



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

SELECCION DE PERSONAL A TRAVES DE LA ENTREVISTA 35.082

Frente a la natural espontaneidad de la conversación, se ha descubierto que existe una técnica de la conversación. Esta técnica es de importancia primordial para la selección de personal, según se acredita en el libro de E. Anstey, E. O. Mercer «Interviewing for selection of staff» (George Allen, Londres, 1957), que es un verdadero catecismo de la entrevista, editado bajo los auspicios del Royal Institut of Public Administration.

1. FINALIDAD DE LA ENTREVISTA

En lo que se refiere a las relaciones con el personal, pueden considerarse tres tipos principales de entrevista: de información, de persuasión y de selección. Todas ellas tienen en común el que son un experimento de relaciones humanas, durante el curso del cual se busca la comprensión entre el entrevistante y el entrevistado. La labor de entrevista, más que una técnica, es "una práctica difícil que tiene parte de arte y parte de ciencia".

Este libro se refiere exclusivamente a la entrevista de selección de personal.

En España apenas se ha usado la entrevista para selección de personal; sin embargo, en otros países, principalmente en EE.UU., este método es el que constituye el único elemento de selección final, aunque puede haber sido precedido por otras pruebas.

La finalidad primordial de una entrevista es determinar si un individuo es idóneo para que le sea asignada una tarea particular.

La entrevista de selección es una parte del proceso selectivo incorporado al proceso más extenso en el que se enfrentan individuo y trabajo.

En la entrevista se puede perseguir:

- a) informar al candidato sobre la tarea;
- b) obtener el conocimiento de hechos básicos sobre el candidato;
- c) observar al candidato en su aspecto y modales externos y en su personalidad, inteligencia y otras cualidades personales;
- d) comprobar la capacidad del candidato para ocupar el puesto, y
- e) influir sobre el candidato para que acepte el puesto si el entrevistante desea que lo haga, o darle a entender que su ofrecimiento no puede ser aceptado, en caso contrario.

El entrevistante ha de conocer previamente lo que el trabajo es y lo que exige del que lo ejecuta. Ha de conocer las oportunidades que ofrece, salarios, horas de trabajo,

descansos, consideración social; conocimientos, experiencia, capacidad intelectual y física; cualidades humanas, como persuasión, energía, moralidad, etc., que el candidato precisa para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Con arreglo a esto, el entrevistante prepara un "plan de ataque", sistematizando los puntos sobre los que desea obtener información, que son, en esencia, los antes mencionados.

2. REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

La entrevista ha de ser cuidadosamente preparada. Si la selección se hace por este método, se recomienda escoger de tres a cinco aspirantes por plaza, para entrevistar. Ha de hacerse una distribución del tiempo, dedicándolo por igual a cada aspirante. Ha de ser en privado, en una sala con buena iluminación y confortable, y se desarrollará sin interrupciones. No ha de hacerse esperar largo tiempo al aspirante. La recepción será cordial, puntualizándose inmediatamente la personalidad del candidato y la autoridad del que dirige la entrevista, así como el fin de ésta.

Se buscará la colaboración del aspirante, haciéndole cobrar aplomo, de modo que suministre la máxima información posible. El entrevistante debe preferir escuchar a hablar, si bien a veces, con el fin de animar al aspirante, puede introducir algo de su propia cosecha. Si se hacen preguntas, se procurará que no sean ambiguas, evitando, por otra parte, la monotonía y las contestaciones monosilábicas. No se harán preguntas simultáneas. Las preguntas y respuestas deberán estar enlazadas, apoyándose unas en otras.

Aunque se puede dejar la dirección al aspirante, si tiene aplomo suficiente, es mejor orientar la entrevista dándole forma. El entrevistante ha de atender a formarse una opinión que revisará en el curso de aquélla. La parte central de la entrevista debe dedicarse a explorar las cualidades del aspirante, lo que puede conseguirse dejándole hacer su biografía o haciéndole preguntas sobre sus actividades, razón de sus decisiones y aspiraciones, etc.

Las preguntas de carácter privado, aunque algunas veces pueden hacerse y hasta ser convenientes, en otras deberán evitarse, teniendo siempre muy presente que la información obtenida es reservada y sólo puede usarse a fines de contrato con otros miembros del jurado o supervisores.

Se procurará que el final de la entrevista no sea brusco, dándose al aspirante ocasión de que haga a su vez alguna pregunta.

Es bueno tener información escrita del candidato y consultarla previamente, aunque no sustituya a la que se obtiene de la entrevista.

Al tomar notas durante la entrevista, se corre el peligro de embarazar al candidato, limitando la amplitud de sus confidencias; debe evitarse este inconveniente, sobre todo al tratarse cuestiones privadas.

Es frecuente emplear modelos de entrevistas impresos; sus fines son los siguientes:

- a) no descuidar campos de interés;
- b) reducir al mínimo la cantidad de cosas que deban anotarse por escrito durante la entrevista, y

c) ayudar al que dirige la entrevista a registrar sistemáticamente sus conclusiones.

Hay modelos que ordenan las conclusiones en forma de una escala valorada; estos modelos abarcan aspectos como: facilidad de expresión, velocidad en la comprensión, conocimientos, iniciativa, actitud hacia el trabajo, etc.

3. ENTREVISTA CON TRIBUNAL

La entrevista con tribunal es una pieza de la máquina administrativa inglesa tan antigua como otra típica institución británica: el "committee". Las principales razones que patrocinan el uso de la entrevista con tribunal, en el caso de puestos importantes, son:

- aumento de la solemnidad de la entrevista,
- evita la subjetividad y los prejuicios y
- facilita la forma de llevar a cabo la entrevista.

Sin embargo, presenta los inconvenientes de aumentar los hombres-hora necesarios para realizarla, y por su solemnidad puede cohibir al candidato.

El número de miembros componentes del tribunal más adecuado es tres, que permite resolver diferencias y deja tiempo suficiente a cada uno para hacer preguntas. Conviene que algunos de éstos sea de edad aproximada a la del aspirante y, a veces, que haya alguno de sexo opuesto al de éste.

4. ENTREVISTAS SUCESIVAS

La selección, en el caso de haber un gran número de aspirantes, puede requerir varias entrevistas; en la mayoría de los casos basta con dos, eliminándose en la primera los aspirantes que no reúnan alguna de las condiciones deseadas.

La primera la realiza uno de los jefes del Departamento de personal, y la segunda puede ser hecha con tribunal. La entrevista previa reduce el número de aspirantes, aumentando la confianza de los restantes, y puede suministrar datos biográficos sobre títulos que posee el candidato, etc., proporcionando así un primer juicio sobre éste.

5. LAS CONCLUSIONES

Al salir el candidato se debe hacer una calificación, que luego se somete a revisión, sobre todo al final de la serie de entrevistas de todos los candidatos.

Las conclusiones deben atender a las siguientes cuestiones:

- hechos proporcionados por el mismo candidato,
- observaciones sobre su comportamiento,
- deducciones al relacionar unos datos con otros y
- actuación que podrá esperarse del candidato en situaciones diversas.

Hay que tener en cuenta hasta qué punto son válidas las conclusiones extraídas de la entrevista, pues siempre al hacer una generalización el entrevistante tendrá una

tendencia natural a dejarse influir de sus propias ideas, lo que puede dar origen a errores en aquéllos debidos a prejuicios. Se procurará que no existan tales prejuicios, sobre todo si son inconscientes y pueden determinar al entrevistante en su juicio.

6. CÓMO APRENDER A ENTREVISTAR

El que dirige la entrevista ha de tener interés por esta técnica y, aparte de sus dotes personales, poseer también ciertos conocimientos que puede adquirir con el estudio de las materias relacionadas con esta especialidad; también es conveniente que siga algún curso sobre entrevista y que realice prácticas asistiendo a otras entrevistas dirigidas por personal experto y llevando a cabo él mismo alguna; puede discutir sus opiniones con otras personas de más experiencia. También es interesante que compruebe, siguiendo la carrera del candidato entrevistado, el valor del juicio que emitió.

JAVIER MORO SERRANO

y

J. GARCÍA RODRÍGUEZ

NUEVE OBRAS SOBRE RACIONALIZACION DEL TRABAJO 65.011/12

Constituyendo la racionalización del trabajo el primordial método para incrementar la productividad, es innecesario resaltar su importancia para la empresa particular y estatal.

La gran amplitud del tema que comprende principalmente toda acción reformadora encaminada a sustituir los procedimientos pragmáticos y rutinarios por técnicas basadas en un razonamiento sistemático, hace que sean muchos los estudios que de un modo u otro tratan esta materia.

Dos son los caminos esenciales que se han seguido en la técnica de la racionalización del trabajo: de un lado, enfocando el problema a través del obrero, siguiendo el sistema Taylor; por otro, mirando hacia el gobierno de la empresa, según la doctrina de Enrique Fayol.

La materia de los libros que reseñamos a continuación se refiere a racionalización del trabajo, principalmente desde el punto de vista del fayolismo, sin excluir otros que, por interesar a la racionalización, consideramos también de interés.

Elements of Public Administration.—Edited by Fritz Morstein Marx. New York, 1949. Prentice-Hall, Inc.—637 págs.

Comprende esta magnífica obra 25 estudios de diversos autores que tratan los principales aspectos de la Administración pública. El editor Fritz Morstein Marx reúne estos trabajos, en razón de su afinidad, en cuatro partes, dándoles un título general a cada una de ellas.

Titula la primera "The Role of Public Administration", integrada por los artículos de J. A. Vieg, A. Leiserson, K. Price y F. M. Marx, que tratan del crecimiento de la Administración, su estudio, función social, burocracia y la Administración democrática.

De la parte segunda, "Organization and Management", se ocupan J. D. Millet, A. Vieg, F. M. Marx, J. W. Fesler, V. O. Key, H. C. Mansfield y A. Leiserson. Explican lo que se relaciona con la planificación administrativa, organización, ejecutivo, control, etc.

A. Leiserson, D. Waldo, F. M. Marx, H. Reining, C. Stone, W. S. Sayre, autores de la tercera parte, "Working Methods", exponen la formulación de la política administrativa, sus procedimientos, dirección, arte de la jefatura, moral y disciplina.

La última parte, "Responsability and Accountability", desarrolla los principios esenciales de la responsabilidad y la contabilidad fiscal en cuatro trabajos de G. A. Graham, D. K. Price, M. Mandell y H. C. Masfield.

FAYOL, Henri: *Administración Industrial y General.*—Traducción del francés por Constantino Dimitriu. Buenos Aires, 1956. El Ateneo.—266 págs.

La actividad del jefe de la empresa es la materia que desarrolla este estudio. Su autor, el ingeniero francés Henri Fayol, ha dado nombre a su doctrina, conocida por "Fayolismo". El la designa con la frase que titula este libro, y con frecuencia la llama "doctrina administrativa". Abarca la obra la racionalización del gobierno de la empresa, y en ella se recogen también algunas ideas que amplían y profundizan las de Fayol, así como un estudio sobre el desarrollo de su pensamiento visto a través de sus escritos.

Dos son las partes que comprende la obra. La primera se ocupa de definir la Administración y estudiar sus seis funciones primordiales: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas. Explica después la capaci-

dad especial que corresponde a cada grupo de operaciones, y la "importancia relativa de las diversas capacidades que forman el valor del personal de las empresas". Considera a continuación la necesidad de formular una doctrina administrativa que se enseñe en las escuelas primaria, secundaria y superior.

Después de haber explicado Fayol qué es la función administrativa, se ocupa de los puntos esenciales que debe seguir al desarrollarse. Por tanto, a la subdivisión de la Administración en "principios y elementos" dedica la segunda y más extensa parte de su obra.

Catorce son los principios generales administrativos que trata: división del trabajo, autoridad, disciplina, remuneraciones, equidad, etc.; estudiando en los elementos la previsión, organización, mando, coordinación y control.

Finaliza este libro con un apéndice dedicado al desarrollo de la doctrina del autor y al movimiento fayolista.

URWICK, L.: *The making of scientific management*. — Thirteen Pioneers. London, 1955. Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.— Vol. I.

Se ocupa esta obra de la vida y trabajos de los primeros iniciadores de la Administración científica, explicando cuanto se relaciona con los problemas de la organización industrial, considerados a la luz de la razón para obtener resultados eficaces de acuerdo con la economía de la empresa. A través de sus capítulos se estudian las doctrinas de los fundadores de esta ciencia: Charles Barbage, Taylor, Fayol, Mary Parker Follet, Seeborn Rowntree, H. Lawrence Grantt, W. Rathenau, H. Le Chatelier, C. de Fréminville, H. S. Dennison, F. Bunker Gilbreth, E. T. Elbourne y Franklin D. Roosevelt.

En general, intentan estos autores reconstruir los principios de la dirección industrial de acuerdo con la exigencia de los nuevos conocimientos, reconociendo la necesidad de prescindir de los procedimientos anticuados. Viendo que los descubri-

mientos de las ciencias técnicas habían repercutido extraordinariamente en las condiciones del trabajo industrial, aplican métodos científicos a los problemas de dirección y control, que han surgido con los nuevos adelantos. Se ocupan al mismo tiempo del proceso que envuelve el controlar los grupos sociales que cooperan en la producción y distribución.

NEWMAN, William H.: *Administrative Action. The Techniques of Organization and Management*. — Englewood Cliffs, 1951. Prentice-Hall, Inc.—483 págs.

Los principios y las técnicas de la Administración es la materia primordial de este libro. Enfoca su desarrollo a resolver problemas prácticos para perfeccionar la eficacia administrativa. Presenta al ejecutivo las perspectivas de la Administración y su comprensión, todo ello desde un punto de vista de amplia significación social.

Los considerables conocimientos que ha proporcionado el progreso técnico a la administración de la empresa se encuentran con frecuencia esparcidos. Esta obra intenta agruparlos y dar las ideas base de la administración de una manera práctica y útil. Añade también opiniones nuevas e interpretaciones para ayudar a la dirección en la administración de su tarea.

En cinco apartados explica el autor los conocimientos existentes sobre los principios fundamentales de una buena administración, todo cuanto requiere el trabajo de un ejecutivo en cualquier labor que desarrolle.

La planificación es la materia que trata en la primera parte, estudiando a través de diversos capítulos su naturaleza, fines, ventajas, clases, límites, modelos, proceso y cuanto con ella se relaciona.

Al tema de la organización y del personal ejecutivo, que constituyen la segunda y tercera parte del libro, dedica el autor también diversos capítulos. Tratan los sistemas de agrupar las actividades, el papel del "Staff", la descentralización, comités, función del ejecutivo, necesidad de determinar su personal, etc.

Se dedican las dos últimas partes de la obra a los temas "Dirección" y "Control". En ellas se examina lo que se refiere a la dirección y coordinación, los principios generales de todo control, sus beneficios, aplicación al presupuesto y los motivos que originan dicho control.

WYN-JONES, L.: *La función y los métodos de los jefes de oficina*.—De "Estudios sobre Administración". Estudio núm. 8. Bogotá, 1955.—Págs. 91-144.

Fin primordial de este artículo es examinar hasta qué extremo la función del jefe de oficina es necesaria para el buen funcionamiento de un centro, sugiriendo también los medios prácticos para realizar las tareas que el cargo lleva consigo.

Se analizan con todo detalle las cualidades esenciales que debe reunir el "jefe", los puntos primordiales de su función: "factor trabajo, factor humano, factor organización"; y cuanto se refiere al sistema que debe aplicar para llevar a cabo sus decisiones, tanto respecto a la técnica como a la ejecución.

Este estudio ofrece gran interés para conocer los principales aspectos del jefe de oficina: importancia, funciones y métodos, explicando también cuánto repercute en el éxito de las realizaciones la capacidad, destreza y conocimientos técnicos de una buena dirección.

Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follet.—Edited by Henry C. Metcalf and L. Urwick. London, 1952. Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.—320 págs.

Tema esencial de esta obra es la enseñanza de las normas fundamentales de todo método administrativo. La autora busca los verdaderos principios de la organización del trabajo, que aseguren una sociedad firme y el progreso del bienestar humano. Su enseñanza se basa en un estudio riguroso de la práctica de un gran número de empresas de negocios, y de aquí deduce una serie de ideas esenciales

para mejorar la situación de vida. Miss Follet ha conseguido hallar el camino de la organización industrial y de la Administración valiéndose de su gran conocimiento de la naturaleza humana y por su entrega absoluta a la tarea de aplicar la ciencia social a la Administración y la industria.

Considera la doctrina filosófica de miss Follet que en toda sociedad estable cualquier organización industrial que incrementa continuamente su productividad debe reconocer las aspiraciones fundadas del individuo y del grupo.

En los diversos capítulos en que se distribuye la obra se van tratando las diferencias o conflictos entre el jefe y los empleados e incluso entre los directores entre sí; las bases para una integración y los obstáculos que surgen; los modos más convenientes de dar las órdenes; cómo conseguir que el negocio forme una unidad integrativa o un todo funcional; la cuestión del poder; la forma de desarrollar la administración y la responsabilidad. También se estudia detalladamente cuanto se relaciona con la psicología del control, con los principios fundamentales de las relaciones humanas y con las que se refieren al consentimiento, a la participación, al árbitro y conciliar del grupo, al jefe y al experto.

Finaliza la obra con un intento de resumir los principios fundamentales de la organización humana e incluye dos apéndices bibliográficos.

STYKER, Perrin, and the Editors of "Fortune": *A guide to modern management methods*.—New York, 1954. McGraw-Hill Book Company, Inc.—306 págs.

Varios son los problemas que trata de resolver esta obra para facilitar la labor de la Administración americana ante el incremento de su actividad en el siglo XX. Como consecuencia de la aplicación de los adelantos científicos a los negocios y la industria, se requieren nuevos métodos administrativos. Esto induce a los autores a

estudiar cuanto puede contribuir a formar buenos directores.

Se estudian en los primeros capítulos del libro el desarrollo del ejecutivo, analizando cómo conseguir una dirección eficaz, si sirviéndose de pruebas psicológicas o valiéndose de una enseñanza formal y de una reeducación emocional. También se informa sobre los peligros que los problemas de perfeccionamiento llevan consigo.

Dedican otros capítulos a las dificultades técnicas de la organización, planificación y control; y se investigan los problemas derivados del exceso de comunicaciones y papeleo. Finalmente se ocupan de cuanto hace posible las buenas relaciones, de la participación de los beneficios, remuneración del ejecutivo y jubilación.

CARRARD, A.: *Le Chef. Sa formation et sa tâche.*—Neuchâtel, 1956. Delachaux & Niestlé, S. A.—94 págs.

Considera el autor la dificultad de toda dirección que estriba principalmente en el desconocimiento de las leyes psicológicas que constituyen la base donde se apoyan las relaciones entre jefes y empleados. Indica la importancia de saber conducir estas relaciones y de aplicar una teoría que radique no en especulaciones abstractas irrealizables, sino en experiencias prácticas diarias que, analizadas y sintetizadas científicamente, puedan darse después como normas. Combinando de este modo teoría y práctica, se consiguen magníficos resultados.

A través de los capítulos de la obra, se exponen los principios esenciales que facilitan la tarea de la dirección. Se ocupa el primero de "El hombre y el trabajo", resaltando la tarea del superior que debe saber confiar sus mandatos sin imponerlos, explicar la misión de la obra que realizan y ayudar a resolver las dificultades personales. En "El valor del trabajo", tema del segundo capítulo, se presenta la necesidad de desarrollar la vitalidad interior del individuo, teniendo en cuenta las condiciones especiales de cada uno.

De las relaciones psicológicas entre el superior, iguales y subordinados; de las aptitudes para el mando, y la misión del jefe, es la materia que tratan los tres capítulos siguientes, dedicando los dos últimos a examinar las cualidades que debe reunir el jefe y a comentar la ayuda que la psicología aplicada puede aportar al trabajo.

Un capítulo anejo sobre el trabajo de fábrica y el alma humana concluye la obra.

GONZÁLEZ DE GUZMÁN, Antonio: *Normalización.*—Madrid, 1952. Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo.—427 páginas.

Diez son los capítulos de esta obra, que presenta un estudio completo de la Normalización y expone cómo y en qué medida puede este sistema contribuir a resolver algunos problemas del trabajo. Se explica primeramente el concepto orgánico de la Normalización estudiando el método, clases de normas, ámbito de aplicación, beneficios y peligros de su empleo. También la manera de utilizar las normas por la empresa y sus repercusiones en el índice de productividad es examinado con detalle.

A la normalización en España se dedica un capítulo, que presenta sus antecedentes históricos y los organismos encargados de esta tarea, en la que sobresale la labor del Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo. Informa asimismo de las organizaciones extranjeras de Normalización en 30 países, e indica cómo se ordena cada entidad, el método que siguen al determinar las normas racionales y el conjunto que el problema de la Normalización merece a cada Estado.

Los últimos capítulos se ocupan del procedimiento para establecer un sistema de normas nacionales, de la normalización internacional, del desarrollo del trabajo y actividad de la I.S.O. (International Organisation for Standardization), y "de la necesidad de coordinar internacionalmente las actividades de Normalización". Dos anejos y un apéndice completan la obra.

RECIENTES ESTUDIOS DE INTERES PARA LA ADMINISTRACION PUBLICA 35

ESTADÍSTICA

Che cos'è il controllo statistico?—CDU 311.214.—*Manaira, M.*—De: *L'Ufficio Moderno*. La Pubblicità, 1958, núm. 3.

ECONOMÍA

Familienlohn und Leistungslohn. Die Sozialzulagen sollen nicht aus dem Titel des Gehaltes gezahlt werden.—CDU 331.2.—*Rosenkranz, Robert.*—De: *Das Rationelle Büro*, 1958, número 3.

Leistungsmessung und Leistungsentlohnung bei Arbeiten in der Buchhaltung. Die Darstellung eines praktische Falles.—CDU 331.2.—*Freiherr von Gumpenber, Sebastián.*—De: *Das Rationelle Büro*, 1958, núm. 3.

La productivité et la dimension des entreprises.—CDU 331.87.—*Borch, Karl.*—De: *Revue de la Mesure de la Productivité*, 1958, núm. 12.

Les problèmes techniques et économiques de l'automatisation de la production en U.R.S.S.—CDU 331.87:681.—*Klimenko, K., et Rakovski, M.*—De: *Bulletin International des Sciences Sociales*, 1958, núm. 1.

Les accroissements de productivité dans les entreprises européennes. — CDU 331.87(4).—De: *Revue de la Mesure de la Productivité*, 1958, núm. 12.

La nueva estructura presupuestaria.—CDU 336.12(46).—*Sebastián, M.*—De: *Revista de Derecho Financiero y de Hacienda Pública*, 1958, núm. 29.

Comments on "Performance Budgeting in the Philippines.—CDU 336.12(914).—*Virgil B. Zimmermann, Louis J. Kroeger, Edwin O. Stene.*—De: *Public Administration Review*, Winter, 1958.

Modificaciones presupuestarias de la ley de 26 de diciembre de 1957.—CDU

336.121.5(46).—*Gutiérrez del Alamo, J.*—De: *Revista de Derecho Financiero y de Hacienda Pública*, 1958, núm. 29.

Fisco "versus" Administración: la teoría nominalista del impuesto y la teoría de las prestaciones administrativas. CDU 336.2:351.713. — *Villar Palasí, J. L.*—De: *Revista de Administración Pública*, 1957, núm. 24.

Política económica y política tributaria: algunas consideraciones en torno a la ley de 26 de diciembre de 1957.—CDU 336.2(46).—*Estapé, F.*—De: *Revista de Derecho Financiero y de Hacienda Pública*, 1958, núm. 29.

Gestion des entreprises.—CDU 338.93.—*Demonque, M.*—De: *CNOF, Revue mensuelle de l'Organisation*, 1958, número 1.

DERECHO PÚBLICO

The orientation of presidential Appointees.—CDU 342.3:65.012.—*Miles Rufus, E.*—De: *Public Administration Review*, Winter, 1958.

DERECHO CIVIL

Las concesiones de dominio público a título de precario.—CDU 347.455.25:351.711.—*Pérez Olea, M.*—De: *Revista de Administración Pública*, 1957, número 24.

Sumario de los métodos de designación del personal judicial.—CDU 347.96,082.—*Loewenstein, K.*—De: *Revista de Estudios Políticos*, 1957, núm. 96.

DERECHO ADMINISTRATIVO

Aspectos de la Administración consultiva. CDU 35.075.7.—*García de Enterría, E.*—De: *Revista de Administración Pública*, 1957, núm. 24.

El precedente administrativo. — CDU 35.077.—*Ortiz Díaz, J.*—De: *Revista de Administración Pública*, 1957, número 24.

Brevi note in materia di annullamento di ufficio e di rapporti fra tutela giurisdizionale e procedimento di controllo.—CDU 35.077.3.—*Tullio, Osvaldo de.*—De: *Rivista Amministrativa della Repubblica Italiana*, 1957, Fasc. 12.

Función pública internacional y ayuda técnica.—CDU 35.088.6(100).—*Pérez Olea, M.*—De: *Revista de Administración Pública*, 1957, núm. 24.

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Las concesiones de dominio público a título de precario.—CDU 351.711:347.455.25.—*Pérez Olea, M.*—De: *Revista de Administración Pública*, 1957, número 24.

Consideraciones sobre la teoría general de los contratos de la Administración. CDU 351.712.—*Entrena Cuesta, R.*—De: *Revista de Administración Pública*, 1957, núm. 24.

Fisco "versus" Administración: La teoría nominalista del impuesto y la teoría de las prestaciones administrativas. CDU 351.713:336.2. — *Villar Palasí, J. L.*—De: *Revista de Administración Pública*, 1957, núm. 24.

Transportes de Madrid y aguas de Barcelona.—CDU 351.81(46.41)+351.793(46.711).—*Pérez Olea, M.*—De: *Revista de Administración Pública*, 1957, número 24.

Acción administrativa sanitaria: La autorización para la apertura de farmacias. CDU 351.82:615.—*Martín Retortillo Baquer, S.*—De: *Revista de Administración Pública*, 1957, núm. 24.

La educación como servicio público. Un comentario al centenario de la ley Moyano.—CDU 351.85:37.—*Fraga Iribarne, Manuel.*—De: *Revista de Estudios Políticos*, 1957, núm. 96.

I problemi della giustizia amministrativa

nel convegno di Varenna. — CDU 351.87.—*Sepe, Onorato.*—De: *Rivista Amministrativa della Repubblica Italiana*, 1957, Fasc. 12.

El texto refundido de la ley de Régimen jurídico de la Administración del Estado, de 26 de julio de 1957.—CDU 351.95:354.047.—*Entrena Cuesta, R.*—De: *Revista de Administración Pública*, 1957, núm. 24.

Las circulares, instrucciones y medidas de orden interior ante el recurso de exceso de poder en la jurisdicción del Consejo de Estado francés.—CDU 351.95.072.23(44).—*Ortiz Díaz, J.*—De: *Revista de Administración Pública*, 1957, núm. 24.

ADMINISTRACIÓN LOCAL

Régimen especial de Madrid y Barcelona.—CDU 352.071(—201)(46.41+46.711).—*González Pérez, J.*—De: *Revista de Administración Pública*, 1957, número 24.

Los derechos adquiridos según el Reglamento de Funcionarios de Administración Local.—CDU 352.08.—*González Nieto, E.*—De: *Revista de Estudios de la Vida Local*, 1958, núm. 97.

BENEFICENCIA

Y ASISTENCIA SOCIAL

L'insufficienza dei comitati provinciali di assistenza e beneficenza pubblica.—CDU 361.—*Cremona, Gian Carlo.*—De: *Rivista Amministrativa della Repubblica Italiana*, 1957, Fasc. 11.

EDUCACIÓN

La educación como servicio público. Un comentario al centenario de la ley Moyano.—CDU 37:351.85.—*Fraga Iribarne, M.*—De: *Revista de Estudios Políticos*, 1957, núm. 96.

La enseñanza de la Economía y de la Administración en el Brasil.—CDU 378.9(81).—*Porto Moitinho, A.*—De:

Revista de Administración Pública, 1957, núm. 24.

Higher Education and Training for Administrative Careers.—CDU 378.93.—*Perkins, John A.*—De: *Public Administration Review*, Winter, 1958.

CIENCIA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN

Ratios financiers et ratios de gestion. Une étude de cas.—CDU 65.011.—*Taylor, C. B.*—De: *Revue de la mesure de la Productivité*, 1958, núm. 12.

Réflexions sur la recherche opérationnelle.—CDU 65.011/12.—*Wanty, J.*—De: *CNOF, Revue mensuelle de l'Organisation*, 1958, núm. 3.

The nature of administrative loyalty.—CDU 65.012.—*Fletcher, T. W.*—De: *Public Administration Review*, Winter, 1958.

The network of authority.—CDU 65.012.—*Stahl, O. Glenn.*—De: *Public Administration Review*, Winter, 1958.

Changing patterns in the philosophy of management.—CDU 65.012.—*Stover, Carl F.*—De: *Public Administration Review*, Winter, 1958.

Wofür ist der Leiter verantwortlich? Organisationstechnische Bemerkungen zu einen Strafprocess gegen einen Chirurgen.—CDU 65.012.—*Rosenkranz, Robert.*—De: *Das Rationelle Büro*, 1958, núm. 2.

The orientation of presidential appointees.—CDU 65.012:342.3.—*Miles, Rufus E.*—De: *Public Administration Review*, Winter, 1958.

Die Erweiterung des Mitarbeiterkreises des Organisations, Beförderte, Versetzte u.a. eignen sich besonders dazu.—CDU 65.012.3.—*Vogt, Dieter.*—De: *Das Rationelle Büro*, 1958, núm. 2.

Politica e Tecnica nella direzione del personale.—CDU 65.012.4.—*Sampietro, C.*—De: *L'Ufficio Moderno. La Pubblicità*, 1958, núm. 3.

Le chef d'entreprise face à l'automati-

tion.—CDU 65.012.4:658.387.5.—*Diebold, J.*—De: *Bulletin International des Sciences Sociales*, 1958, núm. 1.

Über die Ermittlung von Leistungsprämien bei verschiedenen Arten von Büroarbeiten. Die Darstellung eines Falles.—CDU 651.—*Rosenkranz, Robert.*—De: *Das Rationelle Büro*, 1958, número 2.

Organisation et conscience sociale.—CDU 658.3/5.—*Dubreuil, H.*—De: *CNOF, Revue mensuelle de l'Organisation*, 1958, núm. 3.

AUTOMACIÓN

Introduction. [Conséquences de l'automatization].—CDU 658.387.5.—*Crozier, Michel, et Friedmann, Georges.*—De: *Bulletin International des Sciences Sociales*, 1958, núm. 1.

Automation et relations industrielles.—CDU 658.387.5.—*Einzig, Paul.*—De: *Bulletin International des Sciences Sociales*, 1958, núm. 1.

La structure de l'emploi et l'automatization.—CDU 658.387.5.—*Naville, P.*—De: *Bulletin International des Sciences Sociales*, 1958, núm. 1.

Zeit und Raum als Organisationsfaktoren. Eine Reportage über die Automatisation des Versands in der Nürnberger "Quelle".—CDU 658.387.5.—*Rosenkranz, Robert.*—De: *Das Rationelle Büro*, 1958, núm. 1.

Le chef d'entreprise face à l'automatization.—CDU 658.387.5:65.012.4.—*Diebold, J.*—De: *Bulletin International des Sciences Sociales*, 1958, núm. 1.

Le développement de l'automatisme dans l'industrie.—CDU 681.—De: *CNOF, Revue mensuelle de l'Organisation*, 1958, núm. 3.

Les problèmes techniques et économiques de l'automatisation de la production en U.R.S.S.—CDU 681:331.87.—*Klimenko, K., et Rakovski, M.*—De: *Bulletin International des Sciences Sociales*, 1958, núm. 1.

