

# Primer Curso de Relaciones Humanas en la Administración española 658.3:35(46)

Durante dos semanas, y desde el pasado 9 de diciembre, ha tenido lugar en la Presidencia del Gobierno, y organizado por la Secretaría General Técnica, el primer curso sobre Relaciones Humanas, orientado especialmente hacia la Administración pública.

Este primer curso, al que han de seguir otros de diversas especialidades, y dirigidos fundamentalmente a difundir entre los componentes de la Administración las nuevas técnicas de eficacia y organización que ya están en uso en otros países. Ha sido dirigido y dictado por don Miguel Siguán Soler, profesor de Psicología en la Universidad de Madrid.

## PROGRAMA

El contenido del curso, que se desarrolló según las modernas técnicas de reuniones, planteó cuestiones y detalló análisis minuciosos de las particularidades del trabajo en la Administración, principalmente en relación con el ser humano, discriminando perfectamente causas y consecuencias de los problemas clásicos de trato, mando, selección, formación, ascensos, etc., precedidos del estudio social de la teoría de grupos e individuos y de sus formas de actuación.

El programa del curso fué el siguiente:

Introducción.

Conducta individual y de grupo.

Los grupos en el trabajo.

Psicología del mando.

Problemas de organización.

La decisión conjunta.

Dirección de personal.

Técnicas de selección.

Técnicas de formación.

Valoración de personal - Estímulos - Problemas de retribución y jornada de trabajo.

Valoración de tareas.

Información interior.

Relaciones públicas - Información al exterior.

## EL PROBLEMA DE LA ADMINISTRACIÓN

En la introducción se comenzó exponiendo el ansia del público por el rápido y buen servicio que espera recibir de la Administración, así como el desánimo que la realidad le ofrece.

Se hacen observaciones sobre la "paradoja de la Administración", así como de las diferencias básicas entre Empresa privada y Administración pública, por la permanencia que en la Empresa tiene la jerarquía máxima, accionistas propietarios, gerentes, etc., y la rotación que presenta en general el personal a lo largo del tiempo, en tanto que en

la Administración la permanencia corresponde al funcionario o empleado en sus diversos grados, y la rotación o variabilidad es la del mando en sus más altas categorías políticas.

Se enumeran las diversas facetas que se comprenden bajo esta denominación general de Relaciones Humanas (descripción de tareas, valoración de personal, información interna y externa, retribución y estímulos, selección, formación, etc.), y que se resumen en dos objetivos:

- Una *técnica* de la administración de personal, con más eficacia.
- Un *nuevo estilo* de dirección, con mayor participación del personal y del público en las decisiones.

#### INDIVIDUOS Y GRUPOS

Respecto a la conducta individual y del grupo, se comenzó exponiendo la situación en toda colectividad de formación de grupos de diversas características (los de igual categoría, los técnicos, los antiguos, los deportistas, o los de cualquier idea política, etc.), cuya actuación, simpatías, preferencias, etc., marcan una norma en la actuación del individuo que se desdibuja y pasa a integrar por algún motivo alguno de esos grupos.

Se exponen los usos, las ideas, las normas, la estructura, los fines y las actividades del grupo, así como su influencia en los demás grupos y en la Empresa o entidad que los cobija.

Se estudian las influencias de su actuación en el conjunto al que pertenecen, así como la del conjunto sobre ellos, y se ponen de manifiesto los objetivos primarios y genéricos de los grupos: la satisfacción de sus miembros, esto es, seguridad y justicia como fines principales.

#### CARACTERÍSTICAS DEL MANDO Y ORGANIZACIÓN

La psicología del mando se aborda desde los puntos de vista siguientes:

- a) Cualidades personales del jefe;
- b) Política del mando;
- c) Dificultades del mando;
- d) Adaptación al puesto;
- e) Formas de estímulo o desmoralización, y
- f) El papel del mando medio.

En todos los puntos se hacen sugerencias por parte de varios asistentes relativas a estas características dentro de la Administración.

Con el fin de aclarar la estructura formal, sobre la que se superpone la espontánea debida a los grupos, se dedica uno de los temas a plantear las clásicas formaciones de "línea", "funcional" y "mixta", o de Comités, analizándose sus ventajas, inconvenientes y particularidades.

En el tema de la colaboración se exponen las normas actuales de frecuencia de reuniones para coordinación con toda la técnica correspondiente para el "director" de la reunión, en su preparación, en su *conducción* y en su discusión, así como en la forma de sortear los escollos que puedan presentársele. Es verdaderamente sugestiva la aparente sencillez de estas técnicas y la utilidad que tiene su aplicación. También se estudiaron y presentaron los tipos de caracteres de concurrentes a reuniones.

#### DIRECCIÓN DE PERSONAL

La exposición del capítulo correspondiente a la Dirección de Personal fué utilísima por la forma tan persuasiva que fueron llevados los asistentes al convencimiento de las múltiples misiones que corresponden a tal jefatura, y que en la Administración, y aun en muchas empresas, están olvidadas o no han sido ni remotamente tenidas en cuenta (recluta y selección del personal, formación del mismo a lo largo de su carrera, su valoración, la información ascendente y descendente, etc.), si bien es de notar que algunas de estas misiones no han sido patrocinadas por la legislación, y, por tanto, no han podido ser empleadas.

También se exponen, y son motivo de abundante discusión y sugerencias útiles, los métodos empleados en la Administración para selección o entrada del personal, así como promoción, ascenso o designación para puestos determinados.

Con una unanimidad verdaderamente notable, se reconoce lo insatisfactorio del procedimiento actual de oposición, que llega a crear el tipo social del "opositor" como inadaptado permanente que, además de perjudicarse a sí mismo notablemente, perjudica a la Administración durante su actuación por el esfuerzo desarrollado para el ingreso, o porque sólo logra la entrada en sitios que no son de su preferencia o para los que se juzga superior, y esto sin contar al que no logra la entrada después de varios años de perseguirla.

En todos estos casos se sugirieron algunas soluciones que, aunque no perfectas (que no pueden existir), sí son mejores que las actuales.

#### PROBLEMAS DE ASCENSO Y RETRIBUCIÓN

Respecto a la promoción o ascenso, se abordó el problema de la necesidad de ir a una valoración del personal durante su actuación anual, como medio de poder elegir y estimar la persona adecuada a la tarea que se pretenda desarrollar. Temas todos éstos necesitados de mucha reflexión y estudio, no se puede pretender resolverlos en una conversación, pero sí pensar al unísono en cuanto a las tendencias que en su resolución deben tenerse en cuenta dadas las ventajas que en otras Administraciones y Empresas tienen más éxito que las actuales empleadas.

También se aborda el tema de la retribución del funcionario, tanto en su magnitud escalar como en su relación con la eficacia, con el trabajo desarrollado y aun con la equivalencia de grados o títulos requeridos para el ingreso.

Todos ellos fueron objeto de controversia, y aun reconociendo la casi imposibilidad de modificar sustancialmente la situación actual, se consiguió la unidad de criterio en cuanto al problema, tendente a ligarlo con una valoración de tareas, haciendo que la retribución esté planeada con carácter general en escalas lo más amplias posibles, pero que eviten las desigualdades que por su propia naturaleza son inconcebibles en cualquier organización de carácter colectivo (Empresa, Administración, Sociedad, Milicia, etc.).

#### INFORMACIÓN INTERIOR Y EXTERIOR

Los últimos temas correspondieron a la Información, tanto en el interior como en el exterior: Información de la Administración para el funcionario, para su conocimiento y formación, así como para orientarle y aun explicarle anticipadamente medidas que

le afecten o hasta trastornen, e información de la Administración para el público, su cliente exclusivo, pero de una pluralidad extraordinaria, a fin de facilitar sus contactos con ella y hacerle sentir la eficacia de su gestión.

Y, por último, información hacia arriba, es decir, del público hacia la Administración y aun del funcionario hacia sus jefes, pues tanto unos como otros pueden sugerir y aun prestar inestimables consejos, aparte de que esto ensancha la base de participación del país en la tarea administrativa.

La clausura del curso tuvo lugar el día 20, asistiendo a la reunión el Secretario General Técnico de la Presidencia, que resumió y agradeció las excelentes exposiciones que había hecho el profesor Siguán.

#### ASISTENTES AL CURSO

Las reuniones del curso se efectuaron por la tarde y manteniendo coloquios y controversias entre los asistentes al final de las exposiciones de temas. En la última reunión se recogió un cuestionario repartido el día antes para expresar la opinión personal sobre el curso, sus aplicaciones y sus circunstancias.

La asistencia ha sido muy numerosa (22 participantes), más realmente de la que es aconsejada como óptima para el justo desarrollo de las interpelaciones, ya que, pensando darle al curso un carácter experimental y reservado para parte de los funcionarios y colaboradores de la Secretaría General Técnica, hubo algunas excepciones de última hora, inevitables por el deseo e interés demostrado, que impidió limitar los concurrentes a la cifra pensada.

Las profesiones de las personas que asistieron fueron las siguientes:

Doctores y Licenciados en Derecho .....	15
Licenciados en Ciencias Físicas y Matemáticas .....	2
Licenciados en Ciencias Económicas.....	1
Profesores Mercantiles .....	1
Ingenieros .....	3
	22
TOTAL.....	22

Es de hacer notar que por ser varios concurrentes doblemente titulados, había tres Licenciados en Ciencias Políticas.

Durante el transcurso del curso, han sido varios funcionarios, y aun varias unidades de los propios Ministerios, los que, al conocer por la prensa su realización, se han dirigido a esta Secretaría General Técnica solicitando la inclusión en ellos de funcionarios y jefes de sus departamentos, a los que agradecemos el interés y confianza que esto demuestra, y aseguramos que todas estas reuniones irán dirigidas fundamentalmente a la formación de especialistas y personal de la Administración, los que, a su vez, difundirán entre sus unidades las ideas adquiridas.