

#### COORDINACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

El nivel de coordinación de los procedimientos está determinado, en parte, por la estructura de la organización, así como por los conflictos entre los puestos. Son de prever en casos de mecanización dificultades y trastornos entre puestos.

Los procesos de sistemas mecanizados, incluso los electrónicos, amenazan revisar los tradicionales conceptos de organización, por la necesaria naturaleza coordinadora e integrativa de los mismos.

#### NECESIDAD DE PLAN ADMINISTRATIVO

Los efectos señalados antes sobre coordinación, autoridad, procedimiento y organización hacen necesario un plan de pre-mecanización, tanto por el sistema nuevo en sí como por allanar la transición. También sugieren meditación y plan la determinación acertada de equipo, programa, flujo de trabajo, valoración de tareas en

empleados y máquina, control de la producción, etc. Este plan previo disminuye los problemas posteriores durante la conversión de sistema.

Las demandas de plan de mecanización incrementarán, sin duda, el trabajo de O y M investigando los avances técnicos de gerencia, ya que estos administradores no disponen del tiempo preciso para ello.

Hay otra alternativa a emplear, y es el entregarse en manos de empresas o casas vendedoras de estas máquinas. Es más imparcial la primera forma, e incluso así lo recomiendan las propias casas vendedoras.

Una meditada pre-mecanización vigila y ofrece a veces importantes posibilidades de mejorar los métodos y procedimientos.

Sobre estas ventajas, el analista de O y M puede estimar y apreciar posibilidades de nuevas aplicaciones en la organización.

Puesto que "cambios técnicos ocasionan cambios sociales y de organización", sólo una visión de conjunto es la que puede dar un criterio acertado".—G. A.

## La selección y formación de funcionarios en Francia 35.082+35.088.6(44)

### I. LA E.N.A.

La Escuela Nacional de Administración francesa tiene su origen en la necesidad de mejorar el sistema de selección de funcionarios y que éstos reciban una preparación no sólo administrativa, sino humana, adaptada a sus futuras funciones y responsabilidades.

La Escuela de Administración Pública francesa (E.N.A.) destaca por la importancia que otorga al valor y formación humanas del futuro funcionario, a través de los ejercicios de ingreso y de los "stages" (pasantías o estadías de carácter práctico), que abarcan los tres campos que a la Administración pueden interesar: público, privado y laboral.

En su intento de que todo funcionario proceda de ella, ha establecido dos campos de procedencia del alumnado: universitario y administrativo, este último integrado por funcionarios activos, para los que rigen algunas normas particulares.

La Escuela prepara un determinado número de Cuerpos o carreras y el aspirante ha de manifestar en su petición de

ingreso a cuál quiere pertenecer, no implicando ello que al finalizar sus estudios vaya destinado precisamente a ése.

Los ejercicios, prácticas y exámenes determinan una puntuación, según la cual los alumnos son adscritos a una u otra carrera, nutriendo los de más alta calificación los llamados "grandes Cuerpos". Quienes pretenden algunos de éstos, y su puntuación le coloca por debajo de las plazas para ellos reservadas, pasan a ocupar las vacantes del resto de las carreras.

Ello sería un contrasentido si no ocurriese que hasta el segundo año se proporciona una preparación común, comenzando las especialidades tras el examen de clasificación, que se realiza entre el segundo y el tercer curso.

El régimen de la Escuela es de externado, siendo de tres años la duración de la enseñanza, que se descompone de la siguiente forma:

Un año de "stages", que podemos llamar de deshabitación, en prefecturas o en Africa del Norte.

Un segundo año de estudios en la Escuela, comprendiendo enseñanzas comunes, trabajos de sección y cursos de lenguas.

Un tercer año dividido en dos períodos: el primero de "stages" efectuados en la industria privada y el segundo consistente en un ciclo de estudios y conferencias, trabajos prácticos y "stages" de información o de aplicación de tipo muy especializado.

Los alumnos, durante el segundo curso, son agrupados en cuatro secciones y en el tercero en subsecciones especializadas (llamadas divisiones), correspondientes a las carreras a las que quedarán definitivamente adscritos.

Tanto la organización de la escolaridad y de los "stages", como la disciplina interior y las condiciones para la eliminación de los alumnos que no demuestran capacidad o sean declarados indignos, son fijadas por el Reglamento de régimen interior.

De toda la organización y funciona-

miento de esta Escuela, en orden a la preparación de los funcionarios, solamente vamos a fijarnos aquí en dos puntos: el ingreso y los "stages".

## II. INGRESO

La Escuela otorga a los títulos, tanto universitarios como administrativos, total autoridad, por lo que las materias propias de cada carrera o puesto administrativo no son traídas especialmente a revisión.

### DOBLE PROCEDENCIA DEL ALUMNADO

En el concurso de ingreso resalta la originalidad de su sistema dual, nutriéndose el alumnado entre universitarios y administrativos, con lo que se trata de llamar y atraer a lo más preparado del conjunto del país.

A este respecto, del cupo total de plazas anualmente convocadas se otorga un 50 por 100 a cada uno de los grupos; pero, con acertado criterio práctico, las plazas de cada uno de ellos no asignadas por puntuación insuficiente se cubren con los concursantes correspondientes al otro grupo que, con calificación suficiente, no la obtuvieron en su porcentaje.

### EJERCICIOS

La primera prueba para el ingreso, de carácter general, consiste en una composición, redactada en seis horas, sobre un tema relacionado con la evolución general de las ideas y de los hechos políticos, económicos y sociales desde mediados del siglo XVIII.

Su objetivo es la comprobación de la cultura general del aspirante, su aptitud para el análisis y la síntesis y sus cualidades de redacción. La amplitud del ejercicio permite destacarse a quien demuestra un criterio personal sobre los grandes problemas políticos, económicos o sociales del mundo moderno.

La segunda prueba, de mayor dificultad, la constituye una conversación de veinte

minutos con el Tribunal, teniendo como punto de partida el comentario, en diez minutos, de un "texto de carácter general", en el pleno significado de la expresión y desarrollando primordial papel la cultura, también en su más amplio sentido.

La esencia de esta prueba es la propia conversación con el Tribunal. El comentario propuesto no es más que el punto de partida, no encerrándose esta conversación dentro de ningún límite. El nexo que la une al comentario no es rígido, por lo que deben abordarse temas tan diversos como pueden ser los políticos, económicos, históricos, literarios y artísticos.

Con ella se comprueba la posibilidad del candidato, apreciándose tanto la valía de su juicio como la extensión de sus conocimientos y descubriéndose su personalidad y sentido de la realidad.

La falta de franqueza y valor en la exposición o desarrollo de la idea son considerados desfavorablemente. Al aspirante más que pensar bien se le pide pensar claro y expresar su pensamiento con corrección, pero con firmeza y certidumbre.

Sobre el resto de las pruebas de ingreso, basta indicar que encierran una comprobación escrita u oral de los conocimientos básicos, relativos a la Sección a que el candidato pretende concurrir, de entre las que integran la Escuela.

Se incluye, por último, entre las pruebas de admisión, los ejercicios físicos, con un coeficiente 2 sobre 32 puntos, lo que indica la influencia que puede tener en la clasificación final de los aspirantes declarados admisibles. Se piensa que la juventud que ha de ocupar un cargo público no debe descuidar la cultura del cuerpo, pues sin ella el espíritu pierde firmeza y equilibrio.

#### PRUEBA ESPECIAL PARA FUNCIONARIOS

Merece singular mención la prueba especial para el concurso de funcionarios, consistente en dos resúmenes, en cuatro horas, de un mismo documento, o de un mismo grupo de documentos.

Responde esto a una doble preocupación: a) Incluir una prueba que no exija conocimientos universitarios especiales; b) Comprobar la aptitud de los aspirantes no sólo en la comprensión de la esencia de un escrito para hacer una síntesis de él, sino en la capacidad para proporcionar a un posible consultante (superior jerárquico) los elementos de un trabajo completo y rápido a la vez.

Esta prueba de síntesis viene demostrando que la mayoría no es capaz de resumir un texto mas que de una forma analítica, poco precisa y difícilmente utilizable.

### III. LOS "STAGES"

Existen, sin duda, los "stages" en otras partes, pero son de carácter o probatorio o especializados, efectuándose estos últimos en los Cuerpos o Servicios donde los funcionarios acaban de ingresar.

Los de la Escuela representan otra creación original por responder a distinta concepción. Se pretende con ellos constituir una experiencia con útiles enseñanzas, pero sobre todo resaltar o descubrir las cualidades humanas, el sentido de lo humano que debe impregnar la acción y temperar la autoridad.

Dos se realizan en el transcurso de los tres años de escolaridad. Uno, de "dehabitación", de diez meses ininterrumpidos, que constituyen íntegramente el primer curso, desarrollado en la administración activa fuera de París. El otro, subdividido en dos partes, en el tercer año; la primera, de tres meses aproximadamente, en la industria privada y la segunda en el medio obrero como trabajadores.

#### OBJETIVOS DEL "STAGE"

Su finalidad puede resumirse en estos cuatro puntos:

1.º Abrir el espíritu de los alumnos poniéndoles en contacto con la vida, con los problemas concretos y con los medios humanos y sociales que, por su origen, funciones y estudios, frecuentemente ignoran.

2.º Poner a prueba el carácter y la personalidad de los alumnos que, al tener contacto con la vida, descubren sus propias posibilidades y cualidades de iniciativa o decisión, su sentido psicológico y social, su energía e incluso, en algún caso, su firmeza de carácter y valor.

3.º Inculcar en los alumnos el sentido del Estado y del interés general, así como una primera formación administrativa.

4.º Hacer conocer al alumno los puntos de vista del administrado dándole conciencia, tanto de la condición de asalariado como de la de empresario, así como del mecanismo de las empresas y obligar a considerar el lugar que ocupan en la economía nacional.

Fácilmente se observa que el objetivo general que se asigna al "stage" es el de contribuir a la formación humana, constatando las cualidades de este tipo que pudieran poseer los alumnos, a los que se busca dar el sentido de la vida y de la realidad, particularmente de la social.

#### "STAGES" DE PRIMER AÑO

Aun no siendo especializado, es el más importante. Los alumnos son sustraídos a su medio ambiente habitual, con todo lo que esto puede significar de costumbres, prevenciones e incluso de prejuicios.

Durante un año los alumnos son confiados bien a un prefecto de la Metrópoli, bien a un administrador de Africa del Norte.

Son enviados indistintamente a la Metrópoli o a Africa del Norte, por estimarse que un futuro diplomático, consejero de Estado o prefecto deben conocer perfectamente su país en todos sus medios, así como la juventud metropolitana el Africa del Norte en provecho del país. Muchos alumnos realizan el llamado "doble stage", de cuatro meses en Africa del Norte y seis en Francia.

No se estima conveniente enviarlos al extranjero en el primer año, porque la estancia en el exterior exige, para ser realmente provechosa, una formación que per-

mita apreciar las diferencias de un país distinto al propio, sobre todo en sus originalidades. Este primer "stage" es de formación del espíritu y carácter y se considera preferible que se efectúe en donde la administración nacional esté presente. Por otra parte, la necesaria unidad en la formación aconseja que se realice cerca de representantes del Estado, de competencia general.

A los alumnos que ingresan en la Escuela provistos de una cultura excesivamente literaria, histórica o científica, se les proporcionan los conocimientos administrativos, jurídicos o económicos exigibles al funcionario, mediante estudios organizados especialmente, y al finalizar los cuales pasan al régimen general del resto de sus compañeros.

A los prefectos o administradores de Africa del Norte, bajo cuya dirección se pone al alumno, la Escuela pide dos cosas:

1.º Asociar ampliamente los alumnos que le sean confiados a la vida misma de su administración y, en la medida de lo posible, a su propia actividad.

2.º Encargar progresivamente a los alumnos, primero misiones concretas que pueden dar la medida de su inteligencia, buen sentido, psicología e iniciativa, y luego otras de verdadera responsabilidad (generalmente limitada pero real). Lo importante no es que el alumno tome una gran decisión, sino que sea él sólo quien la tome: el sentido de responsabilidad que en ello descubre es tenido en cuenta.

Establecidos estos principios, la Escuela otorga la más completa confianza a los administradores, dejándoles en plena libertad para adaptar de la mejor manera el "stage" a las circunstancias. Esta confianza se extiende a los alumnos, aunque con la reserva de respetar las exigencias fundamentales del "stage", de comunicar a su administrador sus propias necesidades y de proponerle eventualmente cualquier actividad.

En este período, los alumnos no pierden

la relación con la Escuela: el director de los "Stages" les visita personalmente, así como a los administradores con quienes están, celebrando amplias entrevistas con unos y otros sobre el desarrollo del "stage", corrigiéndose los posibles errores. Estas visitas se encaminan también a establecer las fundamentales relaciones directas entre la Escuela y los prefectos o administradores civiles.

Aparte de ello, los alumnos han de enviar a este director informes periódicos de su actividad, que se cursan, con su visto bueno, a través del jefe encargado del alumno.

#### "STAGES" DE TERCER AÑO

Al principio del tercer año tiene lugar un nuevo "stage", llamado de empresa, y que constituye una novedad en la formación de los futuros funcionarios por entrar en contacto con el mundo de la industria privada, contribuyendo con ello a un mejoramiento de las relaciones entre la Administración y las empresas industriales y comerciales.

Todos los alumnos de la Escuela, salvo algunos casos particulares, realizan un "stage" de tres meses en la industria privada, persiguiendo los objetivos siguientes:

1.º Conocimiento, somero pero concreto, de la vida de empresa. Pretende, pues:

a) Comprender su espíritu, su psicología y sus métodos.

b) Adquirir un conocimiento práctico de la gestión de las empresas, producción, relaciones sociales y gestión financiera y comercial.

c) Conocer las dificultades que pueden entrañar para las empresas ciertas reglamentaciones administrativas.

2.º Estudio de las organizaciones profesionales y, de una manera general, del puesto de la empresa en la vida profesional y en la actividad económica nacional.

3.º En la medida de lo posible, debe realizarse también un "stage" obrero.

El desarrollo de todo este "stage" se realiza tanto en empresas industriales como

en casas comerciales o en establecimientos de crédito, variando sus modalidades internas según la estructura de la empresa, la naturaleza de su producción y las conveniencias de los dirigentes.

Sobre todo importa que el alumno tenga la impresión de vivir la vida de la empresa y pueda hacerse una idea de conjunto de los problemas de su gestión, por lo que ha de mantener contacto con la Dirección.

Es indudable que ni en unas semanas ni en unos meses puede penetrarse profundamente en la psicología del obrero, ni llegar a mantener con él relaciones que solamente existen entre auténticos compañeros de trabajo, pero, sin embargo, permite contactos directos con lo que, por lo menos, los alumnos se dan cuenta de lo que representa una jornada de trabajo y conocen la atmósfera del taller.

Por otra parte, siendo objetivo esencial la formación humana, cuanto contribuya a lograrla ha de ser intentado a pesar de las dificultades.

Como complemento de los trabajos prácticos propiamente dichos, se añaden cortos "stages" en servicios exteriores en la administración central.

Por último, se intenta contribuir al mejoramiento de los métodos de trabajo mediante una colaboración eficaz de la Administración con el Parlamento, para lo que la Escuela pretende cortos "stages" de información, que familiaricen a los alumnos con los métodos de trabajo del legislador, tanto en sesión como en comisión.

De esta forma, los "stages" abarcan una gran esfera, y cuando los alumnos dejan la Escuela, al cabo de sus tres años, han recorrido diversas regiones con sus distintos problemas, han participado en la marcha de las empresas industriales y comerciales, y, sobre todo, han recibido la gran lección humana entrando en contacto con los medios agrícolas, obreros, industriales, comerciales, políticos y sociales del país.—J. A. L.