

RESUMEN DE REVISTAS

05

LOUIS BOULET: *La Notion de Fonction Administrative*. «La Revue Administrative». Septiembre - octubre 1966, pp. 474-488.

El término «función» es utilizado con frecuencia en la vida administrativa, pública o privada, y, sin embargo, no resulta fácil definir el concepto. Al estudiar el funcionamiento de un órgano aparece inmediatamente la palabra «función», puesto que el funcionamiento es a la función lo que la acción es al acto, es decir, la idea puesta en movimiento; pero es

una palabra heterogénea y múltiple, que resulta imprecisa con un significado muy amplio y que exige el acompañamiento de un adjetivo: función administrativa, legislativa, técnica, etcétera.

El autor considera la necesidad de que la Ciencia administrativa contribuya a definir perfectamente este concepto, ya que hasta el momento no ha sido objeto de una investigación sistemática y específica.

Este estudio, que fué presentado durante el curso 1965-66 en el Seminario de Ciencia de la Administra-

ción del profesor Langrod en l'Ecole des Hautes Etudes, analiza sistemáticamente el concepto de función administrativa; las observaciones y análisis están estructurados de esta forma:

- Ensayo de definiciones; qué elementos constituyen el concepto de función administrativa y cuál es su extensión.
- Ensayo de construcción; se trata de situar la función administrativa en el conjunto del funcionamiento de un organismo, es decir, en relación con otros conceptos conexos. Es interesante la representación esquemática en plano horizontal y plano vertical, que acompaña este estudio.
- Ensayo de interpretación; referencia a ideas más amplias que el análisis precedente y que permitirán aclarar el concepto de función administrativa, tales como O. y M., «Staff and line», Administración pública y Administración privada.

El autor considera que el análisis del concepto «función administrativa» ha de ser punto de partida para otros análisis sobre la heterogeneidad de los aspectos estructurales, tanto de la Administración pública como de la Administración privada, puesto que se encuentra en la encrucijada de las dos gestiones.

ETTORE STANCAMPANO: *Interferenze tra autorità giudiziaria e autorità amministrativa*. «Burocrazia» número 12, diciembre 1966, pp. 419-424.

El artículo se refiere a la polémica suscitada en diversas ocasiones sobre el artículo 4 de la ley de 20 de marzo

de 1865, núm. 2248, según el cual el juez que entiende en la lesión de un derecho subjetivo no puede imponer a la Administración pública, por razones obvias, la anulación o la revocación del acto administrativo, ni tan siquiera proponer su suspensión.

Las razones de esta limitación del poder judicial están fundadas en la exigencia de salvaguardar la autonomía de la Administración pública, así como el prestigio de un poder soberano, como es el poder ejecutivo, frente a otro poder soberano, que es el poder judicial.

El autor cita numerosas sentencias del Consejo de Estado sobre la materia y las diversas posturas sostenidas por la doctrina, especialmente relacionadas con lo que los romanos llamaron «petitum» y «causa petendi», concluyendo con Orlando que cuando el poder judicial decide por vía posesoria contra la Administración pública, no hace sino ejercer su propia jurisdicción, por lo cual no quebranta el artículo 4. Sólo cuando el «petitum» y la «causa petendi», en relación con materia posesoria, como actos de gestión y no de imperio, pueden conducir en la vía judicial a la definición de un proceso.

ROBERT LUDWIG: *Considérations sur le rôle non Juridictionnel des Tribunaux Administratifs*. «Droit Administratif» núm. 11, 20 de noviembre de 1966, pp. 594-607.

Las funciones no jurisdiccionales de los tribunales administrativos franceses—refiriéndose a su participación en las funciones de la Administración activa—no cesa de sufrir psicológicamente por la amalgama administrativo-jurídica producida en las

prefecturas, aunque hay que reconocer que en la metrópoli tales prácticas, han desaparecido. La Administración local desde 1953 mantiene una separación absoluta entre su actividad y la de los tribunales de justicia.

Desde 1964 se inicia un movimiento en favor de una asociación más íntima de las jurisdicciones de los tribunales administrativos y la Administración activa, puesto que el desequilibrio entre sus tareas consultivas o incluso las propias de la Administración activa y sus atribuciones contenciosas no deja de preocupar a los juristas.

El estudio está dividido en dos partes:

I.—Funciones colegiadas no jurisdiccionales de los tribunales administrativos.

II.—Funciones no jurisdiccionales de los miembros de los tribunales administrativos.

En la primera parte se estudia la función consultiva de los tribunales administrativos, tomando en consideración el tema de las consultas y el procedimiento y los tribunales administrativos estatuidos como autoridad administrativa, especialmente la naturaleza jurídica y extensión de las competencias jurídicas y el problema de la justificación de tales competencias.

La segunda parte se centra en la participación de los miembros de los tribunales en las comisiones administrativas, especificando las modalidades de esta participación y el interés de la participación en los trabajos de las comisiones, así como la obligación de misiones administrativas determinadas, el contenido de lo que

puede denominarse como «misión administrativa» en los hechos y la oportunidad de sus aplicaciones.

DOMENICO RODELLA: *Questioni di legittimità costituzionale circa disposizioni della legge Urbanistica*. «L'Amministrazione Italiana» número 11, noviembre de 1966, páginas 1103-1117.

La acción administrativa en materia de urbanismo suscita con frecuencia polémicas, puesto que al incidir en la propiedad privada y fijar límites a la especulación, el particular afectado se siente vulnerado en los derechos que le concede la Constitución. Así sucede con la ley Urbanística de 1942, que en numerosas ocasiones se ha considerado que vulnera los artículos 16 y 42 de la Constitución italiana; el primero garantiza la libre circulación del ciudadano y elección del lugar de su morada, y el segundo, la propiedad privada. El Tribunal constitucional, en la primera decisión sobre el tema, puso de relieve que la ley de 17 de agosto de 1942, número 1150, tiene por objeto, como señal su artículo 1.º, «el orden y el incremento de la construcción de los centros habitables y, en general, el desarrollo urbanístico del territorio».

El autor cita y comenta numerosas sentencias, especialmente del Tribunal constitucional y del Consejo de Justicia Administrativa para la región siciliana, como asimismo varios dictámenes sobre la materia del Consejo de Estado.

MICHEL POMEY: *Le Mécénat d'Etat*. «Promotions» núm. 78, tercer trimestre 1966, pp. 7-13.

El autor desarrolla la idea de que, entendiendo por mecenazgo toda acción protectora en favor de la creación artística, es decir, que tiende a facilitar la creación de obras de arte y a ayudar a los artistas, el Estado puede desempeñar, sin duda alguna, funciones de mecenas. Sus posibilidades, y, por consiguiente, sus responsabilidades en este campo, son muy amplias. Sin embargo, la naturaleza misma de las obras de arte y la de los fines de la Administración imponen límites y condiciones a la acción del Estado.

El artículo está dividido en dos partes:

- Los recursos del mecenazgo del Estado, y
- Límites y condiciones de la acción del Estado mecenas.

Las posibilidades y responsabilidades del Estado mecenas se extienden de igual forma a las obras y a las personas. En cuanto a lo que concierne a las obras, una gran parte del presupuesto del Estado y de otras entidades públicas se plasma en realidades muy relacionadas con el arte; aunque en el conjunto del presupuesto son partidas minoritarias, sin embargo, al ser realizaciones a la escala del Estado tienen el valor de testimonio y ejemplo; estas realizaciones estatales, más que ningunas otras, contribuyen a formar el rostro y el alma del país, y a crear un clima favorable o desfavorable a la creación artística y a los valores culturales.

En materia de arquitectura, el Estado es el primer constructor y los edificios públicos tienen el privilegio de dar el tono a toda la creación ar-

quitectónica del país y de imponer directa o indirectamente su nivel cultural, puesto que la arquitectura es el escenario mismo de la vida humana, del trabajo y del recreo.

A través del urbanismo realiza también el Estado esa labor de conjugar las necesidades vitales materiales y sociales y la conservación de los monumentos artísticos y barrios antiguos.

Asimismo, el Estado debe amueblar y decorar sus edificios, y sus muebles, pinturas, esculturas, tapices, objetos artísticos de toda clase son testimonio vivo tanto del arte moderno como del antiguo.

La responsabilidad del Estado es más directa todavía como creador en sus propias manufacturas o al encarar la realización de obras plásticas, teatrales, líricas, etc. Por esta vía puede consagrar a los genios reconocidos a su debido tiempo y hacer sitio al arte contemporáneo rompiendo el conformismo ambiental.

Es menos conocida, pero no menos importante, la acción artística del Estado en el campo de las artes gráficas (billetes de banco, sellos, publicaciones, etc.) y de la numismática.

En lo que concierne a los hombres, el Estado tiene por obligación velar por la dignidad y la justicia de su condición material y moral.

Así, por ejemplo, debe asegurar la formación, profesional y general, proporcionándoles una enseñanza artística siempre renovada. Garantizar también el alimento diario y la seguridad social y un nivel suficiente de creación artística dentro del seno del Estado; en fin, ofrecer a los artistas oportunidades a través de concursos, premios, encargos, etc. Es necesario también que el Estado defina y haga respetar los derechos mate-

riales y morales de los artistas, incluso por medio de la ley, de cualquier perjuicio, desconocimiento o explotación (por ejemplo, comercial).

En cuanto al aspecto moral, el Estado debe situar el arte en el lugar que le corresponde y que en la sociedad actual representa el valor colectivo de más importancia.

El mecenazgo del Estado dispone de posibilidades considerables y de responsabilidades decisivas, pero la naturaleza de las cosas artísticas, por un lado, y de las administrativas, por otro, imponen límites y condiciones a su acción.

El arte sólo vive en un ambiente de libertad y de individualismo y, como toda innovación, lleva un fermento revolucionario y anárquico; en cuanto a los artistas, sobre todo los que tienen un genio creador, suelen ser entes excepcionales, incómodos y con una sensibilidad muy exacerbada.

Por su lado, la Administración es, por vocación, la guardiana del *statu quo*, del orden, de las normas intangibles y preestablecidas, de los procedimientos anónimos. Donde la norma general de actuación es la prudencia, es difícil que surja la revelación que implica el descubrimiento de una obra o de un hombre.

Esta empresa está sembrada de dificultades, que no han escapado al dirigismo y al arte socialista y que con facilidad pueden hacer caer al arte en el academicismo, conformismo, favoritismo, etc.

Para evitar estos defectos en su acción de mecenazas, el Estado debe querer y poder apoyarse en hombres que, en el nivel de las responsabilidades artísticas, sean elegidos y renovados en razón de su apertura a los problemas del arte vivo de sus

conocimientos de las actividades y medios artísticos, de las tendencias y de los mismos artistas.

Y en cuanto a los métodos, deben ser adecuados a la naturaleza de la creación artística, a las necesidades y a la mentalidad de los artistas y no a la inversa; por tanto, desde un principio deben tender a la realización de la obra y no simplemente a cumplir unas formalidades.

El autor considera que es conveniente una reconsideración de las estructuras administrativas a través de las cuales el Estado practica su acción de mecenazas y que pueden citarse como ejemplos «The Arts Council» y «The British Council», en Gran Bretaña, y «The National Foundation on the Arts and the Humanities», en Estados Unidos.

MAURIZIO DONNINI: *Aspetti e problemi del personale degli enti locali presupposti e strumenti per un sistema di classificazione delle posizioni di lavoro.* «La Scienza e la Tecnica della Organizzazione nella Pubblica Amministrazione» núm. 3, julio-septiembre 1966, pp. 373-391.

El factor humano condiciona en la actualidad no sólo las posibilidades de desarrollo y de renovación, sino también las de simple mantenimiento de las posiciones existentes, dentro de una realidad en evolución continua y compleja.

Por esta razón conviene estudiar algunos aspectos más salientes del factor humano en la Administración pública para formarse una perspectiva más amplia y más completa y poder realizar una serie de iniciativas operacionales que permitan actuar de una manera consciente y

viva sobre las estructuras existentes y lograr una adecuación a las exigencias nuevas y profundas que se advierten en nuestra sociedad.

La Administración pública, tanto en su versión estatal como local, ha sufrido un gran aumento tanto en cualidad como en cantidad, lo que sin ir acompañado de una actualización de las estructuras produce graves defectos, que, en muchos casos, se plasman en perjuicio para el factor humano a su servicio.

El autor estudia estos problemas tomando como ejemplo un ayuntamiento de una población del norte de Italia que ha aumentado considerablemente durante los últimos años, crecimiento no del todo justificado y al que, siguiendo el parangón ya utilizado frecuentemente en la doctrina de comparar su conjunto burocrático con un organismo viviente en el que se ha producido un crecimiento anómalo hacia un nivel superior, se produce una manifestación patológica que causa una crisis en todo el organismo.

Una de las manifestaciones más nocivas para la Administración durante los últimos años ha sido la contratación de personal ajeno a la organización, realizado sin estudio previo de las necesidades y que permanecen en ella, aunque haya desaparecido la función que justificaba su contratación y que vienen a convertirse en una gran carga económica para la Administración, en perjuicio de sus propios funcionarios. Esta situación propone el autor que se debe resolver con urgencia, bien mediante una oposición restringida, valorando los servicios prestados, bien por oposición libre, en concurrencia con otros candidatos; en ambos casos la oposición debe ser pública,

puesto que también así se puede valorar la experiencia profesional de los candidatos.

El problema es grave por el número de estas personas al servicio de la Administración, pero que no forman parte de sus plantillas, y además porque realizan funciones muy diversas, lo cual dificulta todavía más su integración.

Donnini propone que se establezcan seis categorías para la integración de este personal, para lo que se tendría en cuenta las funciones desempeñadas y los estudios y preparación adquiridos: Administrativa, Técnica, Ingeniero-sanitaria, Docente-cultural, Vigilancia y Auxiliar.

Dentro de cada categoría de funciones se establecen diversos grados, de acuerdo con la responsabilidad inherente al puesto de trabajo y que proporciona la adecuación de la persona a la función y permite establecer la diferencia de retribución según los niveles.

El análisis y la evolución de los puestos de trabajo consiste en una serie de fases operativas, a través de las cuales se va individualizando un determinado puesto:

- Utilización de diversos métodos: entrevistas, cuestionarios, observación directa y posibles combinaciones de estos tres métodos.
- Descripción completa de tareas, de los requisitos exigidos para realizarlas, las condiciones de realización y el grado de responsabilidad que implica el desempeño del puesto.
- Valoración en términos relativos, haciendo referencia al sistema orgánico y a la comparación por factores.

- Valoración en términos absolutos, traduciendo los factores o puntos en valores monetarios.

La determinación de los niveles retributivos no constituye el único resultado del análisis y valoración de los puestos de trabajo, sino que se consiguen otros resultados positivos, entre los que pueden citarse: mejora de la organización y de su conocimiento; mejor política de ascenso, selección, promoción y más alta moral de los funcionarios; control de los costes de personal; conocimiento de una base para discusión de los sindicatos, etc.

Termina el autor haciendo una enumeración de los resultados positivos obtenidos en algún caso en que de forma sistemática se ha realizado la clasificación y evaluación de los puestos de trabajo.

A. DESOUCHE: *Méthode B. C. P., Budget-Contrôle-Productivité d'Analyse Budgétaire*. «CNOF, Revue Mensuelle de l'Organisation», vol. X, octubre 1966, pp. 17-27.

En 1968 serán suprimidos los derechos de aduanas en el interior del Mercado Común, por lo cual será necesario utilizar métodos de análisis de acción más detallados y de información más rápidos de los que se emplean en la actualidad. El inventario actual de los métodos de análisis pone de relieve que unos métodos son difíciles y costosos; otros, incompletos; unos terceros, demasiado lentos.

Por estas razones es conveniente que la tendencia en la investigación o la actualización de métodos de gestión vaya encaminada hacia una coordinación, una simplificación y una

aceleración de los métodos actuales y al mismo tiempo hacia la búsqueda de leyes generales y sencillas de relación, para permitir análisis detallados en todos los sentidos y establecidos con rapidez.

El método B. C. P., expuesto en este artículo, responde a dicha tendencia. El método es aplicable a las empresas en las cuales los costes o los ingresos se determinan en función de dimensiones o de cantidades de aumento regular. En estas empresas la dificultad proviene de las influencias de las cualidades y de las dimensiones que se mezclan continuamente o no pueden disociarse con facilidad. El método propuesto por el autor va encaminado a paliar esta dificultad. Está basado en una ley sencilla que relaciona los valores con las dimensiones y con las cantidades, separando sus influencias, y en métodos fáciles de cálculo que conducen a precisiones válidas y que pueden llevarse a cabo en oficinas elementales de cálculo estadístico como muy estructuradas, y son adaptables a las empresas sea cualfuere su dimensión.

FRANCESCO VOLPINI: *I Costi dell'Istruzione*. «Burocrazia» núm. 11, noviembre 1966, pp. 376-381.

A través de las diversas épocas históricas, la enseñanza ha sido objeto de un prestigio variable, desde su expresión máxima «Homo tantum potest quantum scit», hasta otras en que se desprecia la enseñanza y la cultura y que revisten una doble importancia, lamentable por ser más próximas a nosotros.

La enseñanza ha adquirido en los países modernos una faceta nueva y que es ajena a la expresión de cul-

tura, perfeccionamiento y proyección del ser humano en sí mismo: es su faceta como factor económico. Precisamente la cultura y la enseñanza se habían considerado tradicionalmente como factores extraeconómicos, sin encontrar el nexo que las unía con el trabajo, el capital y los recursos materiales. Superada la separación existente entre los estudios humanísticos y estudios técnicos y reconocida la enseñanza como factor económico, la sociedad se lamenta de que ocho décimas partes de las fuerzas del trabajo no tienen acceso a la enseñanza por motivos económicos, y estando condicionada la producción por la formación profesional, ¿cómo puede resolverse que tengan acceso a la enseñanza todos los jóvenes? ¿Y cual es el coste de la enseñanza? En todos los países hay especialistas que estudian estos problemas; en Italia, el «Centro Studi Investimenti Sociali» ha dedicado una publicación, escrita por Martinoli, al tema del precio del coste de la enseñanza en sus diversas ramas, partiendo del análisis de la época comprendida entre 1900 y 1961, poniendo de relieve los aspectos de la enseñanza que no favorecen el desarrollo económico de los países que la producen.

A esta publicación hay que añadir otra: «Conti economici delle università e istituti universitari», por Ercole Costa, en la que se contiene un análisis detallado de datos sobre el coste, muy complejo, de la enseñanza universitaria en Italia.

El autor resume y compara los datos recogidos por Martinoli y Ercole Costa en los trabajos citados y los compara, sacando la conclusión de que la sociedad actual ha de cambiar de mentalidad para poder enfrentarse con el problema de que la ense-

ñanza, por lo menos en su grado medio y para los capacitados en el grado superior, debe alcanzar a toda la población del país.

DOMENICO DE GREGORIO: *Anamnesi patologica della burocrazia italiana*. «Burocrazia» núm. 12, diciembre 1966, pp. 413-417.

Los problemas que afectan a la burocracia italiana vienen condicionados por el proceso histórico del Estado, especialmente en el transcurso de este siglo, ya que tienen poco en común las funciones por él desempeñadas en los primeros veinte años del siglo con las actuales, pasando por el cambio rotundo que significó el fascismo respecto a la situación anterior. Sin embargo, muchos elementos estructurales del Estado actual son los mismos que cuando sus competencias eran mucho menores, lo que produce un desfase con la realidad y en muchos casos un aumento de órganos y personas no del todo justificado.

Naturalmente que estos hechos afectan de forma esencial y en sentido estricto a los funcionarios y en un sentido más amplio a todas aquellas personas que trabajan para la Administración. Este desfase de la burocracia italiana está estudiado por el autor agrupando las causas en tres grupos: a) económicas, b) morales, c) funcionales.

a) *Causas económicas*.—La revalorización de las retribuciones no está establecida en base a la desvalorización de la moneda, con lo cual la situación de los funcionarios es peor que en la época anterior a la segunda guerra mundial. Situación que se agrava porque, al haber aumentado

considerablemente el nivel de vida de los italianos, para los funcionarios representa un retroceso.

El Estado ha tolerado una inflación del número de personas a su servicio, en perjuicio de los funcionarios.

Como las remuneraciones fijadas reglamentariamente son insuficientes, se arbitran otros recursos económicos, que no se adjudican con la objetividad a que la Administración está obligada.

b) *Causas morales*.—Desde el punto de vista del autor, fué un error la depuración después de la guerra, que separó del servicio a muchos funcionarios comprometidos con el régimen fascista, puesto que, como así lo reconoció el Consejo de Estado, salvo raras excepciones, los funcionarios tienen obligación de colaborar con el Gobierno, por lo cual fueron readmitidos posteriormente y con afán de revancha continuaron con mentalidad de fascistas triunfantes.

También es causa de disgusto moral para los funcionarios el gran número de personas que están al servicio de la Administración, sin que se les haya exigido unos determinados requisitos, y en muchos casos reciben mejores retribuciones que los funcionarios de superior o igual categoría en el desempeño de sus funciones.

c) *Causas funcionales*.—En el período anterior a la última guerra el trabajo administrativo partía de los diversos servicios, realizado por los diversos niveles de funcionarios según su grado de responsabilidad, limitándose ministros y subsecretarios a marcar la línea de actuación. En la posguerra surgió una clase política nueva con grandes prejuicios hacia los funcionarios (por su colaboración con el régimen de Mussolini), que fueron

desplazados de los puestos de responsabilidad, para realizar meramente tareas de ejecución y trámite, y convirtiéndose los puestos de más alta categoría que les eran propios en puestos políticos.

Otra consecuencia de esta actuación por parte de los políticos ha sido la incesante creación de órganos paraestatales, con el pretexto de una actuación más ágil de la Administración, que ha despojado a los funcionarios del desempeño de unas funciones y de unas remuneraciones más altas de las que ellos perciben.

CLAUDE ROUX: *Les informations et leurs Canaux de Diffusion. Le dialogue entre fonctionnels et hiérarchiques*. «CNOF, Revue Mensuelle de l'Organization», vol. II, noviembre 1966, pp. 41-47.

En la introducción el autor hace algunas observaciones necesarias para la comprensión del artículo, partiendo de la definición de la palabra información, en sentido amplio, como sinónimo de acontecimiento, noticia o aclaración de un hecho. En sentido etimológico, en su derivación de la palabra latina «informare», dar una forma. Y en el sentido que realmente debe adjudicarse en la actualidad: «informar como la transmisión de conocimientos, después de darles forma».

La información comporta unos elementos que permiten a quien la recibe actuar y orientar su pensamiento, y hay que considerarla como una fuente de progreso, ya que éste surge de la alianza de una fuente de energía (que se encuentra en un conjunto de seres humanos) y de un flujo de informaciones.

El artículo está estructurado en cuatro partes:

1.^a Necesidad de la circulación de las informaciones en cualquier grupo, tanto para el grupo como para el individuo que en él participa.

2.^a Concepción de un sistema de informaciones adaptado a esos fines.

3.^a Concepción de un sistema de difusión igualmente adaptado a los fines.

4.^a El diálogo, instrumento de información, sus posibilidades por el cambio de impresiones que permite entre agentes funcionales y agentes sometidos a estructuras jerarquizadas.

Está suficientemente reconocida la necesidad de la circulación de las informaciones, como lo pone de relieve el análisis de los hechos que dan lugar a los informes en cualquier organización; si la empresa carece o tiene mal organizada dicha circulación se originan trastornos que impiden su normal desenvolvimiento.

Para la realización de un buen sistema de información es necesario partir del doble análisis: el medio al que pertenece la empresa considerada y las necesidades que implica el funcionamiento de la empresa o de su servicio. Deben satisfacerse necesidades diferentes:

- A nivel de la Dirección: dominio de la política.
- A nivel de la Administración: reglamentación de la política.
- A nivel de la ejecución: realización de la política.

Una vez reunida la información es preciso difundirla, actuar de forma que llegue a sus destinatarios, que adquiera dinamismo y no permanezca archivada, utilizada sólo por algunos privilegiados o descubierta al azar por algún interesado aislado.

La circulación debe ser concebida en un plano vertical: del jefe a los empleados, y viceversa, para poder controlar los resultados. Y en un plano horizontal, con el fin de permitir la coordinación de las unidades de distinta naturaleza.

El diálogo es una forma de información: el resultado de este cambio cruzado que es una conversación entre varias personas.

En el desarrollo y evolución de la empresa se puede observar un aumento en número e importancia de los órganos que preparan la acción, fijan los objetivos, definen los métodos, coordinan el conjunto en beneficio de los fines perseguidos, es decir, todo un conjunto de actividades de investigación y consejo que originan la creación de unidades funcionales, que constituyen un verdadero Estado Mayor al lado de la Dirección.

El diálogo que se origina entre los titulares de estas unidades funcionales (Gabinete de Dirección, Oficina de Estudios, de Organización y Métodos, Servicio Central de Información y Documentación, Servicio de Relaciones Públicas, etc.) y las jerarquías de la empresa es sumamente interesante porque permite confrontar las concesiones y las previsiones con las realizaciones. Y aún hay que añadir que los elementos de síntesis de la empresa se encuentran a nivel de esas unidades funcionales.

Entre éstos, se pueden citar:

- La historia de la organización de la empresa.
- Características de la empresa.
- Conocimiento de las estructuras formales e informales.
- Fines de la organización.
- Descripción del sistema de comunicación.
- Requisitos para el desempeño de

las tareas y técnicas de selección y reclutamiento del personal.

- Técnicas de promoción.
- Ideologías del grupo.
- Caracteres de la situación exterior.

Los elementos de síntesis reunidos explican las razones de influencia de los mandos funcionales sobre:

- Las actividades de organización en dirección a la consecución de un fin.
- Las posibilidades de diálogo que ejerzan influencia sobre las mentalidades.
- Las actividades que conducen a la creación de situaciones nuevas.

La influencia en toda organización que tiende a la realización de un objetivo se ejerce a través de:

- Una política; un objetivo; la reunión de informaciones necesarias para la realización del objetivo, y
- Unos medios: tanto humanos como materiales, con personas responsables al frente, que tengan la posibilidad de elección de tácticas.

Al ser la información integrativa, especialmente en su forma dialogada, permite reforzar esta integración en el campo de la ideología del grupo, en el de su organización y en el de sus actitudes.

EUGENE C. EDEL: *A Study in Managerial Motivation*. «Personnel Administration.» Noviembre-diciembre 1966, págs. 31-38.

El propósito de este estudio es valorar aquellos aspectos del trabajo que fueron considerados satisfacto-

rios o no por un grupo de inspectores y administradores al servicio de un organismo estatal. Y también el estudio comparado del grado de satisfacción entre los diversos niveles de la Administración y las diferencias en importancia de la satisfacción necesaria percibida por los dos niveles de empleados anteriormente citados, puesto que los primeros son de máxima categoría y los segundos de categoría media.

Como método, se ha utilizado para el estudio la parte I del *Management Position Questionnaire*, de Porter, 1961, a), que contiene dieciséis características de un puesto administrativo, quince de las cuales tienen relación con los aspectos del trabajo, en los que un administrador puede o no puede encontrar valores positivos para la evolución necesaria de su personalidad individual.

Cada empleado ha de contestar la cantidad gradual de varias características o cualidades de su puesto administrativo en relación con:

- a) ¿En qué medida una determinada característica está en el momento actual conectada con su puesto administrativo?
- b) ¿En qué medida una determinada característica piensa usted que debe estar conectada con su puesto de trabajo?
- c) ¿Qué importancia tiene para usted esta característica?

En cada una de las dieciséis características, los administradores consignaron sus percepciones de acuerdo con las tres preguntas anteriores sobre una escala gradual desde 1 (como mínimo) a 7 (como máximo).

Los resultados se especifican de

acuerdo con las tablas aplicadas, poniéndose de relieve que, con pocas excepciones, una mayoría de ambos grupos de funcionarios mostraron deficiencias en el cumplimiento de las necesidades de grado más elevado

(consideración, autonomía y perfeccionamiento individual), y desde el punto de vista de comparación cuantitativa, mostraron más descontento los miembros pertenecientes al grupo de más categoría.—M. L. J.