

# Perspectiva para un cambio en el estilo de gerenciar

M.Sc. Orlando Cervantes Benavides  
Director División Administrativa MOPT  
[ocervantes@mopt.go.cr](mailto:ocervantes@mopt.go.cr)

## Resumen:

Resulta imperiosa una revisión del estilo de gerenciar de los ministros, de cara a la obtención de logros de impacto político en la conducción del MOPT, en lugar de estar cautivo de asuntos intrascendentes, que limitan, desgastan y afectan el equilibrio físico-psíquico.

**Palabras claves: LIDERAZGO, MOPT.**

## Introducción:

Hoy día, tener claro un estilo de liderazgo, acerca de los cuales se han hecho extensas investigaciones que se ligan a otros condicionantes en nuestra vida de ejecutivos, como lo son la inteligencia emocional, entre otros, deben estar presentes conscientemente en nuestro quehacer gerencial, para evitar contaminaciones que nos lancen a rutinas alienantes como para no vislumbrar lo importante de lo urgente, lo mediato de lo inmediato, lo estático de lo necesariamente cambiante e innovador, de la adaptación a los cambios del entorno jurídico, tecnológico, cultural, económico y social en general.

Los Despachos lucen atiborrados en la atención de correspondencia que no es propia de un nivel jerárquico tan elevado, de la poca educación de querer que el ministro resuelva todos los asuntos, que intervenga en nombramientos, en reasignaciones de puesto, de movimientos de personal que deberían ser atendidas por los órganos creados para esos fines, en la firma de documentos que deberían ser delegados a otros funcionarios. La fila de documentos para la firma del principal jerarca, obliga a crear administraciones paralelas y a valerse de asesores que sustituyen o duplican la labor regular de los funcionarios de carrera; en resumen, no hay una verdadera gestión de eficiencia, en el tanto los costos se duplican.

Si pensamos en los principios de la dirección: delegación de autoridad, límites de control, unidad de mando y homogeneidad de funciones, podemos afirmar que, sobre límites de control o principio de Graicunas como también se le conoce, se evidencia una muy evidente violación a este principio, pues basta observar el organigrama actual y darse cuenta de la cantidad más que excesiva de unidades adscritas al Despacho del Ministro. ¿Cuándo esa atomicidad de jefaturas puede ser atendida directamente por el jerarca? A los efectos de girarles instrucciones, dar seguimiento y evaluar sus actuaciones. Es imposible porque, según nos dice el principio de Graicunas, un jerarca de alto nivel únicamente debería tener de cuatro a cinco subalternos en su línea de mando.

Se actúa con mucha miopía y el periodo ministerial se acaba en un “abrir y cerrar de ojos”, sin que quede un verdadero enrumbamiento en el agitado mar de la burocracia de este Ministerio. El resultado no puede ser otro que el aumento del rezago en el desarrollo de la infraestructura vial y, particularmente en la marítima portuaria, columnas del desarrollo socio-económico y del índice de competitividad de este país, que encara los retos del globalismo económico. Seguir haciendo las mismas cosas, no pueden producir otros resultados que sean los mismos. Si gravitamos alrededor de un crónico déficit fiscal, cuya respuesta será siempre la misma, de que no hay fondos suficientes para salir del bache en que nos encontramos, el resultado nos hará sumergirnos en el enorme abismo del subdesarrollo o, sin eufemismos, de mayores niveles de pobreza. Pronto, los índices que ostentamos con orgullo de desarrollo social, serán insostenibles. Urge recurrir a nuevas ideas ajenas a la dependencia del presupuesto nacional y hallar fuentes de financiamientos ligadas a la misma actividad de la infraestructura de los transportes. Ello requiere que esta misma actividad sea autosostenible, sin desviaciones hacia otros compromisos que deben satisfacer las finanzas públicas, con una legislatura que fije la fuente y el origen para aplicar esa exacción de recursos, proveniente de cobros y tasas por el uso de la infraestructura, que luce – a todas luces – rentable. Pensamos, verbigracia, en tarifas en las marinas, en el incremento de las licencias de conducir, en el pago por el uso de muelles y atracaderos, por licencias en la pesca en alta mar.

En realidad, uno de los papeles preponderantes de los despachos es la emisión de políticas, entendidas como las guías para el pensamiento y para la acción de quienes deben tomar decisiones, tal y como lo conceptúan Kcoontz y Odonell. La elaboración de una política debería originarse preferiblemente de un estilo participativo y no autocrático. La teoría de los estilos de dirección ubica este estilo en un plano cartesiano, en el que las ordenadas muestran la preferencia por la tarea y las abscisas por la relación (con sus subalternas), en la parte superior derecha, que define a un líder con preferencia hacia la tarea, pero también hacia la relación (modelo de Blake y Mounton). Para que un Ministro, se vea inducido formalmente a preferir un estilo de trabajo en equipo, el Decreto ejecutivo No. 9610-T, incluyó por recomendación nuestra, la creación y funcionamiento del Consejo Director del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, que vale la pena transcribir:

“Artículo 8° - Créase el Consejo Director del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, adscrito al Despacho del Ministro, el cual tendrá las siguientes funciones:

- 1) Aprobar políticas y orientaciones generales de las funciones administrativas del Ministerio.
- 2) Aprobar políticas, planes, programas y proyectos del Ministerio, con base en los estudios sobre el transporte nacional que al efecto haga la Dirección General de Planificación; o de otras obras públicas en lo que corresponda.
- 3) Orientar la obtención de los recursos financieros internos y externos que se requieran para la realización de los programas que apruebe el Consejo.
- 4) Conocer y resolver los demás asuntos que le sometan a su consideración los miembros integrantes del Consejo.

Artículo 9° - El Consejo Director estará integrado por los siguientes funcionarios:

- a) El Ministro de Obras Públicas y Transportes, quien lo presidirá;
- b) El Oficial Mayor;
- c) El Director General de la División de Obras Públicas;
- d) El Director General de la División de Transporte;

- e) El Director General de la División Administrativa;
- f) El Director General de Asuntos Legales;
- g) El Director General de Planificación; y
- h) El Coordinador General del Consejo.

Artículo 10. – Las funciones ejecutivas del Consejo estarán a cargo de un Coordinador General a tiempo completo, el que será escogido de los funcionarios de planta de la Institución por el Ministro de Obras Públicas y Transportes, y que actuará además como su Asistente Técnico.”

El funcionamiento de este órgano semeja un cuerpo colegiado, similar a una Junta Directiva, pero sin decisiones vinculantes hacia el Ministro, quien tendrá para mejor resolver los asuntos propios del Despacho, a un grupo muy calificado y de trayectoria institucional, capaz de asegurarlo y brindarle insumos valiosos para la toma de decisiones, a la vez que desarrollarían un espíritu de cuerpo (spirit de corps).

## **Bibliografía**

Blake, Róbert R.; Srygley Mouton, Jane. 1964. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.

Costa Rica. Decreto ejecutivo No. 9610-T. Colección de leyes, decretos, acuerdos y resoluciones: primer semestre, Tomo IV. San José, Costa Rica: Imprenta Nacional, 1979.

Vytautas Andrius Graiciunas (1898-1952) "Relación de la Organización." Francia, 1933.

Koontz y O'Donnell (1986). Administración mediante la Comunicación: un enfoque Organizacional. México: McGraw Hill.