

SEIS PUNTOS DIVERSOS EN TORNO A LA DIRECCION DE EMPRESAS

Muchos de los que desempeñan o están destinados a desempeñar un puesto de dirección, sienten preocupación lógica por este tema, aunque existen determinados jefes para quienes la jefatura constituye una excelencia en cuanto a individuo, un adorno profesional, o un ascenso en lugar de una profesión específica con saberes propios y superior que den dignidad a la profesión que le sirve de base. La jefatura, en nuestro caso, la dirección de empresas, más que un ascenso de categoría es un cambio de campo profesional, aunque englobe la profesión desde la cual se obtiene el mando. Estos seis puntos son una serie de sugerencias que al lector incumbe completar si las acepta, en la medida de su sentido de la responsabilidad, su madurez o su eficacia en el mando se lo exijan.

Procedencia y formación de los directores.—Si no lo hubiese afirmado Ricardo Riccardi, no me atrevería a escribir que la «crisis del mundo es crisis de jefes». ¿Qué es la jefatura? De hecho la jefatura viene a ser el encarrilamiento de un grupo hacia un objetivo común, sea una victoria o una ganancia. Psicológicamente el jefe es el que mejor encarna, consigue y ayuda a conseguir un objetivo deseado por el grupo. Jurídicamente, jefe es el «nombrado» si bien el «nombramiento» sin leadership, sin dotes psicológicas, sin «clase», limita o impide su eficacia. El nombrado pierde la asistencia de sus subordinados en proporción directa a su falta de mando psicológico, a su carencia de cualidades y conocimientos para llevar a los subordinados en la dirección que aconseja el bien común del grupo.

El auténtico jefe agrupa e impulsa al grupo de quienes desean un objetivo y *le reconocen* como el más apto, como el portador de la mayor posibilidad de hacer diana en ese objetivo. No domina, no «avasalla», no impera, *hace común el objetivo* y lo hace compatible con el de otras comunidades.

Ahora bien, si admitimos que el jefe ha de ser encarnación del objetivo del grupo que dirige, sea creando una comunión de intereses, sea alentando una comunidad de destinos de cualquier naturaleza, su misión, su «situar en órbita a la comunidad» que representa, su «hacer común el

objetivo» le manifiesta como pieza clave en el rompecabezas del bien común. De ahí, en distinto grado, la relevancia que para la vida social tiene la aptitud para la jefatura. De cualquier jefe depende una parcela del orden, es un «disponedor» —valga la expresión— de las cosas a su fin.

Hoy, extensísimas áreas de población activa, están sometidas al poder organizativo de la dirección industrial. Acaso por esto se le ha llamado aristocracia nueva, feudalismo contemporáneo y otras expresiones que valdrían en cuanto metáforas si se esterilizase cualquier posible intención resentida, porque efectivamente constituye una *élite que debe ponerse a la altura de su función* para que privilegios y motivaciones no se cuelguen injustamente a nombres, títulos y profesiones, o más claro, para que la suerte y el disfrute de una posición se afirme en la roca viva de la responsabilidad y del servicio. La historia de las élites que usufructúan el privilegio, sin pechar con su función y responsabilidad, es dramática.

Hace algún tiempo, la Asociación para el Progreso de la Dirección, nos facilitó los siguientes datos acerca de él: *Origen y procedencia de los directores de empresa.*

<i>En España</i>	<i>En Francia</i>	<i>En EE. UU.</i>
El 65 por 100 de la ingeniería.	El 36 por 100 de la Politécnica (ingenieros, militares, etc.).	El 54 por 100 de títulos varios.
El 35 por 100 de Derecho, Economía y otros títulos y sin título.	El 40 por 100 de Derecho, Economía y otros títulos.	El 46 por 100 sin título superior.
	El 24 por 100 sin título.	

Por lo que a España concierne sin entrar en si es el 65 ó el 55 por 100, para nuestro objeto, basta afirmar: «buena parte de la ingeniería está destinada y ocupa en la actualidad, puestos de dirección y rectoría económica». Ante este hecho que en menor grado afecta a otros países, Stephan Cambien, profesor de la Universidad Católica de Lille, se pregunta. ¿No es pavoroso comprobar que los que organizan la producción y especialmente los ingenieros son los que menos conocen a los hombres?

Duro, inexacto e injusto sería referir esta afirmación hecha en Francia a la ingeniería española sin matizar y hacer innumerables excepciones, pues muchos ingenieros como Santiago Corral, Fermín de la Sierra, etc., fueron los pioneros de las relaciones humanas, de la productividad y la organización. La lista de instituciones gobernadas por ingenieros en el campo apostólico y en él de la organización de empresas, es interminable. Lo que si quisiéramos sugerir con paz y espíritu constructivo, es muy simple: *Si los ingenieros, élite técnica, se convierten de hecho en élite política del mundo productivo, creemos conveniente que el número de asignaturas y experiencias*

como mandos industriales y como organizadores, se aumente en su programa formativo. Hay asignaturas, pero pocas. En el I. C. A. I., y en la Escuela de Ingenieros Industriales, se atiende más extensamente este punto. Caminos, Montes y Minas, Aeronáuticos, tienen una o dos, con tendencia a elevar este número y a completarle recogiendo la idea de que el mando exige más cuidada formación.

Esta idea se apoya en muchas razones: El objeto de estudio de la ingeniería es arduo, exige un gran esfuerzo y capacidad, pero la excelencia de los conocimientos técnicos, no supone, sin más, excelencia en los humanos y psicológicos. Los grandes jefes de procedencia técnica, *adquieren* por su cuenta este *segundo grupo* de conocimientos. En la misma Universidad de Harvard, el General Doriot forma a los jefes de máxima categoría para la industria americana coordinando la técnica y el espíritu pragmático con un *muy alto sentido del deber* en el aspecto humano y moral. La dignidad de la función directiva es superior a la de la función técnica o instrumental y sí, en cuanto ingenieros, no deben exigirse ciertas disciplinas o experiencias, si resultan imprescindibles en cuanto rectores de la vida económica y social. Nos gustaría, en tanto valga la comparación, que el derecho a mandar en una factoría o taller fuese, como en los gremios, un premio a la destreza en un oficio, a la par que corona de un largo aprendizaje al lado de otro jefe reconocido y maestro. Admiramos a la ingeniería española y deseáramos que nuestra admiración tuviese un motivo más.

Divorcio de los estudios superiores y producción.

«El hombre y sus asociaciones tienen valor en cuanto realizan en cosas concretas los valores universales y dejan de tenerlo en cuanto no los realizan».

(RAMIRO DE MAEZTU, *Crisis del humanismo*).

Hace algún tiempo Martín-Sánchez Juliá aseveraba: «La paz que disfrutamos pone a prueba nuestro espíritu creador» y crear para el hombre no es hacer de la nada, sino actuar en su realidad personal bajo el dominio de una idea creadora. Sirva esto de introducción para este dato: La población española, según el censo de 1950 (Anuario 1958), adscrita al ciclo productivo de bienes y servicios, se acerca a los 11.000.000 de personas. Esto quiere decir que *sometidos al fuero específico de la palabra Empresa* vinculados a la producción, viven algo más de la tercera parte de los españoles.

Ante la expansión creciente de la Empresa y la multiplicación de sus servidores en todos los países se torna ésta proporcionalmente interesante para el Estado y su Hacienda como base de estabilidad social y como *fuentes de recursos* e, incluso, ciertos principios referentes a sus relaciones humanas, alcanzan *rango constitucional* como *eco* y *consecuencia* de la filosofía social y de la Doctrina de la Iglesia, o por la fuerza de una realidad que se im-

pone. Los estudios superiores consideran a la industria como objeto de su rectoría doctrinal y como *despensa de datos* para sus estudios. La universidad, hoy por doquiera y sin dejar de atender a los valores de la más pura investigación, *procura estrechar sus lazos con la industria y la agricultura a través de las empresas* para conseguir el fecundo abrazo del saber y el hacer, de la teoría y la práctica, de la abstracción y la realidad.

En España adolecemos —a mi juicio— de escasez de contactos. Parece que las facultades de Ciencias, las Escuelas de Montes y Agronomía, no reciben consultas frecuentes acerca de los problemas que la práctica presenta a los empresarios agrícolas. ¿Cuántos casos y problemas de empresas industriales se plantean formalmente a las Facultades de Derecho, de Economía, a las Escuelas Superiores competentes? y si alguna, ¿se trata de una ósmosis interna? Mi opinión, ¡cómo me gustaría equivocarme!, es que en general y salvadas todas las excepciones, la Producción y los Estudios superiores marchan cada uno por su camino, con sus métodos, sus medios y sus pedagogías.

La información recibida se manifiesta fatalmente en la vida. Si las instituciones formativas prescindieren de las necesidades vitales de un país no pueden, ni dar hombres para solucionarlas, ni saberes solucionadores, y plantean además, si se piensa bien, problemas dramáticos a generaciones de hombres a quienes se les dio un volumen y una mentalidad y una carrera sin encaje, y, además, a la misma nación, un problema oculto respecto a su potencial humano, mina riquísima, deficiente y parcialmente explotada.

Recientemente el Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad Central —ojalá valga el ejemplo— ha abierto los cursillos de Doctorado a personas ajenas a los estudios. Sin duda las lecciones superiores sobre «Problemas de la Empresa» interesan a quien la vive y la Universidad debe sentirse enriquecida por las aportaciones de gente que encara y resuelve los problemas, aunque no haya salido de sus aulas o las haya abandonado hace tiempo. Contactos de este tipo deben multiplicarse. Los ejemplos del SUT, de Acción Social Patronal son otros elogiabiles.

Pensémoslo bien: los países hegemónicos, las naciones preponderantes en el terreno económico y en la investigación cuidan extraordinariamente las relaciones de la Universidad y la Industria. Las Universidades americanas financian y apoyan centros de investigación y escuelas de Administración de Empresas del tipo de la Harvard Business School. También las Europeas aunque la iniciativa más frecuente en Europa sea la industrial o de la Iglesia. En Ginebra, en Turín, en Londres, en innumerables capitales, hay pruebas de esta realidad europea. Bajo el patrocinio de la O. E. C. E., la agencia europea de productividad (proyecto 277), ha votado una resolución en la que se asigna a la Universidad la formación de dirigentes industriales en estrecha colaboración con la industria. Sería interminable la relación de instituciones de consulta, investigación, formación, en que se encuentra plasmada esta política.

Otra sugerencia: Si la Escuela de Harvard, además de su magnífica bi-

blioteca, ha recibido 20.000 casos industriales, puede considerarse más informada que si sólo tuviese los libros. Esto es sólo un ejemplo que se nos ocurre, porque la moderna pedagogía ha vuelto parcialmente al casuismo. Estos casos previamente disfigurados para evitar identificaciones enojosas, son sometidos al estudio individual y más tarde al trabajo de equipo. Pese a sus inconvenientes tienen ventajas codiciables porque los juicios individuales del caso y los debates obligan al uso intensivo de la biblioteca con la pasión que suscitan los problemas vivos. Con esta participación activa y una utilización científica de la pedagogía clásica y de la moderna (mimodrama, informes, oratoria, supresión de exámenes, etc.), bajo la inspección de expertos se forman las mentalidades eficaces y creadoras. Al fin y a la postre la mentalidad y la energía constante y regular, son lo que importa para los problemas, porque la memoria, sierva del pensamiento, en la práctica, suele sustituirse por la consulta oportuna y muchas veces con ventaja.

Todo esto suscitara problemas organizativos, pedagógicos, de afectación de fondos... Pero conviene recordar que estas cuestiones han sido resueltas y siguen resolviéndose en los demás países, porque es necesario. Su lección bien resumida en las publicaciones de la O. E. C. E., puede ayudarnos como modelo y como motivo, pues la prosperidad económica y cultural claman por la vinculación más estrecha entre la realidad y la docencia. Cajal consiguió un premio Nobel y decía: «En España, más que escasez de medios, hay miseria de voluntad».

Los directores de Empresa.—La empresa es un hecho de primera magnitud. La dirección de las empresas es una columna del orden social, una profesión que está cristalizando en aristocracia.

Al lado de esto, Schumpeter nos descubre que con el desarrollo del capitalismo «el ojo del amo ha desaparecido», lo cual para el director de empresa conlleva un acrecimiento de responsabilidades. Cierta académico francés, Jules Romain, afirma certeramente que los productos fabricados perfilan la sociedad del futuro. Esto añade una responsabilidad más a la de dirigir la orquesta de intereses y armonizarlos con el bien común actual. La propaganda tira de los productos, éstos de la producción y ella de las inversiones y del ahorro.

Al contemplar al hombre de empresa como guardián de un fondo económico, como defensor de un grupo de hombres y de la perennidad e incremento equilibrado de la Empresa, Cambien define su misión como «arte de vivir una síntesis». Sólo la férrea voluntad de un hombre de servicio y una compleja serie de saberes pueden alcanzar esta síntesis. Las leyes de comportamiento de los hombres, la solución del conflicto siempre planteado por la racionalización y las técnicas, son el saber univario que un mundo mejor, un país organizado pide a sus rectores económicos.

El aparejo material de la producción está al alcance de todos en iguales circunstancias, pero la conversión del potencial humano en energía productiva y perfeccionadora exige del jefe capacidad para crear entusiasmo y dar seguridad en la nave regida por él, exige del jefe una ejemplaridad

moral y psicológica y una continua lucha y autoperfeccionamiento como organizador, como técnico y como hombre.

Maquiavelo decía: Cumple al Príncipe —y príncipe o principal es un Director de gran empresa— la honestidad, la justicia y otras virtudes, que aunque bastaría fingir, por el riesgo de que el pueblo, fino de pupilas, caiga en cuenta del engaño, vale más posea de verdad. Aquí lo inmoral es la inversión de valores, el ser virtuoso para dominar en lugar de servir a todos desde el poder porque se es virtuoso.

El ejercicio del poder organizativo de un director, justifica la más cuidada selección, la más exigente y larga formación e incluso la asistencia de múltiples especialistas. Aquí debe la sociedad cumplir provechosamente sus deberes de hacer sitio a las nuevas promociones: Kwh., Teléfonos, tractores, son objetivos que han de coordinarse con el objetivo común humano. El objetivo común humano es el blanco al que todos estos efectivos deben encaminarse por un jefe que merezca tal nombre.

Formación de directores dentro y fuera de España.—Hemos ido viendo cómo al convertirse la economía industrial en base más extensa de la vida social, la función directiva se trueca en especialidad. «La Dirección de empresas como rama del saber» es el título de la III Conferencia Internacional que se celebra en París en 1960. Ya señalábamos que como parcela para la siembra de doctrinas y cosecha de bienes y servicios, la Empresa gana terreno y atrae la atención de los poderes públicos y de los estudiosos de todas partes.

El Director de empresas adquiere relevancia social y su misión tiende a institucionalizarse. Al fin y al cabo es un hombre de confianza para la comunidad, responde de la estabilidad de un grupo social de 1.000 a 2.000 ó 7.000 familias, constituye un punto de equilibrio de intereses, a veces contrapuestos (personal, accionistas, consumidor, poderes públicos, etc.) y su perenne vigilancia debe asegurar la perennidad de los bienes y valores confiados.

Hemos visto también que necesita dominar su haz de saberes para conseguir una estrategia de equipo; nos referimos a la del equipo de especialistas y colaboradores que apuntan en las nuevas promociones universitarias cuya utilización al máximo no está lograda.

Por eso, por la trascendencia de la misión directiva ha esparcido centros formativos por todo el mundo. Los trabajos de A. R. Lurija y M. A. Jurrowskaia en el Instituto de Administración de empresa de Kazan son viejas experiencias. En 1955 se reunieron en Ginebra 50 representantes de Centros formativos de 11 países europeos y observadores y delegados americanos para delimitar los objetivos de la formación, afirmar su razón de ser y crear un marco para intercambio de experiencias. La O. E. C. E. y la Agencia Europea de Productividad patrocinan el progreso de estas instituciones y han puesto a la disposición de los interesados un útil informe titulado «La formación de dirigentes de Empresa», en el cual los múltiples problemas se encarrilan o solucionan.

¿Cómo? En Norteamérica las fuertes matrículas de los alumnos facilitan recursos a las Universidades para crear numerosos centros especializados de este tipo. Lo mismo que en Europa, instituciones privadas y religiosas colaboran en este aspecto, aunque en nuestro continente la iniciativa de las empresas, particularmente de las familias por el problema del delfín o heredero, es más frecuente. En ambos continentes la más moderna pedagogía, los necesarios recursos afluyen o se consiguen, en distintos regímenes, y en estos cursos participan como alumnos dirigentes con 20 o más años de experiencia, cargos medios con menos horas de vuelo y universitarios recientes, todos cuantos por talento o situación desempeñan o pueden llegar a ocupar puestos de rectoría económica y social. El número de los centros y modalidades es muy elevado. Por la benemérita labor de alguna orden religiosa (ICAI), se ha empezado hace mucho tiempo esta labor, aunque el carácter especializado de los Estudios de Dirección sea más reciente. El verano de 1959, bajo los auspicios de la Comisión Nacional de Productividad, se reunieron los representantes de las instituciones formativas de finalidad no lucrativa, lo cual redujo los reunidos a los representantes de 12 centros radicados cuatro en Madrid, cuatro en Barcelona y el resto en Bilbao, Valencia, San Sebastián y Vigo.

Los conocimientos que la acertada dirección de empresas exige a juicio de estos centros se refieren a unas 24 disciplinas desgajadas en especialidades o concentradas en denominaciones ambiguas, con Relaciones Humanas, para referirse a las técnicas psicosociológicas aplicables por el mando.

Por supuesto, el Director de una Empresa no necesita un dominio a fondo del control de calidad, etc., o el de cualquiera de las disciplinas, pero sí el suficiente para dirigir a los especialistas profesionales hacia el objetivo común. Y de eso es de lo que se trata, aunque aprovechemos la ocasión para llamar la atención sobre el hecho de que, para finar la gestión de las empresas que exige la economía de mercado, éstas necesitan especialistas de categoría y, ¡paradoja!, al mismo tiempo las promociones jóvenes esperan el acceso a esos puestos que se han creado con una cicatería inexplicable en otras latitudes.

Muchas personas verían con satisfacción una revolución pacífica: los centros de formación de dirigentes de empresa por un lado y los centros de formación de especialistas asesores de la dirección por otro, multiplicándose en cantidad y calidad del mismo modo que nos satisfizo comprobar en la propaganda de los centros existentes la unión fecunda y dinámica de la pedagogía clásica, con las forum, los casos, las visitas a factorías, los cursillos especializados. Al fin y al cabo como afirma el folleto de uno de estos centros: de la dirección de las Empresas depende su mayor rendimiento; su clima moral y social; el desarrollo y normalización económica y alguna parte de la prosperidad humana y social.

Cuenta Fernández de Velasco que un monarca español se opuso a importar especias; pero al fin se importaron porque era necesario para mejorar el gusto de los yantares. Es necesario importar, adaptar y movilizar.

Test psicotécnicos para selección de dirigentes y especialistas.—Sobre las cualidades requeridas para ser jefe, no hay total acuerdo entre los especialistas. En 1910, 1921 y 1923, tres asambleas de Psicólogos se disolvieron sin haber llegado a una inteligencia sobre qué era la inteligencia, acaso porque quienes la definen como «adaptación a las situaciones nuevas» no podrían adaptarse a una situación coloquial que les contradijese, o tal vez porque los que la estimaban como una «facultad múltiple que analiza, sintetiza, coordina, deduce, induce, etc.», eran incapaces de aplicarlas al tema de estudio, o finalmente, y esto es lo serio, porque la cuestión es escurridiza y pneumática. Pues bien, si los psicólogos afirman que un director requiere inteligencia en grado al menos ligeramente superior a lo normal, conviene saber de qué tipo de inteligencia estamos hablando y para qué tipo de trabajo, a fin de emplear las pruebas oportunas.

Más importantes a nuestro juicio que los test psicotécnicos de inteligencia y conocimientos, estos últimos auténticos exámenes normalizados, son las pruebas de personalidad. Respecto a los de inteligencia, el representante de la Havard Business School en la aludida Conferencia de Ginebra hizo observar una magnífica correlación con el éxito en los cursos de formación de directores, pero el informe añade: «hasta el presente no se ha encontrado ninguna suerte de relación con el éxito posterior en la profesión» directiva. Por ello, salvo en el caso de jóvenes a seleccionar para la carrera de dirección de empresas, la selección más se hace por valoración de la experiencia previa, analizada con la corrección psicológica que pide Kaepfar en su libro *Entrevistas de selección*, que por procedimientos aún no sancionados suficientemente.

Los test empleados en el mundo occidental tratan de excitar y *medir el pensamiento analítico y creador*. Tratan de evidenciar la *facilidad para adquisición de nuevos conocimientos*. En 1955 se criticó a un miembro del «Centro de Estudios Industriales» suizo el uso de un test que incitaba a la introspección más que a manifestar las cualidades requeridas para manejar un negocio.

¿Cuáles son dichas cualidades? Afirmábamos que no había total acuerdo pero existe una zona de coincidencia extensa y fundamental. El mando es un viejo problema aunque su estudio científico en aplicación a la Dirección Industrial sea relativamente reciente. Hace poco he visto el test Guilford-Zimmerman, según creo usado para la selección de dirigentes de esa complejísima —llamémosles— empresa del Puerto de Nueva York. Se trata de un cuestionario de 300 preguntas dirigidas a detectar el grado del examinando en las escalas que van de la inactividad a actividad; de lentitud a energía; de la timidez a la audacia; de la despreocupación a la seriedad, de la introversión a la sociabilidad y los intereses sociales, de la subjetividad e hipersensibilidad a la objetividad, de la hostilidad y la beligerancia a la amabilidad y el agrado, de la irreflexión a la reflexión, del espíritu crítico intolerante a las buenas relaciones personales y la colaboración y cooperación, desde el afeminamiento a la virilidad. *Según puede deducirse*

de este test, las cualidades directivas son los polos positivos de las escalas de puntuación aproximadas y centiles; es decir, el director tendrá ascendiente, audacia prudente, seriedad, será sociable, objetivo, viril, etc.

Un hombre de dinámica personalidad, con actitud judicial y objetiva, suficientes conocimientos, sentido de la responsabilidad, enérgico, emocionalmente estable porque de su serenidad depende la de su nave, apto para las Relaciones Humanas. Sin las cualidades organizativas que implica el mando psicológico, el mando jurídico resulta un calvario ineficaz. Hoy la selección se realiza con frecuencia mediante pruebas en el mismo trabajo, por concursos de méritos en los que juegan títulos, recomendaciones y en ocasiones, procedimientos cuya categoría científica es discutida, o por entrevistas sin preparar a causa de la demasiada confianza en la propia intuición. La selección científica, por el contrario, se centra en el análisis fino y científico del puesto de trabajo y su correlación con las cualidades reales del candidato. Con ella aumenta la probabilidad de acierto.

Los psicólogos españoles han realizado una meritoria labor de adaptación y creación, limitada, sin embargo, por la escasez de protección a la investigación y carrera psicológica en nuestro país. El psicólogo y el sociólogo auténticos peritos para explotar la mina que decíamos, parcialmente explotada del potencial humano, y para ayudar a los hombres a conocerse a sí mismos y utilizar su vida al máximo, han nacido apenas y es necesaria su colaboración para orientar profesionalmente a la adolescencia y a la juventud española, para evitar excesos de unas profesiones y defecto de especialistas en otras, para lograr la adaptación del hombre a su tarea y de la tarea al hombre y para que no existan hombres sobrantes y tareas por cubrir.

Hace poco he visto el test Watson-Glaser que intenta descubrir hasta qué punto el candidato es capaz de razonar analítica y lógicamente, el test de preferencias vocacionales Kuder, el catálogo de preferencias vocacionales Edward y otra serie de test interesantísimos con los que otros países y empresas ayudan para ser ayudados. Por otra parte, si consideramos que en Alemania en 1907 las estadísticas profesionales alemanas tenían 13.000 y pico denominaciones pertenecientes a 218 géneros de profesiones y en 1950 la Secretaría de Trabajo norteamericana tenía registradas un centenar de miles de formas ocupacionales con formación y escuelas especiales, tomamos conciencia de un amplio campo sin labrar. Si en España deseamos empresas bien dirigidas, buenos especialistas de todo tipo y la utilización productiva de nuestras posibilidades humanas, la psicología y la sociología como profesiones tienen mucho que hacer y merecen amplia protección y reconocimiento. Los mismos directores deben proporcionarlas.

★ ★ ★

He informado —obligado por el espacio— de un modo demasiado general sobre algunos temas fecundos en consecuencias; por eso no desearía terminar sin exponer brevísimamente un punto que trato más extensamente

en mi trabajo que D. m. publicará la Revista de la Presidencia del Gobierno (Documentación Administrativa). Este trabajo titulado *Reorganización de una Oficina Federal*, versa sobre la reorganización del F. B. I., esa Institución que no siempre fue tan eficaz como nos la presenta el cinematógrafo; y a cuenta de esto trata la misión del Jefe. Este es el punto 6.º: «La misión del Jefe».

Podría concretarse en la conjugación de cinco verbos bien comprendidos y de muy difícil conjugación, dados los obstáculos humanos y técnicos que suelen oponerse empecinadamente:

Programa (datos, posibilidades, medios).

Actuar haciendo actuar (psicología y sociología de la jefatura de la motivación del hombre y del grupo).

Controlar (*a priori* y *a posteriori*, costes, presupuestos, hombres, cualidades, competencia, información).

Coordinar. Cuando Washington en su primer gabinete observó que Jefferson y Hamilton discrepaban peligrosamente, adoptó las siguientes medidas:

- 1.º Despacho separado (para enterarse de discrepancias y «limarlas»).
- 2.º Ligar a los discrepantes en responsabilidades comunes.
- 3.º Apelar al patriotismo.

Es sólo un ejemplo, hay que coordinar hombres y hombres, grupos y hombres, funciones con funciones, medios materiales e inmateriales.

Organizar. Cuando De Gaulle al final de la guerra, a causa del desbarajuste dijo: «ante el caos nacional, es preciso dar un objetivo» enunció el primer principio de la ciencia organizativa. Toda empresa es una estructuración dinámica de hombres y medios en torno a un objetivo.

He hablado del origen y procedencia de los directores de empresa, de las experiencias y *conocimientos necesarios* para conseguir la *síntesis* en que debe consistir una acertada Dirección. Resumí los *motivos* que hacen necesario un perfeccionamiento en este sentido, lo que se hace en otros países y lo que se hace en España y enumeré las cualidades que deben adornar a su jefe digno de tal nombre, porque para quienes están destinados a los puestos de mando vienen cargados de responsabilidades de muy antiguo los versos que el Mio Cid aplicaba al vasallo castellano y podían aplicarse al obrero español:

«Oh que buen vasallo
si hobiera buen Señor».

JOSÉ MANUEL GONZALEZ PARAMO

De la Comisión Nacional de Estudios
de Acción Social Patronal.