

# ADIESTRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DEL ESTADO EN ITALIA

35.088 (45)

En el número 3 de «Produttivita», marzo de 1959, páginas 241 a 245, Rino Onofri ofrece un estudio de los técnicos del adiestramiento, analizando sus posibilidades de aplicación a los distintos supuestos reales y valorando críticamente sus respectivas ventajas e inconvenientes.

Los artículos 150 y 151 del texto único de las disposiciones concernientes al Estatuto de los empleados civiles del Estado en Italia determinan el establecimiento de una Escuela Superior de Administración Pública, con la finalidad de organizar diversos cursos para el personal.

Por tanto, el nuevo Estatuto del personal suministra la base jurídica para una valoración del adiestramiento y facilita igualmente la base para la puesta en práctica de un proceso sistemático de mejora cualitativa de los empleados públicos.

## 1. CLASIFICACIÓN DE LOS CURSOS.

— Atendiendo a la categoría de los empleados los cursos instituidos por el artículo 150 del Estatuto citado son los siguientes:

a) De preparación y de formación para los empleados sometidos a periodo de prueba.

b) De superación para los empleados de categoría inferior a Director de sección.

c) De perfeccionamiento para los Directores de sección y equiparados.

d) De integración, para pasar a la situación de Director, a aquellos empleados carentes de un diploma.

e) De especialización científica y de cualificación técnica para los servicios propios de alguna carrera y de la Administración.

— Atendiendo a su contenido propio: los cursos de adiestramiento de personal pueden clasificarse del modo siguiente:

a) Cursos de adiestramiento para la dirección.

b) Cursos de formación para el desarrollo del trabajo que deba prestarse.

c) Cursos de adiestramiento técnico.

d) Cursos de perfeccionamiento.

## 2. OBJETO DE LOS CURSOS.

Preparar especialistas para el desempeño de las funciones propias de la Administración pública. Debe prevalecer consiguientemente en estos cursos un criterio de máxima especialización y excluir todas las enseñanzas de carácter general.

## 3. TÉCNICA DEL ADIESTRAMIENTO.

Las técnicas del adiestramiento son «el conjunto de modalidades operativas para obtener el mejor resultado con el mínimo esfuerzo» (RICCARDI).

*Lecciones y conferencias.*—Las lecciones con carácter académico y las conferencias son aconsejables para presentar nuevos argumentos para condensar muchas ideas en un breve período de tiempo en el mayor número posible de oyentes y para establecer discusiones.

Los puntos a tratar deben ser desarrollados con simplicidad, sin utilizar expresiones recargadas o de difícil comprensión y las conclusiones fundamentales deben formularse lógicamente. El discurso debe durar, únicamente, el tiempo que se haya fijado anteriormente a su comienzo. El término, no obstante, será anterior al límite máximo previsto para permitir las preguntas y las respuestas.

La exposición debe ser, sin incurrir en exageraciones, lo suficientemente lenta para que los oyentes puedan seguir con facilidad el desarrollo del tema tratado.

*Discusiones dirigidas.*—Se trata de discutir sobre temas ya conocidos por los que intervienen. El número de participantes no debe ser muy elevado, a fin de que cada uno de ellos pueda hacer uso de la palabra sin dificultades.

El Director de la discusión debe dominar el tema profundamente y es preciso que se abstenga de adelantar soluciones a los problemas propuestos. Su papel se reduce a coordinar y estimular la actividad del grupo.

La ventaja principal del sistema es la de suscitar, en los que siguen las enseñanzas, interés por los temas primeramente tratados, aclarando dudas y fijando conceptos.

*Reuniones de grupo.*—Las reuniones se aconsejan entre personas que tienen problemas comunes y algún interés por intercambiar sus propios pun-

tos de vista y las experiencias vividas para deducir conclusiones.

Como técnica del adiestramiento, la reunión debe utilizarse solamente cuando existe un problema y el grupo está en condiciones de llegar a una conclusión.

*Relaciones orales.*—Consisten en la exposición verbal ante la totalidad del grupo, llevada a cabo por uno de los miembros del mismo, recogiendo los resultados de sus propias investigaciones o estudios sobre puntos concretos.

Es recomendable el sistema cuando es necesario ofrecer el grado de elaboración de algún tema sobre el cual los componentes del grupo tienen ya ciertas nociones generales y cuando se desea estimular la investigación individual. El mayor inconveniente estriba en el peligro de perder tiempo debido a la inexperiencia o incapacidad del actuante.

*Adiestramiento para el trabajo.*—Es insustituible. Debe desarrollarse conforme a un programa y horario previstos. El tiempo dedicado a este adiestramiento debe establecerse de modo que no cause disturbios en la normal actividad del resto de los empleados. El adiestramiento para el trabajo se puede realizar, en casos particulares, asignando a una persona para la instrucción y asistencia y, al mismo tiempo, para observar, analizar y estimular al alumno.

*Visitas.*—Para conocer prácticamente las enseñanzas teóricas, los asistentes al curso deben dividirse en pequeños grupos, cada uno de los cuales debe recibir detenida información. Es muy conveniente que la visita vaya precedida de una exposición o lectura sobre las actividades que se van a conocer y que después de realizada tenga lugar una discusión que permi-

ta consolidar las impresiones recibidas.

*Estudio individual.*—Se aconseja en los casos en que los alumnos puedan comprender por sí solos el material disponible para su formación. Es un sistema económico que permite a los cursillistas aprovechar el tiempo libre en su propia preparación.

*Psicorepresentación.*—Método nuevo que consiste en dividir al grupo en dos partes: actores y espectadores. Aquéllos actúan prácticamente, imitando relaciones vividas en la Administración. Es un sistema particularmente útil para el adiestramiento en materia de relaciones humanas y técnica de la dirección, y se basa fundamentalmente en la improvisación. Los inconvenientes estriban en el desvío del caso concreto y en su ridiculización.

*Estudio de los casos.*—Consiste en asignar a los alumnos detallados estudios sobre la específica situación de un individuo, un grupo o una organización. El sistema se utiliza para presentar la aplicación de principios a situaciones reales y para desarrollar el sentido de responsabilidad y de iniciativa individual.

#### 4. EXÁMENES Y PRUEBAS.

Para valorar la capacidad y los conocimientos de los alumnos. Es conveniente realizarlas al comenzar y al finalizar los cursos. Es particularmente recomendable el sistema de «tests». Pero nunca es oportuno atribuir a los cursillistas calificaciones o situaciones de los que se deduzca un estado de suficiencia o insuficiencia.—L. E. V.

