

Consideraciones sobre las Relaciones Humanas en la Administración pública

658.3:35

Por FRANCISCO DOMINGUEZ TENREIRO

El autor considera la infravaloración del factor hombre frente al factor máquina como una de las cuestiones principales a reformar en la unidad administrativa, y sugiere en especial algunas soluciones para los funcionarios de la Administración pública sobre la base de la técnica de las relaciones humanas.

ANALOGÍA EN LOS PROBLEMAS PLANTEADOS EN LA EMPRESA PRIVADA Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La intervención del hombre, tanto en la empresa privada como en la Administración pública, crea una analogía en el planteamiento, estudio y solución de los problemas de aumento de la productividad. No es, por tanto, aconsejable desistir en principio de considerar esta problemática sin aprovechar la costosa experiencia de la empresa privada en esta cuestión. Es de suponer que montada ésta como negocio, no habrá empleado tiempo y dinero en cuidar a la máquina y al hombre sin que poderosas razones le hayan impulsado a ello, entre las que se encontraría, sin duda, la esperanza de alcanzar un nuevo y mayor beneficio.

Por otra parte, una vez acreditadas como útiles las nuevas técnicas dirigidas a aumentar la productividad, la empresa privada no vaciló en aplicarlas indistintamente a la máquina y al hombre. Los resultados obtenidos son de sobra conocidos para que sea oportuno hacerlos destacar de nuevo.

IMPORTANCIA DEL FACTOR HOMBRE EN LA ADMINISTRACIÓN

La empresa privada pudo aplicar dichas técnicas a dos de los factores que influyen en la producción; pero la Administración pública, poco o casi nada mecanizada, debe considerar al hombre como el factor decisivo y más digno de atención.

Cualquier aplicación de las técnicas de mejora de métodos en su trabajo aumentaría indudablemente su índice de productividad. El introducir en la Administración innovaciones en los sistemas de archivo, distribuir racionalmente las oficinas por planta o el reducir los trámites administrativos, son

indudables posibilidades de mejorar los métodos de trabajo; pero el éxito de estas tentativas dependerá siempre de que el hombre "quiera" alcanzarlo. De nada servirá inventar o adoptar modernos sistemas de archivo y descubrir recorridos más breves en los procesos de la gestión administrativa si el hombre no quiere o se encuentra imposibilitado para utilizarlos eficazmente.

En la empresa privada, en la industria, las posibilidades de una mecanización masiva y rápida crecen día a día; pero en la Administración, en general, estas posibilidades se limitan a determinados departamentos especializados en la recopilación de datos, investigaciones científicas o en aquellos cuyo trabajo sea típicamente rutinario o mecánico. Por tanto, puede convenirse en que en la mayoría, por no decir en casi todos los Departamentos de la Administración pública, el factor fundamental, la "máquina" que piensa y ejecuta, es el hombre.

La máquina más moderna, el productor de la electrónica más perfecto, es una máquina notablemente menos compleja que la humana; porque la máquina no tiene imaginación ni sentimientos, y el hombre sí. Es un hecho fácilmente previsible que al final de una cadena de producción en serie, modelo de automatismo, siempre tendrá que existir un hombre supervisor.

A pesar de la inferioridad de la máquina frente al hombre, éste le sigue rindiendo un culto reverencial. Suele demostrar un gozo casi infantil ante su funcionamiento, y la aplicación de cualquier técnica perfeccionada es recibida con admiración. Esta actitud, casi de éxtasis en algunos casos extremos, ha ido decreciendo a medida que avanzaba el siglo XX, y sobre todo en la última década, caracterizada por haberse producido un verdadero cúmulo de innovaciones y perfeccionamientos técnicos, descubiertos y aplicados casi simultáneamente.

Pues bien, a pesar de ser el hombre una máquina maravillosa, no goza de igual favor por parte de los demás. Si un hombre se perfecciona, ampliando sus conocimientos generales o los propios de su especialidad, este aumento de facultades suele despertar en su alrededor más recelo y hostilidad que admiración. El superdotado, o el "superclase" en su caso, se convierte en un permanente punto de comparación para establecer contrastes. El hombre suele sentirse turbado ante otro de calidad superior; la máquina, no; la aparición o la proximidad de otra más perfecta no le hace padecer en absoluto.

Es más, a esta máquina que no siente ni padece, por considerarla el hombre preciosa fuente de riqueza, le dispensa toda clase de atenciones y cuidados. Por el contrario, al hombre que es sensible a los elogios y a las censuras, al afecto y a la comprensión, a la temperatura y a la luz, a los olores y a los sonidos y, sobre todo, a la valoración justa de su trabajo, se le suele

frecuentemente escatimar comodidades, deferencias y medios para hacerle sentirse más satisfecho de su calidad humana. Por ello, en el peor de los casos, no sería imposible que el hombre que no se sintiera, por lo menos, tratado como una máquina, terminase por comportarse como tal.

INFLACIÓN DE FUNCIONARIOS

La Administración pública padece hoy un proceso de congestión de empleo administrativo, y no es fácil hallar la forma de practicar la necesaria sangría de funcionarios que alivie esa tensión. Pero pudiera producirse espontáneamente y en un plazo de tiempo quizá no dilatado, ya que el crecimiento progresivo de la industria en nuestro país puede provocar una repentina demanda de personal administrativo y en unas tentadoras condiciones de trabajo. No hay que olvidar que este fenómeno ya se produjo en Norteamérica y en fecha no lejana.

Esta posible corriente emigratoria de la Administración podría estar formada exclusivamente por personal medianamente dotado o incompetente; pero es de sentido común prever que la empresa privada sería exigente en cuanto a la calidad del personal solicitado. Sería natural suponer que acudirían a esa demanda gran parte de aquellos funcionarios competentes con ambición de mejorar, insatisfechos por sentirse postergados o simplemente infravalorados; es decir, esa demanda absorbería lógicamente sólo a aquellos superdotados, los superclase de entre los funcionarios de la Administración pública. En ese posible supuesto, la Administración, por haber perdido sólo una minoría selecta, insuficiente para producir una descongestión, se habrá debilitado; agravándose así el problema de la falta de rendimiento en el trabajo, efecto que se ha de procurar evitar.

SELECCIÓN DE FUNCIONARIOS

La Administración pública, ante la posibilidad de que se produzca un fenómeno como el expuesto, ha de planear con tiempo la forma de consolidar los nexos que le unen con aquellos funcionarios más competentes y con los que pueda contar para formar un equipo selecto y eficiente en el futuro. Los medios más adecuados que se deberán emplear para la consecución de este fin, los ofrecen en gran parte las modernas técnicas para la mejora de las relaciones humanas.

La gran dificultad la ofrece la solución de todos y cada uno de los problemas humanos que hoy tiene planteados la Administración pública, que

obliga a que se inicie el estudio de los mismos de una forma inmediata, metódica y sistemática.

Sin pretender establecer un orden de prioridad, se pueden señalar aquellos cuya solución a corto plazo favorecería el desarrollo del proceso, tan necesario, de reforma de la Administración. Ha de procurarse establecer un procedimiento adecuado de estimación periódica de la capacidad de trabajo del funcionario; ha de mejorarse la utilización de las facultades individuales y ha de facilitar el acceso a una mayor responsabilidad, por medio de la cesión de funciones resolutivas de unos órganos a otros de menor rango.

Por último, se quiere hacer destacar que la empresa privada tiene como meta liquidar cada ejercicio económico con un beneficio y para ello trata de crear y de mantener un clima de satisfacción en los que para ella trabajan. El móvil de la ganancia no debe impulsarnos a interpretarlo forzosamente como egoísta. Esto podría inducirnos a pensar que la Administración pública ha de considerar de interés superfluo la creación y mantenimiento de ese clima, ya que el liquidar su gestión con déficit suele ser un resultado económico previsto.