

RESUMEN DE REVISTAS

J. C. RODRÍGUEZ ARIAS: *Hacia una Administración eficiente y suficiente*. Apuntes para la formulación de algunos criterios sobre reforma administrativa. «Revista Internacional de Ciencias Administrativas» núm. 3, 1964, pp. 242-262.

Intención del autor—confesada modestamente— es el limitarse a sugerir puntos de vista para el estudio de los problemas que plantea la reforma administrativa, y de los posibles criterios para su solución, así como anotar algunas bases metodológicas de aquél. El tema lo contrae a la realidad argentina.

Concede la mayor importancia a los aspectos jurídico-políticos, por entender que en ellos debe centrarse cualquier intento de reforma de la Administración pública que desee hacerse sobre bases estables. La Administración es, en definitiva, el instrumento de la acción política del Gobierno en relación con los fines del Estado y los intereses permanentes del país. Por ello, si utilizan debidamente el aparato administrativo, pueden, tanto el presidente como los gobernadores, sin necesidad de abdicar de su liderazgo político, aprovechar al máximo las virtudes y capacidad de este instrumento de Go-

bierno. De esta forma, la «acción compartida», desiderátum de la acción administrativa moderna, podrá realizarse mediante la institucionalización de la plana mayor ministerial y de los principios de coordinación y comunicación previstos en la Constitución nacional.

Se analiza la forma concreta en que estos principios podrían hacerse realidad en Argentina. Y se subraya que la realización de una reforma administrativa supone, ante todo, una decisión política de primer orden, la elaboración de un plan o programa completo y detallado y, por supuesto, un conocimiento perfecto de los datos con que se cuenta y su análisis previo. No estará de más recordar que se trata de un trabajo de carácter técnico que no puede improvisarse y que debe ser concebido con criterio amplio, comprensivo, a la vez que específico.

J. R. MANNO: *¿Tiene un minuto, Jefe?* «Boletín de Gerencia administrativa» núm. 152, abril 1965, páginas 8-11.

Los ejecutivos—en la terminología americana—son personas que perciben grandes sueldos para dirigir y controlar funciones que consumen mucho tiempo. La misma naturaleza de estas funciones requiere aceptar responsabilidad, tomar decisiones y asumir las consecuencias, lo que constituye una tarea realmente agotadora.

Esta tarea debe aliviarse, pero ¿cómo? Su tiempo y su oficina son sacrosantos. ¿Quién se atreve a decirles cómo utilizar su tiempo eficientemente o qué métodos deben adoptar para economizarlo? Hasta

los analistas gerenciales evitan, sistemáticamente, la «oficina del jefe».

Para aliviar su carga hay tres factores que deben considerarse: la programación de su tiempo, la delegación de autoridad y la organización.

El ejecutivo tiene, ante todo, que programar bien su tiempo: no sólo el de las citas, entrevistas y reuniones. Un programa establece orden y pone énfasis en los hábitos regulares de trabajo. Permite, además, coordinar el tiempo con el de los subordinados, eliminando las esperas de éstos. El ejército de los Estados Unidos enseña a sus jefes a programar su tiempo, con resultados óptimos.

Otro punto es el de la delegación de autoridad. De entre las varias facetas que ello comporta, quizá sea la más importante la de la «administración por excepción», la de que, cuando un individuo asciende, no debe arrastrar las funciones que antes realizaba, y, por último, que la delegación debe alcanzar el nivel más bajo posible.

Organización. Muchos ejecutivos tienen un ayudante principal. Pero lo corriente es que las organizaciones crezcan y se vuelvan más complejas con el paso de los años. Tales organizaciones deben definirse y subdividirse en elementos orgánicos más pequeños, al frente de los cuales deben colocarse ayudantes que dirijan áreas especializadas, lo que nivelaría horizontalmente la organización.

MOTTRAM TORRE: *Job tensions: Are they good or bad?* «Supervisory management». Junio 1965, pp. 48-51.

Se ha definido la tensión nerviosa como el enemigo del hombre, pero en muchos sentidos esta tensión es

esencial si el individuo persigue una vida emocional rica. Cada persona tiene un punto óptimo de tensión; si lo sobrepasa, se vuelve irritable, e ineficiente si no lo alcanza. La tensión nerviosa canalizada convenientemente es creadora y acompaña el desempeño de un trabajo interesante,

ve la burocracia, especialmente las medidas de control, son inapropiadas para la creación individual. El articulista sugiere algunas medidas que contrapesen tal tendencia, como incremento de la profesionalización, flexibilización de estructuras, descentralización, mayor libertad de comunicaciones, rotación de puestos de trabajo, modificación de los sistemas de incentivos, mayor confianza en la eficacia del trabajo en grupo, etcétera. Se comprueba que, en la actualidad, las organizaciones burocráticas evolucionan en tal sentido.

M. I. CABANNE, M. DUMOULIN, MARTINAUD: *L'organisation du travail dans les services publics*. «O. y M. Bulletin». Enero-Marzo 1964, páginas 2-28.

Se examina la organización del trabajo:

- En el servicio de Correos y Telégrafos: obstáculos a la mecanización de los servicios de ventanilla; mecanización de los servicios especializados y polivalentes: ventajas, inconvenientes y soluciones.
- En la Administración de Justicia en relación con los comités de asistencia a los delinquentes en libertad condicional.
- En la Administración militar: una experiencia en el campo del servicio de intendencia.

VICTOR A. THOMPSON: *Bureaucracy and Innovation*. «Administrative Science Quarterly». Junio 1965, páginas 1-21.

Constituye un tópico extendido por los científicos el que la estructura burocrática de las organizaciones se caracteriza por una alta eficiencia en la productividad y por una baja capacidad de innovación en el proceso de creación individual.

Las condiciones en las que se mue-

R. DE LA CIERVA Y HOCES: *Organización y realización de las publicaciones oficiales*. «Revista española de documentación» núm. 1, abril-junio 1965, pp. 9-24.

Sabida es la creciente complejidad e importancia de las publicaciones oficiales. Por otra parte, éstas resultan un instrumento inapreciable para el estudio y comprensión de la Administración pública.

El primer problema que ofrecen es el de qué se entiende por publicación oficial. El concepto, quizá, más universalizado se debe a la UNESCO: ser editadas por orden y a expensas de cualquier autoridad pública. Un segundo problema lo constituye su catalogación.

Se pasa revista a la organización y sistemas de publicaciones de Estados Unidos, Inglaterra, Francia y otros países, para terminar haciendo lo propio con España. Las publicaciones oficiales españolas son estudiadas en el plano internacional, en la bibliografía, catálogos, imprentas y servicios de publicaciones, así como desde el punto de vista legislativo. Se

afirma tajantemente que el panorama legislativo español, en materia de publicaciones oficiales, ofrece un conjunto asistemático de disposiciones ocasionales, aisladas y en gran parte olvidadas, totalmente insuficiente para controlar la creciente marea editorial de casi todos los organismos públicos.

GLENN A. BASSETT: *Employment Interviewing: How to get the Answers you need.* «Supervisory management». Julio, 1965, pp. 25-38.

Se trata de una serie de consejos de orden práctico en relación con la técnica de la entrevista, tendentes a facilitar las mismas y a conducir las de tal manera que sus resultados sean válidos.

Se determinan signos que implican un estado excesivo de tensión por parte del entrevistado, situación que debe ser evitada. Se dan normas para formular las preguntas tendentes a averiguar actitudes ante el trabajo, relaciones interpersonales de orden laboral y motivaciones positivas y negativas.

E. J. ENGELBERT: *Major Issues in Professional Training for Public Administration.* «Revista Internacional de Ciencias Administrativas» núm. 3, 1964, pp. 272-276.

Una consideración sería de la formación profesional en la Administración pública debe tener en cuenta, necesariamente, los cambios producidos en la sociedad y, consecuentemente, en la Administración durante el último cuarto de siglo. La depresión, las guerras, los avances

científicos y tecnológicos, el auge del urbanismo, etc., han alterado profundamente las instituciones sociales de todas las naciones.

Hay que empezar por definir toda una filosofía de la formación del funcionario: sus relaciones con el Gobierno, entendido en su aspecto político—¿debe «comprometerse» en sus programas o mantenerse en una asepsia puramente administrativa?—; el cañamazo básico de la propia formación: ¿deben primar los elementos de valor—derecho, ideales standards—o los elementos de hecho—realidades socioeconómicas, fundamentalmente—?, etc.

Otra fuente de problemas la constituye el concepto de servicio público. No, por supuesto, limitado a su aspecto más general y teórico, sino referido a los concretos servicios que ha de realizar el funcionario y cuya definición ha de servir de base para el contenido de los programas que se desarrollen.

Un último factor a tener en cuenta viene dado por la calificación del alumno. Tanto la que ha de servir de base para la asistencia a programas o cursos como la que se pretende lograr con estos últimos.

E. F. HENTGEN: *La formation des cadres administratifs des pays en voie de développement: programmes et manière d'enseigner.* «Revista Internacional de Ciencias administrativas» núm. 33, 1964, páginas 277-284.

Tres temas fundamentales—desarrollo, Estado y población—constituyen, sin lugar a dudas, el núcleo fundamental de la formación indispensable a los cuadros administrati-

vos de los países en vías de desarrollo.

Finalidad última de esta formación es poner a disposición del Estado elementos aptos para hacer funcionar eficazmente, en todos sus niveles, las estructuras administrativas del país y ello, sobre todo, con vistas a su desarrollo. Se halla en dependencia—al par que éstas constituyen su meta—de la formación profesional propiamente dicha del funcionario, de su mentalidad y civismo y de su formación humana.

Contenido de las enseñanzas. En cuanto al desarrollo: nociones generales, economía y sociología del mismo, encuestas socioeconómicas relacionadas con él y planificación. Respecto del Estado: nociones fundamentales de derecho público y de Administración. En cuanto a la población: las estructuras mentales como factores del desarrollo; el comportamiento de los individuos y de los grupos en el seno de las colectividades; la acción en común, etc.

Punto importante lo constituye la forma de enseñar. Debe combinarse, en la medida de lo posible, la lección magistral con los trabajos prácticos. Hoy por hoy y siempre que el medio se halle bien preparado, por una parte, y se cuente, por otra, con la plena voluntad del funcionario de integrarse en el mismo, la mejor forma de enseñar y aprender la constituye el «stage».

V. CRABBE: *L'évolution de la fonction publique*. «Révue de l'Institut de sociologie». Bruselas, 1965-1, páginas 91-127.

La última reforma del estatuto de funcionarios en Bélgica entró en vigor el 1 de agosto de 1964 y supuso

una renovación de las leyes anteriores; el ámbito del estatuto se ha diversificado y ampliado excepcionalmente.

Partiendo de las constantes Administración y función pública, se examina el alcance real de lo que se viene llamando el declive y degradación de la función pública, la tasa de expansión de la Administración pública en relación con el aumento de la población activa, la expansión del sector terciario, el progreso técnico y la hipotética sumisión de la organización administrativa a una evolución cíclica, insertándose a continuación un estudio documentado de la evolución de la función pública en Bélgica, con examen particular de ciertos problemas de gestión de personal: sistemas de reclutamiento, edad media de los funcionarios, etc.

S. FERRARETTI: *Per una burocrazia europea*. «Burocrazia» núm. 5, mayo 1965, pp. 163-166.

En una época en que el hombre se halla en vísperas de conquistar y dominar el espacio, en que el fenómeno de las migraciones y el turismo multiplica los contactos entre los pueblos y en que naciones de lengua y raza las más dispares se sientan en plano de igualdad en torno a una mesa diplomática, la vieja Europa no acaba de comprender que ha llegado el momento de aventar suspicacias y de buscar la fórmula de la propia y definitiva unión.

Se han hecho varios intentos. Ya en 1949 nace el Estatuto del Consejo de Europa. Después vienen la CECA, la CEE, etc. Se habla de un «lanzamiento europeo», de la necesidad de una federación, de un parlamento

formado por sufragio directo y universal.

Una objeción cabe hacer a todos estos proyectos. Nadie se imagina que el parlamento europeo, una vez creado, va a legislar y sus normas van a ser acatadas, voluntariamente, por todos. Es preciso sentar antes las bases, dotando a la burocracia, las nacionales y la propiamente europea, de una mentalidad y un sentimiento europeístas.

Por supuesto que no se trata de

crear una «superburocracia» elefantíaca a nivel de Europa. Si, en cambio, se hace precisa una organización a la altura de los tiempos, capaz de llevar a cabo el cambio de mentalidad que la integración comporta. Un «cuerpo de funcionarios» con visión de futuro, que sepa encontrar debajo de las diferencias nacionales el común denominador de la comprensión mutua, empezando por hacer un tesoro de las realizaciones ya logradas.

J. O. M. y E. S. G.