

RESUMEN DE REVISTAS

BOREL, W.: *Automatisme et organization*, en CNOF núm. 1, enero de 1964; pp. 4-6.

La automatización, que ha vuelto mucho más fáciles ciertas operaciones de ejecución, y facilitado las de control y gestión, encuentra quizá su mayor ventaja en el aumento de las posibilidades de información, permitiendo la deducción y la decisión sobre bases más seguras al utilizar un método experimental.

Por otro lado, permite dar un sentido real a la concepción de renovación constante, que debe ser una de las mayores preocupaciones del direc-

tivo de una organización, sobre todo a través de la movilización del personal en todos los sentidos (geográfico y profesional).

Con el aumento de la automatización, el organigrama, según el autor, es ya una imagen inexacta de la organización moderna, ya que ésta precisa de la consulta a especialistas exteriores y éstos no aparecen encuadrados en el esquema organizativo. Aparece entonces superada la concepción de la organización limitada al examen del puesto de trabajo y cuestiones anejas.

La automatización, en conclusión, es un importante catalizador de cam-

bios de métodos de organización; es mucho más que una mera continuación de la revolución industrial del siglo XIX.

★

Informe presentado por el CNOF al XIII Congreso Internacional de la Organización Científica, en Nueva York, 1963: *La planification a la française et l'organisation scientifique*. CNOF núm. 1, enero 1964; pp. 7-15.

El campo de la organización científica se va ampliando cada día más: no comprende solamente la empresa, sino también el Estado.

El último plan francés presenta como características esenciales las siguientes: a) ser un instrumento de previsión, y ello en tres niveles: de la nación, de las profesiones y de las empresas; b) ser un instrumento de elección y de orientación de la política económica y del progreso social; y aquí se encuentra uno de sus caracteres más originales: el de su compatibilidad con la economía de mercado. El plan no supone obligación legal ni para el Estado ni para las empresas; aquél se esfuerza en convencer, pero no en obligar; c) ser un instrumento de cooperación entre los diversos grupos económicos y sociales que toman parte activa en su elaboración.

Debe señalarse que el plan carece de doctrina, pues —como ha señalado P. Massé— «la planificación francesa no es la aplicación de una doctrina preconcebida, el producto de una escuela de pensamiento, el instrumento de una mayoría política»; aquí, la práctica ha precedido a la teoría.

El plan ha encontrado singular aceptación en todos los medios, y

ello se atribuye unánimemente a la atmósfera de libertad y cooperación en que ha sido concebido; a la participación de los ciudadanos en la discusión de los problemas que les afectan directamente. Por ello, termina preguntándose el informe, ¿no nos encontraremos quizá en la vía que nos haga abandonar la democracia de las ideologías y nos conduzca a la democracia de las realidades?

★

R. L. GRAY: *Economic Planning. Some structural and procedural aspects*. «Public Administration», Sydney, junio 1963; pp. 123-140.

Tras amplia referencia a los aspectos de estructura y ejecución de planes de carácter económico en general, se estudian en el presente trabajo diversos aspectos de la planificación económica en Francia, Gran Bretaña y, sobre todo, en Australia.

Australia es un país desarrollado, pero que ofrece aún amplias perspectivas de desarrollo económico. El Gobierno australiano, en su informe «La economía australiana en 1962», se manifestaba partidario de una planificación meramente indicativa a largo plazo, para cuya consecución se arbitrarían controles en las principales instituciones claves del país: sector público, política de precios, etcétera. En la práctica, éste es el sistema seguido.

Frente al punto de vista expuesto, otros sectores del país se muestran partidarios de una planificación mucho más detallada y estudian la pertinencia de la creación de un organismo adecuado y su posible encuadramiento en el Ministerio de Finanzas, Presidencia del Gobierno o,

en su caso, en un departamento ministerial creado con este fin.

El articulista se extiende asimismo sobre los siguientes extremos: oportunidad de adoptar decisiones en conexión con la actual planificación económica y sus posibilidades, medidas tendentes a reforzar los lazos entre el Estado y los demás países de la Commonwealth, representación de las instituciones profesionales, universidades, comercio e industria en el órgano planificador de nueva factura, etc.

★

J. ARDOINO: *Approche Psychanalytique et Psychosociologique du commandement*, en CNOF núm. 1, enero 1964; pp. 25-32.

Está muy extendido un a modo de «cuasiracismo» del mando, que estimula que hay unos individuos nacidos para mandar y otros para obedecer. Por ello, el jefe aparece como un ser deificado y, simultánea —y paradójicamente—, como un esclavo obligado a realizar por sí mismo un conjunto de cosas que no puede delegar en sus subordinados, pues ha hecho todo lo posible por limitar la autonomía de éstos. Consume un precioso tiempo y energía en tareas secundarias, olvidando las específicamente directivas; además, no es fácilmente secundado o, en caso de serlo, lo es de forma servil y rutinaria. El jefe goza de total seguridad.

A este encastillamiento vertical hay que añadir otro horizontal, pues las relaciones transversales no son sino lucha por alcanzar el papel de «primogénito» del jefe.

Pues bien, para el autor, este esquema es insostenible y a todas luces injusto e ineficaz, y debe ser sustituido por otro en que alcance gran

relieve la educación, que tenga en cuenta no sólo la madurez intelectual, sino también la afectiva y social. Por ello, la pregunta «¿Se puede enseñar el mando?», debe transformarse en esta otra: «¿Se debe educar para el mando?». La nueva enseñanza comprendería el saber (conocimientos teóricos) y el saber hacer (conocimiento práctico); la educación entrañaría, además, el saber ser, el saber vivir y el saber estar con otros, cuidando especialmente de este aspecto de las relaciones con los demás.

De esta forma el mando no será ya un mero atributo personal, sino fundamentalmente una función destinada a satisfacer necesidades de un grupo. Y las distinciones entre caracteres, según las diversas tipologías, condicionarán estilos diferentes de mando, más bien que capacidades o incapacidades innatas para mandar.

Termina el autor preguntándose si acaso no habremos superado el estadio del jefe mero organizador para llegar al del jefe «educador». De aquí que —contrariamente a lo que a primera vista pudiera parecer— el jefe mejor será no aquel que se hace indispensable o insustituible, sino «aquel que supiera volverse inútil», por haber contribuido eficazmente a la formación de sus subordinados.

★

SIR JHON FLETCHER-COOKE: *Institutes of Public Administration: Some Major Problems*. «Public Administration». Londres, vol. 41, Winter 1963; pp. 315-325.

El presente artículo expone algunos problemas de interés en conexión con la selección de funcionarios pú-

blicos y la orientación y formación de los mismos a través de los Institutos de Administración pública.

En una prima fase selectiva han de tenerse en cuenta las dos siguientes características de todo buen administrador: cualidades de personalidad y formación o cultura general adecuada.

La primera hace referencia a rasgos de la personalidad como integridad moral, dotes de mando, habilidad en el trato de personas, cualidades éstas de gran importancia, pues difícilmente pueden ser modificadas en el período de formación u orientación profesional. La formación cultural general vendrá determinada en función de las diversas categorías de funcionarios y no ha de confundirse con la suma de conocimientos adquiridos, sino con el desarrollo de la capacidad racional receptiva e inquisitiva.

Desde que Henry Taylor y Wilson sentaron las bases para un estudio sistemático de la Administración, la faceta de la orientación funcional ha tomado entidad, y tras pasar por una fase en la que los funcionarios ingresados realizaban su aprendizaje en el propio destino, diversas razones —falta de economicidad, escasa agilidad, etc.—, han laborado en pro de la creación de Institutos de Administración pública, cuya misión es el desarrollo de la capacidad administrativa de los recién ingresados, suministrándoles los conocimientos especiales y generales necesarios.

En relación con lo dicho se plantean en el presente ensayo algunas cuestiones; por ejemplo, validez universal e intemporal de los conocimientos sobre Administración pública, relaciones entre las Universidades y los Institutos de Administración pública, etc.

R. S. J. BAWER: *Discussion and Decision-Making in the Civil Service* (Discusión y elaboración de decisiones en el «Civil Service»). «Public Administration». Londres. Vol. 41. Winter, 1963; pp. 345-357.

Contra lo que se supone, la actividad oral realizada por el «Civil Service» tiene gran importancia. Tras breve referencia a la literatura técnica sobre la conducción de grupos, se analiza en el presente artículo el carácter de las reuniones de grupos —*meetings*—, ofreciéndose algunos simples consejos para la conducción de los mismos con especial referencia al papel desempeñado por el *chairman* o persona encargada de la dirección de la reunión. Se destacan asimismo los aspectos psicológicos de las reuniones y la necesidad de establecer un orden en la discusión de los asuntos, haciendo constar finalmente el hecho de que la mayoría de las decisiones en los departamentos ministeriales son adaptadas no por individuos, sino por grupos de personas.

☆

HELMUT QUARISTICH: *L'examen d'entrée à l'ENA vu par un allemand*. Promotions. París, núm. 67, 4.º trimestre, 1963; pp. 39-45.

El programa de ingreso en la ENA abarca: de una parte, amplios conocimientos de Derecho, que dan primacía en los exámenes a los licenciados en estudios jurídicos, y de Economía, como consecuencia de la tradición mercantilista francesa; de otra, la cultura general, que ha tomado relevancia en Francia a partir de los contactos entre los funcionarios franceses y la Administración

inglesa a raíz de la segunda guerra mundial.

Lo expuesto da lugar, según el articulista, antiguo estudiante extranjero en la ENA, a que la calidad de los ejercicios de los mejores candidatos elegidos en los exámenes, al menos en lo que se refiere al temario de derecho público, sean superficiales y carezcan de rigor científico según las normas alemanas.

Esta ampliación del programa de selección al campo de la Economía y la cultura general implica una cierta pérdida de sustancia jurídica, y la metodología francesa no es apta, según el autor, para resolver este dilema.

★

ADMONDO PASINI: *Criteri di selezione del personale*, en «L'impresa pubblica». Núm. 12, diciembre de 1963; pp. 632-633.

Como criterios de selección se señalan los siguientes: a) La selección psicotécnica, basada en la comprobación de los requisitos físicos e intelectuales, y aptitudes generales de los candidatos; b) La orientación profesional, por la que se examinan los candidatos en función de todos los aspectos profesionales, y c) El psico-diagnóstico empresarial, que se dirige al examen y determinación de la personalidad (carácter, afectividad, temperamento, voluntad, cultura...). Para ello se utilizan diversos cuestionarios a los que se prefiere sustituir por métodos basados en el contacto directo con el candidato (coloquio individual o de grupo, y tests proyectivos, de Rorschach...). Además, cada día cobra mayor importancia la comprobación «clínica» de la personali-

dad, a través de la psiquiatría del trabajo.

Pues bien; el psico-diagnóstico empresarial—concluye el autor—se ha revelado como la forma más completa de selección, ya que, fundiendo en una única disciplina la Psicología y la Psiquiatría del trabajo se basa en una comprobación completa de todos los requisitos de los candidatos.

★

BERNARD GOORHAY: *Le contrôle dans l'administration*. «Promotions». París, núm. 67, 1963; pp. 45-59.

Partiendo del control en sentido estricto, control interno de la Administración, que excluye el político y jurisdiccional, y el administrativo, sobre los actos de los particulares, se estudian aquí las diferentes modalidades de control dentro de la Administración: controles técnicos y administrativos, institucionales los primeros, de organización los segundos; controles preventivos y *a posteriori*; controles escritos, documentales y mediante visitas; controles individuales y colectivos.

Los resultados de esta actividad son diversos: mera transmisión del informe a la autoridad competente, responsabilidad y, en su caso, sanción disciplinaria, pecuniaria o penal, publicidad de los informes obtenidos con la consiguiente sanción social, etcétera.

Se expone, finalmente, la organización del sistema de controles en Francia y las cualidades personales y capacidades profesionales que deben poseer aquellas personas que ejercen sus funciones.

ONORATO SEPE: *Controllo della Corte dei Contisulle pubbliche imprese*. «El Secretario del comuue e della provincia», núm. 12, diciembre de 1963; pp. 545-549.

La Ley de 21 de marzo de 1958, que debería haber hecho efectivo el control del Estado sobre las empresas públicas (las que gozan de subvenciones a cargo del erario público), adolece de varios defectos básicos, pues, en primer lugar, no está determinado con precisión en la propia ley su ámbito de aplicación; en segundo término, las facultades del Tribunal de Cuentas italiano no son muy amplias, y en tercer término, plantea muchos problemas la coordinación del Tribunal con los Ministerios.

Con el fin de paliar la discrecionalidad de los Ministerios, se ha facultado al Tribunal de Cuentas para que pueda dirigir sus apreciaciones no sólo al Ministerio competente, sino también del Tesoro, que de este modo viene a ser cointeresado con el Tribunal en la adopción de las medidas pertinentes, y puede llevar la cuestión al Consejo de Ministros.

El Tribunal no tiene facultad de impedir la eficacia de los actos examinados, incluso en el caso de abierta ilegitimidad de los mismos. Por ello es permitido deducir que el Tribunal de Cuentas no «controla» a los entes, se limita a expresar una opinión valorativa de la actividad jurídico-económica, de carácter formal, desarrollada por los mismos, no pudiendo emitir una verdadera y propia declaración acerca de la regularidad de su gestión, tal como se quería controlar por el artículo 100 de la Constitución. Por otro lado, no le son siquiera permitidos al Tribunal juicios de naturaleza económico-política sobre la oportunidad o vitalidad de las empresas públicas, ya que tales juicios corresponden al Parlamento.

Durante muchos años se ha omitido la creación de un instrumento que actuara un precepto preciso de la Constitución, y cuando se ha creado—concluye el autor—se ha hecho de tal modo, consciente o inconscientemente, que es inutilizable.

R. V. y J. O. M.