

## RESUMEN DE REVISTAS

G. C.: *Genni sull'apporto della scienza della amministrazione alla scienza della organizzazione*. Editorial de «La Scienza e la tecnica della organizzazione nella Pubblica Amministrazione», núm. 2, abril-junio 1964, pp. 191-196.

Aunque todavía se discute acerca de los límites de la Ciencia de la Administración y su diferenciación de la Ciencia política, parece existir acuerdo en que su núcleo fundamental lo constituye la aplicación a la Administración pública de los principios y las técnicas de la organización científica. De aquí el interés de precisar en lo posible el concepto de ésta.

No han sido muy afortunados los intentos de dotarla de un contenido realmente científico. Todo parece indicar que tras su pomposo nombre sólo hay un instrumento al servicio

de la *eficiencia*. Sin embargo, no ha faltado quien le ha buscado raíces filosóficas en el pragmatismo de W. James y J. Dewey, añadiéndose, incluso, que su método puede derivar de la razón práctica kantiana.

Lo cierto es que el concepto de eficiencia empapa toda la vida moderna. Y que desborda con mucho el restringido de la operatividad tayloriana, para determinar, con sus componentes psicológicas y sociológicas, todo un modo de *bien hacer*, de *buen* comportamiento, de —como viene sosteniendo el profesor polaco Katarbinoki— *buen trabajo*.

Y ni que decir tiene que este modo de entender la organización científica y la eficiencia es perfectamente aplicable a la Administración pública, siempre que se subordinen a las decisiones políticas que ésta, en último término, comporta.

C. J. BOURN: *Staff cooperation in O and M. work.* «O. M. Bulletin», noviembre 3, 1964, pp. 144-148.

La experiencia de cualquier especialista en O. y M. muestra que la mayoría de ideas útiles proceden de los diversos departamentos u órganos de la organización. Los gabinetes de O. y M. no tienen el monopolio de las ideas brillantes; su función es evaluar, organizar, impulsar. La especial cualidad de sus miembros reside en su interés por el cambio, en estar en una situación intelectual tensa frente a la apatía de la mayor parte de los restantes empleados más o menos abúlicos frente a los nuevos métodos y técnicas. Ahora bien: si una de las misiones más importantes de los órganos de O. y M. es la investigación de sugerencias, ¿cómo se explica que en cuanto a resultados sea éste uno de los aspectos más frustrados? La mayoría de las sugerencias aceptadas tienen una repercusión económica reducida, permitiendo absorber apenas el costo de investigación de las sugerencias rechazadas.

En relación con lo expuesto, las Relaciones Humanas han puesto de relieve que:

a) El entusiasmo inicial de aquellas personas que hacen las sugerencias cede ante la dilación en la adopción de decisiones sobre las mismas.

b) La participación en la prima o premio económico que generalmente se ofrece aparece como una interferencia, como un cargo a las personas relacionadas con el aspecto de trabajo objeto de las sugerencias.

c) Al ser frecuentemente la sugerencia producto de un grupo, pero formulada por un solo individuo, se produce una inhibición respecto de los restantes miembros del grupo.

d) Determinadas personas con ideas pueden encontrarse inhibidas por la actitud rutinaria de ciertos jefes interpuestos.

En el artículo se proponen algunas soluciones para superar los obstáculos expuestos: cooperación a base del régimen de entrevistas, política de personal tendente a interesar a los empleados en las técnicas de O y M. mediante participación, información y reuniones de discusión de ideas, debiendo hacer aparecer la Organización y Métodos de trabajo como una materia de refinado sentido común sin contenido mixtificado alguno.

★

FRANK FRIENDLANDER y EUGENE WALTON: *Positive and Negative Motivations toward Work.* «Administrative Science Quarterly». Septiembre 1964, pp. 194-208.

En gran parte, la confusión que existe en materia de motivaciones frente al trabajo se debe a no distinguir entre motivaciones positivas y negativas. Entrevistas sostenidas con más de ochenta y dos científicos e ingenieros muestran que los motivos de no permanencia en un trabajo no son los opuestos a los que les inducen a permanecer. Por otro lado, las motivaciones positivas están en función de un tipo de elemento y las motivaciones negativas lo están en función de otro tipo diferente; mientras que una fuerte proporción de las motivaciones positivas se orientan hacia elementos centrales de proceso de trabajo-interés e importancia del trabajo, independencia técnica, las motivaciones negativas no son sensibles a estos elementos del proceso de trabajo.

La consecuencia a la que se llega es que la satisfacción e insatisfacción en el trabajo es, en su mayor parte, más que función totalmente negativa y opuesta, función no relacionada y complementaria.

★

R. HUGONNIER: *Former des chefs*. «CNOF», número 37, 1964, pp. 9-16.

Todo progreso reside fundamentalmente en el abandono de antiguas costumbres y en su sustitución por otras nuevas. El aprendizaje es el único puente entre la teoría y la práctica. Los hombres deben admitir sus lagunas, adherirse a los esfuerzos propuestos, controlarse, aceptar guía y apoyo. La formación fracasa cuando se ignora o subestima esta fase esencial.

El jefe, para mejorar en su profesión, debe progresar en los siguientes aspectos: actitud-pensamiento-acción, mediante la práctica de una delegación efectiva, sabiendo utilizar ciertos momentos particularmente propicios para la evolución de los espíritus, creando un medio ambiente favorable, integrando su acción en un plan de conjunto y apoyándose en los medios colectivos puestos a su disposición.

★

NORBERTO PALATIELLO: *Funzione e responsabilità direzionale nella Pubblica Amministrazione*. «La Scienza e la Tecnica della organizzazione nella Pubblica Amministrazione», número 2, abril-junio 1964, pp. 208-240.

Se ha puesto de moda la programación, aunque ésta no represente

una novedad real en la actividad del Estado. Hoy, sin embargo, tiene un sentido concreto: cualificar y vincular preventivamente la intervención estatal a la consecución de ciertos fines reconocidos como expresión de los intereses generales.

La empresa privada y la Administración pública no operan de forma idéntica dentro de la evolución económico-social. Mientras para la primera privan los fines fundamentalmente económicos—aunque contribuya, de rechazo, al logro del interés general—, para la segunda es éste el fin determinante, por más que este fin tenga cada día más acusado carácter económico-social. Sin embargo, esta distinción, tan neta hasta no hace muchos años, tiende hoy a difuminarse, por la complejidad de la empresa moderna inserta operativamente en el contenido político-social de la época, y por el creciente intervencionismo del Estado en el mundo económico.

Ello implica, por lo pronto, que las necesidades organizativas se vayan haciendo muy similares para ambas. Por lo que respecta a la Administración, la función directiva—en el sentido más preciso del término—resulta cada vez más vital. Hasta el extremo de que deben exigirse garantías en este terreno de los hombres que componen los cuadros directivos de la nación. Hoy no basta con el recurso al *sentido político* de las decisiones; ni siquiera es suficiente una adecuada preparación profesional. El directivo asume la responsabilidad de unos fines y de un conjunto de medios y de hombres para conseguirlos; ello exige de él:

a) La persecución de los fines de la entidad a que sirve y la adecuación de la organización a los mismos.

b) La constante vigilancia de la eficiencia funcional y de la reducción de los costes.

c) La creación de un clima de emulación responsable.

d) La preocupación por la formación y el *aggiornamento* de sus funcionarios.

La asunción real de esta responsabilidad por parte de los directivos representa el sentido último de una reforma que está en marcha desde hace años y cuya necesidad y profundidad se hacen cada día más palpables.

★

EDWARD E. LAWLER: *How long should a manager be in the same job.* «Personnel Administration», septiembre-octubre 1964, pp. 6-10.

Gran parte de los programas de desarrollo empresarial están basados en la idea de cambios frecuentes de administradores y gerentes en un breve periodo de tiempo, que habrán así de desempeñar una gran variedad de puestos de trabajo. Estos frecuentes cambios son causa de un considerable impacto en las vidas de los administradores.

El conocimiento y la cuantía de este impacto es, sin duda, un arma importante en manos del especialista en materia de personal; por ello el articulista investiga las relaciones entre las actitudes frente al trabajo de los administradores y gerentes de empresas y el periodo de permanencia en el mismo puesto de trabajo, permanencia que está en función del puesto relativo que ocupe el administrador dentro de la línea jerárquica de mando de la empresa. El articulista ha comprobado, por en-

cuestas realizadas, que Presidentes y Vicepresidentes manifestaron satisfacción creciente y mayor interés cuanto mayor era la permanencia en el trabajo. Los administradores de los niveles medio e inferior expresaron la opinión inversa.

La etiología del fenómeno puede deberse a las siguientes circunstancias:

a) Diferentes deberes y responsabilidades en los diversos niveles de gestión empresarial; menores, sin duda, en los niveles inferiores, lo que explica «el empobrecimiento» de actitudes y motivaciones.

b) Vigencia dentro del mundo de los negocios de la máxima «es necesario cambiar frecuentemente de trabajo para mantenerse a la cabeza», de mayor validez para los niveles inferiores, que no habiendo aún «llegado» tienen ante sí tremendas oportunidades inéditas.

Conclusión: Los especialistas en administración de personal deben considerar frecuentemente la necesidad de adoptar sistemas que impliquen frecuentemente cambios, no necesariamente geográficos, del personal adscrito a los niveles medios e inferiores de gestión administrativa, para evitar el «empobrecimiento» de actitudes y, en su caso, la formación de actitudes negativas frente al trabajo.

★

M. R. RUDLER: *L'Administré devant l'Administration.* «ITAP», núm. 2, septiembre 1964, pp. 27-31.

La Administración interviene sin cesar en la vida del ciudadano, del administrado, quien inconscientemente transforma un inicial complejo de inferioridad en resentimiento. Esta

actitud del administrado se agrava por la actuación de la Administración en algunos de sus aspectos.

Cómo el administrado entra en relación con la Administración, en qué depende de ella, cómo la Administración trata al administrado y cómo debiera tratarle—teoría del administrado cliente de la Administración y teoría de la Administración gestora del bien común—, cómo el administrado se comporta ante la Administración y en qué sentido es deseable modificar este comportamiento, son los principales aspectos examinados en el presente artículo.

★

JACQUES LEPRETTE: *L'Etat et l'information*. «La révêue administrative», julio-agosto 1964.

La intervención de los Gobiernos en la vida de las naciones es cada día mayor. El Gobierno, que tiene necesidad, para obrar, del apoyo de las masas, necesita dirigirse a ellas para informarles. Por ello, el cargo hecho al Estado en materia de información procede de un error de análisis: la democracia moderna no puede funcionar sin el apoyo de la opinión pública.

Se describen a continuación los medios arbitrados en materia de información en *Inglaterra*: Oficina Central de Información, que dispone de numeroso personal, BBC, una de las organizaciones de difusión más poderosas, cuyos administradores son nombrados directamente por la reina; en *Alemania Federal*: Oficina Federal de Prensa, con un presupuesto de más de quince millones de pesetas; *Bélgica*: Instituto belga de información y documentación; en *Es-*

*tados Unidos* el servicio tiene un presupuesto de más de ochenta millones de pesetas y doce mil servidores. En *Francia* no se ha dado a la información la importancia que en Inglaterra y en la mayoría de los restantes países europeos. Sin embargo, con independencia de la RTF, se ha creado recientemente el Servicio de Unión interministerial para la Información.

★

G. MENOTTI DE FRANCESCO: *Problemi di legislazione: in particolare per una legge generale sull'azione amministrativa*. «Nuova Rassegna di legislazione, dottrina e giurisprudenza», número 15-16, agosto 1964, páginas 1778-1783.

Estamos padeciendo una hipertrofia de la actividad legislativa, que frecuentemente ni siquiera sirve los intereses generales y que, desde luego, se produce dentro de la mayor anarquía, lo que está provocando una auténtica crisis del derecho.

Mientras esto ocurre, están por hacer leyes relativas a instituciones previstas en la Constitución y que aún se hallan huérfanas de una regulación general: el referéndum, los Sindicatos, el derecho de huelga, etcétera, a la vez que se mantienen leyes que pugnan con los principios de la propia Constitución: la de lo contencioso-tributario, la de la Presidencia del Consejo de Ministros, etcétera.

Falta, también, una ley general sobre la acción administrativa, para la que, por otra parte, existe material más que suficiente recogido por las Comisiones presididas por Forti y Lucifredi.

Esta ley se podría resumir en tres títulos: el primero, relativo a los órganos administrativos; el segundo, al procedimiento, y el tercero, al acto administrativo.

El primer título se habría de referir a los problemas de la competencia y bifurcarse en los relativos a los órganos individuales y a los colegiados.

El segundo título, que se habría de ocupar de la iniciación y desarrollo del acto administrativo, es el que toca más directamente a las relaciones entre la Administración pública y el ciudadano.

El tercero se ocuparía del acto administrativo considerado en sí mismo, en sus elementos, eficacia, invalidez y recursos que cabrían contra el mismo.

★

J. GONZÁLEZ PÉREZ: *El cómputo del plazo para interponer recurso contencioso-administrativo*. «El consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados», número 32, noviembre 1964, pp. 1575-1580.

El problema de los plazos ofrece siempre particular relieve. Por lo que hace al de presentación del recurso contencioso-administrativo, de él depende nada menos que la caducidad del propio recurso.

El autor se ocupa de los plazos previstos en el artículo 58 de la Ley de la jurisdicción contencioso-administrativa: de dos meses cuando se trata de una disposición o acto expreso, y de un año en todos los casos de silencio administrativo.

Con relación al día inicial del plazo, sienta las siguientes reglas:

1) Que ha de existir ese momento de referencia.

2) Que se aplica al proceso administrativo la regla general *dies a quo non computatur in termino*.

Por lo que hace al cómputo del plazo, cuando se trata de meses, sostiene que éstos se estimarán con sus días propios, pese a la sentencia —a su juicio, errónea— del 7 de mayo de 1960, que vuelve al sistema de meses uniformes de treinta días del C. C.; y, cuando se trata de años, es evidente que habrá de estarse al año natural de que habla el artículo 60 de la Ley de Procedimiento Administrativo.

El día último del plazo habrá de contarse entero y entenderse prorrogado al siguiente hábil, si fuere feriado, como ha reconocido la importante sentencia del 17 de octubre de 1964.

★

PIERRE VELLAS: *Connaissance du milieu social et développement économique*. «Revue de l'Institut de Sociologie», 1964, 2, pp. 240-249.

En general, los planes de desarrollo económico toman en consideración las estructuras geográficas y económicas y tratan muy superficialmente el medio ambiente social. Por ello, programas económicos muy bien montados, técnicamente hablando, resultan en la práctica ineficaces; y es que el conocimiento del medio ambiente social condiciona la eficacia del programa.

El estudio sociológico debería efectuarse sobre las siguientes bases:

a) Consideración de los caracteres sociológicos del medio ambiente: costumbres en materia de actividad pro-

fesional, vida y presupuestos familiares, salud, higiene pública y social, alimentación, nivel cultural, receptividad sociológica...

b) Investigación de las reacciones eventuales de la colectividad en función de formas de vida nueva y de las técnicas suministradas por un programa de desarrollo: actitudes presumibles ante programas de alojamiento, facilidad y dificultades para la asimilación de nuevas técnicas, evolución de la composición de presupuestos familiares, movimientos migratorios previsibles...

c) Determinación de las técnicas sociales de aplicación en un programa de desarrollo en función de la mejor utilización posible de técnicas e inversiones.

★

J. P. DE CRAYENCOUR: *Les problèmes culturels et le Traité de Rome*. «Avenirs», julio 1964, pp. 44-46.

El tratado de Roma tiene una naturaleza esencialmente económica, pero es necesario comprobar que no es un tratado exclusivamente económico, no se limita a crear un Merca-

do, sino una Comunidad. Por ello sentó importantes bases en el terreno cultural.

La base de la acción de la comunidad es el incremento acelerado del nivel de vida de los países que reúne. Pero esta expresión «nivel de vida» toma en la actualidad un contenido que desborda a la Economía y nos introduce en el corazón mismo del problema cultural.

Hay que precaverse contra la tendencia a la que nos inclina nuestra sociedad industrial y que consiste en subordinar sistemáticamente lo político y lo cultural a lo económico. Los problemas de nuestra sociedad moderna son tanto problemas de producción como de salud, enseñanza, ocio, etc...

En suma, los principales capítulos de una política cultural comunitaria son los siguientes:

- Información en el más amplio de los sentidos.
- Intercambios culturales.
- Armonización y coordinación.
- Puesta a disposición de la comunidad de ciertos medios materiales, particularmente en el campo de la investigación.— E. S. G. y J. O. M.