

ESCUELA DE ADMINISTRACION PUBLICA  
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

## SUMARIO

### ARTICULOS:

WILFREDO BRASCHI. *Comunicación, relaciones humanas y relaciones públicas.*

MIRIAM A. MARQUEZ MONTERO. *Análisis de algunas de las variables que afectan la organización y administración de las escuelas privadas elementales en el distrito escolar de Guaynabo.*

ROGERIO F. PINTO. *Reformas administrativas en América Latina: motivaciones políticas y estrategias alternativas.*

MIGUEL A. RIVERA RIOS. *El administrador como factor determinante para lograr los objetivos.*

JUAN CARLOS ROSADO COTTO. *Fondos federales y la política pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.*

MIGUEL TORRES MARTINEZ. *Análisis del programa de carreras en el servicio público.*

### RESEÑA DE LIBROS:

WILLIAM A. NISKANEN, JR., *Bureaucracy and Representative Government, 1971.*

### SECCION INFORMATIVA:

INDICE de artículos publicados en la Revista de Administración Pública.

*Revista de*

**ADMINISTRACION**

*Pública*

REVISTA DE ADMINISTRACION PUBLICA

PUBLICADA SEMESTRALMENTE POR LA  
ESCUELA DE ADMINISTRACION PUBLICA  
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Profesor Homero Monsanto, Director de la Revista

Ileana Lacot Martfnez, Administradora

JUNTA EDITORA

Profesores:

Wilfredo Braschi  
Jorge Morales Yordán  
Raúl Rosario Esquilfn  
John Ward

Estudiantes:

Herminio Rodrfguez  
Juan Carlos Rosado

Suscripción : \$4.00 al año. Número Suelto: \$2.00. La correspondencia relacionada con la Revista deberá dirigirse a: Revista de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Rfo Piedras, Puerto Rico, 00931.

La Escuela Graduada de Administración Pública y la Revista de Administración Pública no se responsabilizan por las opiniones emitidas en los artfculos, ni se identifican necesariamente con los juicios o apreciaciones de sus autores.

# *Revista de* **ADMINISTRACION** *Pública*

---

VOL. VI

MARZO, 1974

NUM. 2

---

## INDICE

	Página
Comunicación, relaciones humanas y relaciones públicas, por WILFREDO BRASCHI .....	1
Análisis de algunas de las variables que afectan la organización y administración de las escuelas privadas elementales en el distrito escolar de Guaynabo, por MIRIAM A. MARQUEZ MONTERO	39
Reformas administrativas en América Latina: motivaciones políticas y estrategias alternativas, por ROGERIO F. PINTO.....	65
El administrador como factor determinante para lograr los objetivos, por MIGUEL A. RIVERA RIOS .....	93
Fondos federales y la política pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, por JUAN CARLOS ROSADO COTTO .....	105
Análisis del Programa de Carreras en el Servicio Público, por MIGUEL TORRES MARTINEZ .....	141
Reseña de libros .....	171
Sección Informativa .....	177

© Revista de Administración  
Pública

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
DIVISION DE IMPRESOS  
(Printed in Puerto Rico)  
1975

## COMUNICACION, RELACIONES HUMANAS Y RELACIONES PUBLICAS

por Wilfredo Braschi\*

Para muchos comentaristas dados al ejercicio de la tarea periodística o al ocasional género ensayístico, las relaciones humanas, como las relaciones públicas, vienen a ser un tópico más, tratado con su punta de prejuicio. De ahí que se imponga, entre los estudiosos de la administración pública, el análisis al respecto.

No falta quien aluda a la "mecanización" de las relaciones humanas y públicas, como si su desarrollo en el plano gubernativo o empresarial las identificara negativamente. Si bien es cierto que en estructuras empresariales gigantescas el individuo tiende a confundirse, las relaciones públicas, igual que las relaciones humanas, propician una adecuada orientación. Que a fuerza de actuar a contrapelo de un microcosmos adverso no alcancen sus objetivos, es ya otro cantar. Pero plantean unos propósitos y fijan unas posibilidades.

¿Por qué suele perderse de vista la importancia de las relaciones humanas? ¿Por qué emerge en determinados sectores una actitud contraria a las relaciones públicas? ¿Qué induce a creer que se trata de una "cordialidad" mercenaria?

La piedra de toque para un juicio equívoco y frívolo de las relaciones públicas y humanas --o humanas y públicas-- reside en que cobran perfil y se definen en el seno de los gobiernos y de las empresas. Razones obvias empujan a la "burocratización". Por eso se las tacha, erróneamente, de "filistestas". Sin embargo, el hecho de que tanto la administración pública como la gerencia privada las adopten, acredita su trascendente validez.

Las relaciones públicas y las relaciones humanas, juntas o por separado, son portadoras de esquemas de progreso para el individuo y la sociedad. Esforcémonos por saber cómo y por qué. El tránsito hacia ese conocimiento convoca a la reflexión.

---

\* Profesor de la Escuela de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Rfo Piedras y Director de la Escuela de Comunicación Pública.

El uso de las relaciones humanas en el desenvolvimiento de las relaciones públicas nos mostrará, a grandes rasgos, un variado y dramático panorama, siempre que no nos limitemos a la exposición de una técnica. Porque las relaciones públicas y las relaciones humanas constituyen, en fondo y forma, algo más que una pura técnica.

Antes de que las relaciones públicas asomaran con acusada prestandia en el orbe de las instituciones sociales de vanguardia se habfan significado en el seno de la propaganda artística y circense. Más tarde arribaron al seno del comercio y de la industria. Su meta parecía el lucro: nada más que el lucro. Y acaso lo fuera entonces.

A las relaciones humanas, que se afincan en los dominios de las fábricas y las grandes oficinas y almacenes, les ocurre otro tanto. Nacen las relaciones humanas como un imperativo categórico de la productividad industrial.

Tanto las relaciones públicas como las relaciones humanas irrumpen de pronto en los gobiernos. Comienzan a ser menos visibles las diferencias entre los métodos administrativos de las empresas y de los gobiernos. Por consiguiente en los organigramas de las burocracias públicas y particulares se intercambian estilos de mando y de organización.

Es preciso ir al fondo de la cuestión. Las relaciones humanas, insinuadas en el balbuceo de la tribu y vigentes en todo conglomerado social, explican, en parte, el afán gregario del hombre. Cabe indicar que antes de que se las encauzara como instrumentos unitarios, ya operaban, y sus manifestaciones daban fruto sazonado.

En cuanto a las relaciones públicas, tan pronto el hombre rompe las barreras de la tribu y configura la ciudad, proyectan su presencia. Sin que se las denominara, sin que se supiese que existían, afirmaban su fuerza. Ahí las tenemos hoy, recias y actuantes. Repudiarlas a base de "estereotipos" y por "snobismo" es un error en que incurre quien las mira en la superficie.

Juzgar a la ligera, livianamente, las relaciones humanas y públicas, representa un signo de ignorancia. Los grupos, grandes o pequeños, que han de convivir en la acción -- el trabajo de cada día -- necesitan su fuerza, fuerza creadora que permite la forja de una inteligencia colectiva: un entendimiento para la colaboración. Sin que caigamos en el "fetichismo" ante las relaciones públicas y humanas, hemos de acatarlas como un régimen idóneo.

Vistas en su verdadera dimensión las relaciones públicas y humanas constituyen la antítesis de la hipocresía. Confirman un empeño de solidaridad y destacan la naturaleza gregaria del género humano. Sin embargo, como apuntábamos al principio de estas notas, aquí y allá emergen censores que atribuyen a las relaciones, tanto humanas como públicas, una dosis de insinceridad. ¿Por qué? ¿No será en razón de que la convivencia demanda respeto y cautela?

Reiteramos que el prejuicio contra las relaciones humanas y públicas emana de que, instituidas éstas en empresas de gran magnitud o en planteles burocráticos, pueden desmerecer en cuanto a calidad. El aspecto cuantitativo, que presupone el uso de multitud de medios y de instrumentos, suele restar eficacia inmediata o cercana afectiva. Lo que aquí señalamos no es en detrimento de la idea básica de las relaciones públicas y humanas. Ahora bien, no es extraño que esa fuerza positiva se disloque o se desvíe a la luz de las dificultades que ofrece, en sus distintas vertientes, el organigrama administrativo.

Dentro del contexto en que vislumbramos las relaciones públicas, ¿cómo situarlas fuera del foco de las relaciones humanas? En la medida y en la proporción en que los planteles burocráticos crecen y en que la gerencia empresarial aumenta su poderío, surge un tipo de "automatización". No es que veamos las relaciones humanas y públicas como un mito. No obstante, nos aventuramos a recalcar que unas y otras --que integran en última instancia un todo-- impiden, en la práctica, que la impersonalidad cunda y la "automatización" transfigure en Robots a la gente de carne, hueso y espíritu.

Fallos de índole diversa despuntan en los métodos de las relaciones humanas públicas. Admitido lo anterior, que es punto de partida indispensable para su valoración, acentuemos que el empeño de las buenas relaciones públicas y humanas --el empeño cardinal-- es el rescate de la persona. La rica intimidad del individuo, que se arriesga en la lucha por el bien común, está a salvo en el meridiano en punto en que las relaciones humanas vienen en auxilio de las relaciones públicas. Deseamos poner de manifiesto las peculiaridades de la comunicación en las relaciones públicas y humanas. Es en la esencia de la comunicabilidad y la sociabilidad del hombre en que unas y otras se fundamentan. En síntesis, que las relaciones humanas hacen más efectivas las relaciones públicas y que éstas, a su vez, derivan un amplio universalismo.

Hemos dado por sentado que las relaciones públicas, como las relaciones humanas, portadoras de esquemas administrativos, no son ajenas a empresas y gobiernos. También arrancamos de un criterio: que las relaciones públicas y humanas --o humanas y públicas-- convergen a una finalidad que beneficia al individuo dentro del grupo.

Empresa o gobierno, independientemente de su tamaño y de sus tendencias ideológicas, patrocinan las relaciones humanas y públicas en virtud de un anhelo de comunicación. En otras palabras: se aspira a divulgar un mensaje. No importa que hablemos de "proyectar imágenes" o de "lanzar una doctrina", el objetivo explícito e implícito es comunicar, comunicarse, demandar el diálogo.

Se dice con suma facilidad: comunicar, propiciar el diálogo. La jornada es "cuesta arriba". Informar con plena corrección o con total claridad es difícil. El que parece "enterado" no lo está. El que asegura haber escuchado, ha oído mal. El que leyó una frase la interpreta a gusto. La comunicación es un proyecto de vida, una agenda a menudo inconclusa.

Pese a los muchos medios de comunicación que revelan comunidad de intereses y proclaman ideas afines, el mundo de la empresa, lo mismo que el universo de la administración pública, encuentran escollos para informar e informarse. Por eso las relaciones públicas, que a veces tienen a la mano múltiples vehículos para encauzar la comunicación y hacerla factible, no deben ni pueden prescindir de las relaciones humanas. Las relaciones humanas traducen el acercamiento teórico en que una realidad viva, que es la palabra echada al voleo, encuentra eco. No el eco vacío que retumba, sino la voz que responde.

El mundo de la comunicación en las relaciones humanas y públicas es el punto omega de una lógica sutil. La sociedad humana se afirma en sí misma en las estructuras que, aisladas, son como células perdidas, y que, coordinadas, integran un orden interdependiente. La conclusión es rotunda: entre grupos e individuos se tiende la realidad de emisores y receptores: toda una secuencia transmisible.

El cómo y el cuándo de la comunicación apropiada, con el adecuado sistema transmisor, hablado y escrito --o con imágenes silenciosas-- representan un arte dinámico. Del individuo al grupo y del grupo al individuo, con sus núcleos respectivos, derivan hechos, conceptos, ideas y acción. No es posible, salvo en una existencia precaria, el organismo social incomunicado.

Un ser humano desprovisto de sistema nervioso sería estático, inerte. Una sociedad sin comunicaciones, o con éstas deficientes, tendría la quietud de la muerte.

Ha de advertirse, en el propósito de la comunicación dinámica, que el individuo, no importa su poder ni su independencia, está condicionado por la colectividad. Se debe a una serie de grupos y sólo mediante la información que se le provea, tendrá oportunidad de integrarse a conciencia en un organismo mayor. Las diversas instituciones a que se incorpora el ciudadano necesitan comunicarse. En la trama del vivir cotidiano la comunicación es una urgencia básica tanto para el grupo como para el individuo.

Escribe el sociólogo francés Henri Johannot: "Todo individuo normal quiere conocer y comprender; desea obrar y crear; anhela poseer y poder; busca progresar; tiene un determinado ideal de belleza, de bondad y de felicidad; se esfuerza por merecer la aprobación y la estima de su contorno. Estas tendencias varían según la edad, el sexo y el medio. Algunas son innatas; otras adquiridas; pero determinan las relaciones que existen entre el individuo y el grupo en la vida cotidiana". Palabras que esclarecen la función comunicante y nos ponen sobre la pista de serios enfoques. El individuo, encadenado a la sociedad por múltiples deberes, también, en su fuero interno, aspira a liberarse de la fuerza rectora exterior. Y por eso recaba, en su pertinaz ejercicio del derecho a la intimidad, que se le permita el acceso al diálogo.

El agente de relaciones públicas --relacionista le llaman algunos en el ámbito profesional-- igual que su colaborador el funcionario a cargo de relaciones humanas, tropieza con un obstáculo: la palabra. Al valerse de ésta, que es vehículo universal insustituible, irrumpe, sin quererlo, en una competencia. De ahí, de la competencia verbal, a que se le tilde de "charlatán", el trecho no es muy largo.

El relacionista, puesto en la encrucijada, en el disparadero del verbo, con el afán de comunicación por delante, es visto como un mentor, como un "desfacedor de entuertos". La circunstancia le gana, según los casos, prosélitos y detractores.

¿Por qué ha de enfrentarse el relacionista con tantas dificultades? ¿Es insuficiente la palabra de por sí? ¿Se rechaza la postura de quienes respetan un cuerpo de doctrina? El panorama de la comunicación en el mundo entero revela hasta qué grado es complicada la tarea que se le encomienda a este funcionario.

Por más claras que sean las palabras no siempre son explícitas.

La noción superficial que a menudo obtiene el transmisor en ese plano es que se le repudia, únicamente, porque sus mensajes encarnan una posición "oficiosa". A poco de ahondar en las técnicas de la comunicación notaremos que los emisores tienden a informar sin informarse. Monologan, no dialogan. En consecuencia se les aplica la etiqueta de "habladores".

Quien desee comunicarse de veras, ya en el contexto de las relaciones públicas, ya en el círculo de las relaciones humanas --o en ambas a la vez-- deberá templarse en la prudencia y la discreción. Así, conjugadas las relaciones públicas en un humanismo creador, sus mensajes alcanzarán al auditorio. Más aún: convergerán a la iluminación del grupo y despertarán la conciencia del individuo. Empresa de tan elevadas motivaciones ha de montarse sobre la ética, con una estética paralela. En sinopsis general, que los relacionistas no limitarán su labor a la pura y llana emisión. Serán, en actitud activa y consciente, receptores idóneos. He ahí la almendra de la cuestión.

Si en la comunicación entre dos personas, una que habla y otra que escucha, advertimos dificultades, mal entendidos, ¿qué ha de aguardarse de la comunicación en un plano mayor y desde instituciones cambiantes? La teoría es que el transmisor, por su conocimiento de la técnica informativa, se halla en condiciones de suscitar el interés del receptor. ¿Por qué dogmatizar al respecto? Irradiar un mensaje propagandístico o un "slogan" publicitario no es el logro de la comunicación auténtica a que aludimos.

Cuando las relaciones humanas y las relaciones públicas entran en juego y colaboran en un empeño común, la comunicación es abarcadora. Lo que no significa que en todos los casos consiga imponerse y determinar consignas como portadora de esquemas institucionales. Sincronizadas de antemano, y tras un proceso depurador, las relaciones públicas y humanas arrancan de una filosofía. Esa trayectoria previamente trazada evita la desfiguración.

Tanto las relaciones humanas, como las relaciones públicas --nos referimos a las que se forjan en un plan ideal-- reclaman, fundamentalmente, comprensión. Arribar a la comprensión, aunque se trate de una de sus múltiples parcelas, equivale a observar a fondo la realidad social. No para ahí el método que

culmina en la reflexión propia en torno a la circunstancia "envolvente".

Contrario a lo que infieren los observadores, las relaciones humanas y públicas requieren un sistemático análisis de hechos complicadísimos, difíciles de captar por su hermetismo. Comunicarse a fondo es invitar al estudio de la realidad concreta para desmenuzarla, para verla en su pluralismo de apariencia confusa.

Si se nos pide que comuniquemos es tanto como si se nos reclamara que organicemos. En términos de legítima comunicación institucional, de grupo a individuo, comunicarse es un reto para que organicemos lo que está en desorden, o para que pongamos "las cosas en su sitio", sea de adentro hacia afuera, como de afuera hacia adentro.

En tiempos remotísimos --y aún en días relativamente cercanos-- la comunicación entre la sociedad constituida y el individuo, se regía por la palabra hablada y escrita. Esta última, antes de la dinámica tipográfica se recogía únicamente en los cronicones añosos y en los edictos. Hoy la situación ha cambiado, es completamente distinta, la comunicación se manifiesta por vertientes diversas de una eficacia técnica asombrosa. Las artes de la comunicación proliferan. Se conciertan de tal manera imágenes y palabras que la virtud externa de lo que se expresa, en último análisis, no deja espacio a la reflexión, lo que desvirtúa el propósito comunicante.

El crecimiento de las sociedades y la complejidad de los gobiernos determinan la necesidad de una comunicación de valores humanos que organicen --o en todo caso, reorganicen-- el pensamiento de los receptores. Receptores que han de ser, a un tiempo mismo, emisores activos.

En el fondo de lo antes subrayado late una filosofía --llamémosle así-- fundamentada en la potencia originaria del gregarismo, que socializa y hace interdependientes a grupos e individuos. No en vano emerge, frente a una sociología de magnas proporciones --una macrosociología-- otra circunscrita a predios menores. Tanto la microsociología --ambas al extremo de la mesosociología-- acusan problemas e inquietudes cardinales en el conglomerado humano.

Situado ante ese programa, con realidades dramáticas y cambiantes a la vista, el empresario y el jefe de gobierno tienen que preguntarse qué deben comunicar, con énfasis en el cómo y el cuándo. Dadas las posibilidades y la pluralidad de alternativas de los medios de comunicación, informes y mensajes

--e incluso la apertura al diálogo idóneo-- encuentran avenidas propicias. Cabe aquí una reflexión oportuna y esclarecedora: la multiplicidad de vehículos de comunicación, de reconocida eficacia técnica, no asegura "eficiencia mental" de emisores y receptores. Las relaciones públicas requieren una reiterada dosificación de relaciones humanas. La persona humana, no la máquina, es la medida niveladora de todo.

Sería impropio aludir a la comunicación sin referirnos a su piedra de toque: el lenguaje. No importa el progreso que registren los vehículos de comunicación como tales, la palabra es la última y principal regidora del pensamiento. Es el vaso comunicante por excelencia, aunque haya otros que desborden plenitud.

Escribe el profesor José Luis Aranguren en La comunicación humana:

"En el lenguaje es menester distinguir sus sentidos descriptivo o cognoscitivo y emotivo: es decir, su función para representar y su función para provocar o modificar actitudes. O bien, siguiendo a Buhler, pueden ponerse de relieve sus dimensiones expresiva, defética o mostrativa y simbólica".

He ahí un juicio ponderado, reflexivo. Aranguren sabe, y así consta en su exposición, que la palabra es la potenciadora intransferible, que el lenguaje es asiento de matices significantes.

Traslademos esos conceptos a la circunstancia inmediata y advertiremos su ancho sentido de la realidad. En una empresa o en un gobierno, por ejemplo, la comunicación aspira, casi siempre, a "cambiar actitudes". No se trata, únicamente, de vaciar información o de volcar mensajes. Se comunica para que el receptor comprenda. No es suficiente que se le describa una situación, aunque es innegable que para arribar a lo cognoscitivo sea preciso objetivar, por medio de la palabra, hablada o escrita, un panorama.

¿Supone lo anotado una prescripción propagandística, o una retórica publicitaria? ¿Acarrea una entrega total al adoctrinamiento? ¿Es sólo una infinita cadena de trucos, con gesto, imagen y palabra?

El esfuerzo por avivar el entendimiento del prójimo, por invitarlo a conocer una realidad, corona el empeño más loable de la comunicación. Claro, a veces el resultado final del proceso comunicante desemboca en la reiteración de estereotipos descriptivos sin aliento cognoscitivo. Ello ha de atribuirse a las limitaciones circunstanciales de emisores y receptores, o a la insuficiencia de los medios técnicos.

Quienes comuniquen desde una empresa, un gobierno, un partido, un sindicato obrero o una secta religiosa, tropezarán con impedimentos naturales de la más diversa índole. Señalemos un obstáculo al azar: la moral y la costumbre de los receptores. Entre los receptores gobiernan, como es lógico, lealtades a grupos tradicionales. Con lo que dejamos dicho que, a los fines de la información, del empeño comunicante en sí mismo, no bastan los meros procedimientos técnicos.

Pongamos, a manera de ilustración, el caso de una empresa o de un gobierno que intentan, concretamente, llegar a determinados grupos o estamentos de la sociedad. Lo pertinente, lo ineludible, es que, antes de iniciar la comunicación de rigor se estudie a fondo la calidad humana de los receptores. También se impone un diagnóstico adecuado de los grupos en su circunstancia. En esa forma los comunicantes, pertenezcan a gobiernos o a empresas, obtendrán unas "gufas", unos "planos".

A primera vista muchos encargados de divulgar información o de encauzar mensajes, creen que el medio --si técnicamente alcanza a una vasta y variada multitud-- asegura la comunicación. Es erróneo opinar que la eficacia de un medio publicitario basta para comunicar con propiedad.

¿De dónde procede la simplificación de quienes vienen obligados a informar, a comunicarse? ¿Por qué muchas empresas y muchos gobiernos no se preocupan más del fondo que de la forma de sus mensajes?

Circula la impresión, suscrita por expertos y por estudiosos de las comunicaciones, que los vehículos informativos son todopoderosos. Es precisamente en su impacto, en su potencialidad, que residen su peligro y su talón de Aquiles. La abarcadora amplitud de prensa, radio, televisión, y lo que significan en la masa, en el hombre de la calle, comportan un grave planteamiento. Los que aceptan la encomienda de comunicar desde círculos empresariales o gubernativos, en virtud de su influencia y de su poder, han de exaltar el fondo sobre la forma, aunque la información más directa surge cuanto prevalece la armonía, y fondo y forma se complementan. Si la formación transcurre por cauces amplios y libres, el comunicante incita a pensar, a modificar actitudes, a fijar los límites de un diálogo, de un discurso, de un mensaje.

Los fallos que surgen a la luz de la comunicación deficiente aparecen al estudiarse el comportamiento social de grupos e individuos. Se capta, en seguida, más allá de la organización

formal, el poder de los grupos informales. El resultado es dramático: la forja de núcleos y de liderazgos con sus jerarquías y sus fuerzas subyacentes.

Aunque no sea visible "prima facie", lo cierto es que la permanencia de determinados grupos informales --nos referimos a los nocivos, no a los que representan sensatez y cordura-- obedece a la falta de buena comunicación. Al no fluir la información razonable ni insertarse el mensaje apropiado, el grupo se desquicia y produce, como es lógico, unas resistencias que forjan sus propias comunicaciones. Es la desfiguración de los mensajes institucionales. Adviene, por consiguiente, un sucedáneo: la comunicación de un trasmundo ajeno e irreal, que si en ocasiones permite un liderazgo recio y de elevadas miras, puede abrir camino a los impostores, con el fraude como consigna.

Los grupos informales deformados por la mala comunicación, lo mismo que los pertenecientes a esquemas de administración racional, se caracterizan por sus opiniones. De manera que el mensaje que les llega --cualquier expresión comunicante que solicita su atención-- es repudiado por un prejuicio consustancial. El fenómeno es muy interesante y merecería enfoques científico-sociales. En la aparente anarquía del grupo informal se crea una superconciencia que convalida la comunicación, le imparte categorías, la somete a juicios racionales. El liderazgo informal, con un proselitismo que acrece su fuerza en la sombra, levanta una pared contra la que se estrellan infinidad de mensajes. Es la tapia de un "oído sordo", casi insalvable.

La responsabilidad del que comunica --o trata de informar-- desde gobiernos y empresas, aumenta en la medida y en la proporción en que cobra ímpetu la técnica y aumenta sus enormes posibilidades. Lo que se informa, lo que se comunica, pertenece tanto a una institución, pública o privada, como a la sociedad en general. Para que la comunicación, la auténtica información --la que forma y no deforma-- fluya sin cortapisas, o con un mínimo de obstáculos, es indispensable que prevalezca una alianza de factores humanos.

La comunicación verdadera, la que aspira al bien común, destaca valores humanos. Es un proceso precedido por la ética, en que el informador institucional --de empresas o de gobiernos-- no puede ni debe restringir, y menos abolir, el derecho a la intimidad presente en el individuo.

Dice el Profesor Pedro Muñoz Amato en su Introducción a la administración pública:

"Toda empresa está constituida por grupos, en un sistema social, que no coincide necesariamente con la lógica administrativa. La organización extraoficial se forma inevitablemente, porque la asociación es el modo normal de la expresión humana y porque la organización no oficial no llena todas las necesidades de las relaciones en el trabajo".

Muñoz Amato habla de la comunicación interna, de puertas adentro, y piensa en el régimen administrativo o en el grupo burocrático. Se infiere que tanto en la burocracia de los gobiernos como en las empresas particulares surge un sistema extraoficial sobre la realidad administrativa visible y vigente.

La comunicación, cuando ejerce sus funciones y logra despertar la inquietud del diálogo, hace sustantiva la fuerza actuante de la empresa o de los gobiernos. Por eso es imperativo comunicar con espíritu de servicio, convocación pública y humanística. Las relaciones humanas y públicas, en una de sus múltiples vertientes, procuran la integración entre los miembros del grupo de trabajo, sin deslindes jerárquicos. En último análisis un equipo de trabajo es la suma de un núcleo de colaboradores.

Las dificultades de la comunicación residen en que, pese a la interdependencia de los individuos en las instituciones, y no obstante la trama cooperativa indispensable en la tarea común, son muchos los que prefieren operar por la libre. Y, por consiguiente, no prestan atención a los mensajes, o los tergiversan.

Es imperativo que las relaciones humanas se practiquen intensamente con miras a ejercer una influencia amplia y abarcadora en las relaciones públicas. La auténtica comunicación arranca de unos propósitos básicos, inspirados en el mejor espíritu creador.

Por encima de los regímenes y de las características de los grupos étnicos y de todo género de individualismo, la persona humana afirma el deseo unitario, como si le peculiarizara y le identificara el afán de integrarse a un todo. En nuestro tiempo la dinámica del mundo industrial y su invencible circunstancia niveladora, reclaman, no un monólogo, sino un diálogo en que se conjuguen las aspiraciones y se contrasten los valores de la gente.

Para alcanzar una integración adecuada y operante es preciso, no la polémica, que puede ser disolvente, sino el enfoque racional de situaciones y hechos. Partiendo del seno de la empresa, o de círculos gubernativos, cabe conseguir la cogestión, idónea y dignificadora. Si esta cristaliza en grupos mínimos

nada más lógico que a la larga se haga sentir en un ámbito mayor. Y es que cuando las relaciones humanas arraigan, promueven actitudes positivas.

Analizado la anterior descubriremos la eficacia de las relaciones humanas como fuente gestora de las relaciones públicas. Sin el factor que humaniza los mensajes y aclara las imágenes, las relaciones públicas quedarían reducidas en su auténtica naturaleza.

En estos apuntes sobre las relaciones humanas en las relaciones públicas nuestra intención es modesta. No se trata de encontrarle una nueva dimensión al tema. Mucho menos intentamos inventar un sistema para fundir ambas actividades y derivar el subsiguiente resultado. Sólo vamos a asomarnos al mundo de la administración pública para obtener una perspectiva general a la luz de los puntos de partida aquí esbozados.

Dicen Marshall y Gladys Dimock: "Como la administración en sí es algo orgánico, la dirección debe ser un elemento que penetre profundamente en ella. En el proceso entran en juego muchas especialidades y subprocesos, y la eficacia global dependerá de la habilidad con que se sintetizan estos factores en un calendario adecuado. La energía directiva que fluye hacia estos niveles inferiores da mejores resultados cuando queda reservada a los altos ejecutivos. La energía y el vigor son la suma total de todos los sectores de la jerarquía, y como si fueran un enrejado, fluyen por toda la estructura".

Estas palabras valoran a los altos ejecutivos y adelantan la necesidad de un diagnóstico del esquema empresarial, visto en sus múltiples fases y en sus variados mandos intermedios. Es inevitable llegar a la conclusión de que si se actúa al ritmo de responsabilidades compartidas, se impone, como paso previo, dentro de la empresa o de la oficina de gobierno, consolidar las relaciones humanas y hacerlas compatibles con un régimen administrativo flexible.

Como escriben los Dimock en su clásico texto de administración pública, la eficacia global de la dirección presupone conciencia de "mando escalonado". No se excluye la fuerza operante de un liderazgo ni la realidad de una masa bajo la rectoría de los mandos intermedios. Lo que sí se reafirma es la necesidad de que "la dirección debe ser un elemento que penetre profundamente en ella". Sin necesidad de que lo expresen abordan el candente tópico de las relaciones públicas internas, con el imprescindible trasfondo de las relaciones humanas.

A fin de cuentas, ¿de qué otro modo puede penetrar la dirección en el alma --digámoslo así-- de una empresa o de una oficina de gobierno?

Cualquier organigrama administrativo nos demuestra, a grandes rasgos y en forma esquemática, lo que acabamos de exponer. Nadie osaría poner en entredicho la importancia del organigrama que fija las responsabilidades del encargado de relaciones públicas o del consejero de relaciones humanas. El organigrama es a manera de un plano para el tránsito burocrático. Ahora bien, la mera delimitación escrita de deberes no asegura "la energía directiva" a que se refieren los Dimock.

El proceso de mando que "fluye de la dirección" no opera cabalmente si no se hace inteligible y si sus órdenes no se cumplen con eficacia y con voluntad de estilo. En pocas palabras, que se impone un sistema de relaciones humanas y que las relaciones internas procurarán despertar un creciente interés entre quienes pueden conseguir que la energía directiva trascienda a todos los estamentos, no sólo a los mandos intermedios.

Eugene Jennings apunta en su libro El ejecutivo en la empresa y en la administración pública: "Cada sociedad tiene unos mecanismos de escape que favorecen sin llegar a conseguir plenamente, la sublimación del poder. En particular, las posiciones oficiales de autoridad ofrecen oportunidades para canalizar estos fuertes impulsos en formas productivas de actividad. El individuo que alberga este imperioso afán de poder aprovechar esta oportunidad para fiscalizar los asuntos de sus subordinados y afanarse activamente en ser útil llega a hacerse indispensable a sus superiores. Intentará servir y controlar de forma que alcance dominio y poder sobre los demás. En resumen, puede poner a contribución sus fuertes impulsos agresivos en el desempeño de su cometido ejecutivo".

En cualquier microcosmos administrativo encontraremos este fenómeno que cuaja en el líder autocrático. Sin relaciones humanas y sin relaciones públicas internas adecuadas el líder autocrático casi siempre se desvía de su cometido. Se aísla y corre el riesgo de ganarse la mala voluntad de sus subordinados, con lo que su tarea se perjudica en detrimento de sus verdaderas potencialidades. Valga la aclaración de que aludimos al modelo del líder autocrático sin ánimo de juzgarlo ahora. Traemos su ejemplo a relieve para recalcar que en el medio burocrático su tipo, lo mismo que el líder demócrata, puede modificarse bajo el signo de las relaciones humanas y públicas.

Las relaciones públicas internas, humanizadas hasta un alto grado, necesitan ir más allá de las palabras. El burócrata medio suele confundir el pensamiento con la acción. Esto es: las palabras técnicas o la jerga del ambiente en que se mueve, le conducen, como acentúa Jennings, a sacar de quicio el propósito de la verdadera integración.

Subraya Jennings: "El burócrata alega que el pensamiento es la preparación para la acción y resulta justificado porque persigue hacer más eficiente la acción. Pero a causa de los tremendos riesgos de la acción, el burócrata típico suele preferir pensar a actuar, y por consiguiente se prepara constantemente para el futuro y nunca vive el presente. Atareado con preparativos, actúa conforme a la regla que el status quo es el mal menor. Se malgasta mucho tiempo y esfuerzo recurriendo a las palabras, porque el cambio no es factible".

Aceptadas y entendidas las reglas de juego de las relaciones humanas, ha de estudiarse su enunciado fundamental que es, precisamente, evitar la resistencia al cambio y provocar la acción. En un círculo empresarial o gubernativo en que la comunicación no se ciña al puro coloquio, o a la hoja volandera y los memoriales, el cambio de actitudes en jefes y subordinados acelera el trabajo creador y afirma una obra de conjunto encomiable.

Como es de general conocimiento, la forma en que se han desarrollado los programas de relaciones humanas y sus orígenes, tienden a que no falte el prejuicio al margen de sus actividades. Muchos jefes, independientemente de si son autócratas o demócratas, piensan que las relaciones humanas no son necesarias, toda vez que ni las empresas ni los gobiernos --según una peregrina teoría-- tienen que buscar la felicidad de sus componentes.

Comenta Karl Ettinger: "Aunque la dirección no puede controlar todas las influencias perjudiciales, la experiencia de los países industrializados muestra que es posible mejorar la actitud de cooperación de todos los individuos por medio del manejo inteligente de las relaciones humanas. Los usos en el trato de los subalternos son distintos en cada país. En muchos lugares puede ser difícil vencer las ideas tradicionales acerca de la forma en que un subalterno debe ser enseñado y dirigido en el cumplimiento de su trabajo. En un principio, los subalternos pueden desconfiar de un cambio de sistema en las relaciones con los empleados. La dirección debe explicarles los

motivos por los que espera que la confianza mutua dé por resultado una mayor satisfacción para todas las personas que intervienen en el trabajo".

Agreguemos que esa "explicación de motivos" no tiene que dirigirse exclusivamente a los empleados. En un más amplio contexto la explicación ha de trascender a la sociedad misma, para que el mensaje de las relaciones públicas y humanas tenga valores universales y rebase el marco estrecho en que suele insertarsele.

Es pertinente abundar en una ética y recabar del ejecutivo, tanto como del subordinado y del técnico, que respete la organización donde presta sus servicios. Este respeto ha de partir de una mutua reciprocidad entre el trabajador y la empresa.

A los fines de que el respeto no permanezca en la frase retórica y en el gesto ritualístico, las relaciones humanas tienen que partir de la dirección y matizar el organismo público o privado. No es que las jerarquías se tornen excesivamente corteses y que se entreguen a la urbanidad externa. Aunque unas reglas de fina conducta son imprescindibles, no es sólo con buenas maneras de salón que se difunden las relaciones humanas y públicas en los predios administrativos.

Ha de darse por sentado que la urbanidad, de por sí, ya define un principio de excelencia y ofrece fundamento a la auténtica comunicación. Eso es bastante, si entendemos por auténtica comunicación la que modifica actitudes y no se estanca en la palabra, sino que se dispara hacia la acción.

Auténtica comunicación: he ahí la clave de la vida administrativa. En la buena y operante realidad informativa, puertas adentro en la fábrica o en las oficinas, cómo comunicar es casi tan importante como qué y cuándo hacerlo. Las relaciones públicas coherentes y libres de ataduras y lastres se afianzan en una prudente humanización. Pero ese proceso, que rescata el aparato administrativo y salva al individuo que opera en su seno, es un logro que no se alcanza de la noche a la mañana.

Pregunta Karl Ettinger: "¿Sabe usted escuchar? ¿Se muestra respetuoso con las opiniones de sus empleados? ¿Les comunica el sentimiento de que toma en cuenta seriamente lo que dicen? ¿Admite sus errores, o insiste en tener siempre la razón? ¿Evita usted los argumentos innecesarios? ¿Creen sus empleados en su capacidad como director?"

Las interrogantes nos abren el camino para entender que es comunicación en los términos de unas relaciones públicas coherentes, fundidas a las relaciones humanas. Los coloquios entre el personal --comunicación de persona a persona-- dan

pie a una lenta segura jornada de entendimiento. Esa difícil tarea, como es natural, propende a que se encienda un diálogo responsable.

Valga un breve recordatorio: el diálogo a que nos referimos antes no debe de circunscribirse a la palabra hablada. Las alternativas del diálogo pertenecen a un universo multiforme, infinito en sus matices y variantes.

No hablaremos, porque resultaría prolijo, de revistas, periódicos y folletos, o de radio, cine y televisión. Los medios e instrumentos para la comunicación aumentan y cada día adquieren mayor eficacia técnica. Esa significativa realidad no asegura el éxito de la comunicación. Sólo cuando las relaciones humanas y las relaciones públicas conciertan sus pasos y se proyectan con esmero se consigue un plano de eficacia mental. Aunadas ambas actividades se acusa el equilibrio que colma deseos de creación y asienta en la inteligencia colectiva.

Desde los días en que Elton Mayo comprobó unas verdades, que sólo se intufan entre una vaga luz, hasta nuestro tiempo, ha pasado mucha agua bajo los puentes. En 1924 Mayo, con un grupo de colaboradores, descubrió que no bastaba el cambio externo a la holgura ambiental, para que aumentase la producción. Notó que unos factores intangibles operaban en la voluntad de trabajo de los obreros y que el respeto a la individualidad y a las afinidades electivas entre grupos, determinaba un motivo subyacente de actividad y de estrecha colaboración.

Los experimentos de Elton Mayo, pese a sus errores básicos, precedieron estudios importantes y, en consecuencia, cambios en el seno de las empresas. Poco a poco, con conceptos en perenne renovación, con teoría y práctica por delante y en movimiento continuo, las relaciones humanas y públicas arraigaron en la comunidad laboral.

Cuando penetran más hondamente las relaciones humanas y públicas es cuando animadas desde la alta jerarquía empresarial o gubernativa, no son un "camelo" retórico disimulado. Entonces, captada su presencia iluminadora por los trabajadores, su impulso creador aumenta en la medida y en la proporción en que piensan, en que no actúan como autómatas. A la luz de las relaciones públicas internas y de las relaciones humanas el individuo, aunque inserto en el grupo, en el equipo trabaja a conciencia.

Convenido que es indispensable una recompensa más representativa que la de un salario decente, no es extraño que el

mensaje de las relaciones humanas y públicas se haga extensivo por todos los vehculos posibles y que, sobre todo, se identifique en la conversación trascendente, o sea, en el diálogo. Las relaciones públicas, con su técnica y con su arte, con el dinamismo y la energía de sus factores positivos, allegan una poderosa mano de ayuda a la insoslayable humanización del trabajo y del trabajador. Allegan, además, la intensidad de nuevos conceptos y un espíritu que crece en el afán comunicante de cada día.

¿De qué le serviría al hombre que trabaja que se le adoctrinara para dejarlo estático, inerte, callado como un muerto? ¿Es útil para el individuo que en virtud de su integración a un grupo se le escapan las esencias de la iniciativa y de la libertad interior?

Las buenas relaciones humanas y públicas se manifiestan sin cortapisas y a plenitud si al iniciarse hallan estímulo, eco concordante y respuestas a inquietudes. Se trata, llana y sencillamente, de encender la comunicación, de ampliar los causes de su expresión.

Dice oportunamente Riccardo Riccardi , "Una larga experiencia nos muestra que si comunicar en general es difícil, hacia abajo hacerlo supone mayor dificultad aún. Sin embargo, nadie que tenga hombres bajo su mando puede evadirse de la necesidad de comunicarse con ellos. La simple ejecución de los planes de trabajo no podrían cumplirse sin un mínimo de comunicación".

En efecto, así es. La comunicación es difícil. Lo que apunta Riccardi sobre la comunicación hacia abajo, o sea, en escala descendente, es obvio. No hay duda de que resulta en extremo complicada la comunicación del empresario o del jefe con una masa de empleados. Como recalca el mismo Riccardi, no es posible evadir esa responsabilidad. La comunicación es indispensable en la actividad diaria y para el ejercicio de los mandos. Ahora bien, hay una comunicación que por calar en las zonas más recónditas del ser humano, y por acariciar objetivos mayores, demanda el sutil afinamiento del intelecto. Es una comunicación trascendente, vitalista.

Ceñida la comunicación al aspecto en que los mandos tienen que informar a los fines de desempeñar sus labores, no es tan difícil, aunque su delicadeza implica la idoneidad del trabajo en equipo. En el nivel de la comunicación en que se pone en juego una política, una filosofía, el problema es mayor.

Si en el menester diario los mandos logran hacerse inteligibles y la comunicación entre los distintos estamentos cristaliza, puede comenzarse a pensar en el diálogo, en la inteligencia colectiva que permite la actividad creadora e incita a la obra de conjunto, al trabajo en equipo. No al trabajo sin metas, ciego y de corto aliento, sino al que se transforma en vivencia.

Podríamos indicar que el diálogo a que se aspira mediante una comunicación como la esbozada, anticipa esquemas persuasivos, como si el propósito, a lo largo y a lo ancho del proceso, girara sobre un único e intransferible eje. En el ansia de comunicación no caben desmayos ni puntos finales: es un ordenamiento insólito de fracasos y de triunfos, que vienen a ser interdependientes.

Encaremos el tema que nos mueve: las relaciones humanas en las relaciones públicas. El cuadro queda despejado. Veamos un proyecto de vida, una agenda en que empresas y gobiernos, sociedades e individuos, "se comunican, luego existen".

Edward Bernays, en un análisis profundo y cauteloso en torno a las relaciones públicas, ha dicho: "Los cursos de relaciones públicas en los planes de estudios universitarios son relativamente nuevos. Hace treinta años no existía ninguno. Hoy se dictan en varios institutos de educación superior y universidades y algunos de ellos expiden títulos en la materia".

Es innegable que el paso de la calle a la academia, de la intemperie a los claustros universitarios, acredita valores sociales en las relaciones públicas. No en vano en su técnica hay principios fundamentales de humanización y de solidaridad.

Aunque es fácil anotar que las relaciones públicas y humanas tienen asiento en todas las sociedades, grandes y pequeñas, es en los conglomerados más complejos donde se impone su vigencia. En los microcosmos el calor humano de persona a persona es un fenómeno natural, obvio por el tono de la convivencia. En los macrocosmos el problema de magnitud constituye un reto al impulso creador de la técnica de comunicación, que asume tantos riesgos con su red multiforme y sensitiva.

El antes citado Bernays ha escrito: "No se carece de libros de texto sobre la mecánica de la actividad que nos ocupa, pero todos ellos ignoran totalmente algo mucho más trascendente en las relaciones públicas: los problemas sociales, económicos y políticos involucrados en la vinculación del cliente con el público, y la integración de la labor de relaciones públicas con las ciencias sociales".

El juicio de Bernays, fruto de la experiencia en la teoría y en la práctica, reitera hasta qué grado las relaciones públicas han de universalizarse apoyadas en el legado humanístico, con énfasis en la ardiente actualidad. Las relaciones públicas, en consecuencia, aprovechan la coyuntura de las ciencias sociales y obtienen, así, una ancha visión del "hombre y sus cosas". Por eso, en este mundo de cambios dramáticos e insólitos, la función de las relaciones públicas supera el eco publicitario y se sitúa por encima de la propaganda.

Las notas anteriores derivan hacia una obvia conclusión: que desde empresas y gobiernos --y en una variada gama de niveles jerárquicos, de mandos intermedios y de muchedumbre trabajadora-- se impone la mejor comunicación posible. Ha de partirse de una incuestionable premisa: no importa lo bien que seleccionemos palabras e imágenes, la dificultad de comunicarse persiste. Y es menester que cada caso se vea en sus méritos.

Los medios de comunicación mejoran cada día. Se hallan en medio de un progreso que avasalla y cambia y que define la forja de una nueva sociedad, que no es ya la del signo o de la palabra escrita únicamente. El observador menos sagaz se percató de que los medios de comunicación modifican lo externo, lo epidémico, lo que se capta a la simple vista.

José Luis Aranguren destaca en La comunicación humana: "Es menester distinguir en la comunicación a través de un canal de doble dirección, lo que suele llamarse "información primaria" e "información secundaria". Información primaria es el mensaje que se transmite. Información secundaria es la del conocimiento de que aquel mensaje está circulando y la de quién o quiénes lo han recibido. En la conversación ordinaria el informador advierte, en seguida, por la respuesta de su interlocutor, si el mensaje le es ya conocido o no".

La comunicación en el plano institucional y ajustada a unas necesidades colectivas, aún cuando acarree el tono del discurso o de la conferencia, no se logra automáticamente. El comunicante puede ser mal entendido, entendido a medias o interpretado a capricho, lo que distorsiona imágenes e invalida mensajes.

Unas relaciones públicas eficaces han de cuidar el proceso de comunicación, acoplándolo a los imperativos de una sociedad que marcha a ritmo rápido, a trote forzado. Es, por lo tanto, una tarea inacabable en que se funden principio y fin, como en la redondez de una gota de agua. Las relaciones públicas, ajustadas a ese concepto, adquieren fuerza y se perfilan sólo si se

les provee el auxilio sensato y razonable de las relaciones humanas. De otra suerte mensajes, imágenes y diálogos, flotarían en un limbo de confusiones.

La circunstancia comunicante en que se agita el hombre no podría restringirse a un plano unidimensional. El secreto de las relaciones públicas y humanas, reside en la capacitación de jefes y subalternos para trabajar en equipo. El equipo, como núcleo mínimo, no actuará a espaldas de una entidad mayor y tampoco sin la plena conciencia de que "es la parte de un todo". Las relaciones públicas y humanas, como vasos comunicantes, subrayan la urgencia de que prevalezca el conocimiento propio.

Si se logra un magnífico trabajo en equipo y se adquiere conciencia de grupo en una "microsociedad" aislada, con una comunicación integral sólo de puertas adentro y como empresa o gobierno, se tendrá a la larga, un eslabón fuera. Pese a que cada grupo ha de caracterizarse por su ordenamiento interior y por su independencia con respecto a modos y estilos ajenos, su legítima función la alcanzará en la medida en que ajuste a un orden superior.

Ese orden superior radica en la sociedad grande y rectora: en un macrocosmos. No es sencillo, en virtud de las peculiaridades del conglomerado humano, que imágenes y palabras hagan conducente un mensaje inteligible para todos y que todos coincidan en acatar un orden superior. Esa es la gran encrucijada de la comunicación y presupone, para las relaciones públicas y humanas, un grave planteamiento.

Por eso, al rozar el tema de las relaciones públicas ante el conglomerado social, se subraya la importancia de una técnica junto a la dinámica de un arte. No es la cuestión urgente que implica el envío de órdenes o mandos para colmar las demandas de un "encargo". De lo que hablamos es de crear y hacer factibles fórmulas para dignificar al hombre y mejorar su trabajo, objetivos que no suelen coincidir.

Nos topamos con la realidad palpitante de las relaciones públicas y humanas, portadoras de esquemas de civilización y cultura que no se confinan al mundo alucinante de la técnica, aunque utilicen su fuerza y estén potenciadas por su energía motora. Estamos ante el drama de un movimiento en que individuo y sociedad se integran poco a poco.

En el seno de la sociedad industrial, que exige el máximo de producción y sitúa a cada uno de sus participantes en un lugar adecuado para despertar sus potencialidades, la colaboración

de los grupos y del individuo es muy necesaria. Ocurre, no obstante, que las complicaciones del aparato industrial, que pueden trastornar el derecho del individuo, socavan a veces el impulso de la iniciativa libre.

¿Cómo enderezar la iniciativa propia si se arranca de la piedra de toque de que es indispensable que la parte se entregue al todo? ¿No hay una aparente incongruencia entre la iniciativa libre y la rigidez de unas metas inflexibles?

Preguntas inevitables si deseamos esclarecer el tema. En la práctica de las relaciones públicas y humanas pueden surgir respuestas que orienten el diálogo con miras a liberar al individuo de miedos y limitaciones. Si nos planteamos la civilización y la cultura como expresiones liberalizadoras y no como márgenes que angostan la capacidad del individuo para desprenderse de lastres, tenemos que aceptar las relaciones humanas y públicas, o públicas y humanas en virtud de su propia apertura. Es inexcusable, por lo tanto, otorgar al medio de comunicación, cualquiera que sea, la primacía de rigor.

Volvamos a la temática enunciada al principio de estas notas: las relaciones humanas en las relaciones públicas. No falta quien vea en las últimas punto menos que un acordeón publicitario. No es así. Y mucho menos cuando se identifican con las relaciones humanas y de su núcleo se nutren tanto la autogestión como la cogestión, para usar aquí los términos de la sociología industrial.

La historia de nuestro tiempo, en torno a la convivencia en el trabajo y a la productividad dentro del macrocosmos de la civilización, comienza a escribirse. Pero, igual que en el periódico, esa historia hay que seguirla de día a día.

Ya en la antigua Grecia el "conócete a tí mismo" precede la sabiduría socrática y es el ábrete sésamo del templo de Delfos. Hoy, quizás más que en épocas anteriores, el "conócete a tí mismo" ha de regir el concepto de vida y actuación de los seres humanos. Pese a que en el fondo el ansia de comunicación y el deseo de actuar en grupo, destacan esa tendencia, el ser humano anda desquiciado, como si le enajenara el propio escenario de la civilización en que se mueve y de la cual es él obligado protagonista a la par que espectador.

¿Nos hemos visto como somos para conocernos? ¿Sabemos qué camino es el que llevamos? La empresa de vernos siquiera en silueta y a media sombra, es casi imposible. Ni el propio Narciso buscador de su yo externo y enamorado de su perfil,

alcanzaba a verse completamente. El espejo, como la linfa de agua, devuelve la imagen distorsionada, más hermosa o menos bella.

Para llegar al conocimiento propio es inevitable que nos veamos en función de lo que pensamos y de cómo actuamos en la vida diaria. No somos únicamente esa imagen narcisista que irrumpe en el espejo o que nos asalta en el escaparate, celaje elusivo. Somos, sí, un poco esa sombra que nos sigue o se nos adelanta, según por donde nos caiga la luz del sol.

La premisa de las relaciones humanas, de conocernos a fondo, se logra --antes que nada, primero-- en la soledad íntima y recatada del ser. Luego en comunicación con el prójimo. Es de la comunicación auténtica que nace el concepto de lo que somos en función de algo. Los demás ven esa imagen que se nos escapa, o la larga raya oscura que es nuestra sombra, evanescente e inalcanzable.

En la estampa que presentamos, en el puro y llano talante físico, se nos aquilata para bien o para mal. No digamos por las vestiduras o el sonido de la voz y el modo de andar. Somos simpáticos o antipáticos, según nos mire quien nos mire. A veces, por desconocernos del todo, somos otros y nos enajenamos por la pretensión de un grupo o de una persona.

La plenitud de las relaciones humanas llega cuando se permite y se estimula un diálogo vivo, y cuando se habla con entera libertad desde el conocimiento propio con su punta de mínima sabiduría. ¿Cómo cuajar un grupo que en la medida de lo posible se conozca a sí mismo?

No llegaríamos a entendernos nunca si no estudiáramos la persona humana como un conjunto de vivencias, que no es posible descubrir desde un sólo plano y con un único enfoque. Simplificar el conocimiento de la personalidad, o pretender que es fácil sacar el ovillo por el hilo, no es la clave. Hay quienes opinan que el hábito hace al monje y creen que la personalidad de un individuo reside en el traje que viste o en pequeños detalles marginales, como llevar bastón, paraguas, sombrero, melena o peluca. Puede que los signos exteriores proporcionen nociones válidas, o acaso den la pauta para descubrimientos en torno a una persona. Pero descubrir lo mejor de una persona, conocerla y propiciar su autoconocimiento, presupone la investigación profunda, el mirar a fondo.

La personalidad es única, intransferible, propia. He aquí, pese a que es tan consustancial y entrañable, que pertenece a los demás en la proporción y en la medida en que somos gregarios y en que "se nos reconoce o no valores". La convivencia es un continuo proceso de convalidación, y no es tan factible que se nos otorgue lo que hemos ganado, aunque haya quienes reciban más de lo que merecen y a la inversa.

Aparte de los empeños de superación que caracterizan al ser humano en su difícil convivencia, en muchos ambientes civilizados la lucha entre los ciudadanos es poco menos que salvaje. De ahí que de alguna manera, sea indispensable encauzar --para ilustración colectiva y para rescate del individuo-- unas efectivas relaciones humanas y públicas.

"La ambición o el deseo de la fuerza del dinero mueve a los individuos de intenso ego a especular con las necesidades de sus semejantes, a aprovecharse de la afluencia de demandas para aumentar el precio de sus servicios. Por otra parte, este mismo ego aliado a la emotividad, engendra la ansiedad respecto del futuro, la inquietud humana que acrecienta el número de compradores tan pronto se sospecha que determinado artículo pueda llegar a faltar. El orgullo o la vanidad, en cambio, fomentan la adquisición de un objeto apenas aparecido éste en el mercado: muchos quieren ser los primeros en poseerlo".

Estas palabras de Baud nos revelan un ángulo de la psicología y de las peculiaridades de la gente que sufre, en carne, hueso y espíritu, el impacto de la realidad industrial. Por consiguiente, dado el problema que suscita la sociedad de consumo, nada más lógico que la adopción de una política restauradora de valores humanos en menoscabo. Sería un error no darle paso a una agenda del futuro y a un diálogo que permitiese al hombre de hoy ir evolucionando de acuerdo con el progreso técnico y con la solvencia económica a su alcance.

Apunta Baud: "A raíz de la división del trabajo, cada uno de nosotros es, al mismo tiempo, productor y consumidor, con lo cual pertenecemos a dos grupos, uno de producción y otro de consumo. Consideremos, en consecuencia, las relaciones internas del primero y las existentes entre ambas".

La visión de Baud es, a nuestro modo de entender, integradora y definidora. Es imposible, o prácticamente imposible, trazar un programa de relaciones humanas y públicas --esto es, de relaciones internas-- si no precede un criterio rector sobre la dicotomía productor--consumidor.

Llevar al individuo a que se conozca a sí mismo y a que a su vez, libre de temores, proyecte sus potencialidades, su energía creadora, para bien del grupo, es un esfuerzo sin pausa. Cabe apuntar que es la realidad dramática de nuestro tiempo.

¿Cómo se alcanza la introspección necesaria para que el conocimiento propio no sea una pura y vaga idea? ¿De qué modo pueden percatarse empresarios y jefes de gobierno de que la tarea de orientar a individuos y grupos no es un empeño baldío?

Los psicotécnicos con la imprescindible aptitud y con el equipo profesional adecuado, no se improvisan de la noche a la mañana. Quienes quieran que las relaciones humanas y públicas produzcan óptimos resultados, han de evitar los trucos que se inmovilizan en gestos burocráticos o en pura retórica de papeleo oficial. La tarea es de una delicadeza extraordinaria, con una filosofía, con una sociología de la cultura, con una acción constante capaz de rectificaciones y de ratificaciones. Hablamos --y es ocioso indicarlo-- de auténtico diálogo, de una apertura a la creación, al conocimiento propio.

¿Quién ignora que las relaciones humanas deben ser operantes y que rinden sus mejores frutos bajo un patrocinio intelectual armónico y sin embargo polémico? ¿Cómo pretender el desenvolvimiento de relaciones humanas y públicas sin una dosificación prudente de crítica?

Los estudios de la administración pública han llegado a conclusiones esclarecedoras en torno al tema. Además, cualquier observador, medianamente suspicaz, capta el curso de las relaciones humanas en las comunidades de trabajo, lo que explica la urgencia de adaptarlas a todos los medios en los que el individuo labora en equipo.

Karl Ettinger, cuya pericia al respecto es ampliamente reconocida, ha escrito: "El adiestramiento en la supervisión debe ayudar a la persona que se adiestra a perfeccionarse en el desempeño de sus tareas regulares, como proyectar, supervisar y dirigir el trabajo de otros. Sin embargo, no puede ser un supervisor competente hasta que no adquiera la pericia necesaria para conservar dentro de su unidad relaciones humanas satisfactorias".

Supervisar, encauzar el trabajo, dirigirlo con eficiencia, no significa siempre criterios creadoramente útiles para el espíritu. Lo frecuente es sacrificar el espíritu a la producción, el individuo al grupo. Sin que en las relaciones humanas haya la pretensión de salvaguardar los más altos valores del hombre

a riesgo de la productividad, lo cierto es que, en todo instante, se comprometen sus gestores a impedir que la "condición humana" pierda excelencia.

Si la "condición humana", que ofrece tantas expresiones y matices --y que da lugar incluso a la novelística-- se caracteriza por su "lado malo", ¿cómo impedir que en un estado industrial y en una sociedad de consumo no cobren acento los malos hábitos y las inconfesables apetencias de la gente? ¿Es que convertimos en "fetiche" a las relaciones humanas? ¿Las consideramos como si fueran un curalotodo?

Las relaciones humanas y públicas han de incorporarse a la buena administración, no como un aditamento, como un adorno, sino como una fuerza capaz de modificar actitudes y de converger a una perenne renovación de planes y estructuras. Incidimos aquí en un tema de conocimiento general: no puede haber relaciones públicas y humanas sin ciencias sociales alertas. La aplicación inteligente de la teoría y la práctica de esas relaciones humanas y públicas, a la larga, pueden transformarse en una sabiduría de convivencia que trascienda la pura técnica.

Las relaciones humanas proporcionan a la actividad pública y privada una dimensión que está por encima de ideologías y de bandos. De ahí que las relaciones públicas, en cualquiera de sus múltiples fases, no deban prescindir de su actuante presencia. Es menester que la comunicación de mensajes y de imágenes, y la propia índole de los diálogos abiertos, tengan un trasfondo, una raíz nutricia. Las relaciones humanas propician ese núcleo alimentador, ese fundamento primario.

Las relaciones humanas y públicas, ambas en una fusión de propósitos y con una agenda prevista, vienen a ser portadoras de esquemas de convivencia. No se confunda la afirmación con el inmovilismo ideológico. Nada de eso. Todo lo contrario, en las relaciones humanas y públicas lo estático, lo inerte, no es válido, en tanto en cuanto en la comunicación que promueven, lo que importa es la utilidad del cambio de impresiones. Más aún: no es únicamente conversar lo que produce satisfacción, porque lo que en verdad se desea es actuar.

Lo que afirmamos se comprueba en múltiples casos, en empresas o gobiernos, independientemente de sus características o de sus peculiaridades estructurales. Hay, como es fácilmente reconocible, vertientes de afinidad electiva que imparten

a las realidades humanas y públicas, auténticos impulsos renovadores. Esas vertientes de afinidad en que todas las relaciones humanas y públicas desembocan, sincronizan ideales a largo plazo --e incluso hasta utopías-- con la realidad inmediata.

Dice Karl Ettinger: "La función administrativa de las relaciones públicas pugna por moldear y expresar el carácter de una empresa para que merezca la aceptación y el respeto público. Ha pasado ya el tiempo en que la organización de los negocios podía hacer caso omiso de las relaciones públicas".

Ettinger, quien ahondara tanto en las relaciones humanas, abunda en el aspecto administrativo de las relaciones públicas. Como muchos practicantes de las relaciones públicas y de sus métodos de comunicación, Ettinger cree en las relaciones humanas.

Cuando el autor destaca que es preciso "moldear y expresar el carácter de una empresa", no deja atrás la urgencia de llegar a la persona humana.

A fin de cuentas una empresa es eso: un grupo humano que no puede impersonalizarse sin sufrir en sus esencias vitales. Aunque tienda a automatizarse o a impersonalizarse en el trato diario, el hombre, allá en su fuero interno, se rebela contra los márgenes angostos y contra los cauces restrictivos. En cuanto a las empresas y los gobiernos, con sus símbolos respectivos y sus mitos, han de proyectarse con un perfil humano entrañable, ya que el hombre es una medida de excelencia y en su voz hablan pasado, presente y futuro.

En la empresa privada o en la burocracia oficial el trabajo es la médula de la organización. Dados los cambios que imperan sobre la sociedad, el individuo puede perder la dignidad artesana y profesional de antaño. Andamos, pues, por los vericuetos y los laberintos de la paradoja. De los juicios de Galbraith se desprende que la economía actual es una fuerza "niveladora" que aparentemente permite que la movilidad social unifique o haga interdependientes los estamentos sociales. El mismo Galbraith descubre, a la vez, que la naturaleza del estado industrial enajena. Colectivamente el hombre pierde la noción de su intimidad y encuentra que esa razón de ser --su intimidad, derecho casi divino-- es vulnerada. Pese a las reivindicaciones logradas hasta ahora y las que se insinúan en el próximo futuro, el hombre, sujeto a un microcosmos limitador y a un macrocosmos no menos restrictivo, se automatiza.

¿Cómo salvarse de lo que le rodea? ¿Cómo soslayar la tragedia de un triunfo pfrico? ¿De qué manera escapar a la catástrofe que se cierne sobre su cabeza?

Las preguntas están ahí, tremendas, frías, inexorables.

Ha dicho Alexis Carrel: "Ni la ciencia, ni las máquinas, son responsables del mal que sufre hoy día la humanidad civilizada; ya no son, en sus manos, más que instrumentos de ciegos. No hemos sabido servirnos de ellos. Hemos construido un mundo que no nos conviene. Este error era inevitable. En efecto, las ciencias de la vida llevan gran retraso sobre las de la materia. Por consiguiente, hemos modificado las condiciones de nuestra existencia al ritmo y medida de los inventos, de nuestras apetencias y nuestras ilusiones, sin consideración alguna hacia nuestro espíritu y nuestro cuerpo".

Creemos que esas palabras de Carrel responden a las anteriores preguntas. El esbozo filosófico y sociológico del ilustre Premio Nobel proporciona un punto de partida para el análisis y la reflexión. Ciertamente, es imposible detener el mundo de la mecánica y de la electrónica. La civilización es un proceso de cambios constantes, un camino que se va haciendo sobre la marcha.

Carrel destaca que se han modificado las condiciones de la existencia sin adoptar medidas para "nuestro espíritu" y "nuestro cuerpo". Recién salido del taller de artesano -- así consta en la historia-- el hombre se entregó a la vorágine de la industria. La máquina que le liberaba de la tarea ardua y de la gleba, le exigía una atención extraordinaria: una incondicional vigilancia. De dueño y señor todopoderoso de su mano y de su voluntad --y máxime de su voluntad de estilo-- fue haciéndose un esclavo de los aparatos de hierro: un centinela de calderas y poleas.

¿Resultado? Que el hombre de la empresa industrial, desde arriba hasta abajo, en toda la escala jerárquica, poco a poco, va transfigurándose: y ahora es un siervo sui generis. Después de las transformaciones, al rescoldo de luchas sindicales y de procesos políticos, su rescate es sólo teórico. En último análisis la máquina le subordina, le impide muchas veces gozar de la libertad. Hoy, frente a la automatización y a las computadoras, el ser humano suele llevar su esclavitud a más. Se acerca, sin saberlo y sin quererlo, al modelo de Robot. ¿Valen o no las propuestas de las relaciones humanas y públicas ante un ser al borde del abismo?

Veamos en el contexto del mundo actual las posibilidades reivindicadoras de las relaciones públicas humanizadas. André Siegfried, sociólogo francés, dijo: "La información es fácil, lo importante es la elección de las transmisiones. La dificultad comienza cuando a través de la técnica se llega al ser humano"

El planteamiento de Siegfried subraya que los medios para alcanzar al público son muchos. El cómo comunicar no es tan complicado como el qué comunicar.

El cómo instrumental, que hoy se multiplica en infinitas facetas, lo manejan los expertos, encargados de las relaciones públicas. Con medios audiovisuales, con revistas, con televisoras, con radios y toda una gama de artes gráficas, es relativamente sencillo informar y, por consiguiente, educar.

Como habíamos escrito antes, las relaciones humanas, inmersas en las relaciones públicas, recaban algo más que prosélitos de encendida voluntad. Aspiran a "llegar al ser humano" ¿Cómo?

Las buenas relaciones públicas, humanizadas en su trayectoria de comunicación, deberfan incitar al pensamiento dinámico, dentro de unas reglas de juego en que no se sacrifique el valor de las propias creencias, aunque el bien común preceda a las apetencias individuales. Lo que acadámos de exponer limita la información, la ciñe, la depura. No se trata de propaganda ni de puro eco publicitario.

Los gobiernos y las empresas que soslayan la auténtica comunicación o que prefieren el cómo informar al qué informar, deterioran la integridad última del ser humano: su espíritu, su esencia, su íntima naturaleza creadora. Los rezagos que se arrastran desde otros tiempos, lo mismo que la aplicación errónea de técnicas de relaciones públicas y humanas, determinan que teniendo a la mano soluciones efectivas, no se resuelven grandes males.

Escribe Earl Newson: "Sólo se puede vencer la apatía pública, la incomprensión y los prejuicios mediante la publicación de los hechos". Tajante y radical concepto. En el mundo de las nuevas relaciones públicas es lo que se impone con arreglo a un hondo empeño de mejoramiento. Está implícito, además, que la publicación de los hechos no se abandonará a manos inexpertas y que presidirá un trasfondo de bien entendidas relaciones humanas.

## COMUNICACION, RELACIONES HUMANAS Y RELACIONES... 29

Alfred Sauvy, toca el mismo tema y acentúa: "La clave de un régimen está en la información". Como se trasluce de esa observación, comunicar, informar, equivale a gobernar. Por lo que es necesario recordar que "informarlo todo" no excluye una dosis de prudencia en la expresión. Más aún, informar --porque es en buena medida educar y abrir caminos al buen gobierno-- implica, dentro de ese "todo" abarcador, la selección.

Informarlo todo presupone --no lo olvidemos nunca-- medir el alcance de la comunicación y ajustarla a una serie de situaciones. El "saber informar" -a quién, cuándo y cómo-- encarna una técnica de múltiples recursos y el encargado de las relaciones públicas ha de dominarlas. El dominio de esa técnica --que nunca será total y que se atenderá a la circunstancia de cada caso particular-- significa aunar a la aptitud del periodista la discreción del diplomático. Y, naturalmente, con una orientación humanística que permita el intercambio de criterios, de ideas, de noticias vivas y actuantes.

Si la comunicación es fundamental para que los grupos humanos consoliden sus fuerzas y operen de una manera coherente, cada una de sus expresiones ha de motivarse. No es cuestión de informarlo todo con una carga vigorosa de "drama impresionista". El propósito ha de ser no impresionar, sino expresar.

Desde los gobernantes hacia los gobernados, desde la empresa hacia la clientela, desde el centro hacia la periferia. La información verdadera es la que se transforma en conocimiento, o brinda al receptor un asidero para la razonabilidad. Una información total --informarlo todo y nada más-- sin los elementos de juicio que incitan al diálogo, sería contraproducente. Gobernantes, empresarios y líderes que informan por informar, sin unas metas, o con unas vagas nociones de mal entendida autoridad, caen en el peligro del monólogo, o del diálogo fragmentario. Y la información que comunica sin dobleces es la que procura y logra la respuesta consiguiente, no en términos de clientela que consume, sino de persona que se entera y piensa para incorporarse a un grupo, a una empresa o a una sociedad.

Es de conocimiento general, entre los consejeros de relaciones públicas, que antes de informar es indispensable identificar a los receptores en sus variadas posturas y matices. Además, es completamente necesario prefijar unos objetivos específicos, todo con arreglo a un programa.

Hemos hablado de "programa", de agenda previa. Si bien es preciso adelantar unas metas --proponerse unos objetivos dentro de unas realidades-- no es lícito que la rigidez de un plan prefijado impida la adopción de cambios. Antes, al contrario. En el proceso de informar y de acometer toda una gama de alternativas y estilos, si las circunstancias lo requieren, pueden renovarse los métodos e incluso modificarse a fondo los objetivos.

De poco, o nada, serviría un plan previamente trazado si no se evaluaran constantemente los resultados de la campaña informativa o los propósitos de la comunicación. No son pocas las ocasiones en que, identificados los públicos o clientelas --y fijada la esencia de la información-- no se afirman valores deseables.

El consejero o directivo de relaciones públicas, que ha de adentrarse en el seno de una vasta muchedumbre y estudiarla a fondo, no lograría sus fines si se limitara únicamente a la técnica informativa. Eso sí, las relaciones públicas tienen que apoyar su tarea básica en el dominio de los medios de comunicación, con énfasis en una política de libertad informativa. Libertad informativa bien entendida, con respecto a la intimidad del individuo y con el bien común por delante.

Los medios de comunicación han de ponerse al servicio de la sociedad, lo que otorga precedencia a un enfoque de relaciones humanas y públicas. Es obvio: se informa a seres humanos y quienes informan han de partir del criterio de que dirigiéndose a grandes grupos anticipados por la estadística, tienen que alcanzar al individuo en su última e insobornable intimidad, con el pensamiento alerta y el diálogo como consigna.

Conseguir esa finalidad no excluye que en el cambio de comunicarse con el prójimo el encargado de las relaciones públicas y humanas, se vea en la urgencia de "callar" a tiempo. Lo mismo que en la conversación, en la tarea informativa se imponen, en momentos oportunos, las pausas, los silencios.

Es justo y es, sin duda, lógico que el funcionario que informa o intenta la comunicación, se inspire en el empeño de que el individuo --enterado de lo que se le dice-- no permanezca ajeno al grupo, a la sociedad, al organismo del cual se sustenta. El tono de la comunicación ha de procurar una altura que, abierta a la libertad del ser humano en su refugio de intimidad última e inviolable, no lo aisle de tal manera que se sustraiga a los deberes del bien común.

Escribe Francis Baud: "El hombre querría introducir en las relaciones humanas esa estabilidad que el organismo ha de renovar incesantemente si quiere seguir viviendo; ello ha dado origen a la idea de justicia". Si aplicamos ese concepto a la necesidad de la armonía y del equilibrio en los conglomerados sociales, veremos que hay un sólo camino hacia ese logro: una adecuación entre lo que se comunica y lo que pudiere aspirar a conocer del prójimo.

¿Persuadir? ¿Lograr el mayor número de próselitos o de convencidos? ¿Informar para estar en orden? Todo eso y más. Siempre por la vía de la razón, apelando a la integridad pensante del ser humano: he ahí, en ligero trazo esquemático, lo que significa un programa de buenas relaciones humanas y públicas en inteligente mancomunidad creadora.

El individuo se afilia, se adscribe -- y finalmente se integra -- cuando el proceso se da en la última esencia de su ser. Es movido por su fuerza libérrima, por su propia voluntad, que se identifica con la sociedad. Si se le empujara como un peso inerte su integración sería aparente.

Comunicar redonda y limpiamente, de un modo creador, es encender la llama de la acción, esa llama -- antorcha inapreciable -- que sirve tanto al individuo como a la sociedad. Es evidente que las relaciones con la comunidad, que implican una coordinación entre las públicas y las humanas, cuajan y maduran el fruto de la integración. Sea en el seno de empresas, o de oficinas de gobierno, la suma de las informaciones adecuadas trae como consecuencia sociedades integradas, o en el sendero de conseguirlo. Abandonar las relaciones públicas al puro ejercicio de los medios técnicos sería tanto como invalidarlas.

¿Por qué no basta la técnica para comunicar? ¿No ha dicho McLuhan que la técnica es más importante que el propio mensaje?

Hablando sobre el tema escribe Carlos Cossío: "Ni el cine, ni la radio, ni la televisión han completado el ciclo de su desarrollo técnico, por lo cual el sociólogo mal haría en apreciarlos por la fisonomía que hoy nos presentan. Por el contrario, se impone computarles a crédito una evolución revolucionaria que podemos, sí, entrever, con motivo de las portentosas innovaciones que vertiginosamente mejoran día a día".

Lo mismo dentro de las empresas y de las oficinas de gobierno -- en lo que se conoce como relaciones públicas internas -- que hacia afuera, todos esos vehículos de comunicación son

utilizables. Está visto que están en proceso de constante evolución, o más bien en una revolucionaria postura de incesantes e insólitos cambios.

Los problemas de la comunicación interna en el seno de las empresas, o en el mundillo nervioso de la burocracia, ponen de relieve la necesidad de que al informar de puertas adentro se tengan en cuenta factores muy diversos. El hombre "ese gran desconocido" de que nos habla Carrel, suele enajenarse en el trabajo rutinario de cada día. La rutina no se circunscribe a que tenga que hacer lo mismo minuto por minuto. La rutina mayor es que esté obligado a pensar --y casi hasta soñar-- de acuerdo con unos modelos.

Ha escrito Eugene Jennings, estudioso de la administración pública: "La orientación sistemática desarrolla inevitablemente una demanda de escrupulosidad tanto en las zonas administrativas como en las personales. Por lo general el burócrata aborrece las situaciones confusas". Las palabras de Jennings resaltan una situación y definen la necesidad de una labor informativa minuciosa, que impida confusiones administrativas y de cualquier índole. En último análisis las confusiones se proyectan sobre el individuo, sobre la persona humana de carne y hueso.

Si la información interna en una oficina no se canaliza debidamente, por exceso o por limitaciones en los medios a la mano, se deteriora la eficiencia general. Con ser eso grave, no lo es tanto como cuando el individuo sufre las consecuencias.

Muchos pueden opinar que no es el entramado de las relaciones públicas internas --o de la información en distintos niveles-- lo que falla cuando se desquicia una organización. Se suele atribuir lo apuntado a la estructura burocrática en sí misma, a peculiaridades originarias.

En un sistema efectivo, que articule una burocracia de firme realidad funcional, ¿no son las relaciones públicas y humanas tan esenciales como todas las otras manifestaciones organizativas? ¿Es que cabe el desenvolvimiento de una tarea, gubernativa o empresarial, sin relaciones humanas y públicas?

Ningún instrumento, público o privado --nos referimos a instrumentos de servicio o de producción-- puede moverse en el vacío. Equivaldría tanto como a permanecer en un limbo, en un inmovilismo suicida. Y para evitar el inmovilismo, ¿cómo no informar, comunicar, buscar la integración salvadora?

Comunicar, y la moderna historia lo ha comprobado hasta convencer a los más suspicaces, es forjar unas relaciones que

enlacen a los empleados u obreros con un público, con un conglomerado, de adentro o de afuera. No es posible el trabajo en equipo sin la comunicación. La vida misma, desde la caverna hasta el rescacielos, desde la tribu hasta la nación, desde la selva a la ciudad, es una red de comunicación.

Si aceptamos que la comunicación es un vivero de actividad humana y que las generaciones se van templando en su práctica, nos explicaremos que el burócrata rechaza la confusión y aspire a que le informen bien, y que, a su vez, quiera informar con propiedad. Que haya quienes dentro de la burocracia, o en el seno de la empresa no se preocupen por hacerlo y no sepan informar, es lamentable. Pero en su esencia el rechazo a la confusión es una ansiedad que nace de la falta de buenas comunicaciones y del temor a los errores informativos.

No es sólo el burócrata el enemigo de la confusión. El deseo de eliminarla es universal. ¿Cómo erradicarla? Informando, comunicando, rompiendo zonas de silencio.

Convendría, en apretada síntesis, anotar que hoy, en el mundo de la comunicación electrónica, tanto como en el de los signos escritos y de la palabra al voleo, si bien las informaciones fluyen y asedian y acosan, no se ha podido vencer la confusión. Hasta se infiere que parte de la confusión obedece precisamente a que "se informa demasiado" o a que hay exceso de celo en la comunicación. La verdad es que un persistente y sistemático propósito de orientación colectiva, con publicaciones, conferencias y medios audiovisuales, a veces confunde y ciega si no se gradúa.

La acción coherente desde que la noticia nace hasta que se divulga por mil y un canales, es imperativo categórico de las relaciones públicas y humanas. La información mostrenca, llevada a los más remotos rincones sin depurarla, sin obligarla a una síntesis, podría desorientar, no orientar.

Las preguntas pertinentes están en orden para esclarecer el resobado tópico. ¿Cómo saber si la comunidad burocrática o los trabajadores y la jerarquía de las empresas no andan confusas y sí orientadas? ¿Es suficiente comprobar que su rendimiento económico es alto?

Los experimentos de Elton Mayo demostraron que los conceptos tradicionales de por qué se trabaja, necesitaban revisión. A lo largo de nuevos enfoques y de diagnósticos psicológicos novedosos se ha descubierto que la confusión de muchos trabajadores y empleados --sean altos funcionarios, mandos

intermedios u obreros-- es una constante. No parte únicamente de las condiciones de trabajo.

En una civilización industrial, sujeta a cambios imprevistos y a una perenne crisis que no cesa de cumplir y de proponerse nuevos objetivos, ¿tiene que ser la confusión un inexorable mal? ¿Cómo saber si la confusión es por falta de buenas comunicaciones o porque los mensajes abundan y el individuo no puede captarlos?

En un escenario de corrientes informativas incesantes y hasta de una informática que se agrega al aval burocrático, ¿qué sucede con la comunicación? ¿Es que se encauza de una manera técnica como si estuviese dirigida a autómatas? ¿Es que no se endereza al centro del individuo y sólo se enfoca con ánimo de aumentar la producción o mejorar los servicios?

Tanto para iniciar un programa de relaciones públicas como para impartirle continuidad y estabilizarlo, ha de requerirse --antes, en medio y después-- la presencia de las relaciones humanas, si es posible con el auxilio del psicotécnico. Para saber si la comunicación se logra y si la información no yerra, o parte de supuestos equívocos, hay que acercarse a los receptores, entrevistarlos a fondo, despertar sus inquietudes, inducirlos al diálogo.

Si se nos pidiese una definición de lo que es la empresa perfecta, diríamos que es la que --independientemente de su alta productividad-- mejora el arte de vivir en grupo y decide mejorar el trabajo en equipo. Trabajar es vivir. No se labora sólo para obtener un salario. A esa conclusión han llegado sociólogos y psicólogos, aunque antes de los conceptos que siguieron a los experimentos de Elton Mayo, esa dramática realidad se advertía hasta en los talleres de artesanía de antaño.

Henri Johannot desentraña así las relaciones humanas: "Las empresas colectivas existen porque los hombres, a pesar de todo lo que nos separa y nos alza a unos contra otros, tienden a buscar juntos el mayor bien de todos y cada uno. Tienen necesidad de completarse, de agrupar sus competencias, de conjugar sus fuerzas, de coordinar sus esfuerzos. En todos los campos tienden a repartirse las tareas y las funciones, a ponerse de acuerdo para hacer juntos lo que no pueden realizar esparcidos y desunidos".

La extensión adecuada de esa potencialidad unitaria se logra si presiden medios informativos eficaces. Alcanzar la plenitud

## COMUNICACION, RELACIONES HUMANAS Y RELACIONES... 35

de la cooperación, la conciencia de equipo, es obra de las relaciones interhumanas que desembocan en la sociedad al tornarse públicas. Hallar el justo medio, conseguir la deliberación ponderada, el diálogo dinámico: he ahí las relaciones humanas en las relaciones públicas.

BIBLIOGRAFIA

- Bernays, Edward L., Relaciones públicas, Buenos Aires: Ediciones Troquel, 1966, 484 págs.
- Black, Sam, La práctica de las relaciones públicas, Barcelona: Ediciones Omega, 1963, 268 págs.
- \_\_\_\_\_, Relaciones públicas prácticas, Madrid: Compañía Bibliográfica Española, 1965, 282 págs.
- Cossfo, Carlos, La opinión pública, Buenos Aires: Editorial Losada, S. A., 1958, 158 págs.
- Cutlip, Scott M. y Allen H. Center, Relaciones públicas, Madrid: Ediciones Rialp, S. A., 1961, 611 págs.
- Dimock, Marshall E. y Gladys O., Administración pública, México: Ediciones U.T.E.H.A., 1967, 426 págs.
- Ettinger, Karl E., Investigación y relaciones públicas, México: Herrero Hnos., Sucrs., 1961, 78 págs.
- \_\_\_\_\_, Relaciones humanas, México: Herrero Hnos., Sucrs., 1961, 77 págs.
- Finn, David, La empresa y las relaciones públicas, Barcelona: Ed. Sagitario, S. A., 1960, 189 págs.
- Johannot, Henri, El individuo y el grupo, Madrid: Ediciones Aguilar, 1961, 141 págs.
- Lesly, Phillip, Public Relations Handbook, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall Inc., 1967, 940 págs.
- McLuhan, Marshall y Quentin Tiore, The Medium Is the Message, Bantam Books, 1967, 160 págs.
- Verdier, H., Las relaciones públicas, Barcelona: Ediciones Francisco Casanovas, 1959, 339 págs.
- Robinson, Edward J., Communication and Public Relations, Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Book Inc., 1966, 618 págs.