

LA ADMINISTRACION Y EL FUNCIONARIO PUBLICO NORTEAMERICANO

Por GABRIEL BARCELÓ MATUTANO,
Ingeniero de Caminos.

Como consecuencia del interés que despertó en el autor el conocimiento de los sistemas empleados en la dirección de los negocios públicos en Norteamérica, presenta esta somera descripción de ellos, haciendo votos por que se profundice en este conocimiento, para que puedan aplicarse esas tendencias en nuestra Administración Pública.

Introducción.

De acuerdo con el programa de intercambio técnico y de productividad entre los Gobiernos de los Estados Unidos y España, hemos formado parte de uno de los equipos seleccionados por la Comisión Nacional de Productividad Industrial. Nuestro equipo, formado por Directores de Empresa, tuvo ocasión de apreciar la eficaz organización y el clima de productividad que impregna toda la vida americana, y que abarca no sólo la esfera de la actividad privada, sino que extiende también su benéfico influjo a la gestión de los asuntos públicos. La detallada información y la extensa documentación que se nos facilitó al visitar la "Comisión de la Función Pública" nos ha servido de base para redactar estas notas, porque hemos creído que puede ser de interés el esbozar los sistemas que emplea la Administración Pública americana para aumentar su eficacia.

I. Administración Pública.

Los Estados Unidos de América son una Federación de Estados autónomos que han delegado en el Estado Federal gran parte de sus derechos de soberanía. La Constitución limita los derechos del Gobierno Federal al establecer que "los poderes no delegados a los Estados Unidos por la Constitución y no privados por ella a los Estados se reservan a éstos o al pueblo".

El Gobierno Federal, al igual que el de cada Estado, está organizado en las tres ramas: legislativa, ejecutiva y judicial. El Presidente de los Estados Unidos, Jefe supremo del poder ejecutivo y responsable sólo ante el Congreso, designa a los diez Secretarios (Ministros). Jefes de los diversos Departamentos, que constituyen su Gabinete y que son directamente responsables ante él.

Ahora bien, aparte de los Departamentos Ejecutivos (Ministerios) existen otras muchas "unidades gubernamentales denominadas "Agencias", a las cuales se les ha conferido parte del deber de llevar a efecto las leyes federales. El total de estas "Agencias" — que denominaremos "Organismos oficiales" — asciende a 80, de las cuales 52 son independientes o "autónomas". La función a ellas asignada es totalmente diferente de la de cualquier Ministerio. Otros Organismos oficiales son semejantes a Tribunales para aplicar leyes especiales o estudiar determinados hechos y, por último, hay también los que realizan una función especial para todos los Organismos oficiales.

Para analizar las características de la Administración Federal, debemos insistir en el conocido hecho de que la economía americana, en su conjunto, está basada en el sistema de libre empresa. El americano trata de demostrar que, por propia iniciativa, puede encontrar a los problemas económicos y sociales del país mejores soluciones que las que podría proponer el Gobierno.

Por esto, la Administración americana, que además del control oficial del Congreso, se encuentra vigilada y criticada por una opinión pública activa, se esfuerza en aumentar constantemente su eficacia, mejorando sus métodos y sus relaciones con el público.

En realidad, el objetivo o fin de la Administración Pública es semejante al de cualquier organismo económico: conseguir que el trabajo se haga bien, económica y rápidamente; en lo único que difiere de la actividad privada es que el fin que aquélla persigue no es el beneficio propio, sino el bien público. Por otra parte, hay que tener en cuenta que el Gobierno federal es el mayor empresario de los Estados Unidos, puesto que tiene unos 2.300.000 funcionarios en 15.000 empleos diferentes.

La Administración Pública está imbuída de los mismos principios que la empresa privada; por ejemplo, la arraigada tendencia a evitar toda centralización. En la medida de lo posible, se lleva al límite la descentralización de los servicios y la división de la responsabilidad, con lo que se consigue el despacho rápido de expedientes, lo que no ocurriría si todos los asuntos hubieran de ser elevados siempre al jefe superior. Se puede citar como ejemplo la consigna: "No toméis decisiones que otros puedan tomar por vosotros, así contribuiréis a aumentar el espíritu de vuestros subordinados, a incrementar su

competencia, a concretar el sentido de su responsabilidad y a mantener la autoridad."

Es constante el interés por mejorar la organización de la Administración Federal, la cual cada vez es más compleja, especialmente por el aumento notable de los poderes del Estado Federal durante la última guerra y el consiguiente crecimiento del número de Organismos oficiales. Por eso, al terminar la guerra, en 1947, se constituyó una Comisión encargada de estudiar la organización administrativa, presidida por el ex Presidente Hoover. La Comisión debía examinar la Administración Central y sugerir los remedios adecuados para mejorar y hacer más eficaces los servicios prestados por el Estado, así como evitar las duplicidades que pudieran existir. En resumen, se trataba de disminuir los gastos estatales y reducir la presión fiscal. Como es norma en los Organismos oficiales americanos, una vez cumplida su misión de redactar los correspondientes informes, la Comisión se disolvió.

En 1953 se volvió a constituir una segunda "Comisión Hoover", con objeto de examinar nuevamente la posibilidad de eliminar de la actividad estatal las funciones y servicios que no fueran absolutamente necesarios. Estaba compuesta por doce personas: seis representantes del Gobierno (dos de la rama ejecutiva, dos del Senado y dos de la Cámara) y otros seis procedentes de la actividad privada.

La Comisión presentó al Congreso 30 informes sobre diversos temas. El referente a los funcionarios públicos contenía 70 recomendaciones para mejorar el servicio y conseguir un ahorro anual de 3 000 millones de dólares. Entre ellas figuraban:

Unificar varias categorías de funcionarios.

Atender convenientemente los verdaderos problemas del personal.

Aumentar los sueldos.

Aumentar, en los niveles superiores, el número de funcionarios, tanto políticos como profesionales o de carrera.

Crear un tipo de funcionario profesional de categoría superior, absolutamente apolítico.

No combinar nunca las funciones políticas y la profesionalidad en un mismo funcionario.

Mejorar los sistemas de reclutamiento de altos funcionarios.

Delegar la autoridad y responsabilidad lo máximo posible.

Los altos funcionarios políticos deben ser responsables ante el Presidente, de cuya responsabilidad no pueden desprenderse, aunque deleguen su autoridad; pero a su vez son representantes de la Administración ante el público y del Organismo oficial correspondiente, ante el Congreso.

Mejorar los sistemas de formación de jefes en los diferentes niveles. Conseguir más y mejores directores.

Algunas de estas medidas las llevó a la práctica, posteriormente, la "Comisión de la Función Pública", de la que hablaremos después.

La política sobre los funcionarios públicos está orientada por el Congreso y por las órdenes ejecutivas del Presidente, pero para aumentar la eficacia y establecer Normas generales, se han creado unos Servicios Centrales encargados de definir las líneas de acción común, vigilar su aplicación y servir también de tribunales de apelación.

Entre estos organismos, descuellan los siguientes:

Oficina del Presupuesto ("Bureau of Budget"), que desde 1921 forma parte de los Servicios ejecutivos del Presidente. Aparte de sus funciones tradicionales de preparar el presupuesto y el programa financiero del Gobierno, así como controlar su ejecución y aconsejar en materias legislativas susceptibles de repercusión presupuestaria, tiene también la misión de "mejorar las técnicas administrativas". Trata de descubrir los errores y los fallos de los Organismos oficiales y aportar la ayuda técnica necesaria para mejorar su organización y sus métodos administrativos. Desea convencer, más que imponerse; trata de "vender" sus ideas, es decir, que las acepten de grado, aunque dispone de autoridad para imponerlas; persigue un resultado, no una victoria. Trata de establecer una Administración científica, imponiendo los principios generales de organización del trabajo:

División del trabajo en elementos simples y medibles.

Descentralización de la Autoridad y delegación de responsabilidad.

Distinción del grado y de la función, que permite asegurar la equivalencia de prestigio y de remuneración entre los jefes encargados de la responsabilidad de los servicios ("line") y los que realizan función asesora ("staff").

Principio de excepción, que consiste en que el jefe, aun habiendo delegado gran parte de su autoridad, tiene derecho de intervención en todos los asuntos, pero no debe hacerlo más que en casos excepcionales.

Rotación de jefes y cambio de trabajo del personal para adquirir visión de conjunto de los problemas y evitar el anquilosamiento y la rutina.

La Oficina del Presupuesto trata de aplicar todos los medios y procedimientos que utilizan las empresas privadas para aumentar la eficacia del personal: definición de tareas, manuales, organigramas, formularios, conferencias de formación, etc. Esta Oficina, que consagra una parte importante de su tiempo a la organización y mejora de las técnicas administrativas, hace las veces de Asesoría del "Comité Consultivo Presidencial sobre la gestión administrativa", que se reúne mensualmente con el Presidente de los Estados Unidos.

LOS CONSEJOS FEDERALES DE PERSONAL.

Son organismos de carácter meramente consultivo. Existen, desde 1939, un Consejo Central y treinta Consejos Regionales. El Consejo Central está constituido por los directores de personal de todos los "Ministerios" Federales y por representantes de la "Oficina del Presupuesto" y de la "Comisión de la Función Pública". De este modo se permite a los miembros confrontar sus problemas de personal y buscar soluciones conjuntas y aconsejar también a la Oficina del Presupuesto y a la Comisión de la Función Pública.

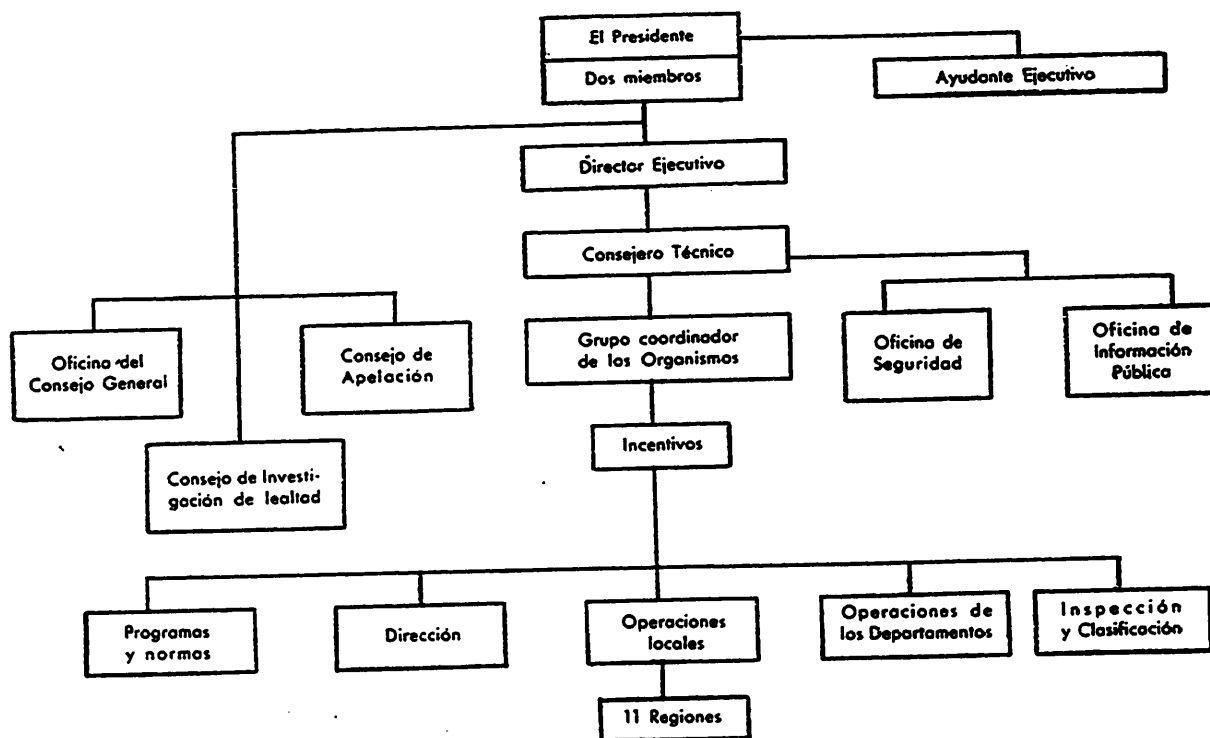
En cada Organismo oficial existen Oficinas de

La idea básica de la Comisión era conseguir funcionarios bien calificados y asegurar la continuidad del servicio, pese a los cambios políticos. El sistema preconizado era el de convocar exámenes de competencia para seleccionar el personal.

La Comisión está constituida por tres personas, designadas por el Presidente de los Estados Unidos con el consentimiento del Senado, de las cuales sólo dos pueden pertenecer al mismo partido. Tiene su central en Washington y diversas ramas distribuidas por todo el territorio.

Después de su reorganización, presenta actualmente la compleja estructura indicada por el siguiente organigrama:

COMISION DE LA FUNCION PUBLICA



Personal, tanto en su sede central como en las delegaciones locales, que son las encargadas de llevar a la práctica las Normas generales establecidas por la Comisión de la Función Pública.

II. La Comisión de la Función Pública.

El origen de este Organismo se remonta al año 1883, en que el Congreso aprobó una Ley sobre el Servicio Civil y creó la Comisión para eliminar el control político de la labor administrativa del Gobierno y establecer un sistema de selección de los funcionarios basado en el mérito, pues anteriormente la política intervenía en los nombramientos de los funcionarios.

El Presidente de la Comisión nombra un Director que realiza las funciones ejecutivas y además preside el "Grupo coordinador entre los Organismos federales", que aconseja a la Comisión en todos los asuntos importantes relacionados con el personal.

Como es norma en los organismos americanos, la Comisión dispone de diversos órganos de trabajo y control: cinco Servicios, dos Consejos y tres Oficinas asesoras.

La competencia de la Comisión, órgano central de la Administración, abarca el 85 por 100 de los 2 300 000 funcionarios federales; el 15 por 100 de los funcionarios no sometidos a su autoridad corresponden a ciertos organismos especiales: Comisión de Energía Atómica (A.E.C.), F.B.I., T.V.A., etc.

La Comisión ayuda al Presidente en la preparación de las Normas para la designación de los funcionarios civiles, a base de: sistema de examen o concurso (Méritos) y período de prueba; determinación, sobre la base de la población, del número de personas que cada Estado puede aportar a la Administración central; carácter apolítico de los funcionarios; no discriminación por causa del estado civil, raza, defecto físico, religión, etc.

La Comisión no decide la cantidad o calidad de empleados que necesita cada uno de los Organismos oficiales, sino que se limita a ayudar e inspeccionar el sistema de reclutamiento. Son los propios Organismos los que determinan el número de funcionarios que necesitan y los contratan escogiéndolos de la lista de personas "elegibles" que les envía la Comisión. Asimismo, cada Organismo puede trasladar, ascender o despedir a sus empleados cuando así lo juzgue conveniente; fija las obligaciones correspondientes a cada puesto, e igualmente la categoría de cada funcionario; desarrolla sus propios programas de personal, aunque todo bajo el control, guía y asesoramiento de la Comisión.

Las principales actividades de la Comisión son:

Redactar Normas generales sobre la función pública; aconsejar a los Organismos oficiales sobre asuntos de personal, e inspeccionarlos para asegurarse de que cumplen las Normas legales.

Recomendar al Presidente y al Senado la clasificación en categorías de las diversas funciones públicas y los privilegios inherentes.

Establecer las normas a las que ha de ajustarse la clasificación de cada cargo, o labor personal en los Organismos oficiales, e inspeccionar su cumplimiento. Tiene autoridad para cambiar una clasificación impropia de un funcionario e, incluso, para suspender en el ejercicio de sus funciones a la persona encargada de la clasificación de un Organismo determinado.

Ayudar a los Organismos oficiales en la selección y adiestramiento del personal, dedicando especial atención tanto a los planes para el desarrollo profesional de los jóvenes, como a mejorar los métodos de selección de jefes.

Asesorar a los Organismos oficiales sobre los medios de utilizar al máximo el potencial humano disponible y aumentar su eficacia.

Dar normas para los ascensos y ayudar a los Organismos oficiales a establecer sistemas de promoción.

Mejorar los métodos de valoración de los funcionarios y decidir sobre los que se le sugieren, ya que ninguno puede ser implantado sin su consentimiento.

Desarrollar y mejorar los métodos de dirección, orientando a los Organismos oficiales para su eficaz aplicación.

Dar normas para las reducciones de personal.

Realizar investigaciones pertinentes a la Seguridad Nacional sobre las personas que solicitan u ocupan un puesto en la Administración. La Comisión remite al Organismo interesado y al Consejo de Seguridad Nacional los datos obtenidos sobre cada persona, pero es el propio Organismo oficial el que decide el cargo que puede desempeñar. No obstante, la Comisión analiza la forma en que los Organismos cumplen sus propios programas de seguridad.

Investigar también a las personas que trabajan en industrias privadas relacionadas con la energía nuclear.

Analizar la lealtad de las personas empleadas o a punto de emplearse en los Organismos internacionales.

Apelación. — Resolver los recursos interpuestos por el personal por despido, por reducción de personal, suspensiones por más de treinta días, por valoraciones profesionales, etc.

Aconsejar a los Organismos oficiales en el establecimiento de Normas — que deben ser aprobadas por la Comisión — para la pronta y eficaz solución de las quejas o reclamaciones presentadas por el personal, como consecuencia del descontento con los jefes, con los compañeros o con las condiciones de trabajo.

Sanciones. — Recomendar a los Organismos oficiales las acciones correctivas, por faltas cometidas, tanto por acción como por omisión.

Autorizar las recompensas superiores a 5 000 dólares y hasta un límite de 25 000 dólares.

Compartir con los Organismos oficiales y con la Oficina de Seguros de Vida de los empleados federales la responsabilidad de administrar el plan de Seguros de Vida. Administrar el plan de retiro de los funcionarios.

Determinar los requisitos físicos y médicos que han de reunir los empleados federales. Una importante parte de este programa médico prevé la utilización adecuada de los servicios de los que padecen alguna mutilación o defecto físico.

III. El funcionario público.

TIPOS DE FUNCIONARIO.

En la Administración americana existen unos 2 500 funcionarios de nombramiento político, que cambian con el Gobierno. Son los altos dirigentes de los Organismos oficiales, a los que se supone políticamente responsables ante los electores, y los que ocupan cargos confidenciales.

El resto de los funcionarios son profesionales y, en su mayoría, admitidos por examen. Su nombramiento puede ser, a su vez, de tres tipos:

Durante el primer año, todo funcionario es *temporero*.

Pasado este año de prueba, queda *condicionado*.

La inamovilidad del funcionario *fiijo* sólo se adquiere después de tres años de ejercicio, incluido el período de prueba.

Este sistema, en vigor desde el pasado año, permite conservar a los funcionarios que han demostrado su aptitud para el cargo, y que también han probado su intención de servir al Gobierno de forma continua, dado que el 50 por 100 de los funcionarios abandonan el servicio por propia voluntad durante los tres primeros años.

ESCALA DE SUELDOS.

Hasta junio de 1955 los empleados federales pertenecían a dos escalafones distintos, con diferentes salarios para cada una de las clasificaciones. Esto podría corresponder a nuestra clasificación en empleados y obreros. Desde la citada fecha no existe más que un escalafón único para todos los funcionarios. Estos se clasifican, según la naturaleza de su función, en 18 categorías, a cada una de las cuales corresponde un sueldo determinado, que varía desde 2 690 dólares al año, sueldo de entrada de la categoría 1.^a, hasta 14 800 dólares para la categoría 18.

La ley de clasificación prevé los aumentos periódicos automáticos para las categorías inferiores. A todos los funcionarios hasta la categoría 10, sin ascender de categoría se les aumenta el sueldo cada año durante los seis primeros años; posteriormente, y también dentro de la misma categoría, se les sube el sueldo cada tres años y solamente tres veces. De modo que a los quince años de servicio, si el funcionario no asciende de categoría, la remuneración queda congelada; es lo que se llama familiarmente entrar en el camino ciego o vía muerta.

La clasificación en categorías la realiza la Comisión, pero la remuneración correspondiente a cada categoría la determina el Congreso. Todos los Organismos oficiales pueden clasificar los respectivos cargos o funciones hasta la categoría 15; la Comisión clasifica las categorías 16 y 17, y la categoría 18 corresponde al Presidente de los Estados Unidos, a propuesta de la Comisión.

Ahora bien, el encajar a cada funcionario particular en una determinada categoría se basa en el criterio personal del jefe del Organismo oficial, que debe seguir las Normas de la Comisión. Todo funcionario tiene derecho a recurrir ante la Comisión por la categoría que se le ha asignado.

Los sueldos que paga el Gobierno federal en las categorías iniciales son comparables a los de la industria privada, para trabajos similares; pero según se avanza en la escala jerárquica, se acusan notables diferencias a favor de la industria, dado que el funcionario público llega a un salario máximo de 14 800 dólares anuales.

Lo mismo sucede con los cargos políticos, pues los mayores sueldos son: 15 000 dólares los Gobernadores de la mayoría de los Estados; algunos, como el de California, 25 000 dólares; el de New Jersey 30 000, y el de New York 50 000 dólares. Los Ministros cobran 22 000 dólares; algún miembro del Gabinete del Presidente 25 000 dólares, y el propio Presidente 100 000 dólares. Los Presidentes de las grandes empresas privadas perciben remuneraciones que pasan frecuentemente de los 100 000 dólares, ocupando entre ellos un lugar sobresaliente el Presidente de la "General Motors", que recibe 750 000 dólares anuales. Naturalmente, estas cifras son sueldos brutos, a los que hay que descontar los impuestos con porcentaje creciente.

ADMISIÓN.

Hoy día, el *sistema de examen* es el más frecuente. En principio, la "Comisión" anuncia la convocatoria correspondiente, dando amplia información sobre las plazas a cubrir. En las solicitudes se deben consignar todos los datos sobre la formación y experiencia profesional del candidato. Después de pasar con éxito los exámenes o pruebas, los solicitantes se convierten en "elegibles" y su nombre se coloca en una lista de la cual, comenzando por el principio, la "Comisión" enviará a los Organismos oficiales tres nombres por cada puesto que pretendan cubrir. La posición en la lista depende, naturalmente, de las calificaciones obtenidas en los exámenes, pero el Organismo en cuestión, al hacer la designación, puede nombrar a cualquiera de los tres.

Recientemente, por el aumento de la burocracia y la creciente especialización, la "Comisión" ha visto la conveniencia de delegar en los Organismos oficiales el hacer directamente el examen de los solicitantes, principalmente en los empleos que no son comunes a todos los Departamentos. Esta delegación de autoridad se concede en Organismos oficiales importantes a unos Tribunales de examen o Consejos de examinadores, compuestos por personas de la propia plantilla del Organismo, generalmente en número de 5. En estos casos la Comisión establece previamente los niveles de eficiencia que se deben alcanzar. Da idea de la autoridad que la Comisión delega, el que durante el año 1952 estos Tribunales admitieron el 71 por 100 de los 503 000 nuevos funcionarios.

Por otra parte, la *admisión directa* del funcionario tiene lugar, únicamente, cuando la Comisión o el Consejo de examinadores de un Organismo oficial no tienen en sus listas suficiente personal elegible. Hoy día hay unos 355 000 funcionarios admitidos sin exámenes, pero no tienen los mismos derechos y son los primeros en ser despedidos en caso de reducción del personal.

Sólo una vez que el funcionario ha cumplido todos los requisitos para ser admitido, se comprueba si tiene antecedentes penales no confesados, envíanlos las huellas dactilares al F.B.I.

PERÍODO DE PRUEBAS.

Toda persona que ha conseguido un empleo en la Administración mediante examen, ha de pasar, como ya se ha dicho, un periodo de prueba de un año. Se recomienda a los jefes que durante este periodo de prueba extremen el actuar con absoluta imparcialidad. Antes de terminar el año, todo jefe debe elevar a la Jefatura de Personal de su Organismo, un escrito valorando la capacidad del funcionario para el desempeño de su cargo.

ASCENSOS.

Cuando el ascenso no es automático, una de las labores más delicadas de todo jefe es determinar el subordinado que debe ser ascendido. Es necesario estar razonablemente seguro de que el elegido es el más capacitado para llevar a cabo eficazmente el nuevo trabajo. Se considera que el deseo de ser ascendido es quizá el estímulo más importante para mejorar el trabajo.

Para que el ascenso sea justo, es fundamental hacer una correcta valoración del personal, sin la cual es imposible establecer una política de promoción. En consecuencia, es preceptivo que el jefe valore periódicamente la actuación de sus subordinados e informe anualmente sobre la efectividad de su trabajo.

INCENTIVOS.

Si se quiere disponer de personal productivo, es necesario conseguir que el funcionario encuentre satisfacción y estímulo en su trabajo.

Aparte de las recompensas de carácter honorífico, el sistema federal de incentivos prevé primas en metálico por trabajos extraordinarios o excepcionalmente satisfactorios, así como por ideas o sugerencias de los funcionarios. Los Organismos pueden conceder directamente primas individuales hasta 5 000 dólares. Con la aprobación de la Comisión esta prima puede llegar a 25 000 dólares por sugerencias, invenciones o comportamiento excepcional. Recompensas superiores a esta cifra exigen la aprobación del Presidente de los Estados Unidos.

También es un estímulo para el trabajo el que exista en los Organismos oficiales un buen sistema de comunicaciones entre el personal, que permita a los empleados participar en las decisiones que les afecten y si esto no es posible, informarles convenientemente de todo cambio introducido o que se vaya a introducir.

Otro incentivo importante es la posibilidad de formación y adiestramiento del personal. Desde que se ingresa en la Administración comienza la aplicación de diversos sistemas de adiestramiento: clases, películas, rotación de cargos, etc. Esta formación continúa durante toda la carrera profesional del funcionario y el adiestramiento en el trabajo propiamente dicho se complementa mediante cursos o conferencias en el propio Organismo o fuera de él.

SEPARACIÓN DEL SERVICIO.

Puede ser por dos causas:

Despido, motivado, al igual que en la industria privada, por ineficacia o deslealtad. En estos últimos años el número de funcionarios despedidos por esa causa representó, aproximadamente, el 1 por 100 del total. Por otra parte, es curioso señalar que dejan anualmente el servicio civil, por su propia voluntad, un 25 por 100 del total; es decir, que en la situación actual de la Administración americana es más difícil retener a la gente que despedirla. Contra el despido, el interesado puede elevar el correspondiente recurso, pero si el funcionario no es un ex combatiente, la reclamación sólo puede basarse en existir vicio de procedimiento o que el despido se debió a consideraciones raciales, políticas, religiosas, etc. Si la Comisión acepta el recurso, su acción se limita a recomendar la admisión, pero no a imponerla. Solamente en el caso de ex combatientes puede la Comisión obligar a que se restablezca en su puesto.

Reducción de personal impuesta por necesidades del Servicio no relacionada de modo directo con la actuación del funcionario. Cuando el Gobierno se ve obligado a prescindir de ciertas funciones, en general no puede preverlo con tiempo suficiente para cesar de reclutar nuevo personal, y es necesario prescindir de parte del ya contratado. El cese de personal depende, en primer lugar, del tipo de admisión; primero son despedidos los temporeros; luego los de carrera condicionada y, por fin, los fijos, teniendo en cuenta los años de servicio y la calidad de la labor realizada.

IV. Productividad del funcionario.

Constituye una preocupación constante para el Gobierno de los Estados Unidos mejorar la productividad, aunándola con la satisfacción en el trabajo. Se considera fundamental para los jefes la capacidad para las relaciones humanas, porque de ellas depende, en parte, el aumento de la productividad.

Según la Comisión de la Función Pública, existen buenas relaciones "cuando la Administración es consciente de lo que los empleados quieren y pone los medios para que se satisfagan, en lo posible, sus deseos y aspiraciones".

Según los estudios realizados, se ha comprobado que el empleado desea, por orden de interés:

Trabajo interesante y útil.

Buen mando.

Oportunidad para progresar.

Reconocimiento de la calidad del trabajo.

Seguridad razonable.

Trato considerado.

Información sobre el lugar que ocupa su trabajo en la totalidad de las operaciones.

Oportunidad de ser oído cuando los cambios o sistemas nuevos afectan a su trabajo individual.

Oportunidad para presentar las ideas que crean de resultar beneficiosas a la organización.

La Comisión de la Función Pública y la Oficina del Presupuesto trabajan conjuntamente para la debida utilización de la capacidad del personal. En junio de 1954 publicaron una declaración conjunta sobre la conservación y utilización del potencial humano en el Gobierno Federal, en la que se daban las normas que los Organismos oficiales deben seguir con tal fin, y que eran, fundamentalmente:

Planear de antemano el trabajo, de forma que sea posible que la cantidad de personal se mantenga en un mínimo.

Simplificar los sistemas de contabilidad, las nóminas, etc.

Mejorar los métodos de trabajo de oficinas y mecanizar lo más posible.

Desarrollar la técnica de adiestramiento de jefes, con objeto de simplificar los procesos y métodos.

Animar a todos los empleados a participar en el desarrollo de los métodos que tiendan a economizar potencial humano mediante sistemas de sugerencias, recompensas a la eficiencia o cualquier otro tipo de incentivo.

Utilizar, siempre que sea posible, el muestreo estadístico en los informes.

Revisar las delegaciones de autoridad para asegurarse de que los jefes inferiores tienen realmente poder de decisión para implantar mejoras en la organización.

Informar a todos los empleados de estos programas, poniéndoles de manifiesto la responsabilidad que tienen en el éxito de los mismos.

Establecer programas de relaciones con los empleados, de forma que éstos encuentren incentivos razonables.

Cada Organismo oficial es responsable de su propio programa para la utilización más eficaz del potencial humano, aunque la Comisión de la Función

Pública y la Oficina del Presupuesto les dan la información conveniente y les ayudan, así como realizan las inspecciones necesarias.

Todos estos problemas de productividad que tan hondamente preocupan en los Estados Unidos y los de las relaciones laborales, con ellos ligados, tienen muchas veces solución común: el aumento de la eficacia de la dirección. La Administración es consciente de ello en todos los niveles. Así, por ejemplo, en un reciente mensaje de Eisenhower al Congreso recomendaba la condensación en una ley de todas las regulaciones encaminadas a mejorar la dirección superior. La proposición de ley habría de ser elaborada conjuntamente por la Comisión de la Función Pública, el Departamento de Estado y la Oficina del Presupuesto.

El Presidente insistió en su mensaje sobre la importancia de la formación y adiestramiento del personal. "Se autorizaría — dijo — un programa de adiestramiento que permitiera utilizar todos los medios exteriores a la Administración, para la formación de los altos funcionarios."

Conclusión.

Insistimos en lo dicho al principio: que estas notas no tienen más alcance que poner de manifiesto el interés que nos mereció el conocer superficialmente los sistemas empleados en la dirección de los negocios públicos americanos. Convendría sobremedida el estudio del asunto con mayor detalle y conocimiento de causa, para ver la posibilidad de aplicar estas tendencias en nuestra Administración Pública. Sobre todo, a nuestro juicio, tres son las mejoras fundamentales que habría que establecer:

Descentralización. Delegación de autoridad.

Simplificación del trabajo. Supresión de complicaciones inútiles.

Servicio al público. Rapidez.

Sería muy conveniente, de una parte, hacer un estudio de conjunto de la Administración para mejorar su estructura, y de otra parte, hacer un análisis sistemático de las tareas y de los sistemas administrativos, para simplificar los métodos de trabajo, suprimiendo los trámites y formalidades que no sean hoy imprescindibles y luchando contra la apatía y la rutina.

La Administración debe analizar y aprovechar las experiencias realizadas en el sector privado para mejorar la productividad, dado que los principios fundamentales son aplicables a toda actividad.