

*En este número presenta DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA tres temas de muy diversa naturaleza.*

*El primero vuelve, una vez más, a plantear el problema de la reforma administrativa. El autor pertenece a la misma línea de pensamiento de quienes opinaron sobre este tema en nuestros últimos números. Parte de la idea de que la reforma administrativa estructural y directa es difícil de llevar a cabo con éxito por las resistencias que provoca; en cambio, si son posibles y fáciles muchas reformas administrativas que operan sobre diversas unidades y múltiples objetivos concretos. Los objetivos han de ser preferentemente cuestiones de métodos y procedimientos, y así por la fácil vía de acumulación de muchas pequeñas reformas adjetivas y parciales pueden obtenerse resultados de conjunto verdaderamente sustantivos y sin gran esfuerzo. A este fin se proponen, como más convenientes, los siguientes objetivos de reforma: 1.º Simplificación del trabajo al máximo. 2.º Normalización de muebles, papel y demás instrumentos de trabajo. 3.º Mecanización de aquellas tareas verdaderamente reiterativas. 4.º Programación de los trabajos a realizar en la unidad. 5.º Control de las funciones programadas y de sus costes. 6.º Información adecuada entre las diversas unidades, a fin de evitar cortocircuitos. 7.º Valoración del trabajo de cada funcionario.*

*El segundo tema tampoco es nuevo para DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA. En él se vuelve a abordar el tema de la entrevista, orientado especialmente como técnica de selección. Es notorio que—posiblemente por influjo del «behaviorismo» americano—las conductas tienden a desformalizarse; la Administración es, en definitiva, un conjunto de servidores y funcionarios, cada uno con su propia personalidad. Pues bien: es importante descubrir esta personalidad, ya que de su calidad y aptitudes cabe predecir los resultados que obtendrá cada funcionario en su puesto de trabajo y, por ende, los resultados que obtendrán todos los funcionarios que son espejo de la Administración. El sistema más en boga para estos fines es, sin duda, la entrevista, a tra-*

vés de la cual cabe adivinar sistemáticamente el rendimiento de las personas que integran la Administración. El autor de este tema entiende que la entrevista tiene algo de ciencia y mucho de arte; sin embargo, ciñe su estudio a los requisitos técnicos que debe llenar toda entrevista, particularmente en lo relativo a su planteamiento, fijación de objetivos, iniciación y duración, forma de las preguntas, partes de que consta toda entrevista, las anotaciones, el uso de cuestionarios y el informe final.

El tercero y último tema es bastante nuevo en DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA. Se refiere al problema de las comunicaciones en la Administración, que es, sin duda, uno de los temas esenciales de toda organización. En efecto: toda organización supone la unión de los esfuerzos de dos o más personas a un determinado fin. Las vías de unión—trama y urdimbre de la organización—son el sedimento objetivo que da cuerpo a la entidad; una organización es tanto más sólida cuanto mejor y más eficaces sean sus vías de comunicación interna. Los juristas suelen considerar las comunicaciones desde el punto de vista de órdenes, oficios, circulares, etc.; evidentemente, es importante, pero conviene no olvidar en las comunicaciones sus cauces informales—contactos verbales, humanos, amistosos—, que son, en definitiva, el más exacto reflejo de la realidad estructural de toda organización. El autor destaca que a través de las comunicaciones se obtiene una mayor efectividad del mando, una mejor coordinación y la necesaria información entre los órganos de la organización. También estudia los principios, la técnica y los límites de las comunicaciones para llegar a unas conclusiones verdaderamente positivas e interesantes.

*In this issue, DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA presents three articles very different in their respective nature.*

*The first one raises once again the problem of administrative reform. Its author follows the same lines of thinking as other scholars which have written on this subject in previous issues. He starts from the assumption that administrative structures reform is difficult to reach to successfully because of the number of resistences which it creates; on the other hand, individual reforms within the framework of small units and with concrete goals are possible and easy. Goals must be preferently matters of method and procedure. Through the easy way of an accumulation of several small reforms of an adjective and partial nature, good results, really sustantive, can be reached to without a big effort. To such an effect, following reform goals are proposed: a) Simplification of work at a maximum; b) Standardisation of furniture, paper sizes and other instruments of work; c) Mechanisation of procedures which are really repetitive; d) Planning of tasks to be done in the unit; e) Control of functions or tasks planned as well as of their cost; f) Adequate information between the different units, to the effect of preventing short-circuits; g) Evaluation of performance of each official.*

*Similarly, the second article is not new for DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA. In it the subject of the interview, so far as a selection technique, is tackled again. Public Administration is, in the last analysts, a number of officials and employees, each of them having his own personality. It is important to discover such personality, because its quality and capacities can provide a basis for predicting future behaviour of the official in his position. The technique now most extended is, no doubt, the interview. This technique permits a systematic study and evaluation of performance of public personnel. The author thinks that the interview is not so much a technique as an art; nevertheless, he limits his study to the technical requirements which every interview must fill, particularly in what concerns its planning, fixation of goals,*

initiation and duration, form of questions, parts of every interview, protocols, use of questionnaires and final report.

The third—and last—subject is rather new in DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA. It refers to the problem of communications inside Administration. This problem is, no doubt, one of the essential problems of every organization. In fact, every organization involves the union of the efforts of two or more people for a determined purpose. The channels of communication—warp and weft of the organization—represent an objective sediment which gives consistency to the organization. The better, the more effective the communication inside the organization, the more consistent and sounder the organization. Lawyers use to consider communications from a formal point of view exclusively: that is, they understand as such only orders, formal decisions. These are important, no doubt; but informal channels of communication—oral contacts, conversations, informal meetings—are not to be neglected, as they are in the last analysis the most true mirror of the reality of organizational structure. The author points out that good communications provide a greater effectiveness of command, a better coordination and the necessary information between the different organs. He also analyses the principles, the technique and limits of communications, reaching to conclusions really positive and interesting.