

LA SELECCION DEL JEFE EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

Por JULIAN GIMENEZ ARRIBAS,
Ingeniero de Caminos y colaborador de O. y M. en la
Secretaría General de la Presidencia del Gobierno.

Se trata de un artículo del Dr. Alejandro Taradell, del Ministerio de Trabajo italiano, que el autor traduce y extrae por considerarlo de interés, según declara en el primer párrafo.

Por juzgarlo de interés en los momentos actuales, en que la Administración se dirige a una mejor ordenación científica de todos sus órganos, hemos traducido y extractado un artículo que el Dr. Alejandro Taradell, del Ministerio del Trabajo italiano, publicó en una revista técnica de administración.

He aquí lo que dice sobre el problema de la selección de jefes y directivos:

"1. Parece indiscutible que todo órgano de la Administración pública deba conseguir los fines propuestos en su ley de origen, del modo mejor, más rápido y más económico.

No obstante, todos reconocemos que las cosas no marchan así en la Administración pública, y las causas son varias:

a) Cambio de las condiciones ambientales (evolución de la técnica y condiciones sociales).

b) Cambio de la estructura del Estado (al complicarse y extenderse su función).

c) Empeoramiento del rendimiento del propio servicio de la Administración pública.

Podría resumirse todo en "que la Administración pública no es adecuada a las cambiantes condiciones generales del sistema económico social".

Además será preciso que el flujo de llegada de dirigentes y jefes capacitados impida su estancamiento o marcha atrás. Esto ya proyecta una labor de "futuro" para preparar a los futuros jefes y dirigentes, pues es preciso "prevenir".

¿Cuántos buenos dirigentes hay hoy en la Administración pública?

Pocos, podemos decir unos; muchos, dirán otros; de un modo objetivo, puede decirse que bastantes, dado el estado de la Administración.

Otro factor a tener en cuenta es, si estas energías de los jefes o directivos son empleadas en tareas realmente de jefe, pues algunos se ven forzados, dado lo inadecuado de su selección o promoción y aun a la rigidez jerárquica, a quedar largos años lejos del puesto que podían haber desarrollado con éxito.

Este artículo sólo trata de dejar sentadas unas

bases para la correcta selección de dirigentes en la Administración pública.

Debemos advertir que el problema es de todos los países, y hasta alguien lo reduce a la frialdad de unas cifras indicando que sólo 1 ó 2 de cada 10 000 son dirigentes de cualidades personales notables... Por esta causa, el problema de seleccionar mejor adquiere mayor importancia.

El procedimiento de valorar el historial del candidato es poco razonable de manera aislada, ya que se valora su actuación en puestos de poca o ninguna responsabilidad para deducir su comportamiento en puestos de "mucha".

Se cree que hay unos inconvenientes que impiden la buena selección y los cuales son:

a) *Mentalidad técnica.* — Por ella el dirigente atiende más a las cosas que a las personas, por hábito suyo. Estas mentes suelen resultar bien valoradas en los *test* que reducen a números índices cosas como la inteligencia o la personalidad.

b) *Eliminación de buenos candidatos.* — No todos los dirigentes están dispuestos a dejarse rodear de personas aptas y suficientes, pues algunos se incomodan y relegan a puestos oscuros a los más eficaces colaboradores.

En algunas ocasiones es el choque de dos fuertes personalidades, que no pueden convivir, y en otras circunstancias es el éxodo de los buenos a causa de restricciones o reglamentaciones, hacia otras actividades.

c) *Ilusión en confrontar la excelente calidad de lo extraño.* — Esto suele presentarse al tener que decidir entre lo de casa o lo de fuera, ya que suele ser preferido el de fuera, acaso por conocer a los de casa...

2. En relación con cualquier proyecto jurídico que regule el acceso a la carrera directiva, dentro de una reforma administrativa, debemos sentar antes que se estima al jefe de sección (en España, negociado) como un jefe intermedio (*middle-management*) y que dirigente, en el verdadero sentido de la palabra, se

estima al jefe de división (en España, sección) y demás cargos superiores.

Por lo que se refiere al ascenso a jefe de división (sección en España), paso necesario para el acceso a director general, se estima que debe ser realizado con método y criterio concretamente científico.

Primero de todo es necesario fijar los requisitos a los que debe responder la *personalidad* de un directivo, y que son los siguientes:

a) *Un alto nivel constitucional de energía física.* Esto es necesario para asegurar al dirigente la calidad de imaginación creadora y la vitalidad necesaria para la elaboración y realización de sus iniciativas.

b) *Un excepcional grado de confianza en sí mismo.*— Esto no debe confundirse con el trato superagresivo, de carácter compensatorio, que de lo que carece fundamentalmente es de seguridad en su fuerza y propia posibilidad.

c) *Capacidad de compenetración y juicio intuitivo.*— Acompañada de un notable nivel de inteligencia (el cual no precisa ser "altísimo", al menos en el sentido meramente académico o de *test*).

El segundo punto es aclarar y determinar el modo con el cual un directivo, aun dotado de las anteriores cualidades, es preferible que ejerza su propio ministerio. Es decir, cuál es la mejor (entre las varias posibles) *filosofía del mando*.

Parece decidirse la cuestión hacia el tipo "consultivo-participativo", pues suele tener más ventajas que el tipo aparentemente más fuerte y rígido (autocrático-burocrático).

Las ventajas son las siguientes:

a) La adopción de decisión por parte del directivo con prontitud y eficacia.

b) Obtiene de los subordinados rapidez en aceptar la simple parte de responsabilidad y la consiguiente defensa de la posición adoptada.

c) Aumenta la facilidad de elaboración de los posibles planes, y confiere agilidad a todo el funcionamiento de la organización.

d) Hace posible la utilización integral de las posibilidades de los subordinados, por medio del constante enervorizamiento a la colaboración.

e) Permite una completa comprensión y valoración de los problemas que la organización debe afrontar y resolver.

f) Da oportunidad a los subordinados de estar plenamente satisfechos de la labor que les compete, a través de la participación en la elaboración de la dirección y en la guía adecuada para el dirigente.

g) Sirve para reducir adecuadamente las fricciones y roces internos de la organización, ya que permite el desahogo a través de la libre discusión de ca-

rácter colegial; mantiene un bajo nivel de sentimientos mortificantes (siempre presentes, aunque parezca lo contrario), y convence a los dependientes inferiores del jefe, de la bondad de los objetivos comunes "propuestos" por el dirigente, y a hacerlos por el mejor procedimiento.

3. Modo práctico de aplicar estos principios:

El *sitio de procedencia* del candidato a puestos directivos, si no hay razón de peso en contrario, o la falta de número lo forzase, debe buscarse *dentro* de la organización y, a ser posible, del propio servicio.

Respecto al *procedimiento de selección*, deben distinguirse varias fases:

La primera es la reseña detallada y completa de todos los posibles datos relativos a su constitución física, temperamento, inteligencia, cultura y competencia de cada uno de los subordinados susceptibles de ser promovidos: es interesante también el ambiente familiar (pasado y presente), hábitos, modo de vivir, etc...

Un especialista medirá y estudiará los anteriores datos, dando así un primer indicio de los posibles a utilizar.

La valoración final no se podrá tener hasta haber *filtrado* a los interesados a través de los cinco principios siguientes valorados por el especialista:

1. ¿Hasta qué punto el candidato podrá mostrar energía, iniciativa, capacidad de imaginación, poder de penetración, y será capaz de tomar iniciativas y decisiones importantes que comporten riesgos, sin ser presa de la ansiedad?

2. ¿Hasta qué punto el candidato puede mantenerse libre de sentimientos de pasividad, sumisión o tendencia al conformismo?

3. ¿Puede verse la posibilidad de que él, encontrándose en un puesto importante, termine por manifestarse autoritario?

4. ¿Podrá mantenerse capaz de saber estimular la participación de sus subordinados en la elaboración de cada decisión, requiriéndoles cuando sea necesaria su opinión?

5. ¿Podrá suponerse que como administrador se revelará como "productivo"?

Para realizar estas valoraciones pueden seguirse las técnicas de las entrevistas o *tests* (sin dar a esta última un valor decisivo y usada con cautela), muy empleadas en América para descubrir la personalidad.

Una contestación afirmativa a las cinco preguntas puede dar casi la certeza de que el candidato será apto para dirigente.

Es útil resaltar el "poder de compenetración" (punto c) que se juzga verdaderamente esencial. Se define como la "facultad de proyectar la propia personalidad en el interior de las varias *situaciones* que encontramos corrientemente bajo la observación del individuo".

Esta facultad se puede desarrollar por medio de un adecuado entrenamiento basado en la técnica de grupo, con organización vertical, y hasta se puede corregir la falta absoluta de ella.

Respecto a las personas consideradas como posibles, podemos limitarnos al escalón de los jefes de sección (negociado en España), aunque hayan desempeñado el cargo eventualmente y que no pasen mucho de cuarenta años y hayan rebasado los treinta.

Una vez seleccionados deben ser enviados a una Escuela o Instituto de Administración de carácter nacional.

La formación de todas las materias y técnicas debe ser afianzada en los principios siguientes:

a) Saber ver el problema en su más amplia perspectiva, a fin de poder tomar decisiones con objetivos a largo plazo.

b) Saber delegar autoridad y responsabilidad.

c) Adquirir una gran receptividad para poder recoger prontamente las sugerencias o críticas de superiores o inferiores.

d) Estar dispuesto a arriesgarse aun con la pérdida del apoyo y aprobación de los otros, cuando sea necesario, adoptando decisiones firmes.

e) Saber descubrir y utilizar relaciones y afinidades de los otros no descubiertas a primera vista, entre los hechos del propio ambiente.

f) Saber cultivar simultáneamente, integrándolos y coordinándolos lo más posible, actividades e intereses diversos.

Al fin del curso los bien calificados pasarán a ocupar los puestos de la Administración según las necesidades, y sin tener en cuenta los sitios estrictos de procedencia, a fin de aprovechar mejor sus inclinaciones y rendimiento.

4. Con este plan sistemático de selección y promoción, se junta un plan de traspaso de futuros dirigentes de la Administración, canalizado y limitado por la Escuela Nacional Superior de Administración.

Una vez declarados aptos los candidatos deben pasar por un período de prueba de seis meses, para su capacitación definitiva, y no es aventurado asegurar que se eliminarán los favoritismos dadas las pruebas a que deben ser sometidos.

La concepción de "no apto para cargo directivo" no entraña calificación de mediocre, ya que se ha señalado que los niveles mejores para cargos directivos son los de plano medio, además de ser ya un *seleccionado* entre varios.

Una ventaja del sistema es la facilidad para el ascenso de los capaces, ya que la persona que es apta "desde siempre" encontrará un camino más fácil que el tener que mantenerse dentro de un cerrado escalafón.

Los directores generales, debiendo ser "los mejores entre los mejores" es más simple su selección que de otro modo, pues el Consejo de Ministros reduce sus perplejidades a un número más reducido y con la certeza casi verdadera de haber eliminado a los pocos capaces.

Como punto final, diremos que un objetivo importante de la Administración es mantener el flujo constante de buenos directivos, y que el sistema de pruebas por la valoración del historial, así como por la antigüedad en un escalafón, no es el más adecuado y está superado por otros métodos. La Administración pública, gracias a su propio prestigio, a la amplitud de medios y personal de que dispone, puede muy bien emprender un experimento que a otras Administraciones les ha dado ya muy buenos resultados."

Yo, por mi parte, debo advertir de mi cosecha que este artículo es una traducción, como decimos al principio, y por ello no es crítica para las personas que actualmente desempeñan honrosamente los cargos directivos, y además, que por lo que respecta a mi persona, estoy fuera (desgraciadamente) de la edad señalada como óptima y sin posibilidad de volver a ella...