congreso Interamericano de Municipios, Colombia, julio de 1970.

y pueden, previa la oportuna adaptación, llegar a constituir un esquema apropiado de valoración de la actuación específica de estos funcionarios; por cuanto, es evidente, que todos y cada uno de los citados índices son estimables y apreciables en el desempeño de sus respectivos cargos, por parte del Secretario, el Interventor y el Depositario.

En este sentido, podemos observar y constatar que todos ellos, para alcanzar el éxito en su actuación profesional respectiva, precisan, indudablemente:

1.º *Capacidad de anticipación*, para considerar con antelación los problemas con los que habrán de enfrentarse, las medidas que se tendrán que adoptar y las actividades que deberán desarrollar. Sólo así podrán evitar verse sorprendidos por los acontecimientos y dominados por ellos.

2.º *Mentalidad flexible* para acomodarse a las sorprendentes, y en cierto modo paradójicas, circunstancias en las que tienen que actuar y en las que se ven envueltos, con objeto de aprovechar al máximo las posibilidades que aquéllas brinden y para tratar de superar satisfactoriamente las limitaciones y dificultades que presenten.

3.º *Elección en cada momento de la solución más apropiada* a cada problema, bien para aceptarla o bien para proponerla al superior competente—individual o corporativo—y transformación de la misma en acción a través de la actuación de los colaboradores afectados por ella.

4.º *Expresión correcta de su pensamiento* para conseguir que sea conocido, comprendido y aceptado por su destinatario y, al mismo tiempo, y lo que es más difícil, *descubrir el pensamiento de los demás*.

5.º *Emplear adecuadamente los menguados recursos de que dispone* para alcanzar en cada instante los objetivos que pretende obtener.

6.º *Cooperar con los que se relaciona*: políticos, directivos y funcionarios y, al mismo tiempo, *suscitar en ellos el deseo de cooperar con él*. Especial cuidado ha de dedicar a la relación con los políticos, pues, como en otra ocasión pusimos de relieve, a éstos «hay que servirles eficazmente, para que ellos, a su vez,

sean más eficientes en el desempeño del puesto público que ocupan y al que se deben» (68).

7.º *Elegir adecuadamente* entre sus parcos efectivos, a los que van a ser *sus inmediatos colaboradores*, procurando que sean los más idóneos para cada función, para lo cual deben guiarse por criterios objetivos y de eficacia y han de eliminar las consideraciones subjetivas y las afectivas.

8.º *Fomentar y provocar el entusiasmo de su personal por el trabajo*, tarea extremadamente ardua en un ambiente que, de ordinario, no se caracteriza por las circunstancias propicias a tal estado de ánimo.

9.º *Asumir plenamente y en exclusiva la responsabilidad*, por sus decisiones y por su actuación y por la de los que de él dependen.

10. *Dictar en cada momento las órdenes indispensables*, para lo cual deben ser oportunas y tienen que ser completas.

11. *Delegar el mayor número posible de funciones en sus inmediatos colaboradores*, otorgándoles amplia confianza e iniciativa.

12. *Cuidar el no provocar quejas en el personal* por su actuación, y en el caso de que se originen, estudiarlas con prontitud y profundidad y resolverlas en forma apropiada.

3. CONDICIONANTE OBJETIVO.

Respecto al segundo factor, es evidente que cuando se está prestando servicio en una Corporación pequeña, la labor que dichos funcionarios realizan es primordialmente de ejecución, y sólo en un ínfimo grado, de dirección; con lo cual, las posibilidades de aplicación de los índices de eficiencia son bien escasas.

En consecuencia, como en otra ocasión hemos puesto de relieve (69), únicamente es válido hablar de los funcionarios de los Cuerpos Nacionales, como auténticos directivos, cuando desempeñan su función en Corporaciones en las que es posible

(68) «Técnica y humanismo en la gestión local», Conferencia pronunciada en Málaga, octubre de 1969.

(69) *Manual de Organización y Métodos. II. Dirección de personal*, Madrid, 1971, págs. 200-209.

actuar como tales; en las restantes su acción, siendo muy trascendente y meritoria, sin embargo es fundamentalmente de mera ejecución. Con lo cual, si bien desde un punto de vista estrictamente legal son directivos, de hecho son simples funcionarios técnicos que han de preocuparse más de su propia actuación personal que de la de los demás, que son sumamente reducidos en número.

4. CONCLUSIÓN.

Si tenemos en cuenta este condicionante objetivo, que reduce o limita en ciertos casos la posible aplicación de los índices estudiados, podemos, no obstante, reconocer que en los restantes supuestos, que son muy numerosos, pueden emplearse los mismos, con las adaptaciones y ajustes que procedan. De aquí, el que podamos afirmar que, en principio, son de aplicación y, en consecuencia, el que advirtamos que nuestro verdadero propósito ha sido el de lanzar la idea, en forma similar a cuando se tira una piedra en el estanque, con objeto de que se formen ondas—o se provoquen reacciones en cadena—y ellas conduzcan a una agitación global que lleve a una solución correcta.

Solución que consideramos necesaria; que juzgamos posible y que creemos conveniente, y que sólo requiere el esfuerzo conjunto de todos los interesados en perfeccionarse, en mejorar la acción y en lograr un servicio más eficaz y unos resultados más satisfactorios. Y no hay duda que los hombres que ansían perfeccionarse, que quieren mejorar y que desean una mayor eficacia y un servicio más satisfactorio, son los integrantes de los Cuerpos Nacionales de Administración Local, que lo han demostrado con su incansable labor, con su limpia ejecutoria de servicio y con su callada entrega a sus respectivos cargos.