

RESUMEN DE REVISTAS

M. RAMBIER: *Les consequences humaines de l'automatisation administrative*. «Bulletin O. et M.» número 14, octubre-diciembre 1964, páginas 2-7.

La automación administrativa va en la línea de los tiempos. Y puesto que negarla o contradecirla carece de sentido, sólo cabe a su respecto:

- Ponerla al servicio del hombre.
- Utilizarla para afirmar el espíritu de equipo.
- Desmitificarla.

Pasada la primera euforia en torno a la electrónica y superada la falsa disyuntiva «el hombre o la máquina», la auténtica pregunta que cabe hacer es: ¿Cuál es el puesto del hombre en una civilización del maquinismo? Para el autor la respues-

ta es clara: cuanto más y más en dependencia unas de otras sean capaces de hacer las máquinas, tanto más liberan al hombre de la cadena productiva y tanto más le devuelven en tiempo, es decir, en posibilidades de libertad.

Un complejo electrónico supone un tratamiento masivo. Significa también un instrumento de dirección única e integrada. Esto requiere una comunidad de lenguaje y un tratamiento integrado de la información. Ahora bien: si los obstáculos tradicionales para la inserción del empleado en su grupo de trabajo consistían, sobre todo, en su falta de participación en la totalidad del proceso y su deficiente información, resulta claro que la electrónica, al suprimir ambos, favorece el espíritu de equipo.

El auténtico camino consiste en

desmitificar la automatización y la electrónica. Se trata de un problema de formación y de información; humano, en una palabra. Y la única forma de libertad que cabe al hombre ante la invasión de la máquina estriba en no adorarla—cual nuevo becerro de oro—ni rechazarla a ultranza, sino responsabilizarse ante ella con lucidez y voluntad.

★

A. BOOK: *Un peculiare tipo di Amministrazione centrale dello Stato: il Ministero delle Partecipazioni statali*. «La Scienza e la Tecnica de la Organizzazione nella Pubblica Amministrazione», número 2, abril-junio 1964, pp. 260-288.

Característica fundamental de todo grupo organizado es la existencia de una cabeza responsable, que debe, a su vez, delegar en los sucesivos escalones la autoridad necesaria para conducir el grupo humano a la consecución de los fines previstos.

Fué muy discutida la organización que debía darse al Ministerio de Participaciones estatales. La que se dió finalmente fué, en líneas generales, la siguiente: del Ministro dependen el Subsecretario—con su Secretaría—, el Gabinete y la Secretaría particular. Del Gabinete depende la Inspección y de ésta dos grandes Servicios: el de Asuntos Administrativos y Personal, por un lado, y el de Asuntos Económicos, por otro.

Es en la estructuración de estos últimos donde realmente se plantean los problemas organizativos del Departamento. Para ser más exactos, en la estructura del Servicio auténticamente operativo: el de Asuntos Económicos. El autor, tras de anali-

zar la organización en serie y en paralelo y las ventajas e inconvenientes de una y otra, y teniendo en cuenta que la mayor parte de la actividad del Ministerio es de estudio (programación, vigilancia y control de resultados), concluye que el sistema más adecuado es el de la organización en paralelo. Propone la división en diez sectores, que van desde el que se ocupa de la minería al que lo hace de las actividades menores, dividiendo la actividad ejercida sobre cada uno de ellos en ocho fases, siendo la primera la del estudio de los mercados interiores e internacionales, y la octava, el examen de cuentas.

★

R. DREYFACK: *Cómo reducir costos mediante la supervisión coordinada*. «Boletín de Gerencia Administrativa» núm. 148, diciembre 1964, pp. 3-6.

Dado que una empresa consta de muchos elementos, dirigidos a una finalidad común, precisa de una eficiente coordinación interdepartamental, y esta es una tarea que corresponde principalmente a los supervisores.

En las empresas modernas, sobre todo en las grandes, los departamentos tienden a independizarse unos de otros. Si los supervisores olvidan que debe existir un puente que conecte cada isla departamental con el cuerpo de la empresa, puede duplicarse el trabajo, causarse o aumentarse la confusión y elevarse los costos. Una de las áreas de responsabilidad conjunta de todos los supervisores la constituye el control del inventario.

Como caso claro de comunicación

defectuosa puede citarse la falta de comprensión y respeto de los empleados de producción hacia los documentos. Cuando esto sucede es difícil mantener el flujo de datos precisos para preparación de informes y para los archivos.

Para mejorar la coordinación, el supervisor no debe olvidar que tanto él como sus compañeros son especialistas en su parcela y que todos deben intentar comprender las funciones de los otros; que constituye un mal síntoma que la marcha de la empresa no sea coherente y suave; que para hallarse en condiciones de superar los períodos de emergencia debe realizar un programa de intercambio de personal con otros supervisores; que debe informar en la mayor medida posible a sus subordinados; que la delegación es siempre preferible, y, por último, que difícilmente podrá haber coordinación—ordenación conjunta, que implica una comunidad de pensamiento—sin contactos frecuentes, casi familiares, entre los supervisores.

★

FULVIO BRUNETTI: *Il decentramento amministrativo (Rassegna di giurisprudenza in materia di autolinee)*. «Rivista Amministrativa» número 12, diciembre 1964, pp. 757-763.

Las concesiones municipales de líneas de transporte las realiza en Italia el Alcalde, previa deliberación del Ayuntamiento. Dada la doble condición del Alcalde—representante del Gobierno y Presidente del Ayuntamiento—se plantea el problema de si tales concesiones suponen un caso de descentralización o el

simple ejercicio de una competencia municipal. La solución vendrá dada por la relevancia de aquella «previa deliberación» del Ayuntamiento.

Tras un análisis exhaustivo de las características—tanto de producción como de ulterior eficacia—de la deliberación del Ayuntamiento, el autor concluye que la decisión del Alcalde no pasa de ser un acto ejecutivo del acuerdo municipal. Es claro, por tanto, que la descentralización se lleva a cabo mediante la asignación de competencia al propio municipio.

Distinto es el caso de las concesiones de líneas que unen municipios de una misma provincia, que enlazan un núcleo municipal con su escala ferroviaria o aeropuerto más cercano, o de tipo estacional, todas las cuales competen a las Inspecciones interprovinciales u Oficinas destacadas del MCTC. Este sí es un caso de auténtica descentralización administrativa.

Por supuesto que tanto uno como otro tipo de concesión se mueven en una línea descentralizadora, iniciada con la transferencia a las regiones que gozan de estatuto especial, de la potestad legislativa y consiguiente competencia administrativa en materia de los transportes que la afectan exclusivamente.

★

ROBLEY D. STEVENS: *Cómo dictar una conferencia*. «Boletín de Gerencia Administrativa» núm. 148, diciembre 1964, pp. 10-11.

¿Cuáles son las obligaciones de un buen conductor de reuniones? La

primera, iniciar la reunión, exponiendo el tema de forma atractiva e interesante.

Después, marcar el ritmo de la sesión y orientarla hacia una discusión deliberada e inteligente de todas las facetas del problema, buscando sus soluciones.

Mientras la discusión progresa, no debe perder de vista los objetivos, dirigiendo preguntas hacia los puntos que la reunión pasa por alto.

Para ser un buen director hay que disfrutar realmente en las reuniones. Infundir confianza. Utilizar el lenguaje adecuado. Nunca molestar a nadie. Tener sentido del humor y ser un buen oyente.

Un instrumento de primer orden lo constituyen las preguntas. Para salvar un bache, cortar una discusión, reconducir al tema, etc. Normalmente deben evitarse las preguntas cuya respuesta es «sí» o «no».

Existen muchos medios y artificios visuales que pueden ayudar al éxito de una reunión: diagramas, gráficos, mapas, películas, etc., siempre que se apoyen en hechos y ofrezcan una visión rápida del tema.

☆

R. PEROL: *Temp. Espace, Methodologie. Les exigences modernes de l'information.* «La Revue Administrative» núm. 101, septiembre-octubre 1964, pp. 517-522.

Las modernas técnicas de información ponen de manifiesto, al par que el poder inventivo del hombre,

el carácter frágil, aleatorio y parcial de nuestros conocimientos ante un campo de exploración cuyo horizonte se ensancha de día en día.

Dado que la luz que la información proyecta sobre cualquier objeto realza al mismo tiempo las sombras que lo envuelven, el problema capital estriba en determinar el punto y los medios que suministran y garantizan un máximo de objetividad en la descripción de un suceso o de un proyecto.

El autor se ocupa seguidamente de otros problemas: el que para la objetividad, la autenticidad y hasta la moral del hombre de hoy plantean los poderosos medios de información a que se ve sometido; los que implican los conceptos de «prospectiva» —acuñado por Gastón Berger— y de «futuribles» —debido, sobre todo, a Bertrand de Jouvenel— como elementos básicos de la decisión, en conexión con la información; los que ofrecen algunas aplicaciones concretas de la prospectiva a los campos de la profesión y de la empresa, etc.

Tras ocuparse de las investigaciones actualmente en curso sobre el porvenir de los fenómenos de «generalización», termina subrayando la necesidad de un cauce metódico que sea capaz de integrar la información en un sistema organizado. Los peligros de la prospectiva y la generalización residen, sobre todo, en que llevan a una proyección de deseos, ideologías, etc. A lo que expresivamente se ha calificado de «huida hacia delante». El único remedio contra estas desviaciones consiste —para el Grupo de Estudio del CNOF— en una vuelta al rigor del espíritu, al ejercicio del pensamiento, al hombre en una palabra.

JOHN HOCKMAN: *Los núcleos de mecanógrafas pueden reducir gastos.* «Boletín de la Gerencia Administrativa» núm. 146, octubre 1964, páginas 3-11.

Los núcleos mecanográficos—*typing pools*—no gozan de muchas simpatías: ni agradan a las mecanógrafas ni a los jefes. Sin embargo, son útiles, siempre que estén bien organizados. Suponen un considerable ahorro, aparte de que, al tener que enfrentarse con trabajos más variados y mayor cantidad de gente, la calidad de las mecanógrafas aumenta.

Los principales problemas que plantea su instalación son, realmente, de índole moral: el jefe se queda sin la secretaria que le resuelve una serie de pequeños asuntos; las mecanógrafas emigran apenas hallan otro trabajo; todos se quejan de tener que bregar con un grupo lejano e impersonal.

Ninguno de estos obstáculos es insuperable. De los trabajos accesorios que deja de hacer la secretaria puede encargarse personal especializado; si se quiere retener a las buenas mecanógrafas en el *pool*, su salario, la decoración de la oficina, y el trato que reciben deben reflejar la estima de la organización, etc.

Ya dentro del *pool*, los problemas son de prioridad del trabajo, de adecuada utilización de las mecanógrafas y de control de calidad. Todos ellos corresponden al jefe del mismo.

Las excepciones del *pool* las constituyen el jefe superior, a quien una secretaria descarga de toda una serie de pequeños detalles, y los restantes jefes que tengan *realmente* ocupada una secretaria todo el tiempo.

A. CASATI: *La provincia nel sistema regionale.* «Nuova Rassegna di Legislazione, Dottrina e Giurisprudenza» núms. 15-16, agosto 1964, páginas 1811-1814.

La moderna democracia se apoya, entre otros principios, en el de la sociedad pluralista, del que se deduce como corolario la autonomía administrativa.

En el Estado italiano conviven actualmente dos instituciones intermedias entre el municipio y el Estado: la provincia, cuyo origen se remonta a mediados del siglo XIX, y la región, institución de nuevo cuño.

El problema que se plantea es el del encuadramiento interdependiente de ambas instituciones.

Los problemas pueden ser de estructura y de función. Por lo que respecta a la primera, hay que garantizar que el control ejercido por el ente mayor sea imparcial y capaz de crear un clima de confianza entre ambos. Por lo que toca a la función, cabe distinguir una legislativa (que corresponde a la región) y una deliberativa (que compete a la provincia), mientras ambas participan de la ejecutiva o administrativa.

Es en esta última donde puede surgir el conflicto. De hecho, la provincia posee unas funciones delegadas de la región y otras directamente del propio Estado.

Una cuestión no dilucidada del todo, pese a su capital importancia, es la financiera. Habrá que hacerlo dentro del cuadro total de la reforma tributaria, pero teniendo bien presente que resulta totalmente vano atribuir funciones si no se les garantiza el pertinente respaldo financiero.

L. JORDANA DE POZAS: *Madrid, capital política y sede de la Administración Central*. «Revista de Estudios de la Vida Local» núm. 137, septiembre-octubre 1964, pp. 641-666.

El autor se ocupa, ante todo, del concepto y clases de capitalidad, en función de las distintas comunidades humanas. La capitalidad del Estado acarrea la política y administrativa, lo que, a su vez, implica una enorme grandeza, al par que un cúmulo de problemas y peligros.

Entre las repercusiones de la capitalidad política y administrativa se cuenta la que ejerce sobre el régimen local, en su estructura y en sus relaciones con el poder central.

Seguidamente se analizan algunos casos ejemplares de régimen local especial de capitales de Estado: Washington, Canberra, Islamabad, Londres, París, etc. Sus principales consecuencias son la tendencia a exceptuarlas del régimen local general, la inexistencia o competencia relativamente menor de los órganos colegiados designados por sufragio, la deliberada disminución del papel del órgano ejecutivo municipal, la calidad exigida a sus servicios públicos, el enorme volumen de ciertas obras urbanas, etc.

Finaliza el autor ocupándose de la capitalidad de Madrid, avalada por cuatro siglos como capital del Reino, y de las consecuencias de esta capitalidad política y administrativa, según la Ley de 11 de julio de 1963, especialmente en materia de recursos contra los actos de los rectores del municipio, y del aumento que la capitalidad administrativa acarrea, tanto personal como material. Señala que, si bien este aumento se ha querido frenar de alguna forma en la

Ley del Area Metropolitana de Madrid, no parece haya de contemplarse esta tendencia con mucho optimismo.



N. OCCHIOUPO: *L'Ente regionale e la designazione del suo capoluogo*. «Rivista trimestrale di Diritto Pubblico» núm. 2, abril-junio 1964, páginas 383-404.

Una de las primeras cuestiones que suscita la existencia de regiones en el ordenamiento político italiano es la de si el Estado conserva una entidad unitaria o ha pasado a ser, en cierto modo, una federación. La doctrina se pronuncia, casi unánimemente, por la primera de las soluciones.

Como quiera que las llamadas «regiones» en el Estatuto albertino sólo tenían realidad en sentido geográfico-estadístico, una de sus consecuencias era que carecían de «capital». Como tal solía designarse la del antiguo reino que coincidía, más o menos, con la región.

La capitalidad, sin embargo, acarrea ser la sede de los servicios más importantes del ente territorial. Por si fuera poco, atrae también a la ciudad que la ostenta la producción y el cumplimiento de una serie de actos jurídicos. De ahí su importancia.

La Constitución, por su parte, ni señala las capitales regionales ni marca las vías para hacerlo. Por si no bastara, la Ley número 62/1953, de 10 de febrero, relativa a los órganos regionales, tampoco aborda el tema de la capitalidad.

Restan dos soluciones: que el Consejo regional designe la capital al tiempo que aprueba el Estatuto re-

gional o que sea el propio Estado quien, por Ley, la determine. La primera parece la solución más lógica.

☆

M. ROSELLI: *Riforma dell'ordinamento amministrativo*. «Burocrazia» número 12, diciembre 1964, páginas 425-426.

Entre las cuestiones que plantea la reforma administrativa se encuentra la *calificación funcional*.

Esta calificación, sin embargo, ya existe en Italia. Lo demuestran los argumentos siguientes:

a) Hay cuatro grandes categorías, correspondientes a las funciones directiva, técnica, ejecutiva y auxiliar.

b) Cada categoría supone una *carrera*.

c) Cada carrera goza de una extensión en el abanico de coeficientes y de unas posibilidades de promoción distintas.

El problema, pues, no es tanto de estructura—que ya existe—cuanto de adecuado aprovechamiento de la misma: a cada carrera deben atribuirse *exclusivamente todas* las funciones que en teoría le corresponden.

Si debiera, en cambio, abrirse a cada carrera la posibilidad de acceder a la inmediata, reservando un cierto número de puestos en el escalafón de cada una de ellas para quienes hayan alcanzado el coeficiente máximo en la inmediata inferior y cubran determinados requisitos. Sería ésta una reforma verdaderamente *democrática* y estimulante en alto grado.

En cuanto al aspecto económico, habría que elevar el punto—a efec-

tos de coeficiente—de 3.000 a 4.000 liras, redistribuir los funcionarios más adecuadamente y economizar al máximo en la gestión de los servicios.

Una necesidad particularmente sentida es la de *globalizar* las remuneraciones y transformarlas en sueldo, a efectos, sobre todo, de clases pasivas. Tras ella, la de fijar la pensión en el 100 por 100 del último sueldo sin detracción de ninguna clase.

☆

C. S. ASCHER: *L'amministrazione Pubblica*. «La Scienza e la Tecnica della Organizzazione nella Pubblica Amministrazione» núm. 3, julio-septiembre 1964, pp. 445-466.

De las ponencias y comunicaciones presentadas al decimotercer CIOS, celebrado en Nueva York en septiembre de 1963, se desprende claramente la cada vez mayor importancia atribuida a la Administración pública en los distintos terrenos: relaciones con la política, derechos humanos, programación económica, elevación del nivel del funcionario, urbanismo, etc.

De capital importancia han sido los intentos de concretar los objetivos de la Administración pública. Algunos de los Comités nacionales—Reino Unido, Holanda, Japón, Italia—han aportado su visión particular del problema. Notable también el estudio de la Administración pública desde el ángulo de la salvaguarda de los derechos humanos.

Por lo que hace al binomio, tan de actualidad, Administración pública-Programación económica, más de la mitad de las comunicaciones señalan que los empresarios aceptan la pro-

gramación y dirección económica gubernamental. Ello implica, al decir del Comité sueco, que el mundo de los negocios se integra cada vez más en la sociedad.

El Congreso se ha ocupado además de temas tan sustantivos como Programación económica y presupuesto, Programación del desarrollo, Mano de obra, Personal al servicio de la Administración, Formación de funcionarios a nivel superior, Administración urbana, Administración de

las metrópolis y Técnicas de Organización y Métodos en la Administración.

Los Comités nacionales de Estados Unidos y Suecia han presentado una de las propuestas más luminosas: intensificar al máximo la cooperación entre los distintos países con objeto de crear un *feedback* internacional, que sólo beneficios puede reportar a todos.

E. S. G. y J. O. M.