

débil calidad del personal. Este instituto se abrió en noviembre de 1960. Se ha previsto un programa de preparación para las funciones de tercera (dos años) y de primera categorías (un año). Se han señalado ciclos de perfeccionamiento de diferente dura-

ción para satisfacer las peticiones de los distintos Departamentos. Para la creación de este instituto se ha tomado como modelo la ENA francesa, y la organización del mismo se ha encomendado a un experto francés, reclutado a tal efecto.

LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION

658.31:35

Con el título de «Introduction à une politique de relations humaines au sein de l'Administration» el profesor JEAN BOUGLE presenta un interesante trabajo, que se publica en la *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*, volumen XXVII, 1961, número 3.

Aunque la noción de relaciones humanas es tan antigua como el mundo, su tratamiento científico es motivo de reciente interés. Desde hace poco, se ha empezado a notar la necesidad de profundizar en el estudio de aquéllas, no ya solamente en el plano de la especulación intelectual, sino también para obtener unas reglas prácticas que pudiesen mejorar los métodos de la gestión de personal. Los conceptos de «relaciones públicas» y «relaciones humanas» son claramente distinguibles, como expone el autor de este trabajo. Las relaciones humanas hacen referencia a aquellas relaciones que de modo natural o jerárquico se crean en el interior de los grupos, mientras que las públicas exteriorizan la actividad de un Organismo determinado y su proyección hacia el público exterior.

En el sector privado, las empresas han empezado a prestar atención a estos problemas desde hace más tiempo. Por el contrario, en la Administración sólo podemos encontrar bosques que representan intentos de un

tratamiento científico de los mismos. Quizá esta falta de madurez se debe en gran parte a la falta de conocimientos de las necesidades psicológicas y morales de los funcionarios. Pero de todas maneras cabe plantearse una pregunta de mayor profundidad, que es la siguiente: ¿puede aplicarse la experiencia privada en el campo de las relaciones públicas a la esfera de las administraciones públicas? ¿Y en cuanto a las relaciones humanas?

La respuesta debe llevarse a cabo con ciertas reservas, recordando las especiales características de la Administración pública. El autor de este trabajo considera que en todo caso la necesidad de aplicar las relaciones humanas a la Administración es una política que conviene desarrollar en lo posible, pues su mismo éxito probará la realidad de su necesidad.

Para desarrollar esta política habrá que tener en cuenta unos principios, entre los que el autor cita los siguientes:

Requisito indispensable es en primer lugar la mutua comprensión. Gra-

cias a ella, tanto los subordinados como los Jefes podrán saber en cualquier momento cuál es el espíritu que existe dentro de una Administración. Se requiere para ello la preparación de órdenes claras y la apreciación exacta de las dificultades del servicio. Por parte de los subordinados, la debida comprensión de las dificultades que la tarea de la Jefatura lleva consigo, hará aparecer una mayor tolerancia hacia los errores del superior. Finalmente, tampoco debe faltar la comprensión entre dos iguales, si se quiere crear un trabajo de equipo fructuoso. El Jefe será el primero en preocuparse de que exista esta comprensión.

La consideración de la persona humana a través del funcionario es también indispensable. Por muy pequeñas que parezcan las gestiones atribuidas a un agente, tales funciones constituyen una necesidad dentro del conjunto de la función pública, y como tales forman parte de un todo. En este sentido y aunque sea sencillo reemplazar a este funcionario, mientras el mismo esté en el trabajo, merecerá todas las consideraciones propias de la persona humana. La investigación de la personalidad es uno de los instrumentos más útiles en este sentido y su empleo debe hacerse desde el momento del reclutamiento.

Finalmente, es útil el conocimiento intenso de los caracteres para lo que las indicaciones de la psicología experimental y de las clasificaciones que de ella resulten, son los instrumentos de mayor valor.

Los procedimientos utilizables para mejorar las relaciones humanas en el seno de la Administración son teóricamente numerosos. Sin embargo, los medios utilizables en la práctica son más limitados.

Si se desea que el funcionario esté

satisfecho en su puesto de trabajo hay que analizar tanto al funcionario como al puesto mismo del trabajo. Ya hemos visto cuáles son los requisitos necesarios para llegar a un conocimiento preciso de las particularidades psicológicas de cada empleado. A continuación el autor presta atención al análisis de los puestos de trabajo. Cada uno de ellos tiene una serie de exigencias que lo caracterizan y lo hacen diferente de los demás puestos de trabajo. Entre estas características se citan las siguientes:

- *Exigencias de edad.*—Algunos puestos de trabajo exigen una experiencia más o menos vasta (funciones de control, inspección, etc.), mientras que, por el contrario, otras funciones sólo pueden ser llevadas a cabo por funcionarios que no hayan alcanzado la edad a partir de la cual la precisión o la rapidez empiezan a debilitarse.
- *Exigencias de sexo.*— Si bien en principio todas las funciones pueden ser cumplidas por uno u otro sexo, la práctica de las administraciones subrayan numerosas excepciones. Cita el autor dentro del ámbito francés el caso de la carrera prefectoral, reservada a los hombres, o el de las encargadas de recepción en las aduanas, reservadas lógicamente a las mujeres.
- *Exigencias de lenguaje.*—Incluso el detalle mínimo de un defecto en la elocución de las palabras es suficiente para separar de un trabajo de ventanilla al funcionario que lo padece.
- *Exigencia de conocimientos.*—Esta consideración justifica los exámenes, concursos y oposiciones, requisito clásico en la técnica de reclutamiento de las administraciones de cualquier país.

Aparte de esas exigencias más evidentes y que normalmente siempre han estado presentes en la mente de los encargados de reclutar funcionarios, hay otras necesidades de más difícil previsión. Citemos entre ellas las exigencias psicológicas que sólo una batería de *tets* psicotécnicos puede precisar. En todo caso la aplicación de reglas rígidas es peligrosa en este campo, aunque inevitablemente tienda a ser el procedimiento típico de la Administración. Su gran esfera de actividad y la necesidad de someter a un régimen jurídico su actuación hace que siempre sea necesario reglamentar sus actividades, en detrimento quizá de la espontaneidad y flexibilidad que son características típicas de la técnica de relaciones humanas.

A partir de la segunda guerra mundial, los concursos de ingreso para la función pública en Francia han ido admitiendo progresivamente la técnica de relaciones humanas. Se incluyen, por tanto, en ellos pruebas para calibrar la inteligencia, la cultura y los conocimientos de los candidatos, su facultad de razonamiento y su facilidad de expresión. Para ciertos cargos, también se pone a prueba su facilidad para comentar textos de alcance general o profesional, prueba a la que se hace seguir una conversación con el tribunal, en la que el conocimiento profundo de la personalidad del funcionario se perfecciona completamente.

Se expone también en este artículo la clasificación caracteriológica presentada por Le Senne, de acuerdo con la cual existe un cierto número de elementos fundamentales que compo-

nen el conjunto de los caracteres personales:

- La emotividad.
- La actividad.
- La retención.

A estos elementos esenciales se pueden añadir otros complementarios: amplitud o estrechez de la conciencia, tendencia a la combatividad o pasividad, la renuncia, etc.

De la combinación de estos diversos elementos resultan diversos tipos de caracteres que todo Jefe debería conocer, para un mejor desarrollo de las relaciones humanas en el seno de su servicio. Esas combinaciones son:

- Los caracteres nerviosos.
- Los caracteres sentimentales.
- Los caracteres coléricos.
- Los caracteres apasionados.
- Los caracteres sanguíneos.
- Los caracteres flemáticos.
- Los caracteres amorfos.
- Los caracteres despreocupados.

Toda política de relaciones humanas debe, en resumen, plantearse dos objetivos:

- *Un objetivo funcional.*—Aplicar una política de relaciones humanas equívale esencialmente a adaptar al personal a su tarea correspondiente con vistas a una mayor eficacia.
- *Un objetivo más elevado.*—Humanizar las tareas encomendadas, personalizar las relaciones, dar a cada uno conciencia de su calidad humana y de su responsabilidad propia en el servicio y en la sociedad.