

dos, cuidar de la formación, estímulos, remuneración, sanciones, etc.; respecto a los restantes administradores. colaborar con éstos en lo que respecta a su personal, interpretación de las normas y de las necesidades, representar los intereses de los empleados, etcétera.

El servicio de personal debe determinar los puestos que son esenciales en la tarea de la organización, cubrirlos con personal inteligente, activo y satisfecho con su trabajo, y debidamente remunerado con relación a otros empleados de dentro y fuera del servicio.—J. A.

LA FORMACION Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS DIRIGENTES

ROGER LAMBERT publica en la revista *Chefs* (noviembre, 1960) el artículo titulado «La formation et le perfectionnement des dirigeants», que resumen esta nota.

Introducción

Este tema preocupa tanto a los dirigentes de las empresas privadas como a los de la Administración pública por los motivos siguientes:

- Insuficiencia tanto en número como en calidad de personal de dirección frente a las necesidades del momento.
- Evolución rápida de las técnicas y procedimientos.
- Modificación del ambiente social debido a la elevación del nivel medio del trabajador y a la necesidad de su cooperación para aumentar la productividad.

Pese al aumento del nivel de formación de los dirigentes, observado en los últimos cincuenta años, que es debido a su formación universitaria, se encuentran con nuevas tareas que atender, y esto les impide tanto el desarrollo de su propia formación como la de sus subordinados.

Estos problemas se plantean tanto en las grandes empresas como en las pequeñas.

Principios generales de la formación

Es necesario que los programas de formación se adapten a unos principios generales, entre los que podemos citar los siguientes:

- Deben definirse los fines perseguidos por el programa de formación y determinar los factores que concurren.
- Los procedimientos de formación deben ser distintos para el personal de los diferentes niveles.
- La formación de los dirigentes debe ser realizada sin olvidar la formación de los empleados de ejecución.
- La formación de los dirigentes es esencial, y por ello el programa de formación del personal de la organización debe comenzar por ellos.
- La formación de los dirigentes debe contribuir al desarrollo de la persona humana, que es una de las misiones de toda empresa u organización.
- Los programas de formación deben insistir en el desarrollo de la capacidad de iniciativa y sentido de

la responsabilidad, no solamente para que los dirigentes tengan capacidad creadora, sino para que aprendan a utilizar los medios adecuados para desarrollar estas facultades en los subordinados fomentando la desconcentración.

- El plan de formación debe procurar infundir en los dirigentes el espíritu de simplificación y racionalización del trabajo.
- Debe procurarse adiestrar a los dirigentes para que sepan convencer y hacerse comprender fácilmente.

Métodos de formación

Se han preconizado diferentes métodos de formación.

Uno de los más útiles métodos de formación de dirigentes es el «método de casos». Consiste fundamentalmente en la discusión en grupo de un caso real y tiene la ventaja sobre otros métodos de formación de que el participante realiza un esfuerzo intelectual personal y además aprende a utilizar las ideas de los demás.

En Gran Bretaña, el *Administrative Staff College*, de Henley-on-Thames, ha organizado cursos de tres meses para participantes cuya edad oscila sobre los cuarenta años.

Sir Hector Hetherington, miembro del Consejo de dirección de esta Escuela, considera:

«A los diez o quince años de práctica profesional conviene dejar el trabajo durante cierto tiempo, para reflexionar sobre lo que se hace, pudiendo ser ésta la fase más fructífera de la formación. Un hombre que por reflexión adquiere conciencia de lo que habitualmente hace, está dotado para asumir mayores responsabilidades.»

En Francia, el centro de *Recherches et d'Etudes des Chefs d'Entreprises* está destinado a dirigentes con diez o

quince años de experiencia. Los asistentes permanecen en régimen de internado durante cuatro semanas, participando en coloquios donde se confrontan los puntos de vista de cada uno.

En Bélgica existen diferentes centros de formación de dirigentes, y la oficina para el incremento de la productividad se esfuerza por fomentar reuniones y seminarios de dirigentes de empresas privadas y dirigentes sindicales.

La fundación «Universidad-Industria» se dedica a poner a disposición de las empresas programas de perfeccionamiento para facilitar la formación de sus dirigentes.

Una investigación hecha recientemente sobre los métodos de formación de las empresas ha dado información respecto a la situación actual en materia de formación de dirigentes en Estados Unidos y en algunas empresas europeas, y resalta la necesidad de hacer un esfuerzo en este sentido. La encuesta fué dirigida a más de dos mil personalidades y dió doscientas cuarenta y cinco respuestas válidas. En la clasificación de los dirigentes se hizo una distinción entre los altos dirigentes—que comprenden los miembros de Consejos de Administración y de dirección general—, los Secretarios de dirección y los Directores regionales o departamentales.

La edad media de los que han respondido es de cuarenta años, y de ellos el 70 por 100 tienen estudios universitarios, y el 30 por 100 no. De cuarenta y ocho respuestas relativas a la necesidad de formar futuros dirigentes, veintiocho son afirmativas, sin que las respuestas negativas signifiquen desinterés de las empresas en esta cuestión.

Los sistemas de formación utilizados—según revela la encuesta—son

internos y externos. Las razones de que los externos sean poco utilizados son:

- Los seminarios externos están en período de prueba.
- Muchas empresas se resisten a prescindir de sus dirigentes aunque sea por poco tiempo.
- Es más fácil para el jefe de empresa la obtención y control de sus objetivos por el método interno.

Los dirigentes generalmente se muestran inclinados por el sistema interno y excepcionalmente admiten el externo como complementario. Entre los métodos de formación interna utilizados pueden citarse: los cursos en los servicios; cursos dados por personas ajenas a la empresa; participación en reuniones de jefes donde se discuten problemas de dirección, etc. Entre los medios externos de formación, además de los seminarios, pueden citarse los viajes de estudios y las visitas a otras empresas.

En la encuesta se refleja la deficiencia formativa en materia de: relaciones humanas, organización, administración, etc.

Los Ingenieros belgas, como los americanos, han encontrado en su formación respecto a contabilidad, nociones económicas, financieras y comerciales, relaciones humanas y organización más lagunas que los graduados en otras Carreras.

El centro *Emile Bernheim* ha publicado en 1959 los resultados de un estudio sobre la formación de dirigentes. Trata especialmente de la formación en el interior de las empresas y enumera los siguientes métodos:

- El reemplazamiento temporal de un superior.
- Los cursos.
- Adjuntías y jefaturas.

- Los Comités programadores.
- Las conferencias con los Jefes o especialistas de otras empresas.
- Los seminarios con discusión de conjunto.
- Los viajes de estudios de los nuevos técnicos.

Programas de formación

De los programas de formación existentes en Estados Unidos, Francia, Países Bajos, Gran Bretaña e Italia, se pueden obtener datos que permiten afirmar que en las grandes empresas se encuentran siempre las mismas preocupaciones y métodos: la formación de los dirigentes se realiza a partir de los niveles inferiores de mando.

En la empresa media, las soluciones son más variadas: conferencias, Comités de dirección, adjuntías de jefatura y rotación de funciones. Los seminarios suelen ser exteriores. Las materias varían según los fines de la empresa: Métodos de organización, gestión comercial y financiera, control, problemas humanos, relaciones exteriores y problemas de dirección general.

Entre las opiniones recogidas de los participantes a los programas de formación cabe citar:

- El factor más notable en un seminario con internado es el ambiente de retiro.
- En los seminarios es más importante el ambiente que la materia a enseñar.
- El resultado más apreciable se alcanza en el aspecto psicológico.
- En los seminarios se debe dejar a los participantes tiempo libre para reflexionar y encontrar soluciones a los casos propuestos.
- La formación de los participantes está en relación directa con el posible aprovechamiento.

— Los cursos y seminarios permiten a los participantes considerar los problemas en un plano más elevado y abordar consideraciones más generales.

La Comisaría General de la Productividad ha realizado en Francia otras encuestas:

De éstas se deduce: desconfianza respecto a la enseñanza tradicional; interés por los problemas humanos; deseo de elaborar un programa de conjunto concerniente a la administración de las empresas.

El sistema francés de enseñanza está concebido con vistas a la formación de especialistas y no para satisfacer las exigencias complejas de una cultura general del hombre contemporáneo.

De estas encuestas se puede deducir que la formación básica tiene una

gran importancia respecto a la formación definitiva o perfeccionamiento de los dirigentes.

Jean Sarrailh, Presidente del Consejo de la Universidad de París y miembro del Instituto, dice:

«Si el valor humano de los Ingenieros no puede ser discutido, a su lado queda lugar para otra familia de espíritus que llevará a la empresa, cada día más compleja, los talentos de síntesis y el sentido de las ideas generales de los que hoy tiene más necesidad que nunca. Este es el lugar en que tendrán lugar los estudiantes de letras y de ciencias humanas.»

Con este objeto, en la Facultad de Letras de la Sorbona se organizaron conferencias de información y cursos para los estudiantes. Por parte de los jefes de empresa francesa, existe gran interés por los futuros humanistas y estudiantes de Derecho.