

gar un trabajo o función. Esto infiere una delegación de responsabilidad. Para hacer frente a una responsabilidad en forma adecuada, una delegación correspondiente de autoridad es igualmente indispensable. En determinados casos, para dar mayor importancia a la delegación de autoridad, conviene cambiar el título o rango del empleado. Al tratar de la relación entre responsabilidad delegada y autoridad delegada son muchos los autores que lo hacen en términos de igualdad. En realidad se trata de encontrar un ajuste mucho más delicado. Un buen administrador se interesa tanto por el progreso de sus subordinados como por la ejecución del trabajo. Por consiguiente, delegará en el subordinado responsable no sólo la autoridad que requieran sus responsabilidades, sino un margen adicional que le permita ampliar su campo de acción y de experiencia, sin riesgo de incurrir en dificultades graves o en un fracaso. Debe tenerse siempre en cuenta que la delegación de funciones es, en efecto, un préstamo transitorio y reclamable en todo momento. Su eficacia será mayor si se lleva a cabo en una atmósfera de mutua comprensión y respeto. El director tiene derecho a esperar que no se abusará de su confianza. De todos modos, deberá estar constantemente atento a la posibilidad de que la confianza puesta de manifiesto al hacer la delegación no se encuentre justificada. Así ocurre, por desgracia, en algunos casos, no siempre fáciles de manejar como subraya acertadamente Dimock: La peor persona con quien puede tratarse en cualquier organización es el individuo evasivo y escurridizo con las apariencias de la bondad y de la franqueza, obsequioso y diferente con los deseos de su superior, pero que actúa en contra de todas las orientaciones establecidas y abusa de su autoridad en medida bastante para no pasar inadvertida, pero no hasta el punto de dar motivo al director para destituirlo. Nadie como él para dejar perplejo al director cuando se trate de delegar funciones y para desmoralizar a la organización en conjunto. El egoísta pronto es descu-



bierto y poco cuesta eliminarlo. El hombre con un complejo de inferioridad puede reanimarse y recobrar su normalidad. El hombre tortuoso es el más difícil de manejar en todas las situaciones y en particular cuando se trata de delegar funciones".

Unas palabras ahora acerca de las "relaciones de autoridad" que corresponden al director de una organización. Dirigir con éxito un organismo supone una lucha constante con otras personas u organizaciones investidas asimismo de autoridad. El director de un organismo de salubridad debe tener este hecho presente y hallarse siempre dispuesto a luchar por la defensa de su legítima autoridad. Sólo así conseguirá que su organización sobreviva, sin traicionar su misión; sólo así defenderá los intereses de sus empleados y de las personas a quienes sirve. En ningún caso debe dejarse desanimar o desviar de esta lucha por falsa modestia, debilidad o complacencia. Claro está que no se trata de una lucha por el sólo placer de acumular autoridad o por el delirio de grandeza, sino con el propósito de asegurar que nada de lo que es importante o esencial en la organización que dirige o en su programa pueda faltar o hallarse en falsa postura. Upson resume en forma muy sucinta el modo como hay que enfocar las situaciones de este género: Un director o jefe de una administración debe esperar que algunas personas disientan de su opinión. Algunas de estas personas serán más inteligentes que él y sinceramente opuestas a sus métodos y a sus objetivos. Otras serán menos inteligentes que él y por esta misma razón buscarán en la crítica de la labor del jefe el modo de exaltar su propia personalidad; otras, en fin, movidas por la antipatía o la incompreensión combatirán la obra del jefe únicamente por ser suya. Al primero de estos tres grupos hay que respetarlo, al segundo ignorarlo, al tercero combatirlo -y combatirlo sin tregua ni cuartel-.

Moral y disciplina. Ninguna organización puede prescindir de estatutos y re-



glamentos. Para que éstos sean eficaces han de ser breves, sencillos, fácilmente comprensibles y aplicados con inflexibilidad. Se limitarán a tratar, de preferencia, ciertas materias fáciles de reglamentar, como horas de trabajo, duración del intervalo para la comida del mediodía, archivos y despachos de la correspondencia, vacaciones y licencias. Para el administrador, las dificultades comienzan en el punto mismo donde termina la inflexibilidad objetiva. No puede aspirar a vigilar constantemente el trabajo y la conducta de todos y cada uno de sus subordinados y, aún en el supuesto de que esto fuera posible, sería contrario a los principios de una buena dirección. A lo más que puede aspirar, y esto es probablemente lo mejor en resumidas cuentas, es suscitar entre su personal un espíritu de disciplina automática, casi subconsciente, en forma que los desórdenes de conducta de un empleado sean considerados por sus compañeros como infracciones. El jefe y sus supervisores deben tener siempre presente que si la mayoría de las personas están dispuestas a someterse de buena gana a una dirección inteligente, no lo están en cambio a aceptar un estado de sumisión. La persona investida de autoridad, legal o financiera, tiene el poder de negarse a obedecer o, lo que es más práctico desde su punto de vista, de hacer caso omiso de las órdenes bajo la apariencia de obedecerles. Ciertos empleados de una organización descubren a menudo fácilmente el modo de llegar tarde o de marcharse temprano, un día tras otro, o de pasar buena parte del tiempo en visitas a sus compañeros de trabajo. Si la puntualidad y la asiduidad han llegado con el tiempo a formar parte del código de ética del trabajo de la organización no será necesario, en la mayoría de las veces, que el administrador tenga que ocuparse personalmente de los casos individuales. Por propio interés. Los demás empleados se encargarán de hacerlo. Estimarán que la conducta del empleado poco cumplidor es contraria al interés y al bienestar de los demás. Si las tradiciones de la dirección y de la administración son, por el contrario, de desaliño y de abandono, tenderá a prevalecer en los asuntos de la



organización una atmósfera de rutina y de formalismo, comparable a la de la vida de sociedad, en perjuicio del programa y del estado ánimo general.

El control de la asistencia es uno de los muchos problemas de gestión administrativa para los cuales existe más de una solución. Según sea el tipo de actividad a que se dedique la organización, la insistencia en obtener una adhesión estricta al horario de trabajo puede resultar perjudicial para el espíritu de colaboración y ser, en último término, de efectos desmoralizadores. Esto se aplica probablemente a la mayoría de las actividades de salud pública, donde gracias al margen razonable de libertad que puede conceder un jefe avisado, se estimulará el espíritu de abnegación y el interés por el trabajo en mucho mayor grado que por otro procedimiento cualquiera. Vale la pena recordar el caso conocido de una organización donde la instalación de un reloj registrador de las entradas y salidas para el personal profesional, recomendada por un "experto en eficiencia" de la administración municipal, bastó para destruir por completo el elevado nivel moral, interés y entusiasmo, horas extraordinarias de trabajo voluntariamente ofrecidas, que en ella prevalecían. Se deduce de lo que antecede que el objetivo hacia el cual ha de tender un buen administrador es el de constituir un equipo animado por el espíritu de cooperación y para ello el mejor método consiste, probablemente, en crear una estructura orgánica lógicamente concebida, con líneas de autoridad y de responsabilidad bien definidas y fáciles de comprender y una sólida tradición de autodisciplina. Una buena gestión del personal depende en parte de una buena organización y en parte del trato individual que se dé a cada empleado, orientándole, corrigiéndole, recompensándole o castigándole según reglas de equidad y de justicia. Se ha dicho que el administrador ha de poseer dotes de jefe y comprender la naturaleza humana. Se puede ser jefe de dos modos: demostrando una capa-