



COMUNICACIONES E INICIATIVAS

COMUNICACIONES

1

LOS FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACION

60-60

La nueva Ley de Procedimiento administrativo nos sitúa frente a una serie de realidades de muy variado matiz, en que van a tener que intervenir paralela y sincronizadamente los factores típicamente administrativos con los de economía de medios, racionalización, metodología, psicología y ordenación científica del trabajo administrativo. Y es precisamente a estos últimos sistemas a los que vamos a referirnos aquí, a los que pudiéramos definir como factores humanos, o mejor aún, para ser más exactos, y aunque la definición suene rara, como antropología social aplicada a la Administración. Tengamos en cuenta—esto a título de aclaración del concepto—que la antropología social es la ciencia que estudia y programa en el plano científico las relaciones del individuo con el medio y la sociedad en que vive y se desenvuelve.

Refiriéndonos al funcionario público, está claro que el medio en que vive es la propia organización en que está inmerso y la sociedad con que se relaciona las gentes que dentro de esa misma organización le rodean (mandos, compañeros, subordinados, etc.). No es preciso reforzar este aserto, buscando la comparación del operario en el taller o la fábrica o de cualquier otro profesional en su medio de trabajo.

Los sistemas de automatización y funcionalismo, las relaciones humanas, no son ni más ni menos que caminos de relación hombre-sociedad y hombre-ambiente. Por ello hay que considerar en todo su valor la importancia que para la eficacia de la Administración representa el hecho de una preparación, aunque, hoy por hoy, sea ligera, en materias tales como Organización y Métodos, Relaciones Humanas y otras proyectadas a los funcionarios públicos.

No sólo se llegará con ello a crear un clima favorable de renovación de viejos sistemas o de actualización de la función pública, sino el adiestramiento de unos equipos capaces de ir, poco a poco, modernizando nuestra Administración. Lo importante de verdad ha sido el poner la semilla.

Ciertamente, la aplicación de los sistemas de racionalización del trabajo administrativo compete por igual a todos los que de una u otra manera estamos comprometidos en la estructura orgánica de la Administración pública. Ahora bien: pensemos por un momento en que ni todos estamos suficientemente capacitados para una labor verdaderamente científica, como lo es la que nos ocupa en este momento, ni debe emplearse en ella a elementos a quienes se les han confiado otras funciones. Entre otras cosas porque todo trabajo requiere para su mayor eficacia que su ejecutor esté compenetrado moralmente con el problema, que sienta por él una especial predisposición y afición.

No cabe la menor duda de que la Administración pública, en cuanto al factor humano se refiere, es como una gran empresa con toda la problemática psicosocial propia de cualquier comunidad humana y que incide, además, de manera directa en el rendimiento y en la productividad.

Y tanto la gran empresa como la unidad administrativa de cualquier categoría precisan de medios que conduzcan en definitiva a la clásica fórmula «máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo y el menor coste».

Todas las grandes organizaciones de los países más desarrollados en la actividad científica, social y económica ponen los planes y los estudios relacionados con estos asuntos de antropología social, productividad, racionalización, automatización, etc., en manos de expertos cuya única misión es ésta. Ello nos lleva a recordar, por ejemplo, la magnífica actuación de estos especialistas del Ejército durante la campaña del Pacífico en la segunda guerra mundial, o la que vienen desarrollando tanto en Inglaterra como en los Estados Unidos y en Italia en los planes de transformación, productividad y rendimiento de organizaciones de todo género, desde los grandes almacenes hasta las instituciones docentes, pasando por industrias, laboratorios, etc.

En los Estados Unidos, del estudio realizado por estos técnicos dentro de la Administración pública, se llegó a la supresión de *cinco mil kilogramos* de diversos documentos sólo en el Departamento de Estado, y se aumentó el rendimiento del personal en un 63,5 por 100 con la introducción de normas de racionalización y automatización.

Ejemplos de este tipo sobre la labor de los especialistas en antropología social aplicada a la Administración podríamos citar en número ingente.

Nosotros los españoles, que hasta ahora hemos visto de lejos las grandes estructuras socioeconómicas, industriales o de servicios públicos, vamos sintiendo ya, con la evolución de todo el complejo tecnológico del país, la necesidad de adoptar esas mismas fórmulas. Lo prueba todo el contenido de la Ley de Procedimiento administrativo, pero muy especialmente sus artículos 3.º, 30, 31 y 32.

La realización de los cursos de «Relaciones Humanas» indudablemente da una cierta formación en este sentido a muchos funcionarios, y de entre ellos,

a través de cursos superiores más prolongados e intensivos, podría sacarse un personal verdaderamente especializado en los problemas a que hacemos referencia, con el cual crear un auténtico equipo que o bien constituyendo un departamento propio afecto al Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios de la Secretaría General Técnica de la Presidencia del Gobierno programase todo lo relacionado a racionalización, automatización, psicología y funcionalismo en la Administración pública o actuando como equipos técnicos en los correspondientes Departamentos o grandes unidades administrativas llevasen a efecto estas actividades. Es decir, que ejercieran las funciones que los antropólogos sociales llevan a cabo en los grandes centros industriales o comerciales.

El campo de actuación de estos técnicos es enorme, tanto en orden a la racionalización como a la dirección psicológica de personal, técnicas de valoración y selección de éste, aptitudes, política de información, producción y rendimiento, caracterología, mejoramiento del medio ambiente en el trabajo, etcétera.

Acaso uno de los puntos más interesantes de cuantos hemos señalado sea el de valoración y selección de personal. Hasta hoy hemos echado mano, generalmente, como medio de selección del típico concurso u oposición, junto con una valoración de méritos personales (antecedentes). En muchísimas ocasiones se resuelve el concurso u oposición a favor de aquel que a través de un período más o menos largo ha logrado meterse en la cabeza todo un temario de materias—algunas de ellas inservibles para el cargo o misión que ha de ejercer más tarde—, que logra archivar en su memoria y que, por regla general, le desaparecen veinticuatro horas después de obtener el puesto.

No se emplean, y deberían emplearse, unas pruebas psicotécnicas que valoren el factor inteligencia del individuo, ni tests para graduar su memoria, sus aptitudes, su personalidad y otros factores que, en realidad, son los que de forma exacta y científica determinan la capacidad del individuo, su integración total y su posible comportamiento. Se trata de técnicas que actualmente, dadas las características de cualquier gran organización y su estructuración, es preciso aplicar para la obtención de los más prácticos resultados, ya que ellas permiten la más adecuada clasificación del personal para que ocupe aquel puesto de trabajo o actividad para la que sea más idóneo.

Por otra parte, en la construcción, instalación o reforma de cualquier oficina o inmueble deben tenerse en cuenta aquellos aspectos de iluminación, ordenación de servicios, situación de dependencias y organización, de acuerdo con la clase de personal que haya de ocuparlo, tipo de trabajo a realizar y los sistemas de comunicación interior, desplazamiento, agrupación de departamentos, atendiendo al trámite normal de los documentos, etc.

Todas estas actividades, que se salen de la específica función administrativa,

pero a la que van vinculadas, requieren una formación y preparación especial, que, como dijimos, resulta difícil proyectar sobre un personal que no reúna unas condiciones muy especiales. Pero es innegable que esta actividad es de importancia para la perfecta racionalización del trabajo administrativo, el cumplimiento más exacto de los postulados de la Ley de Procedimiento administrativo y el logro de la máxima productividad y rendimiento con la reducción de costes y simplificación de trámites.

(Comunicación de don ALBERTO RUBIO FUENTES.)