

ma ha de ser objeto de constante aplicación en todas sus partes. Dotados de poderosa imaginación, nunca se encuentran desprevenidos ante los nuevos problemas y están siempre al acecho de nuevos métodos para hacerles frente. Una vez establecidas las bases de una nueva empresa o actividad y conseguido que el público las acepte, dan por terminada su acción promotora y dejan en manos de un subordinado capaz la misión de desarrollarla y llevarla a término, sin desequilibrar en ningún momento el conjunto del programa o perturbar su marcha. Esta es la diferencia entre el promotor de "fuegos fatuos" y el administrador dotado de habilidad promotora.

Es en la forma últimamente descrita como debe administrarse toda organización en todo momento, pero muy en particular durante las primeras fases de su desarrollo. Nunca son tan necesarios como en este período la imaginación, la acometividad, el afán de explorar, la confianza en sí mismo y la capacidad planificadora, combinados estos talentos y cualidades con el sentido de la oportunidad y el don de armonizar lo que se está creando con lo que ya existe. A este respecto es preciso tener en cuenta una vez más que, siendo la salud pública un campo de actividad en continua expansión, el administrador sanitario tiene que enfrentarse constantemente, para ser eficaz, con el problema de introducir y aplicar nuevos programas.

Es evidente, por lo tanto, que el director de un organismo de salubridad ya existente debe ser tres cosas: un mediador, siempre a la expectativa de lo inesperado y decidido a actuar en situaciones críticas; un supervisor dispuesto a delegar cuantas funciones pueda en sus subordinados, y un promotor de nuevos programas con el fin de aumentar la utilidad y la eficacia de la organización. Como hizo observar Dimock, este orden debe invertirse en las etapas formativas de una nueva organización. Muchos son los administradores que poseen en alto grado una o dos de las tres aptitudes



descritas, pero el administrador realmente competente es el que posee las tres.

Delegación. Se ha hecho la referencia a la delegación como fundamentalmente necesaria para una buena gestión administrativa. En realidad podría decirse, y la definición sería bastante exacta, que la administración es el arte de conseguir que los demás hagan las cosas. En las actuales organizaciones de salud pública, como en otras, es imposible que una sola persona pueda hacer todo el trabajo. El jefe de una organización no debe intentar cargar con todos los detalles; es una imposibilidad tanto física como intelectual y nadie espera de él tal proeza. Debe permitirse la adopción de decisiones desde el nivel más bajo posible de la escala de mando de la organización. Si así no se hace, poca utilidad y menos justificación tiene el haber empezado por crear una organización. El director inteligente empleará como subordinados a individuos que, en cada una de las distintas funciones de la organización, posean aptitudes superiores a las suyas, y dejará que se ocupen de los detalles. No denota debilidad alguna, pues es signo de buena administración, que el administrador invite a sus subordinados a facilitar informes detallados a personas ajenas a la organización, cuando sea necesario, del mismo modo que se los presentan a él. En esta forma se estimulan, además, la personalidad e interés por el trabajo y la lealtad del subordinado.

Es muy posible que el promedio de los administradores no se dé cuenta del significado fundamental de la delegación de funciones. Frecuente es el lamentable espectáculo del director que convencido de que sólo él es capaz de hacerlo todo como es debido, se enfrenta a un mismo tiempo con todos los problemas y se convierte en un esclavo de minucias sin importancia administrativa que otros podrían resolver mucho mejor que él. Esos hombres dejan que su cargo les gobierne, cuando sería preferible y



recomendable lo contrario. Entretanto, sus subordinados deben permanecer inútiles, pierden interés e iniciativa y se limitan a aceptar los deseos y actos de su superior.

Muchos son, por otra parte, los directores que, careciendo por lo visto de convicción, delegan responsabilidades en mayor o menor grado, pero se abstienen de establecer líneas bien definidas de mando y de delegar al propio tiempo la autoridad correspondiente a cada responsabilidad. Esto hace que esperen de sus subordinados mucho más de lo justo y su sorpresa y desilusión son grandes al descubrir que no se muestran a la altura de sus responsabilidades. No se dan cuenta al parecer, de que en semejantes circunstancias es natural que el subordinado, además de resentir la falta de confianza y reconocimiento de sus méritos, corra el riesgo de encontrarse en situación embarazosa entre el jefe que le delega una responsabilidad y los demás empleados que como es lógico, discuten la validez de sus órdenes e instrucciones.

Son muchas e indeseables, pues, las consecuencias de no saber delegar. La primera y probablemente la menos importante es que el director prepara así su propio colapso físico o mental, consecuencia inevitable del trabajo constante "a alta presión", de los días dedicados a detalles enojosos y de las noches en vela consagradas a la lectura y al papeleo. Es inevitable que la organización sufra las consecuencias de un embotellamiento de actividades y de una falta de eficacia en el trabajo, cuya causa principal reside en el propio director. Se pierde todo el beneficio que podrían reportarle al organismo los talentos y las aptitudes del resto del personal; los posibles aspirantes con capacidad se mantienen alejados de una atmósfera tan poco estimulante, y los que forman ya parte de la organización no tardan en preguntarse: "¿Qué hacemos aquí?" o "¿De qué sirve trabajar o intentar algo?".



Cuanto han estudiado este problema admiten que en casi todos los casos de acaparamiento de funciones y ausencia de delegación, la dificultad esencial reside en la falta de psicología del jefe. Esta se disfraza de muchos modos: petulancia, brusquedad, falso orgullo, falso interés, deseo exagerado de perfección, o falta evidente de confianza en sí mismo. Como ha dicho Dimock: "Mostradme al hombre que no es capaz de delegar y frecuentemente descubriremos que está cargado de temores y aprensiones. Vive presa del miedo a cometer errores, a que le coloquen en un apuro o le engañen a que los demás no hagan las cosas como las haría él".

Esta descripción se aplica, por desgracia con gran exactitud, a más de un director ejecutivo en el campo de la salud pública. Para que la delegación de funciones sea eficaz y fructífera son precisos ciertos requisitos. El primero es que el director se proponga realmente delegar, con sinceridad y sin reservas mentales. No es nunca una acción subconsciente. El director debe considerar que su función, en esencia, es la de coordinar las actividades de muchas otras personas, cada una de las cuales ha sido previamente investida de responsabilidades y autoridad propia. Debe considerarse en posición parecida a la del director de una orquesta sinfónica que con su actividad coordinadora obtiene unos resultados musicales que de otro modo sólo serían una cacofonía. La organización debe descansar sobre un sistema de líneas o canales de autoridad bien definidos y fáciles de comprender. Cuando se delega, deben respetarse las líneas establecidas y no hacer a una persona responsable de un trabajo únicamente con el propósito de confiar a otra persona el trabajo mismo o a la autoridad para hacerlo ejecutar. Tal vez la consideración más importante que debe tenerse en cuenta es que la delegación de funciones implica en realidad una acción múltiple. La llave que pone en movimiento esta reacción en cadena es la necesidad de dele-