



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

BIBLIOGRAFIA

1

FORMACION Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS CUADROS DE PERSONAL

35.088

La mejora de las técnicas de mando y de comprensión humana es necesidad perentoria de todo tipo de organización. Ofrecemos a continuación un resumen del libro de PIERRE H. GISCARD *La formation et le perfectionnement du personnel d'encadrement* (Presses Universitaires de France 1958), en el que se contiene un estudio sistemático de la formación y el perfeccionamiento que hacen posible la satisfacción de tal necesidad.

I. INTRODUCCIÓN.

La formación, en su sentido más general, es la transformación del individuo mediante la adquisición de nuevos conocimientos, nuevos elementos de juicio o nuevos métodos de acción. Cabe establecer una cierta diferenciación entre formación y perfeccionamiento: la formación es la adquisición de nuevas capacidades en tanto que el perfeccionamiento es la mejora de las ya existentes.

La formación y el perfeccionamiento de los cuadros de personal de una organización consistirán en los procesos de adquisición y mejora de capacidades y conocimientos por parte de los hombres a quienes por su posición incumbe la responsabilidad jerárquica de otros hombres.

II. FINES GENERALES DE LA FORMACIÓN.

La formación persigue tanto la mejora individual de cada uno de los miembros de la organización mediante el desarrollo de sus capacidades técnicas y cualidades humanas como la mejora de la organización desde el punto de vista económico (rendimientos y costes) y social (ambiente de la organización, espíritu de equipo, coordinación).

A) Formación orientada hacia el hombre.—El fin esencial de la formación es la revalorización del elemento humano de la organización y, en particular, de su personal directivo. Se trata de mejorar la organización mediante la adecuada formación de sus miembros; puede considerarse desde dos puntos de vista diferentes:

1. Formación técnica.—Los conocimientos profesionales requieren un doble proceso de adaptación:

- Adaptación al caso concreto. Organismo, servicio, cada oficina presenta sus propias peculiaridades.
- Adaptación a la constante evolución de las técnicas y los métodos de trabajo para evitar caer en el inmovilismo.

2. Formación humana.—Trata de conseguir el máximo desarrollo de la personalidad:

- Habitando a los hombres a la reflexión y al estudio de sus propios problemas.
- Ensanchando los puntos de vista de los elementos directivos de la organización.
- Dando a cada uno la posibilidad de formarse y actualizar su valor potencial.

La formación orientada hacia el hombre trata, ante todo, de enseñar a los cuadros de dirigentes su oficio de jefes, instruyéndolos en el mando e infundiéndoles el sentido de su propia responsabilidad.

B) Formación orientada hacia la organización.—Intenta:

- Resolver los problemas o dificultades que surjan.
- Evitar que estos problemas se planteen.
- Mejorar la estructura de la organización.

Los problemas de funcionamiento de la organización son de dos tipos:

- Problemas de orden económico (mejora de los costes y los rendimientos). Hay que tener en cuenta que una formación que favoreciese a la organización sin redundar en beneficio de sus miembros se condenaría a sí misma.
- Problemas de orden social. No se trata de mejorar las capacidades individuales, sino de un perfeccionamiento de las actividades del personal, considerado como un todo ante su trabajo o ante el conjunto de la organización.

En realidad, las dos direcciones que adopta la formación son concurrentes: la organización es inseparable de sus miembros.

Los resultados de la formación serán:

- Una gestión más económica de la función ejercida.
- Mayores posibilidades para el personal.
- Una mejoría general del ambiente de la organización.

Pero hay que tener en cuenta:

- Que la formación no es una panacea.
- Que sus resultados no se dejan sentir sino de una manera lenta y progresiva.
- Que hay que dar prueba de tenacidad y continuidad.
- Que no se puede predecir de forma infalible cuáles serán los resultados. La formación contiene siempre un elemento de riesgo.

III. PROGRAMAS DE FORMACIÓN.

Se entiende por «programa de formación» la materia objeto de una acción de formación cuando esta materia presenta dos características esenciales:

1. **Unidad de contenido.**—Un programa de formación no pretende resolver todos los problemas que se plantean. Su objetivo es preciso y, en principio, se encuentra claramente definido en su título (simplificación del trabajo, por ejemplo).

2. **Carácter específico de su estructura propia a cada uno de los programas.** Importa también definir qué se entiende por la expresión «ciclo de formación». Se ha utilizado en dos sentidos fundamentales:

1. Como agrupación de programas que constituyen un todo.

2. Como materia objeto de una acción de formación determinada cuando ésta no responde a las dos características esenciales señaladas para los programas. Un ciclo de formación no pretende la unidad de contenido, sino que su objeto es una serie de problemas más o menos conexos.

Los programas de formación pueden ser clasificados atendiendo a diferentes puntos de vista:

1. Según el modo de utilización: programas «standard» y programas «a medida». Los programas «standard» son aquellos que se aplican de modo uniforme en todos los casos, sin cambios notables en la letra, el espíritu o los métodos, en tanto que los programas «a medida» se establecen para un caso particular en función de las necesidades específicas de una estructura determinada.

2. Según la extensión de su difusión: programas de difusión corriente y de difusión restringida. Los primeros pueden ser encontrados en casi todos los

países del mundo. Así, en la esfera industrial los programas T. W. I. Los programas de difusión restringida tienen, por el contrario, un radio de acción limitado.

3. Según la amplitud de su contenido: programas generales y programas especializados. Los programas generales o se refieren al conjunto de capacidades y funciones mentales o afectan a la totalidad del personal de la organización o abarcan las materias más variadas, extendiéndose al conjunto de las actividades humanas. Los programas especializados sólo tratan de una materia o se dirigen a determinadas categorías de personal:

4. Según la naturaleza de su contenido: «programas técnicos» y «programas humanos». Los «programas técnicos» prestan especial atención a la capacidad técnica, en tanto que los «programas humanos» se centran primordialmente en las facultades mentales de los individuos.

IV. PRINCIPIOS: MÉTODOS, TÉCNICAS Y MEDIOS DE FORMACIÓN.

A) Principios de formación.—Son las reglas generales y permanentes a las que se debe ajustar toda formación para estar de acuerdo con las enseñanzas de la psicología y de la pedagogía y con los preceptos de la ética.

1. Principios pedagógicos:

- Enseñanza concreta: ir de lo concreto a lo abstracto; apelar a la observación antes de pasar al razonamiento y a la búsqueda de la explicación.
- Enseñanza activa: favorecer la experiencia personal; suscitar la discusión.
- Enseñanza progresiva: descomponer todo problema en sus diversos elementos; pasar de lo simple a lo complejo.
- Enseñanza reiterativa: repetir los ejercicios antes de pasar a los siguientes.
- Enseñanza variada: variar los ejercicios; evitar la laxitud.
- Enseñanza individualizada: conocer la individualidad de los alumnos para tratarlos según la misma.
- Enseñanza estimulante: promover los esfuerzos; apelar al interés y a los motivos particulares.
- Enseñanza cooperativa: favorecer el trabajo en grupo.
- Enseñanza dirigida: evitar las falsas maniobras; corregir inmediatamente los errores.
- Autoeducación: favorecer la autoemulación y el propio control.

2. Principios éticos:

- Principio de competencia: no emprender jamás la formación de otros hombres si no se posee un conocimiento y una experiencia suficiente de los hombres, de las materias a enseñar y de las técnicas pedagógicas.
- Principio de respeto: no considerar jamás al hombre como un medio o instrumento.
- Principio de lealtad: no actuar jamás sin conocimiento de los individuos formados; no ocultarles los objetivos propuestos con su propia formación.

B) Métodos de formación.—Son un conjunto de reglas que rigen las actuaciones pedagógicas. La mayoría de los métodos pedagógicos utilizados para la formación de los cuadros de personal son métodos activos que vienen a agregarse a los métodos tradicionales o magistrales.

Los métodos activos se caracterizan por las siguientes notas:

- Formación en grupo.
- Participación constante de los individuos en su propia formación.
- Formación principalmente centrada en las aplicaciones prácticas.
- Formación mediante la transformación de actitudes. Se actúa no sólo en el plano intelectual (de los conocimientos), sino también en la esfera afectiva (de las actitudes).

C) Técnicas de formación.—Son la aplicación de los principios del método en determinadas condiciones de utilización. Las técnicas utilizadas en la formación y el perfeccionamiento de los cuadros son principalmente:

1. Técnica de la discusión en grupo. Es la más utilizada por los partidarios de los métodos activos, ya que constituye la base de todas las demás. Las dos técnicas que se estudian a continuación no son sino formas particulares de utilización de la técnica de la discusión en grupo. Cabe distinguir dos tipos extremos de discusión formativa:

- Discusión «extravertida». El objeto de la discusión es un tema más o menos amplio, a propósito del cual se presentan críticas o sugerencias, pero, aunque el grupo estudia, no se estudia a sí mismo.
- Discusión «introvertida». El objeto de la discusión es el grupo mismo.

2. Técnica de estudio de casos. Los «casos» son descripciones analíticas de problemas que se han planteado en otras organizaciones y que se encuentran con más o menos frecuencia en la vida real.

Los efectos del estudio de casos son numerosos:

- Aguza el sentido analítico, enseñando a razonar partiendo de los hechos.
- Ejercita la imaginación, obligando a considerar las diversas soluciones posibles antes de adoptar aquella que parece preferible.
- Afina el «buen sentido»: sentido de lo posible, de lo imposible, de lo probable.
- Desarrolla la capacidad de adoptar decisiones pensadas.
- Mejora las relaciones sociales mediante la práctica del trabajo en grupo y la confrontación continua de la propia manera de pensar con la de los otros.

3. Técnica del juego dramático. Es una técnica de resolución de conflictos o de formación en grupo que consiste en hacer desempeñar a los individuos un papel determinado en una situación real o ficticia, a fin de que se hagan cargo de esta situación, adquieran espontáneamente determinadas actitudes y se vean así impulsados a la acción.

D) Medios de formación.—Son, por una parte, los procedimientos de enseñanza, y por otra, los medios pedagógicos materiales.

1. Procedimientos de enseñanza. Son los diferentes modos de transmisión de conocimientos de la persona que enseña a aquella que aprende. Se distingue entre:

- Procedimientos verbales: audición, discusión, lectura, escritura. Son los procedimientos tradicionales.
- Procedimientos experimentales: observación, ejercicio y experiencia propiamente dicha.

2. Medios pedagógicos materiales. Se reparten en tres grupos:

- Medios auditivos: el magnetofón y el dictáfono son hoy de uso corriente.
- Medios visuales, ya sean individuales o colectivos.
- Medios audio-visuales. El principal es el cine sonoro.

V.—ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN

Por organización de la formación se entiende el conjunto de técnicas operatorias de acuerdo con las cuales tiene lugar la aplicación del programa de formación. El proceso de formación es el desarrollo en el tiempo de las fases sucesivas de la formación:

A) **Implantación de la formación.**—La implantación es la primera fase del proceso de formación en el curso de la cual se estudia, decide, planifica y prepara la formación del personal. Ello implica:

1. El análisis de las necesidades de la organización para entresacar aquellas que pueden ser satisfechas mediante una formación adecuada de los cuadros.

2. Determinación de un plan de acción. Este consta de los siguientes elementos:

- Selección de objetivos a alcanzar.
- Elección de los medios, esto es, programas, métodos y técnicas.
- Determinación de los grupos que deben ser sometidos a la acción de la formación.
- Establecimiento de las estructuras necesarias.
- Constitución de los grupos de formación.
- Planificación de la formación en el tiempo, determinando el orden de introducción de los programas y el intervalo que debe mediar entre ellos.

3. Información de la Dirección. Persigue varias finalidades:

- Tenerla al tanto del espíritu que va a inspirar la formación y el perfeccionamiento de los cuadros.
- Obtener su conformidad y su apoyo.
- Obligarla a hacer un examen de conciencia, para así descubrir sus propios puntos débiles.

4. Preparación psicológica del conjunto del personal al que se dirige el programa de formación.

B) **Difusión de la formación.**—La difusión es la segunda fase del proceso de formación. En ella se utilizan las técnicas pedagógicas para la enseñanza de los diversos programas al personal.

La organización temporal de la difusión presenta varios problemas:

- Intervalo que ha de mediar entre dos programas: no se debe jamás aplicar simultáneamente dos programas a un mismo grupo. Por el contrario, un intervalo de tiempo suficiente entre dos programas permitirá la asimilación y las aplicaciones prácticas.
- El intervalo que debe mediar entre las sesiones de un mismo programa es muy variable. Depende de la naturaleza del programa del nivel de los participantes y de la técnica de formación adoptada.

C) Aplicación.—Mediante la aplicación—tercera fase del proceso de formación—, el personal aplica en su actividad profesional los conocimientos adquiridos en la fase precedente.

D) Control de la formación.—Se entiende por control de la formación la evaluación de los resultados obtenidos efectuada después de la difusión y de la aplicación: es un control de eficacia.

Los resultados pueden ser:

- Susceptibles de ser estimados en cifras: número de sugerencias recibidas, economías realizadas, ventajas obtenidas por el personal gracias a la formación recibida, mejoras conseguidas en el campo de las estructuras (confección de un organigrama, definición de funciones, etc.) o en la esfera de la organización (organización de circuitos administrativos, reorganización de puestos de trabajo, etc.).
- No susceptibles de ser evaluados numéricamente: perfeccionamiento de los conocimientos y la capacidad individuales, mejora de las actitudes individuales y de la atmósfera de la organización, etc.

VI.—INSUFICIENCIAS Y DIFICULTADES DE APLICACIÓN

A) Dificultades surgidas de los elementos directivos de la organización.

1. Dificultades técnicas: ocupaciones y problemas múltiples que hacen que los elementos directivos no dispongan siempre del tiempo necesario para hacerse una idea de las necesidades y de las posibilidades de la organización a cuyo frente se encuentran en materia de formación.

2. Dificultades humanas: ausencia de interés por el perfeccionamiento de los cuadros, que se manifiesta, de forma especial, en el escaso apoyo que encuentran las personas encargadas de llevar adelante el programa de formación.

3. Dificultades materiales: medios financieros insuficientes.

B) Dificultades originadas en el personal que recibe la formación.

1. Dificultades técnicas: escasez de tiempo.

2. Dificultades humanas: sentimiento de superioridad y ausencia de interés por el perfeccionamiento. El sentimiento de superioridad, basado en los años de estudio y los títulos conseguidos, hace que el personal estime que no le queda nada por aprender.

C) Dificultades surgidas en el personal encargado de la formación:

1. Dificultades humanas. Las personas que dirigen el programa de formación pueden:

- Carecer de la aptitud necesaria para el desempeño de sus funciones.
- No ponen el entusiasmo necesario para llevar su misión a feliz término.

2. Dificultades técnicas: Falta de tiempo para consagrarse al programa de formación.

D) Dificultades que afectan a las modalidades de organización de la formación.

1. Dificultad para encontrar el tiempo necesario para el desarrollo del programa de formación.

2. Dificultades de adaptación de los programas. La eficacia de los programas de formación depende en gran parte de su grado de adaptación a los individuos, a sus necesidades y a los objetivos marcados a la formación.

Los programas deben adaptarse:

- A cada actividad profesional.
- A cada escalón jerárquico.
- Al nivel intelectual de los participantes.
- A las necesidades reales de la organización y de sus miembros.

3. Dificultades de organización y de orientación de la formación.

La heterogeneidad de los grupos formados constituye a veces un serio obstáculo.

La preparación psicológica de los participantes es casi siempre escasa.

La perturbación inevitable introducida en la organización administrativa por la práctica de la formación o del perfeccionamiento de su personal constituye una dificultad tal, que puede poner en peligro el mantenimiento de esta práctica.

Una última categoría de dificultades tiene su origen en ciertos defectos de presentación de los fines y efectos de la formación.

A la vista de este inventario hay que concluir:

1. Que la mayoría de las dificultades que surgen son de tipo humano.
2. Que ninguna de ellas es insoluble.
3. Que el resultado del inventario no es negativo, ya que pone de relieve factores favorables para el éxito de la formación.

PERSPECTIVAS

Como principales necesidades para un futuro próximo cabe citar :

1. La difusión intensiva de los programas existentes.
2. La ampliación de su campo de acción, de tal manera que abarquen todos los puntos de interés para la dirección de la organización.
3. La adaptación de los programas a las necesidades.
 - Estableciendo un método sistemático y riguroso para el diagnóstico de las necesidades de la organización y de los problemas que se plantean en su seno.
 - Adaptando la formación a cada caso concreto.
4. La mejora de los métodos de formación, de manera que resulten :
 - Más activos.
 - Establecidos sobre bases psicológicas más firmes.
 - Mejor aplicados.

MIGUEL JABALA