

## RESUMEN DE REVISTAS

05

DUVAL, CLAUDE: *La maitrise du temps facteur d'efficacité*. «Management» núm. 11, noviembre 1973, p. 36.

*Sumario:* I. CONTROL DE TIEMPO FACTOR DE EFICACIA: a) El tiempo de los directores es caro. b) Actividades primordiales del director.—II. ENCUESTA: a) Bases de la organización, b) ¿Una mejora en vuestros propios resultados puede conducir a una mayor eficacia en los demás? c) ¿Una mejora en la organización y métodos de trabajo puede llevar a una mayor rentabilidad del tiempo de los técnicos? d) ¿Cómo controlar el tiempo?: 1. Material de base. 2. Análisis del empleo del tiempo. 3. Enjuiciamiento de las estructuras y

delegaciones. 4. Una sección de métodos para directores.

M. Duval lleva quince años estudiando los problemas de eficacia personal de los directores de empresa; estudio realizado de forma minuciosa, a través de encuestas, análisis y observaciones. En este artículo destaca el problema del control del tiempo de los directores de empresa y cuadros superiores.

La eficacia de la empresa está en función del tiempo empleado, pero no sólo del de obreros y empleados que es el más controlado, pues el coste final de la producción es, entre otros, el conjunto

de tiempos pagados, desde el director general al obrero manual.

Se ha constatado que el trabajo de los directores es el menos organizado y menos controlado, siendo el tiempo que invierten el más caro ypreciado para la empresa. Ofrece M. Duval una encuesta realizada a directivos eficaces y una forma de controlar y distribuir su tiempo los directores para una mayor eficacia y rendimiento personal que repercutiría en el general de la empresa.—A. V. J.

SALTOR, JOAQUÍN: *Selección de directivos*. «Management y Humanidades» núm. 5, octubre 1973, páginas 33-36.

*Sumario*: 1. La diferencia básica: el hombre.—2. La importancia del equipo humano.—3. Requisitos que debe cumplir la selección del personal directivo.—4. Planteamiento.—5. Publicidad y elección de canales.—6. Entrevistas.—7. Valoración de candidatos.—8. Decisión.

Toda organización ha de sustentarse sobre la constitución de un equipo humano idóneo, que sea adecuado a la categoría, objeto y fines propuestos. Ahora bien, formar un equipo no es tarea fácil y, desde luego, el primer requisito a cubrir para lograr su formación es la de seleccionar racional y metódicamente a las personas que lo han de integrar.

En cualquier caso, conviene tener en cuenta que si la selección es siempre importante, lo es todavía mucho más a medida que nos acercamos a los puestos de decisión dentro del organigrama de

la organización, pública o privada, de que se trate.—V. M.<sup>a</sup> G.-H.

KRANZ, HARRY: *How representative is the public service?* «Public personnel», julio-agosto 1973, páginas 242-255.

*Sumario*: 1. Definición de los términos.—2. Lo que la ley exige.—3. Lo que los datos demuestran.—4. Estudio minucioso de un Departamento.—5. Gobierno estatal y local.—6. Información de las oficinas de «Sistema de mérito».—7. Oficinas estatales de colocación.—8. Programas de formación profesional de la mano de obra.—9. Lagunas observadas en los datos.—10. Conclusión.

Mientras el progreso ha hecho crecer la representación de la minoría en el sector público, no ha sucedido lo mismo en el sector laboral. A esta conclusión se llega después de examinar los datos disponibles de aquellas oficinas cuyos archivos son los más completos. En la mayor parte de los casos examinados, se observa que las minorías laborales y las mujeres no se encuentran representadas en proporción a sus respectivas poblaciones. Conviene, sin embargo, tener en cuenta que en el examen efectuado se han observado lagunas en los datos proporcionados por las oficinas estatales; lagunas que se espera sean corregidas en el presente año.

Tal como se presenta hoy la estructura del mundo laboral, no puede por menos de reconocerse que se trata de una crítica dirigida a la burocracia para determinar la dosis de su representatividad y democracia. Visto el papel

clave que el sector público representa en el siglo xx, una burocracia representativa es un elemento esencial de una sociedad democrática. En los años setenta, este ideal no ha sido logrado todavía.—V. M.<sup>a</sup> G.-H.

GERMAIN, P.; MARTIN, A.: *Informatique dans les préfectures et informatique pour les préfets*. «La Revue Administrative», mayo-junio 1973, pp. 329-332.

*Sumario:* SEGUNDA PARTE: I. Motivos de confianza y soluciones.—II. Uso realista de la informática, como ayuda a la decisión.—III. Los esquemas directores en las administraciones francesas.—IV. Necesidad de precisar objetivos y etapas.—V. Modernización de las nociones de Administración general y coordinación.

Se analiza la crisis que afecta a todos los grandes organismos extranjeros y franceses, públicos o privados. El autor se muestra optimista respecto a su superación, porque en el ámbito francés, los ensayos con los métodos modernos de dirección y gestión han originado un cambio de mentalidades y conductas. Propone como soluciones:

a) Utilizar con realismo la informática; esto implica abandonar por ahora los sistemas de información de integración total con utilización masiva del «tiempo real».

b) Elaboración de esquemas donde se fijen las «funciones» administrativas, prescindiendo de las barreras entre los servicios. En Francia, cada ministerio va a presentar un esquema director a me-

dio plazo (cinco años) para los proyectos en curso y otro a largo plazo (diez años) para los nuevos proyectos. Se trata de evitar la heterogeneidad, ya que la colaboración es esencial para una política interministerial; requiere en su realización el conocimiento de datos provenientes de diversos servicios.

c) Precisión de objetivos y etapas mediante una labor preinformativa e interservicios, de vital importancia en orden a la confrontación fructífera de esquemas directores.

d) Modernización de las nociones de Administración general y coordinación. Las actividades de dirección, coordinación e impulso confiados a los prefectos han experimentado una indudable modernización y transformación. Se ejercen a diversos niveles: determinación de fines, fijación de programas y coordinación ejecutiva. El prefecto cuenta con el Servicio de Acción y Coordinación Económica para responder a las nuevas tareas.—F. B. R.

SULEIMAN, EZRA N.: *L'administrateur et le député en France*. «Revue française de Science Politique» núm. 4, agosto 1973, páginas 729-757.

*Sumario:* 1. El diputado y la Administración.—2. Intereses locales e interés nacional.—3. Administración contra política.—4. Competencia contra incompetencia técnicas.—5. Lenguaje administrativo y lenguaje político.—6. Conclusión.

La distancia que separa y aleja a los diputados de los funcionarios

es notoria. Se ha formado sobre la base de factores políticos e históricos más bien que sobre los estrictamente sociales. Cualquier análisis que se haga de las interrelaciones entre los políticos y los funcionarios debe tener muy en cuenta la lucha abierta que ha tenido lugar entre estos dos grupos bajo la III República en la que los funcionarios reivindicaron su seguridad y su autonomía, mientras que los políticos aspiraban al control político. Hoy día, sin embargo, es posible detectar una cierta convergencia de fines y objetivos entre el régimen actual y los funcionarios que se justifica por la existencia de un partido mayoritario instalado en el poder desde hace quince años. Las relaciones entre los diputados y los funcionarios no han llegado a normalizarse y estabilizarse, sin embargo, todavía. En la medida en que se considere que los funcionarios son, sobre todo, sensibles a las necesidades de la mitad tan sólo de la sociedad, un cambio de régimen podría obligarles a no ser sensibles más que a las demandas de la otra mitad.—V. M.<sup>a</sup> G.-H.

FOURE, CH.: *L'ordonnement et la gestion de production*. «Management France» núm. 12, diciembre 1973, pp. 19-37.

*Sumario:* 1. Tecnología de los sistemas propuestos.—2. Generalidades. 3. El sistema de base: sistema de información para la ordenación y la gestión.—4. El sistema complejo: sistema de información; tiempos reales para la coordinación en la sociedad.

5. Posible adopción del sistema complejo.—6. Conclusión.

El autor analiza en este artículo la tecnología de sistemas de ordenadores, refiriéndose en gran parte a un trabajo de M. J. Tempier, *Miniordenadores en la gestión industrial*, publicado por la Editorial Dunod. Selecciona dos tipos de sistemas adaptados a las condiciones y a las posibilidades financieras de la empresa.

Teniendo en cuenta los avances conseguidos en el campo de la electrónica y la paulatina disminución de costes, en la actualidad la pequeña industria debe aspirar a los sistemas de gestión de producción por miniordenadores.

El sistema de base permite una utilización múltiple con unos principios de funcionamiento y composición simplificados; las mejoras de producción oscilan entre un 10 y un 30 por 100, siendo su coste de funcionamiento reducido a 0,50 F a la hora.

Para la coordinación de los distintos servicios dentro de una gran empresa y una correcta información sobre el avance de pedidos, se aconseja la instalación del sistema complejo; de esta forma la dirección estará informada de los distintos *plannings* y avance de los trabajos.

La amortización en ambos tipos de sistemas es rápida gracias a las mejoras de funcionamiento aportadas en todos los servicios de la empresa.

Los cuadros sinópticos y distintos esquemas exponen con claridad las características técnicas.—A. M. B.

HOURTICO, JEAN: *La D. A. T. A. R.* «La Revue Administrative» número 154, julio-agosto 1973, páginas 427-433.

Basándose en el número de febrero de 1973 que la publicación oficial *Actualités-Documents* consagra a la D. A. T. A. R., trata el autor en este artículo de valorar la actuación del organismo durante sus diez años de existencia.

Expone someramente su carácter de Administración no clásica, sino de equipo y sus funciones así como la de los organismos colaboradores en el Desarrollo Regional Francés, centrando su atención en las realizaciones particulares de la D. A. T. A. R., sobre todo en sus soluciones a tres graves problemas: las emigraciones a los grandes centros urbanos (que ha hecho necesaria la consideración de las áreas metropolitanas), el aumento de las diferencias regionales a causa de la Comunidad Económica Europea y la solución dada a la necesidad de crear puestos de trabajo en las provincias estableciendo empresas extranjeras.

A la vista de estas realizaciones concluye afirmando el valor de la D. A. T. A. R., como testimonio de la fuerza creciente del poder consultivo que no deja campo a la improvisación en sus actuaciones. R. M. P. G.

CASCAJO CASTRO, JOSÉ LUIS: *Consideraciones sobre el Estado de Derecho.* «Revista de Estudios Políticos», 189-190, mayo-agosto 1973, pp. 81-101.

*Sumario:* I. Introducción.—II. El Estado de Derecho como Estado de

Justicia Administrativa.—III. El Estado de Derecho como Estado Constitucional.—IV. Algunos problemas de la Justicia Constitucional en el moderno Estado social de Derecho.—V. Crítica de los supuestos básicos del Estado social de Derecho.

Teniendo en cuenta la evolución doctrinal del Estado de Derecho y el papel intervencionista de la Administración, el autor nos sitúa en la problemática actual del Estado de Derecho.

Junto al análisis constitucional del Estado social de Derecho se incluyen algunos datos sociopolíticos e ideológicos por la enorme importancia que tiene la infraestructura socioeconómica donde esta forma de Estado de Derecho prospera.

Con esta nueva forma de tratar el tema, resulta más fácil la comprensión de un punto tan complejo del Derecho público como es la «Justicia Constitucional».—A. M. B.

FERRERI, PIERRE: *La mise en oeuvre de la réforme régionale.* «Droit Administrative» núm. 11, 20 noviembre 1973, pp. 521-524.

*Sumario:* I. La composición de las asambleas regionales: A) Las normas de composición del Consejo regional. B) La composición de los Comités económicos y sociales: 1. La determinación de las categorías de los representantes. 2. Los modos de designación de los representantes. 3. El estatuto de los miembros de los Comités.—II. El funcionamiento de las Asambleas regionales.—III. El régimen financiero y contable de la región.

Previendo que sus disposiciones entrarían en vigor el 1 de octubre

de 1973, la ley de 5 de julio de 1972 sobre creación y organización de las regiones en Francia, encomendó la regulación de cuatro importantes materias al Consejo de Estado por vía de decretos. Una de las cuestiones citadas, la transferencia por el Estado a las regiones de atribuciones referidas al desarrollo regional no podrá ser regulada antes de la entrada en vigor de la reforma regional, ya que los decretos de 5 de septiembre del presente año se refieren a la composición y funcionamiento, de una parte, del Consejo regional y, de otra, de los Comités económicos y sociales y al régimen financiero y contable de la región.

El presente estudio se dedica, pues, al análisis de los decretos citados, examinando el contenido de cada uno de ellos y su incidencia y repercusión en la organización regional francesa. Con su publicación, se encuentra ya completo el conjunto de disposiciones que permitirán a las regiones y a sus órganos constituirse y empezar a funcionar. Sólo hará falta dictar las correspondientes normas reglamentarias para precisar las condiciones de cooperación entre las regiones, la participación de éstas en la planificación y las modalidades de transferencia de competencias del Estado a los entes regionales de nueva creación.

Sin embargo, además de las normas precisas, por encima de los textos legales se requerirá otra condición básica para alcanzar el éxito de la reforma regional: atraer el interés del público y de la clase política del país. Sólo de esta forma, se podrá dar vida y acción a

las asambleas regionales a las que, si falta el calor y apoyo popular, pese a la originalidad de su estatuto, espera un porvenir poco optimista y una etapa de confusión dentro de la lenta estratificación de las estructuras administrativas. V. M.<sup>a</sup> G.-H.

MOREAU, JACQUES: *Les incidences juridictionnelles de la codification en droit public français. (Ou de l'existence d'un contentieux administratif de la codification)*. «Droit Administratif» número 9, pp. 395-404.

Sumario: I. El paso del texto inicial a texto codificado: A) El control del juez administrativo sobre la operación de codificación. B) La libertad del juez respecto del texto codificado.—II. El porvenir del texto codificado: A) Modificaciones naturales y cuantitativas. B) Cambios accidentales y cualitativos.

En este trabajo, el autor, profesor de Derecho público de la Universidad de Rennes, analiza las posibilidades de fiscalización de la jurisdicción contenciosa sobre el proceso de codificación administrativa, deteniéndose especialmente en el estudio de los supuestos de codificación por el Gobierno a través de decreto—previa la necesaria autorización legislativa—de disposiciones legislativas y los consiguientes controles jurisdiccionales.

Del examen detenido del problema el autor establece en primer lugar las dificultades técnicas con que ha de enfrentarse el juez en su función de control, concluyendo que si bien no cabe hablar de un contencioso administrativo de la

codificación en cuanto a la existencia de instrumentos de control específicos por parte del juez, si cabe, sin embargo, hablar de concencioso si se entiende por ello la aplicación al proceso de codificación de los instrumentos forjados con carácter general por el Consejo de Estado para hacer respetar la legalidad.—G. M. A.

BUFFELAN, JEAN PAUL: *L'informatique à la faculté de Droit. «Droit Administratif»* núms. 7-8, 20 juillet-20 août 1973, pp. 361-366.

*Sumario:* I. El ordenador en la Universidad: A) Enseñanza. B) Investigación.—II. El ordenador en la Administración universitaria: A) La gestión administrativa. B) La gestión contable.

El director del Instituto de Investigación de Informática Jurídica, dependiente de la Universidad de París, hace un estudio sobre la importancia y el alcance que ha tenido y tiene para los universitarios franceses la entrada en la facultad de Derecho de una nueva disciplina: la informática jurídica.

Lo primero que se plantea el autor es el problema de su colocación dentro de las llamadas materias tradicionales estudiadas en la Universidad. Así vemos cómo la sitúa a través de la enseñanza y la investigación, y es en estos campos donde se aprecia el papel que desempeña.

Así, la informática jurídica es la que procede a una profundización de las nociones jurídicas, que son analizadas y descompuestas en elementos simples, de manera que permitan el tratamiento de la in-

formación en máquina. Después de apreciar la diferencia entre la informática jurídica administrativa y la documental, se detiene especialmente en el estudio del ordenador como instrumento de trabajo, que se ha mostrado particularmente eficaz en el campo de la gestión administrativa y en la gestión contable, aunque con la salvedad, reiterada por el autor, de que la disciplina que estamos viendo tiene un carácter totalmente instrumental y no innovador, con las consiguientes limitaciones que esto comporta.—J. C. G.

BERNSTEIN, SAMUEL J., y REINHARTHA, LEON: *Management, the public organization and productivity: Some factors to considerer.* «Public Personnel», julio-agosto 1973, pp. 261-266.

*Sumario:* 1. El individuo.—2. El grupo.—3. La organización.—4. El ambiente.—5. Conclusión.

Los autores analizan algunos de los problemas operacionales y prácticos relacionados con el crecimiento de la productividad en el sector público. La conclusión a la que llegan es que la productividad, tanto individual como organizacional, es función del nivel de integración de los cuatro componentes básicos de la organización, a saber, el individuo, el grupo, el sistema organizativo y el ambiente. Se trata, por tanto, de examinar cómo todos y cada uno de los factores que integran los componentes citados inciden e influyen en la efectividad y eficacia de las organizaciones públicas.—V. M.<sup>a</sup> G.-H.

