

## RESUMEN DE REVISTAS

05

REHFUSS, JOHN A.: *Training, organizational development, and the future organization*. «Public Personnel Review». Abril 1971, páginas 118-121.

La mayoría de los programas generales de formación puestos en marcha por los distintos Gobiernos es consciente de la posibilidad de un cambio futuro, incluso de gran alcance, en la estructura básica de la organización.

Con esta premisa, el objetivo de este artículo consiste, en esencia, en reafirmar la necesidad de que el sistema de adiestramiento a emplear se elija y adopte teniendo presente una evaluación de los cambios que, de manera más probable, puede experimentar la organización en un inmediato futuro.

Sugiere a tal fin Rehfuss dos «modelos ideales» de formación—desarrollo individual y desarrollo de la organización—, y los confronta con dos «modelos ideales» de organización. Uno es el vigente modelo burocrático; el otro es un modelo drásticamente reestructurado, combinación libre de personas y tareas.

Una observación de la organización futura ha de determinar, dice Rehfuss, la elección consciente de modelos y estrategias de formación. Cabe entonces afirmar—ante los sistemas propuestos y con todo el riesgo de conclusiones en extremo simplificadas— que si una organización se encuentra en coyuntura de drástica reforma, probablemente el mayor énfasis del programa de formación debe ponerse en el perfeccionamiento y

desarrollo individual. Esta podría ser una óptima estrategia para un futuro no muy definido. Si, por el contrario, no se estima grave el progresivo marchitamiento (*withering away*) de la burocracia es quizá el modelo que propugna el desarrollo de la organización el que ofrece mejores posibilidades para ayudar a los *managers* a operar en el ámbito de los esquemas tradicionales.—P. G. M.

CORNIG, GEOFFREY Y.: *All the world a stage*. «Personnel Administration». Noviembre-diciembre 1970, pp. 28-31.

El administrador de personal está hoy en día sometido a evidentes tensiones de desconcierto y confusión. Y en el centro de su confusión, aunque en muchos casos no sea consciente de ello, late el problema de la finalidad de su papel en el seno de la organización.

Cornig examina en este estudio la función del administrador en un tipo clásico de organización y los factores que contribuyen no sólo a su confusión, sino también a todo el fenómeno general de conflicto que matiza casi siempre la actuación del administrador de personal.

La teoría o análisis del *role*, dice el autor de este trabajo, tiene sin duda algunas grandes posibilidades de efectividad como método de incrementar la perspicacia de los administradores de personal en torno al comportamiento individual en la organización. Con la perspectiva del análisis de la función en el seno de la organización,

la descripción de la posición auténtica de los administradores de personal adquiere una significación mucho más clara que los informes convencionales de una determinación clásica de posiciones.

Analiza también en su breve estudio los elementos del papel del administrador de personal, sus relaciones interpersonales, problemas, ambigüedades y conflictos, proponiendo finalmente una definición del *role* de este tipo de administrador y un sistema de resolución de sus conflictos.—P. G. M.

TEGNAEUS, ELISABETH: *Les spécificités de la structure hiérarchique dans la gestion des affaires publiques en Suede*. Mayo-junio 1971, pp. 334-340.

En la mayor parte de los países existe una especie de «desdoblamiento funcional» del ministro, que, por una parte, está encargado de un sector de la acción política del Gobierno, y, por otra, es el jefe jerárquico de un departamento administrativo. Tal situación no se produce en Suecia, donde está separado el trabajo gubernamental de la administración corriente. Esta última corresponde a oficinas especiales, las «Direcciones Nacionales» (*Ambetsverken*), que son relativamente independientes de los Ministerios. Es preciso señalar que esta circunstancia es el fruto de una evolución desarrollada durante siglos, y no una simple adaptación a las modernas técnicas de organización.

Por otra parte, es preciso señalar que en Suecia no se considera a los Ministerios como órganos

detentadores del poder de decisión. El «rey en Consejo» dispone de los ministros suecos como si fueran sus órganos de trabajo. Por ello, las decisiones formales que se adoptan en los Ministerios conciernen principalmente a su gestión interna.

La idea básica del sistema sueco es la voluntad de crear una organización administrativa central independiente del poder político. Surge así una especie de doctrina de repartición de las funciones en el seno del poder ejecutivo, de la que se desprenden dos principios fundamentales: a) diferencia entre las decisiones políticas y las decisiones administrativas. Las primeras son adoptadas por el «rey en Consejo» y el Parlamento; y las segundas, por las «Direcciones Nacionales». b) La responsabilidad de los funcionarios. Las «Direcciones Nacionales» tienen el deber de interpretar las disposiciones legislativas en vigor, independientemente y bajo su propia responsabilidad. Cada funcionario es, según el derecho sueco, personalmente responsable de sus decisiones.— M. A. A.

DYCKMAN, JOHN: *New normative styles in urban studies*. «Public Administration Review». Mayo-junio 1971, pp. 327-334.

Hace exactamente una generación, muchos científicos sociales anunciaron el fin de la racionalidad en el aspecto de la aplicación de los sistemas freudianos al análisis de la política social. Subsiguientemente, los investigadores proclamaron el ocaso de las ideo-

logías y el resurgimiento del análisis social positivista.

A pesar de estos pronunciamientos, la ideología y la racionalidad —la ideología racional, en síntesis— siguen siendo el método dominante de los distintos tipos de investigación. La persistencia de estos métodos demuestra que los valores normativos se adhieren a las ideas y las hacen permanecer y triunfar más allá de sus expectativas de vida.

Un claro ejemplo de este fenómeno se observa, dice Dyckman, en los problemas urbanísticos. Mayoritariamente, los estudios académicos sobre el tema urbanístico han sido casi exclusivamente normativos, y sus conceptos claves radicalmente influidos por las concepciones clásicas del comportamiento racional, a pesar de la evidencia del no racional proceder del desarrollo y gestión urbanísticos. ¿Han influido —se pregunta— en este terreno las recientes ideas sobre la organización antiburocrática u organización a través de mecanismos sociales de autoestimación y planeamiento en base al diálogo?

En el marco de esta tensión estudia las directrices seguidas en los más recientes trabajos sobre política urbanística, como aplicación casi generalizada de la idea racional y, sobre todo, y esto es lo más importante, el autor explica diversos sistemas normativos de carácter alternativo; analiza las perspectivas de los nuevos sistemas de investigación en materia de urbanismo, y expone, finalmente, algunas intuiciones interesantes: es necesario el desarrollo de específicos métodos de investiga-

ción en política urbanística comparables, salvando las distancias, a los modelos ecológicos elaborados por la investigación empírica de los años cuarenta; es preciso, también, que los nuevos modelos den cauce a la política urbanística de participación, y, por último, señala, a pesar de la esperanza de nuevas formas, lo cierto es que la organización burocrática no desaparecerá por ahora—dada la gran lentitud en el desarrollo de tan trascendentales transformaciones sociopolíticas—, con todas las consecuencias que de ello derivan a la hora de formular conclusiones en trabajos como el presente. P. G. M.

NIGRO, FÉLIX A.: *Labor relations in State and Local Governments*. «Personnel Administration», noviembre-diciembre, 1970, páginas 42-47.

Aborda este breve artículo de Nigro un tema de actualidad en los estudios recientes de Administración de Personal: la experiencia estatal y local en materia de relaciones laborales y su comparación con las características y experiencias en el mismo terreno propias del modelo industrial.

En todos los niveles de Gobierno, dice Nigro, las relaciones de trabajo tienden definitivamente a asemejarse cada vez más a las prácticas industriales. Dos características básicas del modelo industrial (gran extensión de las negociaciones y afianzamiento de la seguridad) se manifiestan en las relaciones de trabajo en los Estados y en el ámbito local, aunque

no se dan, sin embargo, en el Gobierno federal. No obstante, la reciente huelga postal sugiere que en el futuro se incluya en el sector una participación en los beneficios económicos. Por su parte, la Executive Order 11491 añade la mecánica del tercer partido imparcial, la vinculación al arbitrio de agravios, y la rígida delimitación entre supervisores y subordinados, características todas del modelo industrial que han sido ya incorporadas por buen número de Estados y gobiernos locales en sus programas de convenios.

La generalización de estas y otras características de la empresa industrial choca, sin embargo, con muchos frenos todavía. En realidad, tal como ilustra la controversia en torno a la utilización o no de la huelga, hay en este punto gran campo para las diferencias de opinión. No obstante, dice Nigro, decir hoy que las prácticas industriales en materia de relaciones laborales no tienen aplicación en el ámbito gubernamental es, simplemente, cerrar los ojos a una realidad que se desarrolla con fuerza creciente.—P. G. M.

BROOKS, HARVEY: *Models for science planning*. «Public Administration Review», mayo-junio, 1971, pp. 364-374.

Consiste el objetivo de este artículo en exponer cuatro modelos de investigación que puedan servir de base racional para el planeamiento y desarrollo científico. No se trata, aclara Brooks, de determinar cuál, entre todos, tiene más potencialidad de validez,

sino más bien sugerir que todos ellos son parcialmente válidos en orden a establecer criterios para la aplicación de los recursos públicos a la investigación científica. Cada modelo implica diferentes mecanismos y normas de elección, de manera que el sistema científico, en su conjunto, ha de consistir en una mezcla o fusión de diferentes mecanismos de asignación de recursos en los que serán predominantes, según los casos, los criterios de uno u otro de los cuatro modelos básicos expuestos.

Los cuatro modelos aludidos son, en la terminología del autor, los siguientes: *a)* Modelo cuasi-autónomo (que da gran importancia al carácter cumulativo y comunitario de la actividad científica); *b)* Modelo preponderantemente técnico (realza, sobre todo, la interacción entre ciencia y tecnología y entre tecnología y sociedad); *c)* Modelo preponderantemente social (bastante similar al anterior, excepto en que considera la investigación como subyacente en todos los objetivos sociales), y *d)* Modelo de la industria terciaria (sugiere que el avance científico no es sólo útil para otros objetivos sociales, sino que en sí mismo constituye parte del objetivo esencial de la sociedad; «la ciencia es la empresa humana más independiente de las circunstancias de tiempo, lugar y diferencias entre los hombres»).

Las cuestiones que sugiere la exposición de estos cuatro modelos son variadas. La primera, determinar cuál de ellos deberá utilizarse como base de la planificación científica; otra, y no menos importante, derivada del modelo

expuesto en cuarto lugar, es la del grado de centralización que debe adoptarse para este tipo de planificación. A este respecto, la vigencia de un modelo centralizado no puede estimarse utópica—en la gran industria privada es utilizado en el planeamiento de su propia investigación—, aunque Brooks la considera de más difícil aceptación y éxito a nivel oficial.—  
P. G. M.

RIPOCHE, PAUL: Le colloque du CNIP *Entreprises - Administration*. «La Revue Administrative», mayo-junio 1971, pp. 344-355.

Organizado por el Centro Nacional de Información para la Productividad de las Empresas se celebró durante los días 27 y 28 de abril un coloquio, cuyo objeto era examinar en común entre representantes de las empresas y de la Administración, las modalidades de sus relaciones a fin de llegar a propuestas concretas a llevar a cabo por ambas partes. Los comités respectivos que prepararon el coloquio agrupaban a 140 representantes de las empresas y de los servicios públicos afectados. Los principales temas que fueron objeto de debate y sobre los cuales se elaboró una documentación amplia e importante, fueron los siguientes: *a)* Las formalidades relacionadas con el empleo, la fiscalidad y estadística; *b)* los contratos públicos de obras, ingeniería civil y suministros; *c)* la empresa en sus relaciones internacionales, y *d)* la expansión industrial y la descentralización en Francia.

En la sesión inaugural del colegio se puso de manifiesto que su objetivo máximo era establecer el diálogo entre la Administración y las empresas privadas, a fin de superar todo tipo de recelos y desconfianzas recíprocas entre ambos sectores. Buena prueba de ese propósito fue el trabajo conjunto realizado con carácter previo por el Comité máximo encargado de preparar el coloquio.—M. A. A.

CULBERT, S. A., y REISEL, J.: *Organization Development: An Applied Philosophy For Managers of Public Enterprise*. «Public Administration Review», marzo-abril 1971, pp. 159-169.

Este artículo de Culbert y Reisel pretende ser no sólo una introducción al OD (Organization Development), sino también una aproximación a la problemática de dirección. Como la mayor parte de los esfuerzos preliminares proporciona una visión global, en gran escala, por lo que, naturalmente, omite muchos detalles.

Los autores tienen especial interés en poner de manifiesto que el OD es una tecnología del recurso humano; que trata de dirigir, ordenar, encauzar la aptitud de las personas para encontrarse a sí misma, al propio tiempo que se refiere a los objetivos de la organización. Pero, sobre todo, es un proceso. Un proceso de planeamiento e implementación de la transformación de las empresas, de tal forma que éstas incrementen su capacidad de crecimiento y supervivencia. Fundamentalmente este proceso busca inculcar el cli-

ma organizativo en el que las necesidades humanas y los objetivos de organización aparezcan como convergentes. Tal clima es aquel que se caracteriza por estimar aspectos alternativos, fomentar esfuerzos innovadores y por un activo interés de renovación y crecimiento. En el plano individual, la empresa aparece sometida a las tendencias de crecimiento natural, cuya realización implica no sólo viabilidad de organización, sino también desarrollo continuado.

Culbert y Reisel dedican la parte principal de este artículo al OD, que consideran como un proceso contemporáneo, relevante y abordable. Su deseo—advierten—no es presentado como una panacea para la resolución de las dificultades de los managers, ni como algo sencillo y evidente en la práctica. Contemplan sólo uno de los diversos aspectos en los que el OD puede intervenir. Para ellos dicho proceso ofrece sobre todo la posibilidad de producir cambios innovadores a todos los niveles. Más recientemente, presenta especial significación como un importante aspecto de la vida humana y de los objetivos y procedimientos de la empresa. Pero donde su utilidad esencial aparece como indiscutible es en la estimación del potencial humano de creación.—E. G. M.

WESOLOWSKI, Z. C.: *The future of Bureaucracy*. «Personnel Administration», enero-febrero 1971, pp. 32-36.

Wesolowski encabeza este artículo con tres preguntas fundamentales, consistiendo su trabajo

en la formulación de las respuestas que considera adecuadas, y en el desarrollo de las mismas. Tales preguntas son: ¿La tecnología ha alterado las estructuras organizativas, tradicionales de las burocracias públicas y privadas?; ¿la tecnología ha incrementado o ha hecho decrecer, por el contrario, el número de burocracias?; ¿en el futuro, las burocracias se incrementarán o decrecerán en tamaño o extensión cuando la más avanzada forma del sistema tecnológico se desarrolle?

Trata de llegar el autor de este breve artículo a conclusiones interesantes. Los actuales conceptos de organización —afirma— sufrirán drásticos cambios en el futuro, debidos al incremento de la automación. Las líneas básicas de la organización serán más adaptables a las situaciones dadas. La actual estructura organizativa de carácter piramidal, que distingue el alto, medio y bajo nivel de Administración, desaparecerá, quedando tan sólo el primero y último de los niveles indicados y siendo absorbido el intermedio por cualquiera de los otros dos.

En definitiva, según Wesolowski, la burocracia presentará en el futuro un aspecto diferente. Ya se ha indicado que no se compondrá de los tres niveles tradicionales, y el más elevado ha de experimentar un crecimiento considerable, dando lugar a un aumento de la necesidad de administradores que tomen decisiones, decisiones que no serán el resultado de un acto individual, sino más bien del esfuerzo conjunto de un amplio staff administrativo.—E. G. M.

BURKE, R. J.: *Are you fed up With Work*. «Personnel Administration», enero-febrero 1971, pp. 27-31.

La tensión, fatiga mental, ansiedad inevitablemente aparece en la vida profesional de cualquier individuo. Las tensiones de esta índole pueden ser clasificadas en funcionales o disfuncionales según su magnitud, la comprensión que de ellas tenga quien las padece, y, en definitiva, su habilidad para soportarlas adecuadamente.

El subtítulo que el profesor Burker, de la Universidad York, Toronto, da a su trabajo, proporciona de por sí una aproximación concreta al objeto de su artículo: ¿cómo se pueden reducir las tensiones profesionales?

El propósito de este trabajo es identificar y explorar los métodos que los inspectores del personal directivo han considerado útiles para tratar sus propias tensiones profesionales. Los datos se obtuvieron a través de cuestionarios entregados a 43 supervisores de una gran empresa norteamericana. Todos indicaron que, de alguna manera, habían actuado en muchas ocasiones enfrentándose con las tensiones y ansiedades propias de su vida familiar. Las contestaciones fueron agrupadas en diez categorías que Burke expone, ilustradas con una o más respuestas individuales de carácter representativo. Expone a continuación, también agrupadas en diez categorías, como en el caso anterior, las respuestas dadas por los administradores respecto a cuál era su conducta cuando regresaban a

casa después de su trabajo y encontraban un ambiente familiar tenso. Naturalmente, las contestaciones recogidas son enormemente variadas, aunque todas ellas sean significativas a los fines del artículo.

En general, el trabajo tiene un carácter estadístico, dado que se

exponen detalladamente las respuestas de los 43 encuestados al cuestionario base, pero sin que el profesor Burke extraiga de ello conclusiones; el trabajo tiene, pues, un carácter meramente expositivo, aunque su tema sea desde luego interesante y de actualidad.—E. G. M.