

*El primer trabajo de este número «Sobre el procedimiento para la habilitación de créditos», del que es autor el señor PÉREZ HERNÁNDEZ, hace una exposición del sistema actual de concesión de créditos extraordinarios y suplementos de crédito; analiza los defectos de tramitación que tiene el sistema actual y propone el procedimiento que podría seguirse para eliminar dichos defectos, suprimiendo trámites inútiles y dando mayor eficacia al sistema sin restarle confianza y responsabilidad.*



*El tema del señor LASO VALLEJO, sobre «Un procedimiento de selección de directivos: la entrevista en grupo», es una exposición de la técnica y de las aplicaciones posibles de la entrevista en grupo como procedimiento de selección.*

*Un sistema técnico de selección ha de partir necesariamente de un presupuesto básico objetivo, que son las exigencias que la función a desempeñar impone a la persona que ha de ocupar el puesto de trabajo en cuestión. Estas exigencias pueden ser de aptitudes físicas, intelectuales, de formación y experiencia, de personalidad, etc., y para medir cada uno de estos requisitos es conveniente investigar cuál es el procedimiento adecuado. Las técnicas selectivas progresan constantemente, y en la actualidad puede decirse que existe toda una gama de pruebas para medir las posibles exigencias de una tarea cualquiera.*

*En el caso de las funciones directivas es fácil comprobar que entre otros requisitos, los diversos aspectos de la personalidad son de importancia particularmente relevante. Interesan directivos bien formados, bien preparados para su función, pero lo que en definitiva importa más es la capacidad de mando, integrada por una gama de características tan significativas como la iniciativa, el equilibrio emo-*

cional, la capacidad de convencer, etc. Son diversas las técnicas selectivas empleadas para descubrir estos aspectos de la personalidad: cuestionarios de personalidad, técnicas proyectivas, etc., pero en las organizaciones cada día se abre más camino la entrevista. La entrevista bien preparada y desarrollada proporciona una serie de datos fundamentales que la hacen insustituible en cualquier procedimiento de selección como complemento de las pruebas objetivas.

Dentro de la técnica de la entrevista, y como sistema especialmente indicado para selección de directivos, se ha desarrollado la modalidad de «entrevista en grupo», que ofrece considerables ventajas. En este tipo de entrevista, cada uno de los candidatos tiene la oportunidad de manifestar sus condiciones como jefe espontáneo del grupo, sus actitudes respecto a los compañeros, su flexibilidad, su agresividad, etc., mientras los observadores van formando su criterio y haciendo su valoración.



En el último tema de este número trata el señor ANSÓN el problema de «Las actitudes en el trabajo administrativo».

Es una muestra más de la importancia que tiene la psicología como ingrediente formativo de los funcionarios, especialmente de los directivos. En la mayoría de los problemas humanos que se plantean en cualquier organización concurren siempre causas distintas a las meras circunstancias del problema; las posturas adoptadas por los individuos obedecen a actitudes previas que es necesario conocer para poder actuar adecuadamente.

En el conjunto de personas que integran una organización siempre se dan determinadas actitudes respecto a una serie de cuestiones: la dirección, los compañeros, los subordinados, la organización misma, etc. Si la actitud constituye una predisposición a reaccionar de una manera determinada, es fácil descubrir que cuando esa actitud es negativa puede producir conflictos que no se hubieran dado si la actitud previa hubiera sido debidamente conocida, medida y en su caso, modificada.

Dans le premier article de ce numéro «La procédure sur l'ouverture des crédits» M. PÉREZ HERNÁNDEZ, son auteur, fait un exposé du système actuel de l'ouverture des crédits extraordinaires et des crédits supplémentaires. Il analyse les défauts des formalités du système actuel et propose la procédure qui pourrait-être adoptée pour les supprimer ainsi que les formalités inutiles obtenant de ce fait beaucoup plus d'efficacité dans le système sans lui soustraire pour autant la confiance et la responsabilité.



L'article de M. LASO VALLEJO sur «Une méthode de sélection des cadres directeurs: l'interview en groupe» est un exposé de la technique et des applications possibles de l'interview en groupe en tant que méthode de sélection.

Tout système de sélection doit se fonder sur une supposition basique et objective, c'est-à-dire sur les conditions que doit réunir la personne qui doit occuper le poste en question. Celles-ci peuvent viser aux aptitudes physiques, aux intellectuelles ou à celles en matière de formation, d'expérience, de personnalité, etc. Pour déterminer chacune de ces conditions il convient de chercher quelle est la meilleure méthode. Les techniques de sélection se développent constamment. On peut dire aujourd'hui qu'il y a toute une série d'épreuves pour déterminer les conditions possibles que toute activité exige.

Les différents aspects de la personnalité ont une importance particulièrement notable. Il est intéressant d'avoir des cadres dirigeants bien formés et bien capacités pour remplir leurs fonctions mais ce qui importe le plus ce sont les aptitudes de commandement, lequel se compose d'une série de caractéristiques aussi importantes que l'initiative, l'équilibre émotionnel, la capacité de convaincre, etc. Il y a plusieurs techniques de sélection destinées à révéler ces aspects de la personna-

lité; les questionnaires de la personnalité, les techniques projectives, etc., mais l'interview est celle qui se révèle la plus importante dans les organisations. Lorsque l'interview a été bien préparée et bien réalisée elle présente une série de données basiques, qui font de l'interview un élément indispensable dans n'importe quelle méthode de recrutement en tant que complément des épreuves objectives.

Dans la technique de l'interview et en tant que système spécialement indiqué pour le recrutement des cadres directeurs, la modalité de l'interview en groupe s'est développée. Elle offre des avantages considérables. Dans ce type d'interview, tout candidat a l'opportunité de manifester spontanément ses aptitudes de chef, ses attitudes envers ses compagnons, sa flexibilité, son agressivité, etc. Entre temps, les observateurs forment leurs critères et évaluent les candidats.



Dans le dernier article de ce numéro, M. ANSÓN s'occupe du problème de «Les attitudes dans le travail administratif».

C'est encore un exemple de l'importance de la psychosociologie comme élément formatif des fonctionnaires, particulièrement des cadres directeurs. Dans la plupart des problèmes humains qui se présentent dans toute organisation, il y a toujours des motifs différents des simples circonstances du problème. Le comportement des individus obéit à des attitudes préalables qu'on doit connaître pour pouvoir agir comme il faut.

Dans l'ensemble des personnes qui composent une organisation, il y a toujours des comportements face à une série de questions: la direction, les collègues, les subordonnés, l'organisation elle-même, etc. Si l'attitude est une prédisposition à réagir d'une façon concrète il n'est pas difficile de savoir que cette attitude, si elle est négative peut susciter des conflits qui ne se seraient pas produits si elle avait été connue auparavant, mesurée et modifiée le cas échéant.

This issue's first article, on «Budget appropriations procedure», whose author is Mr. PÉREZ HERNÁNDEZ, discusses present procedures in what concerns extraordinary and supplementary appropriations, analyzing its main flaws and suggesting the procedure which should be used to eliminate such flaws especially unnecessary operations, so that procedure can become more efficient but at the same time maintain the necessary guarantees of due process of law.



Article by Mr. LASO VALLEJO on «A system of executive selection: The group interview», is a discussion of the technique of group interview as recruitment procedure, and of its possible applications.

A technically correct system of recruitment needs as a previous logical condition, an appraisal of all kind of requirements which the tasks to be performed demand of the eventual incumbent of the position concerned. Such requirements can be physical, intellectual, or relate to qualifications of training and experience, or personality. To evaluate these requirements a most adequate procedure must be found. Recruitment techniques are continuously developing; today, therefore, requirements of a given task can be appraised by means of a wide range of tests.

In the case of executive task, personality aspects are particularly important. A good professional training is important, but the most important requirement is the executive skill, the ability for leadership, which is a compound of a wide range of qualities such as entrepreneurship, emotional stability, power of persuasion, etc. To ascertain such aspects of personality there are different techniques: enquête, projective techniques, etc., but interviews tend to gain more and more ground. Well-planned and adequately developed interviews furnish a number

of basic facts which make them necessary in every recruitment procedure as a supplement to objective tests.

Within the framework of the interview, and as a system specially adequate for executive selection, the technique of «group interview» has been developed, presenting important advantages. In this kind of interview each candidate can express his views as informal leader of the group, his attitudes to his colleagues, his flexibility, his aggressiveness, etc. In the course of this procedure, observers make their judgment and evaluate candidates.



In the last article, Mr. Ansón discusses the problem of «Attitudes and organization».

This question of attitudes in organization life reveals the importance of psycho-sociology as an element of Government executive development training curricula. In most human problems which arise in organization life some facts concur which are different from the specific circumstances of the problem; reactions of individuals result from previous attitudes which must be known if action must be adequate.

Among the individuals which make up an organization, there are always some attitudes with respect to a number of questions — the management, the colleagues, the subordinates, the organization itself, etc. If attitudes are tendencies to react in a determined way, it is self-evident that a negative attitude can create conflicts which would not have arisen if previous attitude would have been known, appraised and, if necessary, rectified.