

El doctor ELMAR BREUCKMANN, profesor de la Escuela de Ciencias Administrativas, de Spira, estudia en el tema sobre «La estructura de la carrera directiva de la Administración alemana» el sistema que para la selección y formación de los funcionarios administrativos de nivel superior se sigue en la Administración Federal. Los cuadros superiores de la Administración están integrados fundamentalmente por juristas, y por ello el esquema básico de su formación es el de los estudios de Derecho que tienen en este país peculiaridades muy interesantes respecto al sistema seguido para pasar de las aulas universitarias a las plantillas de la Administración.



En el trabajo sobre «El principio de limitación de la esfera de control» hace BLANCO DE TELLA un análisis del problema de la determinación de la amplitud que puede tener la esfera de control de cada dirigente; para ello desarrolla como base técnica del análisis el teorema de Graicunas que se refiere al número de relaciones de trabajo que se producen según el número de subordinados sometidos al control de una persona.

Es necesario tener en cuenta este dato para hacer un estudio orgánico con base técnica, ya que de la amplitud que se dé al control de los jefes en cada nivel y en cada tipo de trabajo dependerá el número de niveles jerárquicos que han de ser establecidos.

Para ponderar estas dos dimensiones de la estructura orgánica—horizontal y vertical—, el especialista debe considerar el número de relaciones que han de ser atendidas por una sola persona en función de una serie de circunstancias diversas: nivel jerárquico, naturaleza de las funciones, proximidad física entre el jefe y los subordinados, capacidad del jefe, etc.

El profesor ZIMMERMANN, de la Universidad de California (Berkeley), consultor técnico del Centro de Investigación Administrativa de la Escuela de Perfeccionamiento en Ciencias Administrativas, de la Universidad de Bolonia, estudia en el trabajo sobre «La valoración periódica de los empleados» los principios que deben inspirar un sistema de calificación periódica de los funcionarios públicos.

Partiendo de la idea de que es muy conveniente esta calificación del personal, el profesor ZIMMERMANN resalta las críticas que se han hecho en América al sistema establecido para la Administración Federal, y pone en evidencia los posibles defectos en que puede incurrir un sistema de valoración si no es estudiado muy cuidadosamente teniendo en cuenta las características peculiares del organismo o del país en cuestión.

Los defectos de la concepción del sistema pueden hacer que éste se convierta en una fuente de conflictos entre el personal, a la vez que incrementa los gastos de Administración; sin embargo, si el sistema obedece a una serie de principios fundamentales que han de ser considerados, puede transformarse en un instrumento valiosísimo en manos de la dirección, que de esta forma conocerá mejor a todo el personal, con las ventajas que esto comporta, además de contribuir a mejorar los rendimientos y la eficacia de los mejores empleados, porque saben que su esfuerzo ha de ser conocido y recompensado, y de los peores, porque sienten la presión de un sistema de control eficaz.



Entre las crónicas del extranjero, incluye este número un resumen del Estatuto de Funcionarios aprobado recientemente en Venezuela. Es un exponente más de la tendencia actualmente experimentada en todas las Administraciones públicas, de adaptar a nuevos principios y técnicas el régimen de los funcionarios públicos.



En la crónica de la Administración española se incluye una reseña sobre las reuniones de gobernadores civiles, celebradas recientemente en el Ministerio de la Gobernación. Es de una gran eficacia este esfuerzo de coordinación y de intercambio de información que realizan los gobernadores civiles, y la simple lectura de las ponencias refleja el interés y la trascendencia que estas reuniones han tenido.

Dr. ELMAR BREUCKMANN, Professor at the Speyer School of Administrative Sciences, discusses in his paper on «The Structure of Administrative Class of German Civil Service» the general lines of the system which the German civil service as a whole—that is, including federal and territorial—uses for recruitment and training of administrative classes. Such classes are recruited exclusively among Law graduates. Training is therefore limited to legal problems, and Law study follows a very special pattern as it comprises not only University training but also a praxis in Government administrative and judicial agencies.



In his paper on «The Principle of Span of Control», Mr. BLANCO DE TELLA makes an analysis of the problem of determining the optimal scope of the span of executive control. His discussion is made on the basis of Graicunas' theorem on the number of inter-personal contacts among subordinates subject to control. Scientific study of organizational structures must take into account the basic principle of Graicunas' theorem, as the optimal number of service levels depends on the scope given to the span of control in each service level, as well as on the type of work. Evaluation of these two dimensions—horizontal and vertical—of organizational structure involves considering the number of inter-personal contacts entered by a single person in function of a number of variables—service level, nature of tasks, space relationships, executive ability, etc.



V. B. ZIMMERMANN, Professor at the University of California (Berkeley, Cal.) and technical adviser of the Bologna University Administra-

*tive Research Center in Rome, analyses in his paper on «Employee Merit Rating on a Recurrent Basis» the principles which must guide a system of periodic merit rating in the civil service.*

*Assuming this merit rating system to be technically the best, professor ZIMMERMANN presents the criticisms made against the system operated by the Federal civil service, and warns against the defects that such a system can have if specific agency and Government conditions are not taken into account. If the system is not duly developed, it can turn to a source of inter-personal problems and increase management costs. On the other hand, such a merit rating system, if developed according to a number of fundamental principles, can work as a valuable tool in the hands of management—as executives will get a better knowledge of their staff, with all advantages deriving herefrom—, and contribute to improve performance and efficiency of employees, the best ones knowing that their efforts will be acknowledged and rewarded, and the less efficient noticing the pressure of an effective control device.*



*«Crónicas» of this issue include an abstract of the Personnel Law recently passed in Venezuela. This Law reflects, like many other similar developments, the universal trend of adapting civil service regulations to new principles and techniques.*

*Informative sections on Spanish Government agency practices include a report on meetings of «Gobernadores civiles» held recently at the Department of the Interior. The importance of such meetings in what concerns coordination and exchange of views needs not to be emphasized. The mere headlines of discussion topics reveals the interest and relevance of these conferences.*

*Le Dr. ELMAR BREUCKMANN, professeur à l'Ecole de Sciences Administratives, de Spire, étudie, dans son article sur «La structure de la carrière directive dans l'Administration Allemande», le système de sélection et de formation des fonctionnaires des niveaux supérieurs adopté par l'Administration Fédérale. Les cadres supérieurs de l'Administration sont formés, fondamentalement, par des juristes et c'est pour cette raison que le schéma basique de sa formation est celui des études juridiques qui ont, dans ce pays, quelques caractéristiques très intéressantes en ce qui concerne la méthode suivie pour passer des classes de l'université aux cadres de l'Administration.*



*Dans son travail sur «Le principe de la limitation de la sphère de contrôle», M. BLANCO DE TELLA fait une analyse du problème de la détermination de l'ampleur que peut avoir la sphère de contrôle de chaque dirigeant; dans ce but, l'auteur développe comme base technique de son analyse, le théorème de Graicunas qui fait référence au nombre de relations de travail qui se créent selon le nombre de subordonnés sous le contrôle d'une personne.*

*Il faut tenir compte de cette donnée pour pouvoir accomplir une étude organique qui aurait une base technique, car l'ampleur qu'on donne au contrôle des dirigeants dans chaque niveau et dans chaque type de travail sera conditionné par le nombre de niveaux hiérarchiques qui doivent être établis.*

*Dans le but de considérer ces deux dimensions de la structure organique—horizontale et verticale—le spécialiste doit tenir compte du nombre de relations qui doivent être surveillées par une seule personne à cause de toute une série de circonstances différentes: niveau hiérarchique, nature des fonctions, proximité physique entre le chef et les subordonnés, capacité du chef, etc.*

*Le professeur ZIMMERMANN, de l'Université de California (Berkeley), conseiller technique du Centre de Recherches Administratives de l'Ecole de Sciences Administratives de l'Ecole de Perfectionnement en Sciences Administratives de l'Université de Bologne, étudie dans son travail sur «L'évaluation périodique des employés», les principes qui doivent inspirer un système de appréciation périodique du rendement des fonctionnaires publics.*

*En partant de l'idée qu'une telle qualification du personnel est très convenable, le professeur ZIMMERMANN souligne les critiques qu'on a formulées en Amérique sur le système adopté par l'Administration Fédérale et il signale clairement les défauts dans lesquels un système d'évaluation peut tomber s'il n'est pas étudié attentivement en tenant compte des caractéristiques spéciales de l'organisme du pays considéré.*

*Les défauts dans la conception du système peuvent convertir celui-ci en une source de conflits entre le personnel en même temps qu'ils déterminent une élévation des dépenses de l'Administration; pourtant le système peut avoir une grande valeur pour les dirigeants qui, a travers son utilisation, pourront arriver à connaître tout le personnel avec tous les avantages qui dérivent de ce fait. En outre, il peut contribuer à augmenter l'efficacité des employés les meilleurs qui savent que leurs efforts seront connus et récompensés et même celle des employés les moins laborieux car ils éprouvent la pression d'un système de contrôle efficace.*



*Parmi les chroniques de l'étranger, nous trouvons dans ce numéro un résumé du Statut des Fonctionnaires récemment approuvé au Venezuela. C'est encore une preuve de la tendance actuelle qu'ont toutes les Administrations publiques d'adapter aux nouveaux principes et techniques le régime des fonctionnaires publics.*



*Dans la chronique de l'Administration Espagnole se trouve un résumé sur les réunions des «Gobernadores civiles» qui ont eu lieu au Ministère de l'Intérieur. Cet effort de coordination et d'échanges d'information aura une grande efficacité, et la lecture des rapports présentés révèle l'intérêt et l'importance de ces réunions.*