

# REVISTA DE ESTUDIOS DE LA VIDA LOCAL

Depósito legal, M. 1.582 - 1958.

AÑO XXXII

ABRIL-MAYO-JUNIO 1973

NUM. 178

## I. SECCION DOCTRINAL

### Dinámica directiva: Análisis de la dimensión colateral en las Corporaciones locales

352.075.33

352.075.22

por

JULIAN CARRASCO BELINCHON

**SUMARIO:** I. INTRODUCCION: 1. PLANTEAMIENTO. 2. OBJETIVO. 3. PLAN DE EXPOSICIÓN.—II. PROBLEMÁTICA GENERAL: 1. OBSTÁCULOS QUE SE OBSERVAN EN LA REALIDAD: A) *Tesis de R. Fauconnier*. B) *Tesis de P. Weil*. C) *Conclusión*: a) Obstáculos de índole psicológica. b) Obstáculos de carácter psico-sociológico. 2. EXIGENCIAS. 3. COLABORACIÓN: A) *Tesis de P. Demarne y J. Ferras*. B) *Tesis de D. Carnegie*. C) *Tesis de R. Fauconnier*. D) *Tesis de F. De Armond*. E) *Tesis de F. P. Sherwood y W. H. Best*. F) *Tesis de H. R. Light*. G) *Conclusión*. 4. CONFLICTOS: A) *Concepciones psicológicas*: a) *Tesis de A. Carrard*. b) *Tesis de B. B. Gardner y D. G. Moore*. B) *Concepción sociológica*: *tesis de E. H. Shell*. C) *Conclusión*.—III. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA EN LAS CORPORACIONES LOCALES: 1. PLANTEAMIENTO. 2. LA RELACIÓN DEL SECRETARIO CON EL INTERVENTOR: A) *Contemplada por el Secretario*. B) *Contemplada por el Interventor*. 3. LA RELACIÓN DEL SECRETARIO CON EL DEPOSITARIO: A) *Contemplada por el Secretario*. B) *Contemplada por el Depositario*. 4. LA RELACIÓN DEL INTERVENTOR CON EL DEPOSITARIO: A) *Contemplada por el Interventor*. B) *Contemplada por el Depositario*. 5. LA RELACIÓN DE LOS MANDOS INTERMEDIOS ENTRE SÍ.—IV. CONCLUSIONES: 1. LA INTERRELACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LOS CUERPOS NACIONALES. 2. LA INTERRELACIÓN DE LOS MANDOS INTERMEDIOS DE LAS CORPORACIONES LOCALES.

## I. INTRODUCCION

### 1. PLANTEAMIENTO.

En el funcionamiento de cualquier entidad, ya sea pública, ya sea privada, se pueden apreciar diversas interrelaciones entre los distintos planos jerárquicos que la integran, cuyo contenido y significado es muy vario. Así, si centramos nuestra atención en las más destacadas, podemos observar:

- que, unas veces, su índole es de *dominación*, tal es el caso de la dimensión descendente, en la que las órdenes y las instrucciones son el signo externo de las mismas;
- que, otras veces, es de *naturaleza subordinada*, en la dimensión ascendente, en la que los informes y las propuestas constituyen sus manifestaciones más relevantes, y
- que, en otras, por fin, es de *carácter de coordinación y colaboración*, en la dimensión colateral, a través de reuniones, contactos, etc.

De estas tres dimensiones principales, quizá la que es objeto, de ordinario, de un menor estudio es, precisamente, esta última; y, sin embargo, hay que admitir que tiene una gran trascendencia, por cuanto se convierte en pieza clave del entramado dinámico de toda entidad. En este sentido, un tratadista tan cualificado como L. A. ALLEN, advierte que «esta tercera relación con respecto a sus iguales, lo convierte en integrante de uno o más grupos compuestos por personal de su misma categoría. En este caso deberá ser leal a ellos o puede perder su apoyo y su colaboración. Como su eficacia personal depende en gran parte de su habilidad para trabajar con otras personas, la falta de apoyo puede serle perjudicial» (1). De aquí el que reconozcamos la importancia de esta dimensión, y que pretendamos en el presente trabajo analizar su problemática específica y peculiar, con objeto de divulgarla y, de esta forma, propiciar su tratamiento apropiado.

---

(1) *La función directiva como profesión*, Madrid, 1966, pág. 73.

## 2. OBJETIVO.

En consecuencia, al enfrentarnos con la sugestiva temática de la dimensión colateral, el propósito que nos anima es, pues, el de desentrañar las cuestiones principales que la integran, con el fin de conocer mejor sus posibilidades, así como también apreciar las limitaciones que presenta. En principio, se puede afirmar que si, desde el punto de vista de la Técnica de la Dirección, la coordinación se nos muestra hoy como indispensable para el funcionamiento eficiente de cualquier entidad, desde la perspectiva humana, la armonía y la sincronización de los directivos se nos presenta como imprescindible si se pretende un actuar satisfactorio y un laborar fecundo. Así lo reconoce expresamente el Consejo Anglo-Americano de Productividad, cuando considera como una exigencia de una dirección eficaz «un más estrecho trabajo en equipo, colaborando en él todos los departamentos y tomando además toda clase de medidas para que quede asegurada dicha colaboración» (2).

En definitiva, el estudio de la problemática de la dimensión colateral, es tanto como abordar la cuestión trascendente de *¿cómo conseguir en la práctica una coordinación efectiva?* Respuesta que ha de fundarse, necesariamente, no tanto en pilares técnicos, que son necesarios, sino en requerimientos humanos, que son insoslayables, por cuanto aquélla ha de asentarse en el ensamblaje y concordancia entre las diferencias y entre las afinidades de los sujetos que han de llevarla a cabo.

## 3. PLAN DE EXPOSICIÓN.

El estudio que ofrecemos a continuación, responde al siguiente orden: en primer término, contemplaremos la problemática general, centrando la atención en cuatro áreas básicas e interdependientes: los obstáculos que se advierten en esta relación; las exigencias que han de satisfacerse para que ésta se desenvuelva correctamente; los requerimientos de la colaboración que se pretende y los conflictos que en la práctica se suscitan con mayor frecuencia.

(2) Vid. G. HURTON, *Productividad y progreso*, Barcelona, 1957, pág. 136.

A continuación, efectuaremos un análisis de la problemática específica de esta dimensión en el seno de las Corporaciones locales, indicando las cuestiones principales que en ciertas ocasiones se plantean en la interacción de los funcionarios de los Cuerpos Nacionales, por una parte, y, por otra, en la de los funcionarios de las propias Corporaciones que desempeñan puestos de mando intermedio.

## II. PROBLEMATICA GENERAL

### 1. OBSTÁCULOS QUE SE OBSERVAN EN LA REALIDAD.

El ideal, en principio, es que todos los situados en un mismo plano, y en especial los que desempeñan puestos de mando, actúen sincronizados funcionalmente y armonizados desde el punto de vista humano; no obstante, en la realidad se puede observar y comprobar, con relativa frecuencia, que no sucede así. Cuando esto ocurre, es debido a diversas causas, que han sido objeto de estudio e investigación por la doctrina, en la que podemos diferenciar distintos enfoques; según que el centro de atención sea la personalidad del directivo, o sea la actitud que el mismo adopta en el ejercicio de las atribuciones que tiene conferidas. Modelo del primero es, por ejemplo, la concepción de R. FAUCONNIER, en tanto que del segundo, es la posición de P. WEIL.

#### A) *Tesis de R. Fauconnier.*

Entiende que los principales obstáculos para un buen entendimiento con los compañeros, radican en:

1.º *El sentimiento exagerado de nuestro propio valer, sin darnos cuenta que si todos tenemos nuestras cualidades y nuestros defectos, y si somos superiores a otros en algún punto, ellos nos sobrepasan en otros, con lo cual todos tienen valía, aunque sea de contenido diferente.*

2.º *El sentimiento exagerado de la importancia que tiene la oficina o servicio que dirigimos, ignorando que los demás tam-*

bién tienen su trascendencia y que son necesarios para la acción conjunta.

3.º *La incapacidad para aceptar sugerencias de los demás*, sin darnos cuenta que éstos pueden tener buenas ideas, que hay que escuchar y analizar, por si son aplicables.

4.º *La murmuración* de lo que hacen o de lo que no llevan a cabo los demás, sin advertir que también nosotros podemos caer en los mismos defectos y que, por tanto, seremos igualmente merecedores de crítica.

5.º *Los celos* de los éxitos de nuestros compañeros, que debían ser, en cambio, motivo de satisfacción, pues ponen de manifiesto que dominan su campo de competencia.

6.º *La deslealtad*, que lleva a engañarles y traicionarles, en lugar de existir una sinceridad total, en todo momento y en todas las circunstancias.

Estas actitudes, concluye, conducen a consecuencias desastrosas:

- atmósfera de trabajo envenenada;
- dificultades y baches en la ejecución de las tareas, y
- pérdida de autoridad ante el personal, quien «disfruta» en ello y sigue el juego de la incomprensión en danza (3).

#### B) *Tesis de P. Weil.*

Como actitudes conscientes o inconscientes en los directivos, que pueden dificultar la cooperación y unión, destaca:

1.º El directivo que considera el sector que dirige como un feudo que debe defender a cualquier precio y, en consecuencia, evita en lo posible informar a sus colegas de lo que hace en su departamento, porque juzga que es su terreno privado y que, por consiguiente, no le interesa a nadie.

2.º El directivo que provoca el espíritu de competencia y, por tanto, de rivalidad entre los miembros de la dirección, por la manera de poner de relieve su trabajo y por su costumbre de compararlo con el rendimiento de los restantes equipos, a fin de

(3) *Vid. Manual práctico del Jefe administrativo*, Barcelona, 1958, págs. 97-98.

menospreciarlos, lo que provoca reacciones de celos y de irritación. Conviene hacer notar que esta actitud se contagia fácilmente a los miembros de su equipo, lo que crea un espíritu generalizado de rivalidad.

3.<sup>a</sup> El directivo que está completamente absorbido por los asuntos que le han sido asignados, y que no trata de comprender ni tampoco de saber lo que hacen sus colegas, piensa que realizar su tarea es suficiente. No comprende, por otra parte, que su departamento forma parte de un conjunto íntimamente ligado y coherente. Esta actitud tiene consecuencias lamentables y desalienta la tan necesaria colaboración.

4.<sup>a</sup> El directivo que está convencido de que su sector es el esencial y el único indispensable y, en consecuencia, trata por todos los medios de obtener medidas especiales para desarrollar su departamento en perjuicio de los otros, lo que evidentemente provoca reacciones, sobre todo cuando su equipo no tiene, en realidad, la importancia que él le atribuye (4).

### C) *Conclusión.*

En las tesis expuestas se pone de manifiesto que las raíces de los obstáculos que se oponen a la necesaria colaboración, unas tienen matiz exclusivamente psicológico, en tanto que otras revisiten al mismo tiempo carácter sociológico. Unas y otras, evidentemente, no son fáciles de desarraigar, pues encuentran su base en la forma de ser o en el modo de actuar de la persona, y ambas se manifiestan como sumamente perjudiciales y nocivas.

#### a) *Obstáculos de índole psicológica.*

Entre las dificultades de esta naturaleza, ocupan un lugar preeminente las que responden a una supervaloración de la propia persona, que suele ir acompañada, a menudo, de un menosprecio hacia los demás. Implican, pues, una actitud de soberbia, que carece de fundamento, pero que llevan a quien padece este defecto, por una parte, a colocarse a sí mismo sobre un pedestal que realmente está constituido por ignorancia; y, por otra, a

---

(4) *Vid. Relaciones humanas*, Buenos Aires, 1965, págs. 77-79.

contemplar despectivamente a los demás, en los que no se aprecian las cualidades meritorias que poseen, entre las que destaca, sin duda, la paciencia para soportar a tales engréidos.

b) *Obstáculos de carácter psico-sociológico.*

Entre las dificultades de este carácter, podemos resaltar, por considerarlas las más trascendentes, a las siguientes:

1.<sup>a</sup> La creencia de algunos directivos y mandos de que todos los situados en un mismo plano son rivales ante el superior común; y, como consecuencia, estiman que la conducta procedente es la de no colaborar con ellos y sí, en cambio, ponerles todas las dificultades posibles para que no triunfen, y, de este modo, propiciar su fracaso. Es decir, se adopta en tales supuestos una actitud de insolidaridad permanente y de antagonismo persistente, con las lógicas incidencias que una postura semejante suscita en el grupo afectado.

2.<sup>a</sup> La convicción de que lo único importante es el cometido que tiene confiado cada directivo y, paralelamente, el convencimiento de que son intrascendentes las funciones que tienen asignadas los restantes directivos. En consecuencia, se considera que cada uno no tiene que preocuparse de marchar al unísono con los demás, sino que lo conveniente es actuar con plena independencia. Actitud que conduce, en tales ocasiones, a una falta absoluta de coordinación, marchando cada uno por su lado, sin prácticamente conexión alguna.

3.<sup>a</sup> La concepción que estima que las funciones que cada directivo tiene encomendadas no tienen ninguna relación con las atribuidas a las restantes dependencias o servicios. En consecuencia, por una parte, entiende que su actuación no está ligada a las actividades de los demás y que no es interdependiente de ellas; y, por otra, adopta una actitud de acusado individualismo. Ambas posturas generan una situación de interferencias en las actividades, de lagunas en las mismas y de desajustes funcionales en su desarrollo, que terminan originando choques y enfrentamientos personales.

## 2. EXIGENCIAS.

Para hacer frente satisfactoriamente a estos obstáculos y para tratar de superar estas actitudes que provocan los efectos nocivos mencionados, es necesario, como la doctrina y la práctica ponen de manifiesto, adoptar una conducta inspirada en las siguientes directrices o exigencias:

1.<sup>a</sup> Cada directivo debe estar convencido de que el trabajo que tiene confiado es una parte del total a realizar por la entidad o Corporación de la que forma parte y, como consecuencia, aquél se tiene que efectuar teniendo en cuenta el conjunto en el que se integra y del que forma parte sustancial.

2.<sup>a</sup> Cada directivo debe estar igualmente convencido de que las actividades que ha de llevar a cabo en el ejercicio de sus funciones son interdependientes de las que ejecutan las restantes dependencias y, en consecuencia, ha de esforzarse en todo momento en sincronizar aquéllas con éstas, para alcanzar un actuar armónico.

3.<sup>a</sup> Cada directivo ha de estar plenamente persuadido de que el éxito global del funcionamiento de la respectiva entidad o Corporación depende del acierto en el desarrollo de todas las actividades de la misma, tanto de las que tiene a su cargo como de las que corresponden a los restantes directivos. En consecuencia, ha de procurar facilitar el éxito de éstos, que es parte también del suyo propio.

4.<sup>a</sup> Cada directivo ha de ser consciente de que es indispensable de que en todo instante ayude plenamente a sus compañeros, en vez de tender a obstaculizar su labor; para lo cual ha de esforzarse en todo momento en prestarles el máximo auxilio posible.

En conclusión, el directivo ha de tener presente, y no olvidar, que forma parte de un sistema, integrado no sólo por su actuación, sino también por la de los restantes directivos; y, en consecuencia, debe reconocer que su acción constituye una parte de un conjunto, del que es interdependiente y cuyo éxito definitivo es la resultante del acierto en la actuación de todos y de cada uno de los directivos.



### 3. COLABORACIÓN.

El objetivo fundamental a alcanzar en relación colateral es, como se anticipó, el de conseguir la plena cooperación de todos cuantos se hallan situados en un mismo nivel jerárquico. Cooperación que sólo es factible si existe un clima de armonía personal y un ambiente de sincronización funcional entre todos los implicados. Clima de armonía y ambiente de sincronización que son el fruto o la resultante de la convergencia de diversos factores de índole heterogénea.

En este sentido, en la doctrina se pueden advertir distintas posiciones, según cual sea el enfoque que se dé a la cuestión. De aquí el que por su manifiesta trascendencia práctica estemos que es conveniente reseñar, siquiera sea esquemáticamente, algunas de dichas concepciones; pues su conocimiento contribuye, indudablemente, a proporcionar una noción más cabal de la urdimbre de la colaboración. Por cuanto, en otro caso, si no se profundiza, se corre el riesgo de que la colaboración no pase de ser un buen propósito y un deseo irrealizable, que se queda en el plano de la pura especulación.

De entrada, hay que advertir que en el contenido de las concepciones que vamos a reseñar se pueden observar repeticiones. Y esto, entendemos que no debe ser objeto de censura, ya que únicamente significa que las coincidencias ponen de relieve la existencia de denominadores comunes, que son como los puntos-clave de la pretendida colaboración que se postula con tal reseña.

#### A) *Tesis de P. Demarne y J. Ferras.*

Su concepción puede sintetizarse en estos dos puntos:

1.º Una actitud conciliadora no excluye la prudencia: ser humano, simpático, no es ser débil.

2.º Está claro que vuestros colegas os respetarán si respetáis su trabajo, su dignidad profesional y personal... y sus hombres (5).

---

(5) *Vid. Manual del mando intermedio*, Bilbao, 1969, pág. 170.

B) *Tesis de D. Carnegie.*

Su tesis es la de que, para lograr que los demás piensen como nosotros, la conducta a seguir estriba en los siguientes puntos:

1.º El único medio de seguir ganando en una discusión, es evitarla.

2.º Demostrar respeto por las opiniones ajenas. Jamás se debe decir al interlocutor que está equivocado.

3.º Si nos equivocamos, debemos admitirlo rápidamente y con sinceridad.

4.º Comenzar siempre la conversación en forma amistosa.

5.º Lograr que el interlocutor diga «sí, sí» inmediatamente.

6.º Dejar que sea el interlocutor el que hable más.

7.º Conseguir que el interlocutor crea que es de él la idea que expone.

8.º Tratar honradamente de ver las cosas desde el punto de vista ajeno.

9.º Mostrar sinceramente simpatía por las ideas y los deseos del prójimo.

10.º Apelar siempre a los motivos más nobles que hay en la persona.

11.º Dramatizar las ideas.

12.º Lanzar un desafío con las propuestas al interlocutor (6).

C) *Tesis de R. Fauconnier.*

Su concepción se puede compendiar en las siguientes directrices:

1.ª Seamos *objetivos* (comprendiendo las dificultades de nuestros colegas), *inteligentes* (pasando por alto sus debilidades) y *leales* (sin «segar la hierba bajo los pies», ni tirar piedras al servicio vecino, etc.).

2.ª *Demos los primeros pasos*: sirvamos en la medida de nuestras posibilidades, aunque ello no siempre obtenga reciprocidad.

3.ª *Sobrepongámonos a nuestro punto de vista particular*,

---

(6) *Cómo ganar amigos*, Buenos Aires, 1968, págs. 182-183.

teniendo conciencia de la solidaridad que liga a todos los miembros de la entidad y defendamos en todas las ocasiones este bien común.

4.<sup>a</sup> Mostremos *comprensión y cordialidad* para ser estimados por la mayoría de nuestros colegas.

5.<sup>a</sup> Finalmente, debemos tener presente que:

- tenemos mejores cosas que hacer que criticar a nuestro vecino;
- una explicación leal y ponderada es preferible a una sorda hostilidad, y
- haciendo nosotros más de la mitad del camino que nos separa del vecino es como pondremos de manifiesto nuestra buena voluntad (7).

#### D) *Tesis de F. De Armond.*

La conducta correcta para conseguir una relación satisfactoria, la sintetiza en las siguientes directrices:

1.<sup>a</sup> La utilización de los conductos habituales de la organización resulta a veces demasiado lenta o puede crear fricciones innecesarias. En estos casos, diríjase a un igual de otro departamento y pídale inmediatamente lo que quiera.

2.<sup>a</sup> Haga todas las concesiones razonables para evitar conflictos entre iguales.

3.<sup>a</sup> Conservar la situación o la jurisdicción propias no es importante; sí lo es, en cambio, hacer el trabajo.

4.<sup>a</sup> Si preside una Comisión, no la maneje, diríjala. Y no se adelante mucho a los restantes miembros (8).

#### E) *Tesis de F. P. Sherwood y W. H. Best.*

Consideran que la cooperación requiere en cada directivo una conducta caracterizada por las siguientes notas:

1.<sup>a</sup> *Haga Vd. el primer movimiento amistoso.* La otra persona puede ser desinteresada, tímida o tener falta de confianza en sí misma. Haga uso positivo de sus habilidades en relaciones

(7) *Vid.* obra citada, pág. 98.

(8) *Vid. Dirección y eficiencia en la empresa*, Barcelona, 1965, págs. 48-61.

humanas para establecer relaciones cordiales y formar una confianza mutua.

2.<sup>a</sup> *Haga contactos como se lo permitan las circunstancias.* En este contexto, esto no significa precisamente que deberá esperar hasta que casualmente se encuentre con un compañero; sea sincero y positivo en sus esfuerzos para acercarse a ellos.

3.<sup>a</sup> *Evite criticar a otros directivos.* Es seguro que sus críticas llegarán a los oídos de la persona afectada; sin embargo, lo más importante es que resulta injusto emitir juicios sobre otra persona, basados en su experiencia limitada sobre el conocimiento de la misma o en lo que ha escuchado de otras personas, las cuales pueden perseguir un fin interesado.

4.<sup>a</sup> *No culpe a otro compañero de las propias faltas.* Quizá él haya contribuido a sus dificultades, pero el hecho es que usted tendrá que trabajar con él en el futuro, así como lo hizo en el pasado.

5.<sup>a</sup> *Elogie al compañero cuando lo merezca,* pues el reconocer el mérito de otras personas es un comportamiento apropiado para cualquier persona madura. Pero, además, en términos de intereses egoístas, esta cortesía puede ser contagiosa. El elogio sincero hacia un colega puede convertirse en estimación por parte de la dirección.

6.<sup>a</sup> *Ofrezca ayuda a sus compañeros, en caso de emergencia,* con lo cual obtendrá una gran tranquilidad en el desempeño de su propio trabajo.

7.<sup>a</sup> *Mantenga informados a sus compañeros sobre los progresos de los trabajos que Vd. realiza y que pueden afectarles a ellos,* con lo que se consigue compenetración en lo personal y eficacia en lo funcional.

8.<sup>a</sup> *Acepte las sugerencias de sus compañeros, cuando éstas le sean útiles,* pues así no sólo se aprovecha su experiencia, sino que también les agrada el reconocimiento de su aportación.

9.<sup>a</sup> *Sea considerado con los puntos de vista de sus compañeros;* escuche con atención, y si tiene que oponerse a los mismos, explique y justifique sus razones (9).

---

(9) *Vid. Métodos de supervisión en la Administración municipal, México, 1961, páginas 117-118.*

F) *Tesis de H. R. Light.*

En síntesis, su concepción se basa en considerar que los puntos básicos de la colaboración son:

1.º *Hay que ser consecuente en las relaciones con los demás.* Es decir, si deseamos que sean razonables y comprensivos, se necesita que, como cuestión previa, lo seamos nosotros con ellos. Si bien hay que reconocer que tal actitud positiva no garantiza ni mucho menos una respuesta de igual signo; pero no hay que ignorar, por otra parte, que en cambio una postura negativa sí asegura plenamente una reacción del mismo signo.

2.º *Formular siempre con tacto nuestras peticiones,* de forma que no puedan herir su susceptibilidad y sí procurar que les resulten agradables y sugestivas.

3.º *Estar siempre sinceramente dispuestos a ayudarles y a servirles con la mayor eficacia y sin límite.*

4.º *Saber ceder en las discusiones y en la exposición de los puntos de vista,* no pretendiendo imponer y mantener siempre nuestro punto particular. Se requiere, pues, una postura de flexibilidad que no es incompatible con la salvaguarda de nuestra personalidad y con la afirmación de nuestros criterios.

5.º *Procurar aclarar en todo momento las malas interpretaciones,* pues en otro caso se generan situaciones de recelo y desconfianza, que paulatinamente erosionan la amistad y conducen de un modo fatal a enfrentamientos, más o menos violentos, según el temperamento de los afectados.

6.º *Evitar, en todo instante, los motivos de fricción,* para lo cual hay que centrar la atención en los puntos de coincidencia y procurar soslayar los de discrepancia. Es decir, hay que tender a poner de relieve lo que une y a dejar de lado lo que separa. Puntos de unión y de discrepancia que pueden recaer sobre los aspectos más varios: unos serán de índole personal, otros serán de naturaleza profesional, etc. etc., pero todos ellos tienen trascendencia y repercusión en la vida cotidiana y en la convivencia permanente (10).

(10) *Vid. El directivo de empresa, Madrid, 1965, pág. 38.*

### G) *Conclusión.*

En las tesis reseñadas, como anticipamos, se contiene un planteamiento total de las demandas personales y de los requerimientos funcionales de la colaboración. En unas, el énfasis se coloca en los aspectos psicológicos; en otras, el acento recae en lo sociológico, y, por último, en otras, la atención se centra en las vertientes funcionales. En definitiva, en su contenido se advierten como notas comunes, por una parte, la actitud positiva de servir y ayudar, y, por otra parte, la postura de comprensión hacia los demás.

Si, como colofón, expusiéramos nuestro punto de vista, podríamos afirmar, como cuestión previa, que prácticamente compartimos todas y cada una de las directrices expuestas, pero, no obstante, si quisiésemos destacar algunos aspectos, nos inclinaríamos por los siguientes, por estimar que integran la piedra angular de la auténtica colaboración:

1.º *Sinceridad*, como punto de partida en nuestra relación con los demás. Siempre debemos decirles la verdad, pues en otro caso, si la ocultamos o la desvirtuamos, entonces se está propiciando la desconfianza y el recelo y éste, como magistralmente pone de relieve Antonio PINILLA, «es la actitud de temor y sospecha ante otro y ante el grupo. En sí mismo constituye barrera psicológica infranqueable que imposibilita el conocimiento mutuo y la adopción de actitudes de cooperación y acción recíproca fecunda. Es fuerza invisible, pero poderosísima, que conspira constantemente contra el establecimiento de relaciones humanas inteligentes, responsables, cooperativas. El recelo contribuye al aislamiento del ego, al fortalecimiento de una infranqueable barrera de separación de los demás, al desarrollo de potencias agresivas, no en beneficio de la acción constructiva en el mundo y con el prójimo, sino de la voluntad de poder. El recelo separa, divide, fragmenta, antagoniza y, además, se contagia. Quien comienza a recelar ante un pequeño grupo, pronto aumenta el ámbito de su sospecha hacia grupos más amplios y su tendencia expansionista le lleva a recelar de todo y de todos hasta maniar todo intento de comunicación espontánea y de conoci-

miento mutuo. Al recelar de los demás, ellos comienzan a recelar de uno. El recelo es la fuerza psicológica sobre la que se constituye todo tipo de regresiones de formas de conducta individual y colectiva propias del hombre primitivo y bárbaro cuya característica primordial es el tender al aislamiento, fruto del recelo y la sospecha que acompañan a la ignorancia» (11).

En consecuencia, es indispensable una postura de franqueza, que fomenta y desarrolla la confianza necesaria en la interacción. Olvidar esta exigencia lleva, pues, al recelo, que trunca toda relación armoniosa y que conduce fatalmente a la suspicacia primero y al enfrentamiento después, como consecuencia de los malentendidos que genera.

2.º *Comprensión* hacia los demás, en especial en tres aspectos distintos: en primer lugar, ante sus deficiencias o defectos, procurando entenderlos y tratando de ayudarles en su superación. En segundo término, aceptando sus puntos de vista y sus criterios que son dimanantes del puesto que ocupan o, al menos, de la interpretación personal que a los mismos dan; y, en último lugar, manteniendo en todo instante una postura de objetividad, en la que no haya lugar a prejuicios, entendidos éstos, de acuerdo con Antonio PINILLA, como «actitudes negativas hacia determinados individuos o grupos, infundados o fundados en razones que tienen muy poca consistencia. El prejuicio incluye un rechazo apriorístico y dogmático, que generalmente va acompañado de estados de ánimo de calculada frialdad o de intensa cólera y violencia, que puede generar acción agresiva del individuo o del grupo. Los prejuicios son tomas de posición inconscientemente aceptadas que se caracterizan por la ausencia de verdaderos procesos de conocimiento social fundados en razonamientos claros, objetivos y científicos, sino más bien en aceptaciones y rechazos cargados de sentimientos y emociones» (12).

3.º *Flexibilidad*, concebida en una doble dimensión; por una parte, en la exposición y defensa de los propios criterios, que siempre se han de manifestar mediante la vía del conven-

(11) *Principios de las relaciones sociales y administrativas*, Barcelona, 1972, páginas 68-69.

(12) *Vid.* obra citada, pág. 76.

cimiento y nunca a través del cauce de la imposición. Es decir, hay que tratar de convencer, no de vencer; pues el vencido no es de ordinario propicio a la colaboración y sí dispuesto al desquite y a la revancha. En consecuencia, hay que procurar que se acepten nuestras ideas, porque se conozcan, se comprendan y se estimen acertadas; no porque su aceptación sea la única alternativa que queda al interlocutor, salvo que esté dispuesto a enfrentarse con nosotros. Vía del convencimiento, en definitiva, que es contraria a toda postura de superioridad y preeminencia y opuesta, igualmente a todo dogmatismo intransigente.

Y, por otra parte, ductilidad en la actuación, dispuesta en todo momento a acomodarse a las circunstancias de cada instante, sin menoscabo del objetivo perseguido y sin desdoro del ejercicio de las prerrogativas que nos han sido asignadas. Es decir, se requiere una actitud de adecuación y de ajuste a las demandas del presente, para poder hacer frente a las exigencias del futuro. Acomodación que no significa ausencia de criterios, sino que entraña, al contrario, vigencia de los mismos con visión realista y sin apasionamientos que a nada positivo conducen. En este sentido, J. BASILE advierte que «una cualidad que confiere la cultura es el desapasionamiento. Esta cualidad admirable se desarrolla en el que se acostumbra a juzgar sin vehemencia y a aceptar los hechos con serenidad. Dominar la irritación y la terquedad requiere un entrenamiento parecido al de la equitación, en la que es necesario adaptarse a la marcha del caballo; saber abandonarse "a socaire de los acontecimientos", pero con un buen conocimiento y una técnica experimentada. Todo es movimiento. Por eso, la mayor habilidad consiste en adaptarse a la forma de la ola que arrastra a la acción y no empeñarse en luchar contra la corriente. Habilidad, sin duda, pero placer también de haber desencadenado el acontecimiento sin dejarse prender por el encanto de sus posibles sinuosidades» (13).

4.º *Deseo de servir*, como nota final, que igualmente supone un doble aspecto: por un lado, implica una actitud auténtica de ayudar personal y funcionalmente a los demás en todo momento

---

(13) *La formación del líder 1980*, Madrid, 1968, pág. 39.



y en todas las circunstancias. Predisposición de ayuda que no debe entrañar intromisión, sino que debe significar auxilio cuando se necesite y se solicite. Por otra parte, este deseo de servir no debe implicar nunca servilismo, sino tendencia de ayuda, sin quebranto de la dignidad de las partes afectadas.

Por otro lado, este deseo de servir debe incluir también la propensión, conscientemente sentida, de procurar y facilitar el éxito de los demás, proporcionándoles los medios o las oportunidades para alcanzarlo. Es necesario, e incluso indispensable, que se adopte esta actitud propicia al triunfo de los demás, lo que indudablemente requiere una auténtica generosidad y un verdadero desprendimiento. Frente a las frecuentes posiciones de egoísmo, se imponen las de liberalidad, como imprescindibles, para que exista un clima real de compenetración. «Uno de los mejores medios para evitar la acumulación de tensiones—advierte M. R. FEINBERG—es vivir de forma tal que los demás deseen que prosperemos debido a lo que nosotros hemos hecho por ellos. Existe una enorme satisfacción al saber que los demás se han beneficiado con nuestra forma de proceder, que hemos sido capaces de rendir una utilidad a nuestros semejantes» (14).

En conclusión, estimamos que la colaboración necesaria entre los ubicados en el mismo nivel jerárquico, se asienta en los cuatro pilares básicos indicados: sinceridad auténtica; comprensión plena; flexibilidad máxima, y deseo sincero de servir, que resumen y fundamentan la totalidad de las directrices propugnadas por las tesis doctrinales que hemos reseñado sintéticamente. Sin estos cuatro pilares, es muy dudoso que se pueda alcanzar una colaboración verdadera, permanente y fecunda.

#### 4. CONFLICTOS.

En la interacción colateral no siempre se logra esta necesaria colaboración, sino que surgen, de vez en cuando, conflictos, debidos a causas muy variadas. En principio, podríamos afirmar de entrada que siempre que no se satisfacen las exigencias y directrices expuestas se suscitan enfrentamientos de voluntad, más

(14) *Psicología efectiva para Directores y Jefes*, Barcelona, 1970, pág. 111.

o menos manifiestos y en grado mayor o menor de violencia, según las peculiaridades de la personalidad de los afectados.

Por otra parte, hay también una serie de supuestos en los que las causas responden a motivaciones muy variadas, según reconoce expresamente la doctrina. De las diversas aportaciones formuladas, vamos a reseñar únicamente, por razón de limitación de espacio, aquellas que consideramos más representativas, y las vamos a presentar sistematizadas con arreglo a dos criterios: las que centran la atención en la personalidad del directivo que suscita el conflicto, y las que el objeto de examen es el propio grupo que lo provoca. A las primeras denominaremos de carácter psicológico, en tanto que a las segundas llamaremos de naturaleza sociológica.

#### A) *Concepciones psicológicas.*

##### a) *Tesis de A. Carrard.*

Considera que, de ordinario, cuando surgen conflictos, es debido a que al directivo causante se le puede incluir en uno de estos dos grupos:

1.º *El ambicioso.* Existen personas cuyo deseo es avanzar a cualquier precio, para las cuales todos los medios—y cuanto más refinados son éstos, resultan más peligrosos, porque en general no se descubren sino cuando ya es demasiado tarde—son buenos para hacerse valer y para dejar de lado a los demás. Aprovechan todas las ocasiones para decir las cosas que pueden perjudicar a sus compañeros y para poner de manifiesto su propia superioridad, amparándose a menudo en el saber de los demás.

Desde el instante—añade—en que se comprueba que el superior se deja influir por tales intrigantes y que existen más oportunidades de prosperar si se hace como ellos, que trabajando concienzudamente en el lugar que corresponde, desde ese momento, repetimos, todo cambia; cada uno se confina en su propio trabajo, no deja entrever nada a sus compañeros y procura intrigar, a su vez. La colaboración ideal se convierte en descon-

fianza, en solapada lucha contra todos; la atmósfera se hace irrespirable.

2.º *El débil envidioso.* Esta clase de compañero es todavía más peligroso que el anterior, porque es más difícil de reconocer. Ante sus jefes es servicial, sumiso, está siempre de acuerdo, no tiene personalidad. Frente a sus subordinados es duro, insolente, injusto, distante y desconfiado. No quiere su propio progreso, porque conoce su incapacidad, pero no puede sufrir que los otros asciendan. Fácilmente puede comprenderse que no es posible trabajar en una atmósfera de franca y absoluta colaboración con tales sujetos (15).

b) *Tesis de B. B. Gardner y D. G. Moore.*

En cuanto a las perturbaciones personales que afectan a las relaciones del equipo directivo, destacan:

1.ª La personalidad trastornada que puede derrumbar la moral y el trabajo en equipo.

2.ª Las personas disgustadas con ellas mismas, la hiperambiciosa, la que necesita seguridad, atención y aprobación constantes; se preocupan exclusivamente de sus problemas y no colaboran con los demás.

3.ª La persona que cree que está perdiendo categoría, tampoco es propicia a colaborar (16).

B) *Concepción sociológica: tesis de E. H. Shell.*

La podemos resumir en los siguientes supuestos:

1.º El directivo que no encuentra buena acogida de sus colegas, al iniciar el ejercicio de sus funciones; con lo cual se halla en una difícil situación, pues parece que el grupo le repele y que trata de impedir su integración en el mismo. ¿Qué postura adoptar? Entiende que la precedente consiste, por una parte, en realizar un esfuerzo—quizá doloroso—para adaptarse al ambiente existente; y, por otra, el tratar de ganarse a los integrantes del grupo o, al menos, al más destacado del mismo.

(15) *Vid. El Jefe. Su formación y su tarea*, Barcelona, 1961, págs. 41-42.

(16) *Vid. Relaciones humanas en la empresa*, Madrid, 1958, pág. 394.

2.º El directivo que al actuar encuentra una oposición—velada o manifiesta—de sus compañeros, que se exterioriza en que le ponen trabas en su labor, o en que tratan de desacreditarle ante el superior común, bien ocultando sus aciertos, bien exagerando sus errores, deficiencias o demoras. ¿Cómo reaccionar? Recomienda, en primer lugar, tratar de ignorar tal oposición, no haciéndole caso y trabajando con interés; y si no se consigue modificar esta actitud, entonces lo conveniente es ponerla en conocimiento del superior, pero sin formularle ninguna petición, ni sugerirle ninguna medida.

3.º El directivo que observa que sus compañeros forman un grupo cerrado con el que tratan de aislarle y, de esta forma, hacerle la vida imposible. ¿Qué actitud adoptar? Sugiere, por una parte, no preocuparse excesivamente y, por otra, tratar de ganarse al que dirija el grupo y, de esta forma, lograr disolver la camarilla aislante.

4.º El directivo que se encuentra con que alguno o algunos de sus compañeros adoptan una postura de superioridad, basada en su mayor antigüedad, en su amplia experiencia o en sus múltiples estudios. Postura de superioridad que determina que consideren y estimen como inferior a aquél. ¿Cómo se debe reaccionar? Entiende que lo acertado es mostrar una actitud de modestia y, en consecuencia, reconocer que efectivamente por nuestra menor antigüedad, o por nuestra corta experiencia, o por nuestros estudios de rango inferior, tenemos lagunas en nuestra actuación, por lo que le pedimos que nos auxilie para superar tales deficiencias. De ordinario, su postura cambiará de signo y con gran benevolencia tenderán a cubrirnos con su amparador manto.

5.º El directivo que tiene acusadas diferencias de edad con los restantes, con lo cual son frecuentes las discrepancias en los puntos de vista sustentados. Así, puede observarse que:

- mientras los más jóvenes consideran que los veteranos son excesivamente conservadores, poco innovadores y muy lentos en la acción,
- los veteranos, por su parte, estiman que los jóvenes son impulsivos, irreflexivos, inexpertos y alocados.

¿Cuál es el camino a seguir? En ambas posiciones, recomendamos la misma conducta: en primer lugar, tolerancia y comprensión hacia los puntos de vista de los otros; y, en segundo término, mantener siempre una actitud amistosa hacia los demás, manifestando el sincero deseo de servirles con eficacia (17).

### C) *Conclusión.*

Consideramos que, efectivamente, en las tesis reseñadas se contemplan los supuestos principales, en los que radican las causas de los conflictos más frecuentes en la relación colateral; pero si deseásemos sintetizarlas aún más, creemos que podríamos hacerlo afirmando que, de ordinario, tales conflictos tienen su última raíz en una de estas tres causas, o en la concurrencia simultánea de más de una: deslealtad, dominación y desprecio. Veamos brevemente el significado de cada una de ellas.

a) *Deslealtad*, que tiene su origen y su causa determinante en una actitud solapada de intriga. Actitud que lleva, por una parte, a engañar a la víctima mediante manifestaciones externas de adhesión y de cooperación, que se quedan, de hecho, en simples palabras vanas y en gestos de afecto altisonante y aparatoso. Por otra parte, en barrenarle el terreno, para conseguir que caiga en la primera oportunidad que se presente al sorprenderle desprevenido; y, por otra, finalmente, en tratar de separar a cuantos rodean a dicha víctima, mediante ofrecimientos y dádivas, para que se encuentre aislada y sin que nadie le ayude y que le asista.

Deslealtad que al ser descubierta produce en la víctima, en primer lugar, una sensación de amargura y asco, al comprobar que ha sido engañado, y, en segundo término, provoca una reacción de antagonismo que lleva, en muchas ocasiones, a un enfrentamiento directo, que en determinados casos reviste una cierta violencia y que provoca siempre consecuencias perniciosas para el servicio.

b) *Dominación*, que arranca de una ambición ilimitada y que conduce a un intento de someter a todo y a todos bajo la

(17) *Vid. Técnica del control ejecutivo*, México, 1958, págs. 177-190.

voluntad del directivo que padece este grave defecto. Ambición que no siempre se manifiesta externamente, sino que en muchas ocasiones reviste modalidades muy sutiles, que no son fáciles de apreciar ni de descubrir a primera vista, y que por ello son mucho más peligrosas y dañinas. Por cuanto en el momento en que se llegan a advertir, el ambicioso ha extendido sus tentáculos por toda la organización, con lo que se corre el riesgo de que llegue a sojuzgar a todos o, al menos, a neutralizar a los que se opongan a sus pretensiones. Neutralización o anulación que, paradójicamente, llega a afectar también a los que de forma inconsciente se prestaron ingenuamente a sus maniobras.

c) *Desprecio*, que tiene su origen en una postura de soberbia y de engreimiento del sujeto, que al considerarse superior, bien por su formación, bien por su posición o bien por su poder, estima que todos los demás son inferiores a él y los infravalora. De tal forma, que minimiza sus aciertos, ridiculiza sus equivocaciones, exagera sus dificultades y soslaya sus ideas. Y, por otra parte, pretende convertirlos en instrumentos de su poder y de su capricho con objeto de que actúen de acuerdo con sus deseos y conforme con sus intereses.

La actitud de desprecio genera una reacción negativa en todos los afectados, que se sienten heridos en su dignidad humana y se consideran maltratados y perjudicados en sus intereses, con lo que su respuesta es la no colaboración a ultranza; si bien, en algunos casos, se enmascara con una cierta aceptación de tal situación, en espera del momento más óptimo para exteriorizar el verdadero sentir, que es de auténtico resentimiento. Con respecto a éste, no hay que olvidar que, como dijo NIETZSCHE, «no hay nada en este mundo que consuma más a un hombre, y de forma más rápida, que la pasión del resentimiento». En conclusión, esta actitud de superioridad, que nunca está justificada, suele provocar efectos nocivos; que perjudican e imposibilitan la colaboración; que quebrantan la cohesión del equipo y que permanecen en el tiempo como motivo continuo de desintegración del grupo y como acicate para el enfrentamiento entre sus componentes.

### III. ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA EN LAS CORPORACIONES LOCALES

#### 1. PLANTEAMIENTO.

Una vez examinada la problemática general de la dimensión colateral, procede que contemplemos y analicemos la específica de las Corporaciones locales, en la que vamos a tener como base la información recogida en coloquios, seminarios y reuniones celebrados en la Escuela Nacional de Administración Local, a lo largo de casi tres quinquenios, en los que han participado conjunta o separadamente funcionarios de cada uno de los Cuerpos Nacionales y de las propias Corporaciones.

Información recogida que nos ha puesto de relieve que, de ordinario, en la dimensión colateral no suelen existir problemas importantes y que se desenvuelve en el marco de una relación correcta, tanto desde la perspectiva personal como desde la vertiente funcional. No obstante, excepcionalmente, se pueden observar algunos casos en los que surge conflicto, más o menos acusado. Precisamente, teniendo en cuenta el objetivo de este ensayo, nos vamos a fijar en la tipología de estos conflictos, que, repetimos, son muy poco frecuentes, pero que en ocasiones se presentan. Hay que advertir, por otra parte, que si los destacamos es únicamente con el propósito de contribuir, dentro de lo posible, a hacer desaparecer su motivación, pues estimamos que no se fundamentan en causas trascendentes, y sí sólo en motivos secundarios.

Con objeto de facilitar su conocimiento y su subsiguiente tratamiento, los exponremos sucesivamente desde la perspectiva de los dos grupos que, en tales casos, entran en colisión. Perspectiva que vamos a procurar reflejar de la forma más auténtica que nos ha sido expresada, sin que ello entrañe, ni mucho menos, que compartamos, en ningún caso, el respectivo punto de vista.

## 2. LA RELACIÓN DEL SECRETARIO CON EL INTERVENTOR.

### A) *Contemplada por el Secretario.*

Cuando surge conflicto en esta relación, el Secretario piensa que es, fundamentalmente, debida a una de estas causas:

1.<sup>a</sup> La tendencia a la autonomía del Interventor, que entiende que su actuación únicamente está sometida a la superior autoridad del Presidente de la Corporación, por lo que sólo ante él tiene que responder, y sólo de él tiene que recibir órdenes. En consecuencia, no tiene por qué preocuparse de marchar al unísono con las demás dependencias y, en especial, con la Secretaría.

2.<sup>a</sup> La tendencia del Interventor a supervalorar los aspectos económicos de la actuación de la Corporación, considerándolos como los básicos de la misma; con lo cual entiende que las restantes actividades deben estar subordinadas a aquéllos. Es decir, adopta una postura de superioridad con respecto al resto, que no es muy propicia a la colaboración y sí a la dominación.

3.<sup>a</sup> La inclinación que siente el Interventor a acentuar y resaltar su posición de gestor económico, que le lleva a aspirar someter a su control a todas las actividades; y, como consecuencia, pretender que sea él, precisamente, el que diga la última palabra en la viabilidad de los distintos proyectos.

### B) *Contemplada por el Interventor.*

En opinión del Interventor, en cambio, los conflictos que surgen en su relación con el Secretario tienen, de ordinario, su origen en algunas de las siguientes causas:

1.<sup>a</sup> La tendencia del Secretario a no comprometerse en los asuntos debatidos, basada frecuentemente en un deseo de comodidad, que le lleva a hacer recaer sobre el Interventor todos aquellos casos difíciles y desagradables, para que sea éste el que tenga que afrontarlos y defenderlos.

2.<sup>a</sup> La propensión del Secretario de no advertir previamente al Interventor de los asuntos importantes a debatir; con lo cual éste se encuentra de imprevisto ante los mismos y tiene que



hacerles frente sin la adecuada reflexión y sin el correspondiente estudio.

3.<sup>a</sup> La inclinación absorbente del Secretario, que le lleva a entrometerse en las áreas privativas del Interventor, con lo que resultan interferencias peligrosas en el desarrollo de las actividades, al someterlas simultáneamente a una doble dirección.

4.<sup>a</sup> La actuación independiente del Secretario, que origina una falta de coordinación en el funcionamiento de las dependencias, que deben marchar unidas para obtener resultados satisfactorios. Desconexión que en ocasiones origina duplicidad en el trabajo.

5.<sup>a</sup> La tendencia del Secretario a elegir para su dependencia a los funcionarios más aptos, con perjuicio de las necesidades de las otras dependencias y servicios, que se encuentran, como consecuencia, peor dotadas en cuanto a sus efectivos, tanto respecto al número como a la preparación de los mismos.

### 3. LA RELACIÓN DEL SECRETARIO CON EL DEPOSITARIO.

#### A) *Contemplada por el Secretario.*

El Secretario estima que cuando surgen conflictos en la relación con el Depositario, ello es debido, fundamentalmente, a una de estas tres causas:

1.<sup>a</sup> La tendencia a la autonomía en su actuación, de forma similar a como piensa que se comporta el Interventor, con las mismas consecuencias de ausencia de sincronización y desajuste en la acción conjunta.

2.<sup>a</sup> La propensión del Depositario a encasillarse en su dependencia, manteniendo una actitud de aislamiento y de mínima relación con los restantes servicios, con lo que se hace difícil la conexión con ellos y se entorpece la actuación conjunta. Propensión que convierte en tales casos a la Depositaria en un enclave dentro de la estructura administrativa de la Corporación.

3.<sup>a</sup> La inclinación del Depositario a circunscribir su acción exclusivamente a las tareas que sobre él recaen por mandato legal, careciendo de interés por los problemas generales que afec-

tan a la Corporación; y, como consecuencia, no siendo propicio frecuentemente a una labor integrada para hacerles frente, lo que le lleva, en tales casos, a no estar dispuesto a colaborar con la Secretaría.

*B) Contemplada por el Depositario.*

Los conflictos cuando surgen en esta relación, tienen origen, a su vez, en opinión del Depositario, en una de estas tres causas:

1.<sup>a</sup> La propensión del Secretario de intervenir en la actuación de la Depositaria, lo que entraña una intromisión que provoca efectos nocivos generales, además de, por una parte, suponer una desautorización de la labor del Depositario y, por otra, provocar la desmoralización del personal de Depositaria.

2.<sup>a</sup> La tendencia del Secretario, en su interpretación amplia de su misión como Jefe de Personal, de considerar al Depositario como un subordinado funcional; lo que implica un exceso en el ejercicio de sus atribuciones, que suscita una reacción de signo negativo en el Depositario afectado.

3.<sup>a</sup> La apatía del Secretario, que provoca retrasos en la tramitación de los expedientes que afectan a la Depositaria, con lo que se producen demoras y desajustes que perjudican a ésta y, como consecuencia, incomodan a su titular.

#### 4. LA RELACIÓN DEL INTERVENTOR CON EL DEPOSITARIO.

*A) Contemplada por el Interventor.*

En opinión del Interventor, en los supuestos en los que surge conflicto, de ordinario es debido a una de estas tres causas:

1.<sup>a</sup> La tendencia del Depositario a actuar con independencia con respecto al Interventor, por considerar que se trata de dos dependencias con propia sustantividad y con funciones privativas de las que han de responder, respectivamente, ante el Presidente de la Corporación.

2.<sup>a</sup> La propensión del Depositario a actuar conforme a su personal criterio, ignorando las demandas de sincronización con

las actividades de la Intervención, a las que está funcionalmente ligado.

3.<sup>a</sup> La creencia del Depositario de que su situación se refuerza si mantiene una posición de individualización dentro de la estructura administrativa de la Corporación. Es decir, si asume un papel de discrepante y de propugnador de ideas originales, que dificultan la unión y la acción conjunta. Actitud de individualización y de originalidad que se fundamenta en los conocimientos técnicos que posee y en el tiempo que dispone para ampliarlos y exponerlos.

B) *Contemplada por el Depositario.*

Por su parte, el Depositario cree que los conflictos, cuando se suscitan, tienen su origen en una de estas causas:

1.<sup>a</sup> La actitud de superioridad que el Interventor adopta, fundada en la posición relevante que ocupa y en la fuerza indudable que le proporciona la función que tiene encomendada. Actitud de superioridad que lleva en ocasiones a pretender convertir al Depositario en un subordinado.

2.<sup>a</sup> La propensión del Interventor a concebir la Depositaria como un anexo de la Intervención y, como consecuencia, la inclinación a inmiscuirse en su funcionamiento interno, originando múltiples problemas al Depositario y al personal a sus órdenes.

3.<sup>a</sup> La creencia del Interventor de que el Depositario, por prescripción legal, debe estar siempre a su lado y compartir sus puntos de vista. Creencia que implica ignorar que esta postura de compenetración requiere, como condición previa, que el Interventor adopte una posición de solidaridad con el Depositario, la que no siempre existe; con lo cual no se da la necesaria colaboración por parte de éste.

## 5. LA RELACIÓN DE LOS MANDOS INTERMEDIOS ENTRE SÍ.

Al ocuparnos de los mandos intermedios de la Corporación, nos referimos, en especial, a los Jefes de Sección y de Negociado; si bien las relaciones para ser auténticamente colatera-

les deben comprender, por un lado, las de los Jefes de Sección entre sí y, por otro, las de los Jefes de Negociado igualmente entre sí.

El examen de esta relación conduce también a una conclusión absolutamente favorable, pues, en la mayor parte de los casos, no existen conflictos, y se desenvuelve en un auténtico clima de compenetración y en una atmósfera real de colaboración. No obstante, igualmente pueden advertirse, como excepciones, algunos supuestos en los que no reina la armonía y en los que se suscitan algunos enfrentamientos, que son los que vamos a exponer a continuación.

En opinión de los propios mandos intermedios, los conflictos tienen su base en alguna o algunas de las siguientes causas:

1.<sup>a</sup> La posición de autosuficiencia que adoptan algunos, basada, bien en los estudios realizados, bien en la antigüedad que tienen, o bien en los puestos que han ocupado. Posición que determina, en ocasiones, consideren con un cierto desprecio a sus compañeros, a los que, no obstante, acuden cuando se encuentran en dificultades, lo que no es obstáculo para, en las oportunidades que se les presentan, pretendan destacar sobre ellos, asumiendo el papel de verdaderos protagonistas estelares.

2.<sup>a</sup> La actitud egocentrista que en algunos supuestos puede observarse, que lleva a los que la padecen a asumir un papel exclusivista, tanto en el área económica como en la esfera funcional, como si fuesen ellos los únicos que tienen necesidades y merecimientos acreedores a cualquier recompensa extraordinaria.

3.<sup>a</sup> La tendencia al recelo hacia la actuación de los demás, en la que constantemente encuentran motivos de desconfianza, por entender, o que reciben mejor trato de los superiores, o que tienen más influencia sobre ellos, o que viven mejor.

4.<sup>a</sup> La dificultad en el trato y en las frecuentes discusiones que originan, debidas, bien a razones de personalidad: terquedad, mal carácter, etc., o a la existencia de problemas sociales o familiares que gravitan sobre el sujeto y determinan que se manifieste en una actitud no cooperativa y sí de enfrentamiento continuo.

5.<sup>a</sup> La concepción exagerada de las funciones que se tienen encomendadas, que se manifiesta en un afán de mandar y de invadir las esferas de competencia de los demás. Concepción debida, bien a la propia personalidad, bien al respaldo con que se cuenta de los superiores, o a la influencia que sobre los mismos se tiene en virtud de causas o circunstancias muy varias y complejas.

6.<sup>a</sup> La inclinación a actuar aisladamente, sin contar con las necesidades de los demás. Inclinación que conduce, por una parte, a una falta de espíritu de equipo y a una ausencia de actuación conjunta; y, por otra, a convertir a su unidad administrativa en un islote dentro de la Corporación.

7.<sup>a</sup> Finalmente, en ocasiones también puede advertirse cómo una actitud de apatía, de irresponsabilidad y de comodidad dificulta en gran manera el trabajo conjunto, al no existir interés en el sujeto en realizar sus cometidos y en marchar al unísono con sus compañeros.

#### IV. CONCLUSIONES

En la exposición que antecede de las causas de conflicto que pueden advertirse en la relación colateral de las Corporaciones locales, se han destacado con máxima objetividad los distintos puntos de vista enfrentados, con objeto de proporcionar un conocimiento preciso y exacto de su problemática, y de esta forma, tender a hallar soluciones a la misma. Soluciones que incumben a todos los afectados como compromiso personal, como exigencia directiva y como demanda funcional. Compromiso, exigencia y demanda que tienen su punto de partida en el análisis sincero de nuestros propios defectos, seguido del firme propósito de corregirlos, si es que no es factible eliminarlos. Autoanálisis y propósito de corrección que entrañan una actitud muy distinta de la habitual, de considerar que para evitar conflictos con los demás, lo adecuado es que sean éstos los que modifiquen su conducta y cambien sus puntos de vista.

## 1. LA INTERRELACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LOS CUERPOS NACIONALES.

Si quisiésemos sintetizar la problemática de la relación colateral de los funcionarios de los Cuerpos Nacionales, podríamos afirmar, como ya hemos anticipado, que de ordinario no suele existir conflicto, desenvolviéndose la relación satisfactoriamente. No obstante, cuando surge conflicto, es debido a una de estas motivaciones, como en otra ocasión pusimos de relieve (18):

1.<sup>a</sup> La pugna que, a veces, y por una concepción equivocada, existe entre los funcionarios de los tres Cuerpos Nacionales: Secretario, Interventor y Depositario. Pugna de la que salen todos perjudicados, así como también la Corporación y su personal, el que contempla sorprendido un enfrentamiento que desgasta y desprestigia a los contendientes.

2.<sup>a</sup> La tendencia a la dispersión en el funcionamiento de cada una de las tres dependencias, que dificulta una labor armónica y conjunta de las mismas y que hace posible la existencia de un criterio uniforme en el trato a su personal.

3.<sup>a</sup> La diferencia de criterios en la actuación de cada uno de los jefes de las tres dependencias. Diferentes criterios que son debidos a la distinta personalidad de sus titulares y a la diversa preparación de éstos; con lo cual la conducta que cada uno sigue tiene muy pocos puntos de contacto con la que mantienen los restantes.

Frente a estas limitaciones, deben prevalecer las inmensas posibilidades que existen de unión entre los tres, que también destacamos en la conferencia últimamente citada, y que estriban:

1.<sup>a</sup> En la unidad que debe existir entre los tres, que debe dar gran fuerza a sus puntos de vista y a sus opiniones. En efecto, la actuación de los tres debe estar presidida por la armonía y por la compenetración. Hay muchas razones para permanecer fuertemente unidos y no existen motivos ni para estar separados, ni para enfrentarse. La misión y el papel de cada uno dentro de la Corporación están claramente delimitados y, en consecuencia,

(18) Vid. «El personal de las Corporaciones locales», en volumen colectivo *I Asamblea plenaria de los Cuerpos Nacionales*, Madrid, 1966, págs. 142-143.

no debe haber ocasión para las discrepancias y menos para los antagonismos. La situación real ha de ser la colaboración en lo funcional y la de compenetración en lo humano. El que exista un único Colegio Nacional para los tres Cuerpos debe ser la resultante de una unión básica y no producto de una mera decisión del legislador: la identidad de problemas, la similitud de situaciones y la analogía de funciones deben fraguar en la base, sólida, profunda y sincera unidad. La diferencia entre los integrantes de los tres Cuerpos Nacionales tiene que estar sólo en las distintas funciones a realizar, no en la importancia de las mismas; las tres son trascendentes, las tres son esenciales para las Corporaciones y las tres merecen idénticos respeto y consideración. En definitiva, cada uno tiene que cumplir un papel distinto y complementario de los restantes.

2.<sup>a</sup> La profesionalidad de la función y la permanencia en su desempeño proporcionan un indudable poder a las actitudes de los tres y a sus decisiones.

3.<sup>a</sup> El ocupar la jefatura de las tres grandes dependencias administrativas de la Corporación hace factible que en cada una de ellas y en todas se implante una política armónica y uniforme en la actuación y con respecto al personal que la lleva a cabo.

En definitiva, funcionalmente no existe justificación para la desunión, y menos para el enfrentamiento; y desde el punto de vista humano, son más las razones que deben unir, que las que puedan existir para estar separados. En efecto, en la realidad puede observarse que cuando excepcionalmente surgen conflictos, su raíz no se halla—como a veces se afirma—en imprecisiones legales; su origen se encuentra, primordialmente, en diferencias de personalidad que no encajan armónicamente en la convivencia que han de mantener. De aquí, nuestra insistencia en resaltar los aspectos psicológicos y en reiterar que su tratamiento ha de tener más este carácter que el de una reforma en la regulación legal, la que, por otra parte, también es conveniente, aunque no indispensable.

## 2. LA INTERRELACIÓN DE LOS MANDOS INTERMEDIOS DE LAS CORPORACIONES LOCALES.

Por último, si nos fijamos en la problemática de la relación colateral de los mandos intermedios, podemos destacar como obstáculos mayores para la integración y compenetración entre ellos, los dos siguientes:

1.º Los fallos en la personalidad, que se manifiestan, fundamentalmente, en las mencionadas posturas de egocentrismo, superioridad, recelo y difícil trato, que dificultan, cuando se presentan, la colaboración deseada. En efecto, se convierten en obstáculos no fáciles de salvar, no sólo por el significado de tales actitudes, que es trascendental, sino también por el contenido de las reacciones que provocan en los afectados, que suelen ser de hondas repercusiones prácticas.

2.º Las concepciones de ampliación de mando, de aislamiento y de apatía y comodidad, que tampoco son propicias a la colaboración. Por cuanto en el sujeto que las padece generan, respectivamente, actitudes de dominación que provocan antagonismo en los demás; actitudes de encasillamiento, que suscitan al apartamiento y distanciamiento en los otros; y de indolencia, que dan lugar al descrédito del afectado y a la separación de los restantes que no desean verse implicados en las consecuencias de su inactividad.

Ante estos obstáculos, que insistimos son poco frecuentes, hay que reconocer que en la realidad existe base para superarlos y hacerles frente. Y, en este sentido, podemos destacar:

1.º La identidad de situaciones en las que se encuentran los mandos intermedios. En efecto, se hallan sometidos a una doble presión: las exigencias de los superiores y las demandas de sus colaboradores, por cuanto, como nos dicen G. STRAUSS y L. R. SAYLES, al pertenecer simultáneamente a dos grupos: el de trabajo del que son jefes y de la dirección del que son representantes inmediatos, se encuentran en medio, asediados constantemente por lealtades y exigencias opuestas unas a otras. El mando ineficaz se deja exprimir por estas presiones opuestas; el mando efectivo las resiste y sirve de eslabón de comunicación



entre los que se hallan por encima y debajo de él (19). En consecuencia, ante esta situación tensa y difícil, se impone la unión de todos los afectados, que precisan ser conscientes de que el punto de partida de su fuerza radica en aglutinarse sólida y firmemente, para hacer frente de forma satisfactoria a la presión constante y antagónica de ambas fuerzas. No se trata de constituir un grupo autónomo y hostil a las mismas, se pretende únicamente potenciar sus capacidades para desempeñar eficazmente su verdadero papel de gozne de dichas fuerzas y de instrumento de equilibrio de su dialéctica.

2.º La solidaridad que debe existir entre los mandos intermedios, basada en la comunidad de intereses implicados, pues, de otra forma, difícilmente los podían hacer valer y lograr que se les tenga en cuenta y se les respete. En este sentido, no hay que olvidar que, como R. M. MAC IVER y CH. H. PAGE advierten, «es evidente que cuando los hombres reconocen la existencia de un interés común, propenden a cooperar para llevarlo a cabo. Esta cooperación se basa no sólo en la comprensión de la mayor eficacia de la acción cooperativa sobre la aislada, sino también porque pertenece a la verdadera esencia del interés común el conducir a los hombres a una acción conjunta, el hacerles trasladar su sentido de la singularidad a la actividad cooperativa» (20).

En conclusión los mandos intermedios han de reconocer que es mucho más lo que les une que lo que puede separarlos: distinta formación, diferente titulación, diversa situación, etcétera, etc.; y, en consecuencia, han de tender a soslayar tales diferencias y a potenciar las afinidades, pues en ellas radican sus inmensas posibilidades en el presente y en el futuro. Si constituyen un grupo integrado en la organización, podrán jugar un papel trascendente en su funcionamiento; en cambio, si se convierten en partículas aisladas de aquélla, su acción será irrelevante siempre e ineficaz de ordinario.

---

(19) *Vid. Los problemas humanos de la dirección*, México, 1961, pág. 385.

(20) *Sociología*, Madrid, 1958, pág. 67.

