

ciones públicas y de la política de crédito, el Plan Nacional decide el reparto vertical del conjunto de las inversiones entre los grandes sectores de la producción, se podría hacer algo parecido, en sentido horizontal, entre las distintas regiones, de acuerdo con los planes de acción regional. Se otorgaría así a la región una mayor autonomía en el empleo de los créditos y una responsabilidad consecuente a estas atribuciones.

Cualesquiera que sean las dificultades técnicas de una delegación de poderes financieros, es indudable que la política de ordenación del territorio dependerá en gran parte de las soluciones que se adopten en este terreno.

## ACTUALIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS

658.3

### I. — LAS RELACIONES HUMANAS COMO PRESUPUESTO

El problema de las relaciones humanas no se limita al contacto entre algunos dirigentes y los trabajadores o empleados, sino que comprende igualmente los que median entre todos los participantes en la vida de la empresa, sin excepción.

Es esencial, para corregir el fin último en todo centro de trabajo, esta-

### CONCLUSIÓN

En resumen, la ordenación territorial deberá englobar todos los aspectos de la vida colectiva-económicos, sociales, educativos, administrativos, financieros, sin que ninguno pueda estar disociado u olvidado, si se quiere evitar un fracaso de conjunto. Esta política de descentralización no consiste, pues, en desparramar sistemáticamente y en condiciones antieconómicas los factores de la producción, sino en revitalizar las regiones de economía dominante y en concentrar los esfuerzos sobre polos de crecimiento que servirán de multiplicadores al desarrollo regional.—R. A.

Los centros de trabajo, industriales o administrativos, son el instrumento más difundido e idóneo para llevar a cabo las realizaciones sociales más elevadas. En este sentido tiene peculiar importancia el estudio de las relaciones humanas, y tal es la finalidad de Pierre Baruzi, al escribir sobre *Attualità delle relazioni umane* en la revista italiana «Produttivita», año X, número 5, mayo de 1959, páginas 397 y siguientes.

blecer una colaboración eficaz entre todos los que intervienen en el proceso productivo. Este fin común se ramifica en varias exigencias:

#### A) CREACIÓN DE UNA ATMÓSFERA COR- DIAL DE TRABAJO.

Esta exigencia persigue el que cada uno ame su trabajo y se identifique con los fines pretendidos. Para ello hay que atender los ámbitos moral y material respectivamente.

a) *Esfera moral.*

- Actuación de los métodos propios de las relaciones humanas.
- Lealtad.
- Cordialidad y comprensión entre todos.

b) *Esfera material.*

- Puesto de trabajo, limpio, claro, agradable y confortable.
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Mínimo esfuerzo.

## B) REMUNERACIÓN EQUITATIVA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS.

Comprende esta exigencia los puntos siguientes:

a) *Cualificación de los empleados*, que implica a su vez,

- Definición precisa de las funciones realizadas.
- Inventario de las cualidades requeridas para desempeñarlas.
- Valoración de las mismas con fines económicos.
- Gratificaciones y salarios correspondientes.

b) *Premio al rendimiento*, fijados en relación al trabajo efectuado y al esfuerzo personal realizado.

c) *Premios por antigüedad en el trabajo*, que representan una capitalización de los valores morales y profesionales.

d) *Premios colectivos*, debidos al progreso técnico y a la productividad.

e) *Compensación por las sugerencias facilitadas*.—En toda la organización en la que se solicitan sugerencias de los componentes de la misma nacen dos obligaciones simultáneamente:

- Facilitar las sugerencias por medio de una organización adecuada.
- Recompensarlas justa y rápidamente.

## C) REGLAMENTACIÓN HUMANA DE LA VIDA DE LA EMPRESA.

Con el fin de determinar los derechos y obligaciones de cada uno. Esta exigencia implica:

a) Estudio paritario (empresarial-prestador de trabajo) de las condiciones en que éste deba prestarse.

b) Respeto recíproco de las leyes y de las obligaciones contractuales.

## D) DIFUSIÓN DE LOS FINES PERSEGUIDOS Y DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

De modo que todos los que intervienen con un trabajo en el centro industrial o administrativo informado al personal, pudiendo utilizar a tal finalidad los medios siguientes:

a) Periódicos internos al centro de trabajo, cuando la importancia del mismo lo justifique.

b) Boletines informativos.

c) Reuniones periódicas.

d) Proyecciones.

e) Contactos personales.

## E) SELECCIÓN CONVENIENTE DEL PERSONAL.

De modo que cada cual ocupe el puesto de trabajo para el que sea más apto. Para la selección se aconsejan los pasos siguientes:

a) Adopción de criterios tipo fisiológicos y psicotécnicos.

b) Estudio de las aptitudes individuales.

- c) Examen médico y profesional.
- d) Diversas pruebas.

#### F) FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO EN TODOS LOS NIVELES

Para dar a todos la posibilidad de ascender en su trabajo.

a) *Ejecutores*.—Para su formación se requiere:

- Centro de aprendizaje y de formación.
- Métodos activos.
- Conferencias.
- Proyecciones.
- Oportunidades de ascenso.

b) *Personal intermedio*.

- Información general y profesional.
- Centros de especialización.
- Aprendizaje en su mismo puesto de trabajo.
- Métodos activos de T. W. I. o similares (formación o adiestramiento industrial).
- Oportunidades de ascenso.

#### G) AYUDA EXTRAPROFESIONAL.

La organización en que el individuo se halla integrado debe ayudar al hombre a librarse de las preocupaciones personales y facilitar su desarrollo.

#### II.—FINES QUE DEBEN OBTENERSE MEDIANTE LA INTRODUCCION DE LOS METODOS DE RELACIONES HUMANAS

- La cooperación en el trabajo.
- El aumento de la productividad.
- La lealtad del personal.
- influencias externas perniciosas.

- La estabilidad del mismo.
- El espíritu de iniciativa.
- La reducción de los costes.

Estos fines están en íntima interdependencia y son factores indispensables con la prosperidad del centro de trabajo de que se trate.

#### III.—FINES PARTICULARES

El personal que presta sus servicios en todo centro de trabajo pretende:

- El reconocimiento de la propia dignidad personal.
- Una buena remuneración.
- La seguridad en su puesto de trabajo.
- El mínimo de riesgo en el mismo.
- Un horario de trabajo racional.
- Una dirección simpática y justa.
- Una sistematización moral y material en la empresa.

Estos dos grupos de objetivos, del centro de trabajo (Empresa o Administración) y de su personal, no sólo tienen puntos de contactos sino que están hasta tal extremo interrelacionados, que se condicionan los unos de los otros.

Una vez garantizada su buena marcha, el centro de que se trate debe cumplir íntegramente sus obligaciones sociales y satisfacer las aspiraciones del personal. A esta colaboración que forzosamente ha de reinar entre los elementos que intervienen en el proceso productivo o administrativo se oponen ciertos obstáculos:

- reminiscencias innatas de un espíritu de clase;
- escaso conocimiento que de los problemas humanos suelen tener los dirigentes;

Una de las armas más eficaces para luchar contra todos esos obstáculos, consiste en hacer participe al personal (por medio de diversos procedimientos) del funcionamiento del centro industrial o administrativo de trabajo. Y esta política de información debe versar, fundamentalmente, sobre los puntos siguientes:

- organización general;
- hechos sobresalientes del proceso;
- situación del personal (en general o individualmente) en la empresa;
- resultados obtenidos gracias a su trabajo y al sentido de su responsabilidad.

Es igualmente importante que se dé oportunidad al personal para expresar su parecer y su opinión sobre una materia concreta.

#### IV.—CONCLUSION

La adopción y la puesta en práctica de los métodos de relaciones humanas no puede conseguirse sin dificultad. Se recomienda, en este sentido, a la dirección, tenacidad y perseverancia, manifestar a las claras su propósito firme de eliminar los prejuicios y vencer los rencores arcaicos; una voluntad animada de un alto sentimiento del deber.—M. J.