

tivos de la empresa, se desarticula la organización por efecto del desánimo que cunde entre el personal, con diversa formación al del funcionario ejecutivo, al cual se le coloca en una situación de penosa inutilidad.

4 En contraposición a este método está la labor de síntesis del funcionario directivo que coordina los esfuerzos especializados de todos los elementos a sus órdenes y conduce, con una visión comprensiva y armónica, el trabajo de conjunto de la empresa a su cargo. Al conceder importancia a la preparación y habilidad de cada miembro de su equipo humano, provoca la recíproca colaboración de todos los integrantes de su organización y estimula el progreso de la contribución personal.

Esta meta se conoce en la teoría administrativa con el nombre de coordinación horizontal y se estima que es la base para alcanzar la eficiencia superior de las operaciones y la prueba más severa del trabajo directivo.

5 Veamos, por último, otros métodos derivados del proceso de la delegación; esto es, según el grado de responsabilidad que se confiere a un subordinado para realizar una tarea determinada. A fin de apreciar en toda su significación esta forma de acción conductiva, hemos de considerar que es a través de la delegación que se pone en movimiento el trabajo de dirección. Una vez que el cúmulo de actividades rebasa la capacidad personal de un gerente o funcionario directivo, entra en juego el proceso de la delegación; primero confiriendo responsabilidades de operación, después las de orden administrativo y con frecuencia las de planeación y supervisión. Si el ejecutivo pretendiera echar sobre sus espaldas todo el peso de una labor en crecimiento, acabaría por originar una centralización monstruosa que negaría hasta el más elemental principio de la organización científica del trabajo.

Pues bien, tanto en la esfera pública como en la privada, es muy frecuente encontrar personas con cargos directivos, que, bien por falta de confianza en la capacidad de sus subordinados, o bien por prurito de querer resolverlo todo, no delegan funciones, y acumulan sobre sí mismos un acervo inaudito de tareas, aun aquellas de orden operativo, descuidando lamentablemente su función directiva y exponiéndose a una neurosis prematura. El principio fundamental en el desarrollo de las organizaciones es que, en la medida que una persona asciende en la escala jerárquica, menos debe ejecutar y más debe dirigir, y quien contraviene este principio, podrá ufanarse de ser un cumplido ejecutor, pero no de ser un buen ejecutivo.

6 El método que caracteriza la eficiencia del trabajo de dirección es aquel en el cual se delegan funciones sobre un plan adecuado de distribución de labores y se especifican las responsabilidades que corresponden a cada subordinado. Sobre esta base, se precisan con toda claridad las instrucciones, concediendo la dosis de autoridad correspondiente con el grado de responsabilidad delegada. De esta manera, el funcionario directivo observa sólo que la política operativa no se desvíe de las normas de procedimiento establecidas, e infiltra en su organización el ánimo del trabajo en equipo, calificado elegantemente por los tratadistas sobre administración como l'esprit de corps.

La acción ejecutiva responde así, de acuerdo con las modernas técnicas de ge-

rencia administrativa, a un esfuerzo superior, calificado, en el cual se pone de relieve no sólo la habilidad para obtener resultados con un grado satisfactorio de eficacia, sino también un espíritu emprendedor, laborioso y ecuaníme para orientar la empresa, pública o privada, grande o pequeña, hacia la realización de objetivos de beneficio colectivo y de progreso, dentro de un marco de inteligente dirección y de visión política.

CUALIDADES DE LOS FUNCIONARIOS DIRECTIVOS.-

El asumir posiciones de mando constituye el éxito personal máspreciado en el desarrollo de las organizaciones humanas. Quien alcanza la cúspide de la estructura piramidal que integra el proceso de la autoridad, ostenta su posición predominante con el timbre de orgullo del que triunfa en la vida. Pero, ¿qué atributos más generalizados se identifican en aquéllos que llegan a alcanzar los puestos directivos, aquéllos que al tomar en sus manos el timón de una empresa la conducen al éxito? Para muchos, todo es obra del carácter. Quien nace con disposición de imponer sus decisiones y subordinar a su designio las voluntades, tiene la clave para llegar a ser "el jefe".

Aunque es indudable que la virtud del carácter constituye una condición inicial para lograr fuerza conductiva, tal aptitud natural no responde a la única cualidad que ostentan, lo mismo los modernos capitanes de la industria, que los prominentes funcionarios del Estado. Por el contrario, se ha reconocido que la formación del talento administrativo puede incubarse en la práctica sistemática de las técnicas directivas y a través de la infiltración de la doctrina y los métodos de una gerencia administrativa en continuo avance. Sobre esta idea han sido creadas desde las organizaciones politécnicas de la época napoleónica hasta los centros actuales de formación de ejecutivos, tipo The Administrative Staff College, en Henley, Inglaterra.

En la actualidad, las cualidades de los funcionarios directivos se extienden sobre una tabla de apreciaciones por demás extensa como heterogénea; entre las más destacadas mencionaremos las siguientes:

- a).- Iniciativa: Forjar ideas y desarrollar nuevas tareas en su organización. Asumir una actitud de vanguardia en la marcha progresiva de la empresa a su cargo.
- b).- Decisión: Adoptar una conducta firme que mantenga el ritmo del trabajo conjunto sobre la línea de acción trazada.
- c).- Inteligencia: Claridad para interpretar las situaciones y apreciar la naturaleza y alcance de los propósitos de la empresa.
- d).- Responsabilidad: Reconocer el impacto de su conducta sobre la agrupación humana que comanda y asumir su papel de dirigente con espíritu de obligación.
- e).- Energía física: Mantener una condición vigorosa que le permita un continuado despliegue de energías para hacer frente a la fuerte tensión nerviosa que demanda el trabajo directivo.

f).- Mente organizada: Habilidad analítica en el proceso directivo y capacidad de síntesis aplicada a la diversidad de funciones.

g).- Perseverancia: Actividad constante en la realización de los objetivos de su empresa.

Esta enunciación podría prolongarse si consideráramos las diversas apreciaciones que los autores han incluido como importantes atributos de los funcionarios directivos. Sólo para no omitir el criterio de uno de los más destacados tratadistas sobre la materia, Ordway Tead, se expresan a continuación las cualidades que él estima primordiales para cumplir con eficacia la función ejecutiva.

Elas son:

Energía física y nerviosa

Sentido de orientación y de propósito

Entusiasmo

Espíritu de amistad y afecto

Integridad

Capacidad técnica

Decisión

Inteligencia

Facultad de enseñar

Fe

EL DESARROLLO ECONOMICO Y LA FUNCION DIRECTIVA.-

Es ya una verdad reconocida que al desarrollo económico de un país debe corresponder un adelanto correlativo en la sistematización de la administración pública; es indudable también que, dentro de esta disciplina, el capítulo concerniente a la función directiva representa la mayor preocupación de las instituciones públicas, en su afán de lograr una eficaz realización de sus programas.

La formación de cuadros directivos implica la atracción de una élite de jóvenes brillantes que, por sus méritos personales, asumirán posiciones de vanguardia al conducir el esfuerzo organizado y canalizar el adelanto técnico hacia metas de prosperidad social y de progreso económico. Si en la trayectoria del régimen capitalista, la eficacia en la dirección de las empresas fué el factor dinámico que dió vitalidad a la economía en su conjunto, al modificarse las bases del régimen económico inspirado en una filosofía liberal e iniciarse la etapa de un intervencionalismo evolutivo, el propósito de una dirección planificada de la producción y el método del centralismo democrático, ejercicio por el Estado, demandará de las más extraordinaria capacidad de síntesis para ordenar el despliegue formidable de la acción humana en el campo de la técnica y la cultura y de funcionarios directivos, capaces y dinámicos, en todos los niveles de la vida social.

El desarrollo económico de los países está vinculado a la elevación de la productividad en el trabajo. Este propósito ha sido la preocupación central en la fase inicial

El crecimiento de las empresas: Fayol, en Francia; Taylor, en los Estados Unidos; Stajanovich, en Rusia; Mary Parker Follet, en Inglaterra, han dedicado pacientes investigaciones para elevar el rendimiento del trabajo fabril; y como un derivado de las prácticas observadas, han creado sus propias teorías en respuesta a condiciones peculiares de sus campos de análisis y en presencia del ambiente cultural de sus respectivos países.

Constituye un grave error aplicar, en forma indiscriminada, los métodos y sistemas para elevar la productividad por el sólo hecho de haber comprobado su eficacia en su campo de origen; el "copiar función" choca contra la idiosincrasia de los pueblos latinos, y la elevación del rendimiento productivo debe quedar al margen de toda idea de explotación colectiva. Sobre este mismo orden de ideas, la acción directiva habrá de ubicarse en el cuadro de realidades donde haya de ejercerse, y los países nuestros, una vez iniciada la tarea de preparar el esfuerzo ejecutivo, en respuesta a exigencias sociales, tendrán también que dar cuerpo a una teoría autóctona que guíe el trabajo de organización y de dirección.

Al Estado corresponde hoy el papel dirigente de la sociedad contemporánea, y los fines superiores de la colectividad exigen un cumplimiento eficaz y organizado. Para llevar a la práctica este propósito, los funcionarios directivos tienen la responsabilidad de asumir una posición de vanguardia en la marcha dinámica de las instituciones, y aunque es difícil la tarea de lograr eficiencia en una atmósfera política, cargada de tradicionalismo, y sin dejar tampoco de pensar en la advertencia del Ministro de Economía del Gobierno Sueco de que "los altos funcionarios responsables de tomar las decisiones no tienen mucho tiempo para pensarlas", consideramos que no hay otro camino para alcanzar la eficiencia gubernamental que iniciar el esfuerzo al través de la función directiva, proyectándola hacia metas de eficacia, moralidad y respetabilidad en cumplimiento de los intereses colectivos.