

## TECNICAS DE DIRECCION Y ADMINISTRACION

(Psicología y Pedagogía para Dirigentes).

DOCTOR JOSE MALLART

### 1. *Perfil del moderno dirigente.*

El Director de hoy, en empresas privadas y en la administración pública, ha de ser un técnico que conozca la materia específica de su empresa o servicio, pero que se haya penetrado de los métodos de planeamiento, de organización, de procedimiento, de coordinación, de mando y de comprobación.

Ante todo, es un organizador que ha de saber guiar, animar y apreciar el valor y el esfuerzo de sus colaboradores.

El dirigente superior ha de ser, ante todo, buen organizador y planeador; debe saber orientar la planeación general de su empresa; la planeación del funcionamiento de ésta y de sus posibles desarrollos en el futuro. Pero no se lograrían los fines empresarios o serviciales si no supiera establecer un buen sistema de relaciones humanas y una buena comunicación interna, para que sus agentes, los dirigentes intermedios, conozcan exactamente cuál es la orientación que imprime a la empresa o servicio, para que se identifiquen con los planes y los deseos de la dirección general, para que actúen con las instrucciones y los estímulos convenientes cerca de sus subordinados, y todo el mundo participe del mismo espíritu de producción, de transformación, de mejora colectiva, y de servicio al público y a la sociedad entera.

El moderno dirigente establece un sistematizado régimen de "puerta abierta", que funcione, tanto para facilitar la comuni-

---

<sup>1</sup> Resumen de unas conferencias dadas en Bogotá en mayo de 1958, bajo los auspicios de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Colombia.

cación del personal con los superiores, como para que los dirigentes medios se coordinen bien entre sí y haya perfecta armonía entre los jefes de igual categoría, y se relacionen, a su vez, con los subordinados conforme a normas psicológicas de eficiencia y estímulo.

Por eso es esencial la posición mental y afectiva que dé una actitud técnicamente psicológica al Director General, para que éste dé vida al sistema y a la organización toda.

La condición del moderno dirigente se caracteriza, pues, sobre todo por las actuaciones que lo hacen aparecer como “animador” del personal, como favorecedor del desarrollo de las capacidades de sus colaboradores, como conocedor de la dinámica psicológica de los grupos de la inter-acción de éstos y de los individuos. Por esto el dirigente no ha de conocer sólo individualmente a sus subordinados para confiar a cada uno lo que mejor podrá hacer, sino que ha de comprenderlos mientras actúan y cuando dejan de actuar, cuando muestran lo positivo y lo que pueda parecer negativo. Además, debe saber componer los equipos de trabajo y las secciones funcionales, con objeto de canalizar las energías colectivas y hacer inter-estimular a todos los colaboradores, procurando que sientan como propios los objetivos del servicio, los fines de la empresa y los motivos de cada tarea.

Tantas exigencias técnicas como este breve enunciado supone, no se pueden llenar si se carece de la formación científica correspondiente. ¿Cuál ha de ser esta?

## *2. Formación de nuevos dirigentes y perfeccionamiento de los antiguos.*

Todavía no ha terminado la discusión acerca del tipo de jefe de empresa que ha de prevalecer: ¿el hombre práctico que mira las cosas muy directamente y de cerca, o el hombre de visión amplia y lejana, que abarca mucho más allá de lo próximo-concreto?

La resolución de esa disyuntiva en un sentido o en otro significa pronunciarse contra la formación de nivel, o de tipo, universitario, o bien decidirse a favor de ella.

En casi todos los países desarrollados las escuelas técnicas superiores dan ya el mayor contingente para los altos cargos directivos, o bien crece en ellos la proporción de las personas que llegan a tales cargos con títulos de las Facultades de Inge-

niería, de Ciencias Económicas y Sociales. Tienen especial aceptación aquellos universitarios e ingenieros cuyos planes de estudio tuvieron materias de administración, de organización de empresas y de psicología industrial.

Existe una gran heterogeneidad de organizaciones que se dedican a formar nuevos dirigentes y a perfeccionar a los que están ya ejerciendo. A veces se nota la falta de asistencia de dirigentes experimentados, no porque deliberadamente prefieran seguir su rutina, sino más bien porque se encuentran demasiado absorbidos por el cargo, a causa de la escasez de ayudantes funcionales, o de la excesiva centralización y de falta de la necesaria división del trabajo, todo lo cual les significa estar atados a un yugo del cual no se pueden desligar fácilmente.

En el estudio de Heinz Hartmann, *La Formation des Dirigents d'Entreprises, le rôle des Universités et des Grandes Écoles Techniques Allemandes* (publicado por la Organización Europea de Cooperación Económica, París, 1955), una introducción de F. H. Harbison, profesor de Relaciones Industriales de la Universidad de Chicago, recuerda que la productividad de una empresa o servicio, como el desarrollo del conjunto de la economía moderna, dependen, esencialmente, de estos cuatro factores:

Utilización de los recursos del personal colaborador.

Disponibilidades en materias primas.

Acumulación de capital.

Aptitud para crear, organizar y administrar.

Dice que esta última aptitud es el primordial elemento del progreso económico en los países modernos. Es sabido que el progreso económico es necesario como base del progreso social y cultural.

Hay países con grandes recursos naturales, pero que están poco desarrollados por haberles faltado espíritu de organización y de empresa. En cambio, vemos que otros países mal dotados por la naturaleza han llegado a un alto nivel de prosperidad, gracias a su resolución por tecnificarse, por hacer ciencia y difundirla como base de aplicaciones a todos los órdenes de actividad, y por aprender a crear y administrar empresas y servicios útiles.

En el último caso se encuentran, por ejemplo, Suiza y Dinamarca, que nos demuestran que, además del espíritu de organización y de empresa, se necesitan hoy técnicas precisas, fun-

dadas en la ciencia, preparación para una vida social en la que la ayuda mutua y el servicio recíproco sean practicados ampliamente.

### *3. Interés mundial por una mejor formación de los dirigentes.*

La Universidad de Chicago, en combinación con otras instituciones (Universidad de California, Instituto Tecnológico de Massachussets, Universidades de Harvard y Princeton), hace unos años emprendió una serie de estudios sobre la organización administrativa de las empresas y sobre la dirección de personal en diversos países. Las encuestas se centraron en una cuestión considerada esencial, como es el papel que desempeñan los establecimientos de enseñanza superior en la formación de los dirigentes de las empresas y en la administración pública.

De esas encuestas salieron informes muy interesantes a favor de la formación universitaria de los altos jefes. Como ahora en las Universidades Centro y Sudamericanas asistimos a un naciente interés por este tipo de formación, veamos algo de lo que se ha hecho en otras partes.

En el estudio que acabamos de mencionar, correspondiente a la serie promovida por las citadas instituciones norteamericanas, se analizan con espíritu crítico, pero con objetividad, las relaciones existentes entre las escuelas técnicas superiores alemanas y las empresas, así como las corrientes del pensamiento alemán acerca de la misión que puede desempeñar la enseñanza superior para responder a las necesidades de la industria y de la alta administración.

Según ese estudio, incluso en Alemania, la necesidad de formación y perfeccionamiento del personal de dirección es particularmente urgente, ya que los recursos en personas capaces para dirigir se redujeron considerablemente con las dos guerras mundiales. Pero ni en Alemania, ni en ningún otro país se trata sólo de un problema de cantidad de personas, sino que la cuestión afecta a la calidad.

Nuevos estudios realizados por diversos lados atestiguan que los dirigentes actuales, como los potenciales, adolecen de graves defectos de formación general y especial.

En Europa las generaciones que pudieron seguir estudios regulares por encontrarse sumergidas en las circunstancias de

la guerra, se resienten todavía mucho de ésta, ya que la formación que se empezaba a exigir en el período comprendido entre las dos grandes guerras tendía a la educación superior específica como desarrollo de una educación secundaria de amplia y sólida base.

En el antiguo Continente el problema de la formación y el perfeccionamiento en gran escala en los centros tradicionales de enseñanza superior ha tropezado, generalmente, con la poca flexibilidad y el conservatismo de las Universidades. Esto ha hecho que se hayan creado fuera de ellas numerosas escuelas e institutos que procuran resolver aquel problema.

Si bien entre los ingenieros y otros empleados que aspiran a cargos de dirección en grandes empresas se han reclutado (frecuentemente con el apoyo de éstas) muchos asistentes a los cursos para formación de organizadores y directores, entre los jefes de empresa media se ha encontrado poco interés por favorecer la formación sistemática de los aspirantes a la dirección y para el perfeccionamiento de los que ya son dirigentes. Esto puede atribuirse a que muchas de esas empresas tienen carácter familiar, y en ellas se sigue pensando que la dirección está unida a la propiedad.

Sin embargo, en casi todos los países de Europa, como en Estados Unidos, Australia, Unión Sudafricana, Canadá, México, Argentina, Brasil, Chile, Venezuela y algún otro país de este Continente hay establecidos cursos permanentes o de cierta periodicidad para la formación complementaria de los dirigentes ya en funciones y para los aspirantes a cargos de dirección.

En casi todas partes las enseñanzas institucionalizadas se dividen en los dos niveles: a) Superior, para la alta dirección, y b) Medio, para los dirigentes subordinados. En el primer grupo comprendemos los cursos para post-graduados universitarios y de altas escuelas técnicas.

De una manera general se ve que en todos los países y en todas las profesiones se siente, progresivamente, la necesidad de mejorar las técnicas de trabajo; en todas las ramas de actividad se impone la evolución de las prácticas ocupacionales en el sentido de perfeccionamiento, marcado por los deseos de vivir mejor y de utilizar los medios instrumentales de que se va disponiendo, cada día más, para poderlos satisfacer. Pero en ninguna función probablemente se siente tanto la conveniencia de mejorar métodos como en la de dirigente de empresas y de servicio.

#### 4. *Hacia unas técnicas de dirección precisas.*

Además de que está constituida ya la profesión de dirigente de empresa, y de que la condición de director constituye una categoría distinta de la que da la condición de propietario de un establecimiento o explotación; además de que la dirección, con sus exigencias técnicas, se ha convertido en una verdadera carrera, la dinámica de la vida moderna y la rapidez con que se avanza en cuestión de métodos de trabajo y de organización de actuaciones colectivas, obligan a los dirigentes, que requieran ponerse a la altura de las circunstancias, a hacer un esfuerzo por mantenerse constantemente al día en esos adelantos.

Existen ya métodos de dirección susceptibles de mejorar no solamente la organización y el funcionamiento material de las empresas y servicios, sino también la coordinación del esfuerzo de los hombres.

Universalmente se reconoce ya la necesidad de que los dirigentes se imbuyan de una doctrina según la cual todos los que trabajan en un establecimiento, en una oficina o en una empresa son colaboradores en quienes hay que estimular el desarrollo de sus capacidades naturales mediante un trato adecuado, correspondiente a personas que conviene asociar a la obra común y mediante un enunciado de objetivos que muevan al máximo su voluntad y canalicen sus impulsos vitales hacia una expansividad personal beneficiosa para el establecimiento en que se trabaja. Se ha visto que la cuestión de las relaciones humanas encuentra buenas soluciones formando convenientemente a los mandos medios inferiores por unos métodos que el dirigente superior ha de conocer para elegir y fomentar los que mejor se adaptarán a las necesidades y circunstancias de la organización que dirige.

Existen técnicas de control administrativo y órganos de alta administración que el director ha de saber manejar; se realizan encuestas y se obtienen datos económicos, tecnológicos, psicológicos, sociales, que el dirigente superior tiene que saber interpretar.

Se han estudiado las estructuras de organización que favorecen más la colaboración y la eficacia y se resuelven teórica y prácticamente delicados problemas de división de actividades, de distribución de la autoridad (descentralización) y de reparto de responsabilidades, por un lado, y de integración de servicios y funciones, por otro lado.

En el X Congreso Internacional de Organización Científica (Sao Paulo, 1954), al estudiar las responsabilidades de la dirección en el empleo de las modernas técnicas de organización, siguiendo la ponencia preparada por una comisión especial del *Council for the International Progress of Management* (E.E. U.U.), aparecieron exigencias como estas:

- Planeamiento a largo plazo (20 años), con conocimiento exacto del ambiente económico-social, de las tendencias industriales, de las necesidades particulares de la organización de que se trate.

- Dinamismo, fomentando las iniciativas del personal; descubrimiento de las funciones que han de ser especialmente desarrolladas.

- Adiestramiento sistemático de todos los colaboradores que tienen o han de tener confiada una función directiva o de responsabilidad; difusión de los conocimientos de organización científica y de relaciones humanas; apreciación de las tendencias sociales y económicas que han de ser moduladoras de la conducta del dirigente.

- Información exacta sobre las necesidades y las actitudes del público; análisis de los mercados para determinar qué clase de productos se han de crear, ampliar o eliminar de la fabricación; qué clase de servicios se han de prestar; reducción de precios gracias al aumento de volúmenes de distribución y al perfeccionamiento de los métodos de ésta.

- Eliminación de errores de información, mejoramiento de los sistemas de comunicación en el interior de los establecimientos y dependencias.

- Participación del personal en la vida interna de la organización; sugerencias, medios para fomentar el interés de los colaboradores hacia los fines propuestos por la dirección.

- Reducción de los estudios sobre operaciones y procedimientos de trabajo a una metodología científica y práctica.

- Utilización de las estadísticas de control, como precioso instrumento de dirección.

- Utilización de los análisis de comprobación y evaluación de la actividad de los hombres, de las máquinas, de las combinaciones hombres-máquinas, sobre todo, para determinar las causas de retraso y avería y los medios de corrección.

- Tomar disposiciones para la simplificación de los trabajos, la economía de movimientos y de tiempos, la aplicación de los principios psicofisiológicos de la actividad humana.
- Disponer el empleo de las técnicas psicológicas de selección, distribución y colocación sucesiva del personal.
- Saber rodear de los colaboradores y asesores más útiles a los fines de la organización.

##### 5. *Universalidad de las técnicas científicas de dirección.*

Los métodos científicos de organización se aplican tanto en las empresas grandes como en las medianas y las pequeñas.

Todo método de organización que implique una técnica científica o sistemáticamente desarrollada es de aplicación general para resolver el determinado grupo de problemas a que se refiere. Por esto el dirigente de empresas pequeñas puede también aplicar con gran provecho la organización científica; le conviene, pues, prepararse convenientemente.

Sin embargo, no se trata de una técnica definitiva y totalmente constituida. En la mayoría de los casos hay que hacer adaptaciones que requieren estudio de variables. Además, el buen dirigente ha de mejorar constantemente sus métodos y procedimientos.

Nadie puede afirmar que cuanto demos hoy por bueno seguiremos considerándolo bueno el día de mañana. Las circunstancias cambian, los conocimientos se perfeccionan, las enseñanzas de la experiencia propia y ajena nos llevan a buscar constantemente nuevas soluciones.

El proceso del mejoramiento de modos de actuar ha de ser continuo, bajo el impulso de todos los que ejercen cargos de dirección. Se recomienda que, al tratar de mejorar métodos y procedimientos, el dirigente siga un plan que comprenda:

- Estudio de antecedentes y razones del método actual.
- Crítica de éste, por parte o elementos además de una crítica de conjunto.
- Preparación de un método mejor, aplicando principios generales de economía de tiempos y movimientos, de coordinación de actividades, de armonización de los grupos de personas.



- Precauciones para la puesta en marcha del método proyectado.

- Comprobación de resultados del nuevo método y disposición del espíritu para las correcciones convenientes.

En cuanto al movimiento de las personas y de las cosas, no hay que olvidar que la traslación de éstas y el transporte de materiales de un lugar a otro consumen un tanto por ciento muy elevado de tiempo y de energía, que encarece considerablemente los servicios.

Incluso en la administración y en el comercio al por menor, el público acepta siempre gustoso todo nuevo método por el que, al atenderle, le permita ganar tiempo y tener libertad de acción posterior. Se desea igualdad de trato a los usuarios y clientes; se aprecia mucho la corrección con que se los atiende. Pero hay que evitar las oficiosidades que harían perder tiempo a los empleados y al público; hay que buscar el más bajo costo posible al servicio.

En el cálculo de los costos de servicios a los usuarios, a los clientes, a los auditorios, a los alumnos, no sólo hay que tener en cuenta el tiempo de los empleados, funcionarios y profesores, sino también el de las personas a quienes se sirve.

Las digresiones, divertimientos, pueden, sin embargo, concurrir a los fines del servicio si logran introducir una nota que afirme, descanse, establezca una relación favorable, una situación psicológica conveniente.

#### 6. *Tecnificación y despersonalización de cuanto significaría sometimiento del subordinado.*

Así como las atenciones personales directas para todo lo que pueda favorecer a los colaboradores crean muy buena relación humana, todo cuanto retraiga a éstos o ponga en evidencia la sumisión al jefe ha de ser evitado. Por esto es esencial convertir las órdenes personales en *instrucciones* despersonalizadas.

No solamente ninguna decisión ha de ser caprichosa, sino que, además, se ha de evitar que sea transmitida o impuesta en forma autoritaria, ya que podría provocar íntimos rechazos, aunque aparecieran exteriores acatamientos.

Todas las decisiones han de ser consecuencia de las previsiones y del plan de la organización; todas han de ser premeditadas y estudiadas. Pero, además, la técnica psicológica de dirección recomienda quitar carácter personal a la comunicación de las órdenes, o bien, sustituir las órdenes por incitaciones, invitaciones o consultas al propio subordinado acerca de la conveniencia de llevar a cabo, por su parte, la decisión tomada.

Puesto que el mandato mejor fundado que se comunica en forma impositiva es, generalmente, mal recibido, y lo que importa es que las cosas se hagan bien y rápidamente, la psicología permite hallar para la transmisión de instrucciones, formas que estimulen la fidelidad al cumplimiento y faciliten la identificación con las decisiones y orientaciones que motivaron las instrucciones u órdenes.

Cuando lo que se manda va acompañado de explicaciones despersonalizadas, haciendo que el subordinado reciba indicación o información sobre el fin y los medios de realización sin sentirse ofendido en su pericia profesional y sin encontrarse intervenido en cuestiones de su competencia, las tareas se realizan mejor; el subordinado entonces se alía a los fines personales que desarrollan, más allá de lo que podía prever el dirigente, los propósitos de éste.

Si el propio jefe hace participar al personal en la búsqueda de métodos y medios mejores (*dirección en colaboración con los subordinados*), no sólo se tienen indicaciones precisas sobre las dificultades que pueda presentar el cumplimiento de las decisiones, sino que, al mismo tiempo, se estimula la adhesión interna convenientemente (cuando no necesaria) para garantizar el éxito de las mejoras que el dirigente trate de introducir.

En los servicios de toda índole, en las fábricas, en los transportes, en las oficinas, el estímulo del subordinado a la preparación de técnicas mejores no se ha de limitar a los elementos materiales del servicio; debe trascender a los usuarios. La observación y la atención hacia éstos para comprender sus deseos, el estudio de las reacciones colectivas o individuales del público para interpretar sus necesidades, además de dar preciosos informes para el perfeccionamiento de los servicios, se podrá utilizar como medio sutil para el perfeccionamiento profesional de los empleados, para pulimento de defectos de carácter del subordinado y del jefe mismo.

## 7. Consejos especiales para el dirigente intermedio.

- Debe saber cuáles son sus atribuciones y responsabilidades; lo que su jefe espera de usted y lo que necesitan sus subordinados para trabajar bien. Piense usted en lo que significa realmente su función dentro del establecimiento o servicio.

- Aunque no sean ya aprendices los que usted manda, debe ocupar parte de su tiempo para instruirlos, para perfeccionar su formación profesional y ponerlos al corriente de las nuevas tareas que hayan de confiárseles, de los nuevos métodos de trabajo, de los nuevos instrumentos que deban utilizar. Las instrucciones deben llevarle a usted el menor tiempo posible; pero ha de cerciorarse de que sean bien comprendidas, porque los errores de comprensión determinarían faltas en los trabajos y quizá accidentes en las personas o en las máquinas e instalaciones.

- No intervenga usted en el trabajo del subordinado sin necesidad; no le enmiende la plana si no es para mejorar realmente de procedimientos. Déjele una prudencial iniciativa para que él mismo busque y proponga mejores modos de trabajar.

- Aprenda a dirigir cada día mejor, para lograr de los hombres y de su equipo la disposición de ánimo para ejecutar de buena gana lo que usted señala. Debe aprender a señalar psicológicamente plazos fijos de labor; pero solamente fijará plazo cuando sepa bien lo que puede realizar en el tiempo previsto.

- Debe saber exigir lo que se haya calculado debidamente como exigible de cada uno de los colaboradores, y debe premiar con agradecimiento por lo menos, al que, con mayor esfuerzo e inteligencia, haya acertado el tiempo sin perjuicio para la calidad de la obra o del servicio.

- Cuando no sepa usted qué cantidad de tarea debe fijar para un tiempo dado, estimule a realizar lo que más se pueda buenamente, diciendo con aire de preocupación íntima (si es que ello le preocupa realmente) frase como ésta: "A ver si podemos tener esto para tal día". "Si esto pudiera estar acabado en tal fecha, tendríamos la ventaja de..."

- Fomente la motivación, interesando en los fines de la tarea; acuérdesese bien de lo que ha encomendado, tanto para saber lo que ha de exigir más tarde o lo que ha de comprobar, como para no dar órdenes contradictorias.

- Procure mejorar constantemente sus procedimientos y los de la gente que tiene a sus órdenes; no se convierta en autómeta. Dedique una parte del tiempo a reflexionar sobre los defectos de su propia actuación y sobre la manera de corregirlos.

- Piense que, aun habiendo mejorado muchas cosas, le pueden quedar otras susceptibles de mejora. Examine de nuevo la marcha de su departamento, de la obra que dirige; observe si se utiliza bien o se malgasta el material, la energía, la luz, el agua.

- Compruebe si sus hombres emplean los instrumentos más apropiados a su tarea, y si funcionan en buenas condiciones; si, al dejar de utilizarlos quedan en lugar y forma conveniente para su conservación y para volverlos a usar cuando se necesiten de nuevo. Haga las observaciones oportunas, compruebe los hechos, muestre las consecuencias malas que puede tener para el servicio y el conjunto de empleados, todo descuido, toda inobservancia de las instrucciones dadas. Pero no se enfade nunca; si hay que amonestar por la reiteración en una falta, hágalo con extrema prudencia y justicia, sin que los demás compañeros se enteren, a no ser que deban enterarse, para corregir su conducta.

- No dé lugar a que se crea que usted favorece a unos subordinados en perjuicio de los otros. Esfuércese en tener a todos contentos, justificando sus decisiones en cuanto usted haya de establecer diferencias que supongan beneficio especial para alguno. Trate de repartir por igual las tareas y servicios desagradables. Sea usted leal y justo con todos.

- No se atribuya usted los éxitos que dependan, en gran parte, de su gente. Si el Director General le felicita o elogia delante de sus subordinados, atribuya a éstos especialmente los buenos resultados obtenidos. Si los resultados son malos, examine la parte de culpa que a usted mismo le corresponda.

- Escuche a su subordinado; interróguelo siempre que lo vea en actitud rara. Si está descontento por algo, procure que lo diga y explique todo. Un rato de conversación sincera puede evitar un mundo de rencor y de disgustos en el trabajo y fuera de él. Examine las cosas con calma y serenidad.

- No olvide que para dominar a los demás, ante todo hay que dominarse a sí mismo. Analice los hechos con objetividad, sin prejuicios. Reflexione antes de tomar una decisión; no se deje arrebatar por la impulsividad.

- Tenga cuidado con los chismes y los cuentos; guárdese de los delatores y de los aduladores; puede usted encontrarse con alguien que pretenda indisponerlo a usted contra algún compañero. Sea comprensivo y justo; no se precipite en tomar medidas que puedan perjudicar a un subordinado.

- En vez de reprender a propósito lo que está mal, procure animar a que en lo sucesivo se ponga cuidado en hacerlo bien; si hay que llamar la atención sobre algo muy personal, hágalo reservadamente.

- No sea desconfiado; no sospeche inmotivadamente de sus subordinados. Pero no sea con ellos excesivamente bondadoso y blando. Comience la relación con ellos mostrándoles simpatía e interés por sus problemas; con ello se ganará usted su confianza, su leal colaboración, manteniendo las distancias que a usted tal vez le preocupen.

- No se muestre altivo, vanidoso, ni pedante; la superioridad saldrá de sus obras, de las cualidades que le reconozcan a usted. El que se da importancia, es señal de que no la tiene.

- La autoridad sobre sus subordinados la ganará usted por su superioridad moral, por saber dirigir con conocimiento y tacto; no con severidades y gritos.

- No ponga nunca en ridículo a sus subordinados; no les gaste bromas pesadas, ni de ninguna clase.

- Sea usted previsor; piense en las reacciones que puedan tener sus subordinados por las medidas que usted adopte.

- Cuando reciba un nuevo colaborador, acójalo con amabilidad; explíquele bien las normas de trabajo y de la disciplina del departamento; razónelas si nota en él alguna extrañeza por ellas.

- Cuide de que se mantenga entre los colaboradores del grupo la máxima armonía. Si se alterara, estudie usted la causa; si hay algún elemento perturbador, aíslalo, haciéndolo trabajar solo, o menos en contacto con los demás. Todo esto lo tiene que hacer con la máxima discreción, invocando las necesidades del servicio, del trabajo. Procure que una decisión de tal naturaleza no revista la forma de castigo si el traslado es motivado por incompatibilidades de carácter, por oposicionismo y falta de sociabilidad.

- Antes de tomar cualquier decisión que afecte a sus hombres, medítelo bien; el tener que volver atrás debilitaría su autoridad y su prestigio. De todos modos, permanezca dispuesto a modificar sus decisiones siempre que la experiencia posterior demuestre que está usted equivocado. El reconocimiento leal de sus yerros aumentará su valor moral ante sus subordinados; es conveniente que sus equivocaciones sean lo menos frecuentes posible, poniendo la máxima medida en sus determinaciones.

- No dé contraorden sin haber comprobado que lo dispuesto antes era equivocado. No sustituya una orden por otra sin tener seguridad de que lo nuevo es lo conveniente. Suspenda la ejecución de una orden equivocada dando otro trabajo al personal, mientras planea la corrección de la primitiva orden.

- Cultive el espíritu de equipo. La colaboración que usted prepare no ha de ser sólo exterior y material; ha de partir del interior de cada uno; ha de combinar perfectamente las voluntades de los miembros del equipo y favorecer una buena dinámica de grupo.

Sería conveniente que el dirigente superior se imponga bien de estas normas, para podérselas transmitir a sus agentes de dirección, tanto en forma de "consejos" como por medio de una conducta que les ofrezca un modelo vivo imitable, unos tipos de actuación que les inciten a proceder similarmente en lo que les concierna.