

# **Algunas consideraciones sobre la formación de los recursos humanos en la empresa**

**RAFAEL MORALES-ARCE MACIAS**

## **0. PREAMBULO**

El nuevo modelo de funcionamiento de la empresa moderna nos polariza en torno a tres fines: el fin *servicio*, mediante el cual la empresa ha de satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de la comunidad en que está inserta; el fin *empleo*, que atenderá a la satisfacción de las necesidades cuantitativas y cualitativas de las personas que la hacen funcionar, y el fin *progreso*, que irá dirigido fundamentalmente hacia los tenedores de capital, bien en forma de retribución directa o de capitalización de sus plusvalías. Pues bien, si tradicionalmente el primer y último fin han sido objetos de una atención especial a lo largo de la historia de las empresas, es evidente que en esta época de desarrollo se va atendiendo progresivamente a las necesidades y exigencias del capital humano.

Por ello, pretendemos centrar nuestra atención en aquellas consideraciones que, a nuestro juicio, tienen relevante importancia en la formación de los recursos humanos en la empresa moderna.

## **1. DEFINICION DEL ENTORNO DE LA FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **1.1. INTRODUCCIÓN.**

¿Qué es la Formación de los Recursos Humanos? Generalmente se asocia este término con las enseñanzas impartidas tradicionalmente por los Centros Oficiales de Formación Profesional del Ministerio de Educación y Ciencia, los Centros Sindicales, Universidades Laborales, Centros de la Iglesia, etc., haciendo una total abstracción de la formación universitaria, de dirigentes en la empresa, etc., que está rodeada del mismo contenido profesional que aquéllos.

Por eso hemos de dar una definición más amplia de la Formación: "TODA ACCION QUE PERMITA PREPARAR Y/O PERFECCIONAR A UNA PERSONA PARA OCUPAR UN PUESTO DE TRABAJO O PARA QUE SEA PROMOVIDA EN CUALQUIER RAMA DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA".

Deliberadamente huimos de toda consideración de la formación que no tenga una incidencia inmediata sobre el desarrollo de la profesión. Por eso la Recomendación número 117 de la O. I. T. (1) explicita claramente que:

- La formación no es un fin en sí misma, sino un medio de desarrollar las aptitudes profesionales de una persona teniendo en cuenta las posibilidades de empleo y de permitirle hacer uso de sus capacidades como más convenga a la comunidad.
- No puede concebirse como una operación aislada. Pertenece al mundo de la Administración o la Empresa, y ha de estar íntimamente ligada con el proceso de desarrollo de la acción pública y la producción de bienes o prestación de servicios de las unidades económicas de producción. Constituye una entelequia una acción formativa no inserta fuertemente en estos esquemas.
- La formación es un proceso a lo largo de la vida profesional de la persona, conforme a sus necesidades individuales y a las exigencias de la comunidad en que se desarrolla.

En el cuadro número 1, siguiendo a Wilches (2), pretendemos esquematizar esta visión global del fenómeno formativo.

La Formación habremos de entenderla en un doble aspecto:

A) Orientada hacia el *hombre*, que se traducirá en una capitalización de su:

- profesionalidad técnica, lograda a través de la adquisición de conocimientos específicos y generales;
- potencial humano, cooperando activamente al desarrollo de las capacidades básicas (reflexión, iniciativa, mando, etc.),

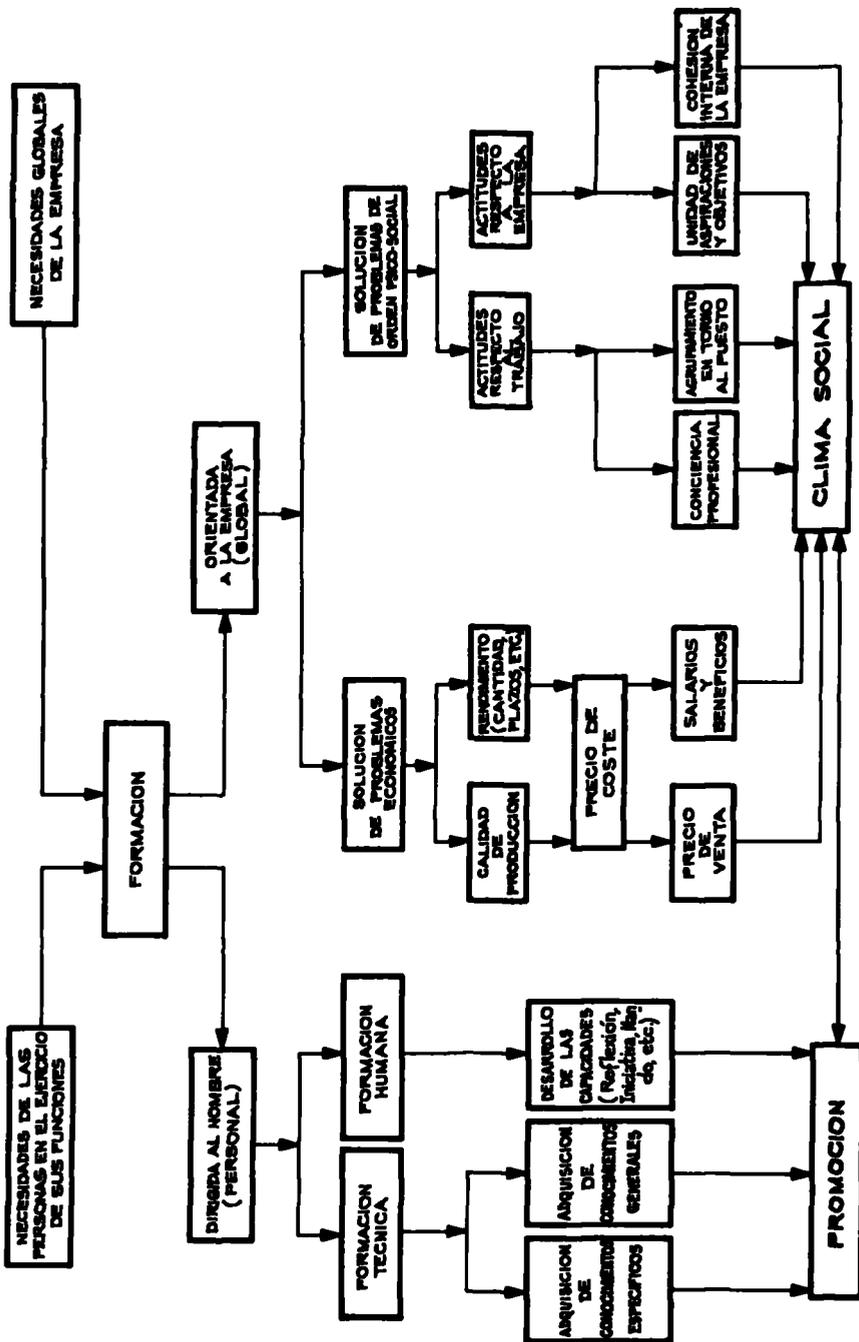
que tenderá al logro de un objetivo de PROMOCION.

---

(1) Recomendación núm. 117 de la Organización Internacional del Trabajo. Documento núm. 19 del S. E. A. F.-P. P. O. Ministerio de Trabajo, Madrid.

(2) A. WILCHES: *Formación profesional*, Ediciones I. N. A., San José de Costa Rica.

CUADRO Nº. 1



B) Orientada hacia la *empresa*, en las vertientes relativas a:

- la solución de problemas de economía de la empresa (calidad, cantidad y plazos), que constituirán los ingredientes básicos de la formación del precio de coste y, por consiguiente, del precio de venta, y
- la solución de problemas de orden psico-social que mejoren las actitudes del empleado respecto a su trabajo personal (adquisición de una mayor conciencia profesional y la elevación de lo que pudiéramos llamar la moral de grupo) y las actitudes respecto a la empresa, haciendo que exista una unidad de aspiraciones y objetivos tendentes al logro de un mejor *clima social*.

En resumen, la formación no sólo debe tener en cuenta las necesidades globales de la empresa, sino también las de la persona en el ejercicio de las funciones. Ello conducirá a considerar —esto es muy importante— que la formación se relaciona estrechamente con estos dos aspectos del mundo social:

- La promoción del individuo en el seno de la empresa y de la sociedad en que vive.
- La creación de un clima social adaptado a las exigencias de la convivencia humana. No puede olvidarse que la empresa, además de ser un centro maximizador de beneficios económicos, ha de ser también vehículo para el desarrollo de los hombres que la integran.

La formación debería estar exenta de todo tipo de discriminación en el seno de la empresa. Sin perjuicio de las características pedagógicas y materiales que ha de tener para cada nivel orgánico, la filosofía debe ser idéntica para todos los que colaboran en los objetivos empresariales.

Por último, la formación debe exigir la colaboración continua de todas las personas y estamentos de la empresa. No debe concebirse como una acción aislada del Departamento de Personal, Servicio de Formación, etcétera. Es una tarea que afecta a todos.

## 1.2. IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN.

La F. P. no ha sido considerada secularmente como una acción importante ni en el seno de la Administración ni en el de la empresa privada. Los objetivos políticos o de política microeconómica han pesado tradicionalmente más que el desarrollo de las personas.

Pero de unos años hacia acá han aparecido una serie de estudios que tratan de resaltar la gran importancia que debe darse al proceso formativo no ya a nivel nacional, sino a nivel de estructura interna de la empresa. Podemos destacar, entre otros, los siguientes:

a) Fucks (3) ha diseñado la llamada fórmula del POTENCIAL POLITICO-ECONOMICO MILITAR de una nación ( $M$ ) en función de los valores de la producción de acero ( $M_1$ ), de la producción de energía ( $M_2$ ) y del número de habitantes formados ( $N_{HF}$ ) para un puesto de trabajo. La expresión final de este modelo es:

$$M = \frac{M_1 + M_2}{2} \times N_{HF}$$

Así vemos que mientras las producciones de acero y energía son aditivos, el valor relativo al número de habitantes formados es MULTIPLICATIVO en la expresión final del potencial.

Si se cumplen las previsiones de este modelo, en el año 2000 el valor de  $M$  en la República Popular China será de casi tres veces superior a la suma de los valores  $M$  correspondientes a Estados Unidos de América, Unión Soviética y Europa occidental. Pero, claro, y aquí está el secreto de la cuestión, ello exigirá realmente hacer un esfuerzo extraordinario en materia de formación para que la variable ( $N_{HF}$ ) sea realmente multiplicativa.

b) Jean Jacques Servan-Schreiber, en su *Desafío americano* (4) alude a estudios comparativos de los diversos sectores económicos y su evolución comparada con el crecimiento de los países.

Así como en el siglo pasado la importancia del sector agrario marcaba el predominio de un Estado, el siglo XX trajo la experiencia de que el Sector Industrial era el representativo del poderío económico. Hoy vemos cómo los países más desarrollados están adoptando políticas tendentes a aminorar la importancia de los sectores agrícola e industrial respecto de su participación en la Renta Nacional, en beneficio del Sector Servicios.

Y aún hay más, dentro de veinticinco años, la tendencia general será la aparición de un cuarto sector económico: SECTOR CUATERNARIO, sector que no tendrá una base material, sino estrictamente formal. La

(3) WILHELM FUCKS: *Formeln Zur Macht*, Destsche Verlags-Austalt, Stuttgart, 1969.

(4) J. J. SERVAN-SCHREIBER: *El desafío americano*.

investigación, el desarrollo de la cibernética y la *formación de dirigentes serán las actividades constitutivas de la importancia del mismo.*

c) La República francesa, en el mes de julio de 1971, incidió positivamente sobre el tema de la Formación Profesional mediante la promulgación de la Ley 16-VII-1971 (5), de la que extractamos algunos párrafos:

- “La formación profesional permanente constituye una *obligación nacional*. Comprende una formación inicial y formaciones posteriores destinadas a adultos y jóvenes ya incorporados o próximos a incorporarse a la vida activa. Estas formaciones posteriores constituyen la formación profesional continua.”
- “La formación profesional continua forma parte de la educación permanente. Tiene como objeto permitir la *adaptación de los trabajadores* al cambio de técnicas y condiciones de trabajo.”
- “El Estado, las colectividades locales, los establecimientos públicos, las asociaciones, organizaciones profesionales, sindicales y familiares, así como las EMPRESAS, colaboran a asegurarlos.”

La misma Ley prevé una serie de acciones tendentes a:

- Coordinar y concretar las acciones formativas.
- Establecer una ayuda estatal para la formación en la empresa, siempre que se realice alguna de estas acciones:
  - CONVERSION profesional.
  - ADAPTACION a la dinámica de nuevos puestos.
  - PROMOCION profesional.
  - MANTENIMIENTO o ACTUALIZACION del conocimiento, etc.
- Lograr la participación de la empresa en los gastos de formación mediante una tasa del 0,80 por 100 de los salarios (1972), que se elevará al 2 por 100 dentro de cuatro años.
- Financiar las propias acciones formativas en el sector privado por parte de la Administración.

### 1.3. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES.

La formación en la empresa, que no podemos concebirla con criterios de gestión, ha de definirse en su entorno de principios fundamentales, que

---

(5) *La política de la formación continua del trabajador en Francia.* Documentación núm. 22. S. E. A. F.-P. P. O. Ministerio de Trabajo, Madrid.

trataremos de fijar seguidamente con la ayuda de los Principios de Gestión expuestos por Raymond Sachot y que recoge M. Cohen en su obra *La stimulation des hommes dans l'entreprise* (6).

Ello nos obligará a centrarnos en:

1. *La primacía del hombre* sobre todos los planos.

Lo que significará la necesidad de elegirle bien para el desarrollo de su puesto de trabajo. Y la de dar a cada cual la autoridad y responsabilidad que es capaz de realizar adecuadamente.

2. *La búsqueda de la dimensión adecuada* a la Unidad de Formación, que nos obligará a hacer una estructura organizativa de la formación adecuada al tamaño de nuestra unidad de explotación sin sobredimensionamientos superfluos.

3. *La descentralización del Mando*, que la acción de la formación ha de promover para garantizar la plena utilización de las competencias y el desarrollo de las responsabilidades a todos los niveles.

4. *El control económico* de todas las operaciones que se hayan definido dentro del marco de un presupuesto anual, que, a su vez, puede ser parte de un plan a tres años de plazo.

5. *La sumisión de las acciones formativas* a la regla estricta de la rentabilidad, pero con una relación de horizonte a más largo plazo que en las operaciones productivas.

6. *Que la formación ha de hacernos tomar consciencia de la necesaria movilidad de las estructuras*, a fin de lograr su modificación tan pronto veamos su inadaptación u obsolescencia.

Que nos obligará más concretamente a:

- Asociar la estabilidad del empleo con la movilidad de los hombres.
- Pensar en los cambios de los hombres de posiciones funcionales a posiciones de mando.
- Convencer, más que imponer, al desempeño de puestos de actividad.

7. *La promoción permanente de las Relaciones Humanas*, tanto dentro como fuera de la empresa, que supondrá:

- Una garantía de la evolución de sueldos y salarios paralelamente a la evolución del mercado.
- Una incentivación al personal de la evolución y desarrollo de la empresa, organizando un sistema institucionalizado de información.

---

(6) MAURICE COHEN: *La stimulation des hommes dans l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, París, 1975.

- Y, por último, dentro del marco de vigencia de las leyes sociales, y aprovechando los mecanismos de participación en la gestión, organizar metódicamente los contactos, haciéndolos posibles a todos los niveles de la estructura.

Una lectura superflua de estos siete grandes pilares quizá derive en una calificación capitalista de estos principios. Nada más lejos de ello. Lo único que se pretende es fijar el entorno de la política de la formación dentro de una criteriología no de Política Benéfico-Social a la usanza nacional, sino de una acción en la empresa medida con un moderno criterio de rentabilidad.

#### 1.4. EL CAMPO DE LA FORMACIÓN.

En base a lo anteriormente enunciado, hemos de acordar ya cuál será el campo de acción de la formación en la empresa. Lo podemos resumir así:

a) *Todos los sectores de la estructura orgánica de la empresa.*

Tradicionalmente se ha considerado que sólo los sectores productivos deberían recibir formación. Sin restar importancia a la formación tecnológica del sector de producción, hemos de señalar que cada día es más fuerte el peso del sector no directamente productivo en la empresa. Y es por ello, y por la importancia de las tareas que representan (planificación, organización, control de gestión, etc.), por lo que cualquier Plan de Formación ha de incidir enérgicamente sobre ellos.

b) *Todos los niveles ocupacionales.*

Ya que es justo el que todos los empleados, sin distinción de jerarquía, tengan la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos para lograr una promoción profesional adecuada. Sólo así se logra que el proceso de desarrollo sea integral y completo.

En el cuadro número 2 representamos una clasificación de los niveles de empleo que deben estar afectados por su programa de formación y que a continuación describimos:

A - B) Son *los niveles de ejecución* constituidos por empleados directamente relacionados con la fabricación o los procesos de operación. Tienen dos variantes: trabajadores no cualificados y cualificados altamente. Con el estudio posterior que haremos de la fórmula de Allen-Richard trataremos de matizar esta diferencia.

C) Los *niveles medios* denotan más una situación dentro de la estructura empresarial que una ocupación propiamente dicha. Dentro de ellos encontramos dos grupos característicos:

- *Los Mandos Medios*, que son aquellos poseedores de titulación académica de tipo Escuela Universitaria en la acepción legal española.
- *Los Mandos Intermedios*, que son aquellos no poseedores de esta titulación universitaria y que por su experiencia han alcanzado puesto de mando, así como aquellos otros que cuentan con diplomas de lo que en España se llama Formación Profesional de primer o segundo grado.

Esta población es cuantitativamente de más de 500.000 personas en España, y por imperativos tecnológicos en muchos sectores (siderurgia, cemento, obras públicas, etc.) crece más rápidamente que los niveles obreros.

D) *Los niveles superiores* poseen titulación de Facultad Universitaria o Escuela Técnica y desarrollan tareas de dirección funcional en el sector privado.

E) El nivel de dirección no se explica en cuanto a titulación, y desarrolla las actividades que podríamos denominar de alta dirección, alta gerencia, etc.

No se nos oculta afirmar la dificultad para normalizar el alcance y exigencia de estos niveles. La propia clasificación internacional uniforme de ocupaciones de la O. I. T. (7) establece unos criterios comparativos entre los niveles, pero después cada país los ha adaptado según su particular idiosincrasia.

El Proyecto Regional Mediterráneo de la O. C. D. E. hizo una versión simplificada de la anterior clasificación, que quizá se avenga más a lo que es costumbre en nuestro país.

Lo importante no es entrar en discusiones sobre quiénes deben o no deben estar afectados. En el cuadro número 2 nos inclinamos claramente que todos los niveles.

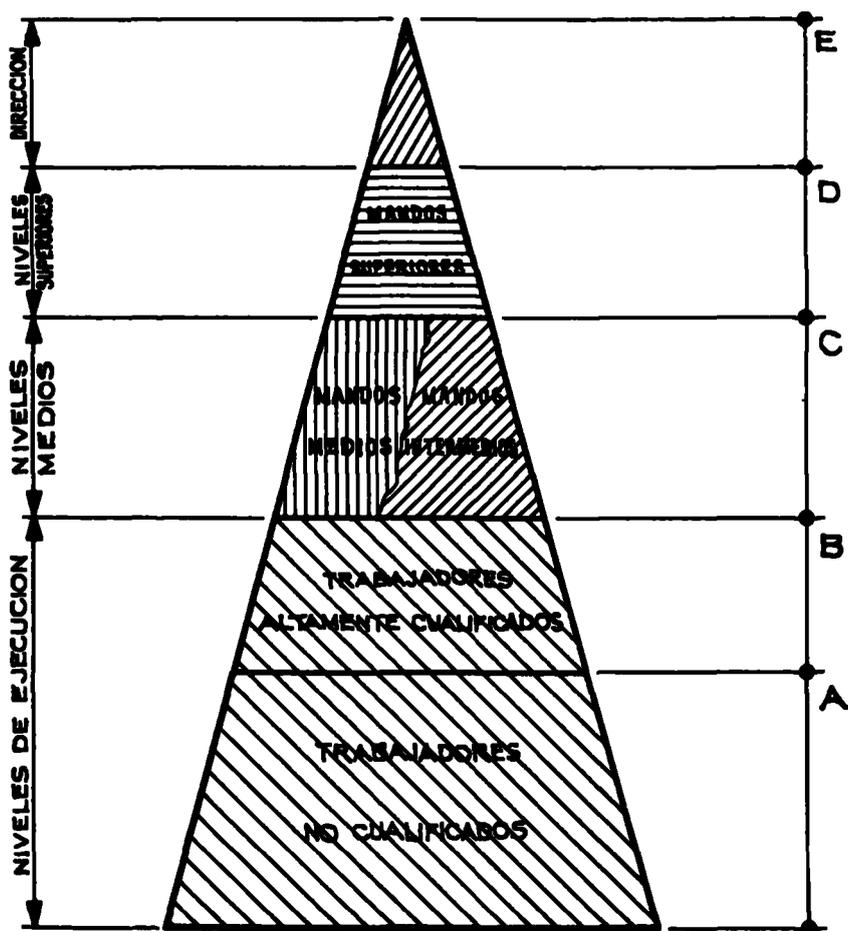
c) *Todos los órganos descentralizados.*

Es otro de los peligros de la concepción microscópica de la formación y la clave del fracaso de gran número de acciones formativas. Si la formación quiere ser dinámica, ha de llegar allí donde está la necesidad, no

---

(7) *Clasificación internacional uniforme de ocupaciones*, Organización Internacional del Trabajo (O. I. T.), Ginebra, Suiza.

NIVELES OCUPACIONALES Y ACCIONES FORMATIVAS



deteniéndose solamente en los servicios centrales de las empresas. Las unidades de producción o servicio más alejadas pueden ser las más necesitadas de formación. Es probable que exijan métodos distintos y un soporte didáctico diferente. De aquí que la evolución pedagógica haya incidido con más vigor en técnicas de enseñanza indirecta (enseñanza programada, enseñanza a distancia, etc.), cuya utilización crece a ritmo más vertiginoso que en las técnicas clásicas de corte magistral.

d) Como conclusión, siguiendo la Recomendación concerniente al papel de la orientación y la formación profesional en la valoración de los Recursos Humanos de la O. I. T. (8), diremos que debe abarcar:

- La orientación y la formación profesional.
- A niveles de jóvenes y adultos.
- En todas las áreas de la vida económica, social y cultural.
- En todos los niveles de cualificación profesional y responsabilidad.

## 2. OBJETIVOS DE LA FORMACION

### 2.1. FÓRMULA DE ALLEN-RICHARD.

Una de las críticas que más certeramente se ha hecho a la Formación ha sido su parcialización, esto es, la incidencia sobre una parte de las competencias del individuo, en detrimento a las restantes que configuran su "hacer profesional" y las "relaciones" con la comunidad laboral en que está inmerso.

Charles R. Allen, pionero de la formación en U. S. A., explica en su libro *El instructor, el hombre y su trabajo* las bases para la formación profesional en la empresa. Allen, tomando como base la fórmula de eficiencia de Richard, estableció la fórmula llamada de Allen-Richard, que especifica la eficiencia (*E*) de un empleado en función de sus habilidades (*HM*), conocimientos técnicos esenciales (*CTE*) y conocimientos técnicos adicionales (*CTA*); lo que pudiéramos denominar capacidad de juicio (*CJ*) y las condiciones de tipo moral o de ética profesional (*Mo*). La expresión quedaría:

$$E = E [HM, CTE, CTA, CJ, Mo]$$

(8) *Recommandation concernant le rôle de l'orientation et de la formation dans le mise en valeur des Ressources Humaines*, Bureau International du Travail, Génève, junio 1975.

En esta expresión hay tres variables con clara incidencia sobre los conocimientos profesionales: habilidad y conocimientos esenciales/adicionales; y las otras dos, sobre lo que pudiéramos denominar las aptitudes y actitudes individuales condicionadas por la edad, experiencia individual y de relaciones sociales, deontología, etc.

Sobre esta fórmula apareció en el año 1968 una variante del profesor E. Palissy (9), que sugería que la formación profesional "debe ser una síntesis de la técnica y la cultura". No sólo la técnica es la base del humanismo en cuanto a la ciencia y las bellas artes, sino también que la práctica es el mejor instrumento pedagógico para aproximarse a la cultura pura.

La cultura, por otro lado, no es solamente un factor de equilibrio humano y de convivencia social (tan necesario a la producción como a la propia técnica), ya que también la comprensión de la realidad cultural, económica y social es una parte imprescindible de toda preparación profesional. Su expresión matemática es:

donde:

$$EP = \sum_a^b [H, T, C, I, R, C_e, D_e]$$

*EP* = Eficiencia profesional, considerada como un proceso permanente de desarrollo de las aptitudes profesionales, físicas o mentales del empleado desde un nivel mínimo (*a*) a otro normal (*b*).

*H* = Habilidad o capacidad operacional.

*T* = Tecnología profesional inmediata.

*C* = Conocimientos relacionados inmediatos.

*I* = Iniciativa aplicada al análisis de problemas empresariales.

*R* = Responsabilidades.

*C<sub>e</sub>* = Condiciones de trabajo relativas al ambiente psicológico, físico y social en que el individuo desempeña sus funciones.

*D<sub>e</sub>* = Desempeño satisfactorio de sus funciones.

Como es obvio, estas dos expresiones matemáticas han de ser ajustadas en sus parámetros básicos. El análisis del contenido profesional de la ocupación determinará el peso específico de cada variable en el cómputo global de la eficiencia.

(9) E. PALISSY: *Productividade de Aprendizagem Industrial na Empresa Moderna*. Separata del "Boletim de Desenvolvimento de Pessoal", núm. 3, julio-septiembre, 1968, Río de Janeiro, Brasil.

Por último, sólo nos resta agregar que:

- Las fórmulas anteriores son sumas de valores conceptuales y, por tanto, cualitativos, y no una simple igualdad matemática, de difícil aplicación cuando se trate de evaluar factores humanos.
- La primera de estas expresiones puede utilizarse para definir a los empleados según su grado de cualificación. Así diremos que cuando aparezcan:

*HM, MO* → Estamos ante una OCUPACION NO CUALIFICADA.

*HM, CTE, Mo* → Estamos ante una OCUPACION SEMICUALIFICADA.

*HM, CTE, CTA, CJ, Mo* → Estamos ante una OCUPACION CUALIFICADA.

- Y, finalmente, que los objetivos de la formación en la empresa han de incidir forzosamente sobre los dos grandes pilares de la fórmula:
  - los conocimientos fundamentales para el desempeño del puesto de trabajo;
  - los comportamientos necesarios para generar un adecuado clima social.

## 2.2. OBJETIVOS GENERALES.

La fórmula Allen-Richard nos ha delimitado en sentido macroscópico los objetivos básicos de la formación. Queremos realizar una primera concreción de los mismos para obtener las grandes líneas a las que debe tender la formación en la empresa.

En línea con las mociones presentadas en el Simposio sobre Formación Empresarial celebrado en julio de 1971 bajo los auspicios de la O. C. D. E. (10), podemos afirmar que:

- La finalidad fundamental es la de contribuir a la formación de gestores de negocios conscientes de sus responsabilidades económico-sociales, dotándolos de técnicas de gestión y de "Know-how" y de los conocimientos psicológicos necesarios para tratar los problemas

---

(10) *Formación empresarial*, O. C. D. E. Instituto de Desarrollo Económico Presidencia del Gobierno, Madrid, 1973.

que se plantean en la órbita de la empresa, a fin de que puedan representar su propio papel con la cooperación de su propio personal.

Ello exigirá:

- una formulación precisa de los objetivos de la empresa para que, en línea con ellos, puedan deducirse los de formación;
- un incremento de la movilidad social en el seno de la empresa, entre empresas diferentes, entre centros de formación y entre empresas y centros de formación;
- un estímulo de la investigación y la adaptación continua de las enseñanzas a las necesidades de la empresa;
- un conocimiento de los problemas humanos y sociales en relación con la vida de la empresa, que no deberá estar ausente en los programas de formación;
- el estímulo de la innovación en cuanto a los métodos pedagógicos usuales en la formación. Ya que impone la generalización de combinaciones de métodos participativos que todavía se polarizan en torno a técnicas unitarias (por ejemplo, estudio de casos) en vías de superación;
- un deseo de introducir la filosofía de la formación empresarial en el sector público, que a nivel de Europa occidental desconoce todavía los beneficios que se derivarán de programas masivos de racionalización y elevación de la rentabilidad en la prestación de servicios públicos.

Dentro de esta línea de pensamiento, creemos que procede ahora matizar los objetivos de la formación en la empresa.

### 2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Los objetivos específicos de todo plan de formación, según Chalvin Fiemeyer (11), deben incidir sobre las siguientes áreas:

- desarrollo del potencial humano sin relación directa con la vida profesional en el seno de la empresa;
- preparar las promociones, las conversiones o las puestas al día de los conocimientos;

---

(11) CHALVIN-FIEMEYER: *La elaboración del plan de formación en una gran organización*. Documento núm. 479, T. E. A.-C. E. G. O. S., 1973.

#### ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS...

- mejorar los rendimientos en el empleo, y
- ayudar a la adaptación a nuevos métodos.

En definitiva, se persigue promover, en el seno del personal, la práctica de nuevos métodos de gestión, y ello implica lo siguiente:

- Que todos los niveles de la empresa sean conscientes de los actuales sistemas de *management* y gestión.
- Que esta consciencia se plasme en el uso y la práctica de los métodos de dirección y gestión. No basta el conocimiento de la herramienta, sino su utilización.
- En línea con el anterior, mejorar los comportamientos necesarios para la aplicación de estos métodos y, en particular, dar a cada uno ocasión de incrementar su sentido de la responsabilidad.
- La instauración de una dirección moderna con apoyos básicos en:
  - la informática de gestión;
  - el análisis y control de gestión (concebido éste en sentido amplio);
  - el uso de sistemas integrados de información (tipo Management Information System);
  - la práctica de planeación y programación no a niveles globales de la empresa, sino incluso hasta el de los mandos intermedios, que definimos anteriormente;
  - la instauración de la dirección participativa por objetivos, eliminando de ella la componente mítico-filosófica con que se ha rodeado en sus primeras aplicaciones en España;
  - etc.

Podemos concluir, en definitiva, que formar por formar no reviste utilidad alguna. Hemos de promover acciones específicas de formación:

- para un puesto de trabajo concreto en la empresa;
- teniendo en cuenta la dinámica ocupacional del individuo en la empresa, y
- concibiendo la formación en el entorno de objetivos y medios de la situación del mundo de hoy.

#### 2.4. OBJETIVOS EN TÉRMINOS DE CONDUCTA.

A modo de conclusión, y para polarizar más la importancia del cambio de comportamiento como consecuencia de la formación, queremos expli-

citar aquellos objetivos que deben perseguirse por los programas de desarrollo de los recursos humanos.

Somos con ello consecuentes con la política FORMACION ACCION que hoy empieza a aplicarse en nuestro medio. Y ello implica, por una parte, la adaptación de las titulaciones a los contenidos específicos de las profesiones que encontramos en las empresas, y por la otra, la correlación estrecha entre el sistema educativo y el mercado de trabajo.

Satisfechos estos dos supuestos, la formación será un medio adecuado para poder alcanzar objetivos no estrictamente profesionales.

Siguiendo la exposición que hace R. W. Burns (12), podemos explicitar estos objetivos en cuatro grandes áreas:

a) *Objetivos cognitivos.*

Entre los que destacan básicamente:

- Los conocimientos.
- Las comprensiones.
- Las habilidades.

b) *Objetivos de base afectiva:*

- Las actitudes y comportamientos.
- Los intereses y motivaciones.
- Las escalas de valores.

c) *Objetivos de alto grado de transformación*, que tengan incidencia sobre procesos de tipo mental en individuos y/o grupos.

d) *Objetivos operacionales*, que podemos concretarlos en:

- Estrategias empresariales.
- Resolución de problemas de reducido horizonte temporal.

Está claro que cualquier proceso de formación debe cumplir de manera conjunta estos objetivos.

Una combinación adecuada de los mismos en espacio y tiempo es fundamental en cada nivel de adiestramiento.

---

(12) R. W. BURNS: *Educational Review*, junio 1973.

### 3. SITUACION ORGANIZATIVA DE LA FORMACION

#### 3.1. PRINCIPIOS GENERALES.

La organización de la formación en la empresa ha sido una tarea de los últimos años. Tradicionalmente no fue una actividad importante para la alta dirección. Actualmente la influencia creciente que tiene en Europa la enseñanza empresarial norteamericana, por una parte (programas en bloque de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard han sido traducidos, no "adaptados" por centros españoles), y de otra, la repercusión que ha tenido en el país el problema de la búsqueda de dirigentes aptos para promover el desarrollo del sector privado a todos los niveles, ha hecho plantearse este problema en el nivel que justamente corresponde al mundo empresarial.

Algunos países, como Francia (España, en la Ley General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa, ha establecido algunos vínculos entre la formación profesional y la académica), han legislado de forma agresiva. Desde 1972 se impone una cuota de Formación Profesional del 0,8 por 100 de los salarios (un 0,67 por 100 a cargo de la empresa y el 0,13 por 100 al trabajador, pero ambas sobre las bases tarifadas de la Seguridad Social, lo que indica una evidente falta de realismo), cuota que parece se elevará al 2 por 100 en el año 1976. Los ingresos que obtenga el Tesoro se dedicarán a promover y organizar la formación en la empresa mediante convenios multilaterales y bilaterales de los que participarán la propia Administración, las Asociaciones Profesionales, los Centros de Formación, las Sociedades de Consultores y las empresas.

Siguiendo la línea clásica de la corriente de pensamiento de los asesores de formación en España (13), podemos afirmar que los criterios de organización del soporte material de la formación deben basarse en una serie de puntos:

1. Debe concebirse para *afectar a todos los mandos* y profesionales de la empresa. Y esta afectación ha de entenderse en *sentido vertical descendente*. Las grandes deficiencias de la formación en la empresa se presentan, entre otros casos, cuando los mandos y profesionales concurren a Cursos y Seminarios dispersos y sin solución de continuidad, y, lo que es

---

(13) E. CANTERA: *Consideraciones en torno a cómo estudiar un plan de formación en la empresa*. Documento núm. 459, T. E. A.-C. E. G. O. S., Madrid.

más grave, donde adquieren conocimientos respecto de los que no están mentalizados sus mandos superiores.

2. Hay que ir a la *formación conjunta*, esto es, a que se decidan con un horizonte de tres-cinco años los programas de adiestramiento para *todos* los mandos y profesionales, a fin de adquirir un *patrón de aptitudes* y "Know-how" para enfrentarse a los problemas de gestión. Estos hombres podrán trabajar en equipo, hablar el mismo lenguaje e introducir conjuntamente en la empresa los métodos más adecuados

3. La Unidad de Formación (o soporte organizativo de la formación en la empresa) ha de organizarse de forma que la planificación del adiestramiento incida en aquellas *áreas que realmente son necesarias para el desarrollo de la empresa*. Hemos de huir de "formar por formar" para practicar una organización de la formación que tenga en cuenta *los niveles de conocimiento y comportamientos de entrada* del individuo, para polarizarse en torno a los *niveles de conocimientos y comportamientos óptimos* para la prestación del servicio.

4. La estructura orgánica de la Unidad de Formación ha de ser *flexible* para:

- permitir que la elaboración de planes de formación sea una tarea con *participación* de dirección, mandos y profesionales afectados;
- permitir que la planificación sea *variable y cambiante* según la variación de las *necesidades*;
- que la formación se adapte a la *mentalidad* de los usuarios;
- que de las acciones formativas se obtengan hombres *versátiles, adaptables y ocupacionalmente móviles*.

5. Las acciones promovidas por la Unidad de Formación han de gozar de las características de la *continuidad y permanencia*. Las acciones esporádicas no tienen ninguna rentabilidad intelectual (14).

(14) *El Cociente de Rendimiento Intelectual (C. R. I.)* lo definimos como la relación existente entre la edad del instructor (E. I.) y la edad mental (E. M.) de un individuo; su expresión será:

$$C. R. I. = \frac{E. I.}{E. M.}$$

Y nos permitirá deducir que:

- Supuesta una persona comprendida entre 21 y 65 años (a la que se supone una estabilidad de su cociente intelectual), la edad mental tenderá a subir.
- La edad de instrucción no experimentará ninguna evolución si no existe un proceso continuo de aprendizaje.
- En definitiva, el (C. R. I.) tenderá a disminuir.

6. El proceso de la formación lleva una marcha en vacío si no se acompaña de una política de *incentivos y motivaciones* en la gestión de mandos.

Nos referimos no sólo a incentivos que tengan una materialidad monetaria. Hay veces, y ello sucede con bastante frecuencia a medida que nos elevamos en la estructura orgánica, que las principales motivaciones no son de naturaleza económica, sino de tipo promocional, bien sea entendida en sentido vertical (de ascenso) o en sentido horizontal (rotación de puestos).

7. Y por último, y ello es importante para los que practican una concepción exclusivista de la formación, hemos de decir que la FORMACION EN LA EMPRESA no es lo más importante, como a veces creen los responsables: es su INSTRUMENTO PARA LOGRAR EL OBJETIVO DE PRODUCCION DE BIENES/O PRESTACION DE SERVICIOS Y/O PARA DESARROLLAR LOS HOMBRES EN LA EMPRESA. Y como tal instrumento debe ser considerado, aunque estamos de acuerdo que cada día es más necesario para una buena dirección.

### 3.2. ESTRUCTURA RECOMENDABLE DE LOS SERVICIOS DE FORMACIÓN.

Es difícil señalar cuál es la estructura óptima de los servicios de formación en la empresa. Y decimos difícil porque su concreción es tan diversa como tipos de situaciones organizativas se presentan en la empresa. No será difícil, dentro de la línea de pensamiento que estamos exponiendo, deducir cuál puede ser recomendable.

Si clasificamos las estructuras en autoritarias y participativas podemos establecer una serie de características diferenciales de ambas con respecto a la formación.

#### — *Estructuras autoritarias.*

Se caracterizan por:

- la obtención de quizá *mejores resultados a corto plazo*;
- la realización de *rápidas acciones formativas*;
- un *escaso* grado de participación;
- una *falta de agilización* por la superposición de niveles y la obstrucción burocrática correspondiente;
- y, por último, porque la adopción de esta estructura de la Uni-

dad de Formación generaría el problema que en Teoría de la Organización se conoce con el nombre de Efecto GRAICUNAS (15).

— *Estructuras participativas.*

Se caracterizan por:

- la obtención de *mejores resultados a medio-largo plazo*;
- la realización de *acciones formativas más lentas*;
- y quizá *una falta de agilidad* por la excesiva duración del período de la toma de decisiones.

Pero teniendo en cuenta el valor residual que ha de ofrecer la formación, hemos de inclinarnos por una estructura *participativa* que progresivamente genere actitudes de protagonismo por parte de las personas formadas.

Otro problema que puede plantearse en el aspecto organizativo de la formación es el de la ubicación de la Unidad. Se han utilizado hasta el momento una serie de criterios:

- Ubicarlo dentro de la estructura de los *servicios productivos*.
- Ubicarlo dentro de la estructura de los *servicios administrativos* (entendiendo por ello todo lo que no es producción y dirección).
- Ubicarlo dentro de los *servicios de personal*.
- Darle una configuración autónoma.
- Ubicarlo próximo a la dirección.

Creemos que no es preciso analizar las ventajas e inconvenientes de unos y otros, que podemos resumir diciendo que las dos primeras tienen generalmente una visión parcial del problema de la formación. En personal, ubicación usual en los últimos años plantea ciertos desequilibrios como consecuencia del excesivo peso de la burocracia de la gestión administrativa de los empleados, que aminora la importancia de la acción formativa. Y una configuración de tipo autónoma, si bien plantearía algunas ventajas, tiene el extraordinario inconveniente de que exige una dirección muy "pendiente" de la acción formativa, hecho que no es usual en la empresa nacional.

Hemos de inclinarnos, por tanto, y así resumimos por:

---

(15) Efecto Graicunas: Es el crecimiento de las relaciones entre los distintos órganos de una estructura al incrementarse en una unidad el número de posiciones.

- A) Una *estructura tipo COMITE*, forma participativa.
- B) Un *órgano de ejecución* de los acuerdos del Comité, orgánicamente vinculado a la dirección.
- C) Una *infraestructura simplificada* del órgano de apoyo, para aprovechar al máximo los trabajos de otros servicios de la empresa.

En el punto 3.4 trataremos de desarrollar un tipo de estructura de los servicios centrales de formación en la empresa.

### 3.3. AREAS DE COBERTURA DE LA FORMACIÓN.

La acción formativa ha sido entendida en una serie de áreas muy concretas, sin ninguna visión de tipo global. Frente a esta idea restringida, queremos comentar el alcance de las principales áreas de competencia de los servicios de formación.

#### A) AREAS BASICAS.

Las áreas básicas serán la formación de:

- A.1. Mandos superiores.
- A.2. Mandos medios.
- A.3. Mandos intermedios.
- A.4. *Profesionales de oficio, con sus variantes:*
  - A.4.1. *Profesionales de producción y/o prestación de servicios.*
  - A.4.2. *Profesionales de mantenimiento.*
  - A.4.3. *Administrativos.*
  - A.4.4. *Subalternos y varios.*

No se hace necesario definir cada una de ellas, por haber quedado explicitadas debidamente en el punto 1.4.

#### B) AREAS DE APOYO.

Las principales áreas instrumentales o de apoyo de los servicios de formación serán las siguientes:

##### B.1. *Estudio de Necesidades y Planificación.*

Es labor previa a la realización de todo plan de formación que quiera adecuar y relacionar objetivamente los conocimientos/comportamientos de *entrada* con los de salida.

Definidas las necesidades de formación en un momento dado, estamos en condiciones de hacer un PLAN en sentido estricto.

### B.2. *Control de Resultados.*

Acción paralela y que con un cierto desfase de la anterior procurará el control objetivo de los resultados de la formación desde una *triple* perspectiva:

— de *coste*:

señalando las desviaciones positivas y negativas de las inversiones en formación, así como sus causas concretas;

— de *resultado*:

comparando de forma permanente (6, 12 y 18 meses después de la formación) los conocimientos y comportamientos finales con los de partida del sujeto de la formación;

— de *docencia*:

que en realidad supone una consecuencia del anterior, pero que al plantearse desde la óptica de una unidad de formación nos obliga a un control de contenido y forma de la enseñanza que en todo momento debe responder a los fines de la formación.

### B.3. *Selección y Orientación.*

Estas tareas deben realizarse para no caer en el “formar por formar”, y básicamente deben incidir en:

— *seleccionar* las acciones formativas que más interesan a cada puesto de trabajo, mediante la formulación de sugerencias tendentes a que un mando/profesional acepte el MODULO FORMATIVO que más conviene a su papel en la empresa;

— orientar a cada *persona* (por situaciones de nuevo ingreso, promoción horizontal o vertical, rotación, etc.) sobre los módulos que más aceptación tendrían a su grado de realización personal.

### B.4. *Medios Didácticos.*

Incidiría fundamentalmente en los siguientes aspectos, que consideraremos *muy importantes* en la dinámica de una unidad de formación:

- diseño de la *metodología* de la formación;
- elaboración y/o supervisión de los *contenidos* de formación;
- preparación y adecuación de las *ayudas pedagógicas* necesarias;
- disposición de *locales* y creación de *clima propicio* para la formación,
- etc.

#### B.5. *Administración de la Formación.*

Cuidaría fundamentalmente de los siguientes aspectos:

- *organización y apoyo* administrativo de la formación;
- formalización de *convenios bilaterales o multilaterales* en materia de formación, bien con la Administración Pública, Centros de Formación, Sociedades de Consultores, Asociaciones y Organizaciones Profesionales, etc.;
- fomento de fórmulas de financiación específicas para la formación en base a:
  - exención en la cuota de Formación Profesional;
  - obtención de subvenciones para aplicaciones de formación de la Administración central, institucional o periférica;
  - estudio de las posibilidades que ofrece el crédito educacional como fórmula de auto-financiación de la formación ya ensayada en otras áreas y que tendrá importantes posibilidades en el país;
  - etc.

#### 3.4. ESTRUCTURA INTERNA DE LOS SERVICIOS DE FORMACIÓN.

Con las limitaciones dichas en 3.2 y las proyecciones que hemos apuntado en 3.3 ofrecemos en el cuadro número 3 una posible estructura funcional del servicio de formación.

Creemos que el organigrama se explica sin necesidad de comentario adicional alguno. No obstante, queremos hacer una serie de aclaraciones:

- Se recogen sin explicitar una serie de funciones necesarias desde nuestra óptica de la organización formativa.
- Las unidades básicas son las de prestación del servicio, esto es, las de formación de mandos y profesionales (cualificados y no cualificados).
- Las unidades de *apoyo deben tener relación estrecha con los servi-*

*cios correspondientes* de la empresa (Planificación, Control de Gestión, Personal, Administración).

- La *menos vinculada* a los demás servicios de la empresa es la función *medios didácticos*, con origen más puro e independiente dentro de la organización del servicio, pero que habrá de estar vinculada por lazos no jerárquicos, pero sí de contenido.
- La dimensión de la estructura, servidumbres, etc., vendrá condicionada por la dimensión de la empresa.

Finalmente, una estructura como la diseñada en el cuadro número 3 podemos considerarla adecuada para una empresa de una dimensión mínima de 10.000 personas, de las cuales aproximadamente un 10 por 100 está recibiendo simultáneamente formación durante el ejercicio económico.

### 3.5. CONSIDERACIÓN ESPECIAL DEL MANDO INTERMEDIO.

No queremos terminar este epígrafe sin hacer una alusión a la problemática de la formación de los mandos intermedios, que constituye una figura clave en la dinámica de la empresa y sobre cuya formación hay pocos intentos serios de acción eficaz.

En línea de pensamiento con el contenido del número 11 de la revista *Acción Empresarial* (16), queremos resaltar lo siguiente:

a) El 70 por 100 de los mandos intermedios de taller existentes en España no han realizado otros estudios básicos que los primarios, y sólo uno de cada cuatro ha recibido alguna formación específica para el desempeño de su función de mando.

Estos sencillos y reveladores datos ilustran suficientemente sobre nuestra inferioridad en materia de gestión y dirección intermedias y sobre la necesidad de acometer a corto plazo el problema de perfeccionar y formar a los actuales y futuros cuadros de mando.

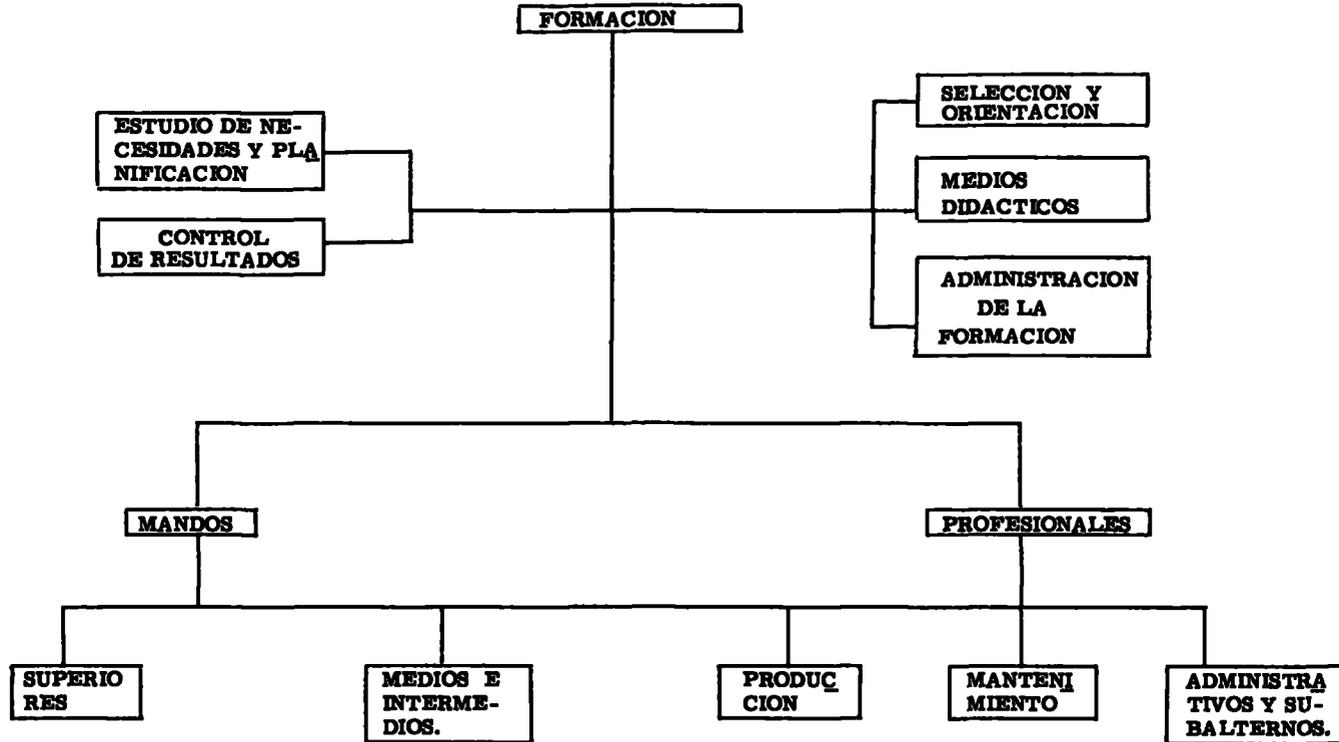
b) La opinión pública se ha hecho eco del problema y ha dado una llamada de atención a los directivos de la empresa española sobre el hecho de que un censo de 500.000 mandos intermedios espera formación a partir de 1976.

c) La Administración Pública de otros países europeos, como Francia, ha impuesto ya a la dirección de las empresas la obligación de reservar ciertas horas de trabajo al perfeccionamiento profesional de sus trabajadores, dentro o fuera del centro de trabajo.

---

(16) "Acción Empresarial", núm. 11. Diciembre 1971, Madrid.

**LA UNIDAD DE FORMACION EN UNA GRAN EMPRESA (FUNCIONES BASICAS)**



ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS...

d) La existencia de mandos intermedios no sólo se ha dado en el sector industrial de nuestra economía, sino también en los campos comercial y administrativo.

Más de un 20 por 100 de los actuales mandos intermedios pertenecen a la rama administrativa (Bancos, Seguros, etc.) y un 12 por 100 desarrolla sus actividades de tipo comercial. Teniendo en cuenta la evolución que están experimentando estos dos últimos sectores, es optimista pensar que el mayor crecimiento de los mandos intermedios en los próximos años se produzca en estas dos actividades.

e) El mando intermedio incide sobre una población laboral suficientemente representativa: se estima que el 35 por 100 de los mandos del sector industrial tiene a sus órdenes directas más de diez trabajadores. Ello indica que una acción de formación masiva tendría el efecto multiplicador de incidir sobre una población de 1.750.000 personas del sector industrial.

f) El Ministerio de Educación y Ciencia, a través de su Subdirección General de Formación Profesional y Extensión Educativa, "ha puntualizado que está previsto impartir enseñanzas en el campo del mando intermedio", pero ello quizá exija, desde su punto de vista, una colaboración muy estrecha con el Ministerio de Trabajo y la Organización Sindical, por la repercusión profesional y el movimiento sindical que la capacitación pueda reportar.

g) El propio Consejo de Europa nos ha anunciado de forma reiterada el grave desequilibrio profesional existente en España frente a la demanda social. En el año 1973, la relación entre estudiantes universitarios y de Formación Profesional era de 3/1, lo que puede ser funesto no sólo para nuestra organización productiva, sino para los propios centros de formación, que están en la línea de lanzamiento a la comunidad de jóvenes titulados sin un puesto de trabajo seguro, con la secuela de desmotivación y falta de racionalidad que ello implica.

#### 4. PROCESO DE TRABAJO DEL SERVICIO DE FORMACION EN LA EMPRESA

Es fundamental definir el trabajo de la unidad encargada de la formación en la empresa. La práctica tradicional ha demostrado que las acciones más rentables en materia de formación son aquellas que han sabido

estructurar de manera más objetiva el proceso completo de la acción formativa.

#### 4.1. SISTEMATIZACIÓN Y CONCRECIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS.

El cuadro número 4 nos ofrece una posible estructura del proceso de la formación, que vamos a comentar ligeramente.

##### A) *Creación del Servicio de Formación.*

Partiendo de la base de que se han explicitado objetivos de formación entre los generales de la empresa, y pensando que las acciones a desarrollar obligan a diseñar una unidad específica que se responsabilice de las acciones formativas.

##### B) *Acopio de información básica.*

El Servicio de Formación iniciará el acopio de información básica necesaria para redactar, de manera objetiva, el correspondiente Plan de Formación.

##### C) *Creación del Comité.*

El Comité de Formación debe crearse de manera inmediata. Su composición será distinta según las circunstancias, aunque abogamos por un número de miembros no superior a seis, que esté presidido por el director de la empresa y cuente con una representación a todas las áreas de la empresa que están afectadas por la formación.

##### D) *Fijación de objetivos generales.*

El Comité de Formación delimitará, con el apoyo del Servicio de Formación, los objetivos generales de la formación de manera clara y precisa, y teniendo en cuenta los propios deseos de los afectados.

##### E) *Jornadas informativas.*

Deben darse a conocer los objetivos generales que se han formulado. Al mismo tiempo, debe recogerse la opinión de los afectados para hacer los ajustes oportunos y delimitar los objetivos finales.

**F) *Estadillo de conocimientos y comportamientos de salida.***

Para cada posición de la estructura orgánica se hace preciso definir el perfil profesional del puesto de manera amplia. Ello debe incluir, por tanto, los conocimientos y comportamientos que son imprescindibles para el desempeño adecuado del puesto con un horizonte no ya actual, sino pensando en la evolución previsible de la estructura a plazo medio.

**G) *Estadillo de conocimientos y comportamientos de entrada.***

Se resumirán las aclaraciones, apreciaciones e historial general de cada persona en relación con su actual puesto de trabajo. Comprenderá básicamente los conocimientos que se poseen, las valencias no saturadas, los comportamientos actuales, etc.

**H) *Elaboración de módulos formativos por puestos.***

La resultante de los apartados F) y G) nos llevará a definir los módulos de formación por puesto.

En el cuadro número 5 exponemos un tipo de módulo de formación para un puesto de director que debe capacitarse en el diagnóstico y competencia en el *management*.

Cada módulo contendrá necesariamente:

- objetivos del módulo;
- posiciones a las que va dirigido;
- duración y distribución del tiempo;
- participantes a que se dirige;
- contenido profesional del módulo;
- métodos pedagógicos que se recomiendan;
- relaciones con otros módulos a efectos de tener un criterio global de la formación.

**I) *Ajuste y verificación de módulos.***

Los módulos deben ser estudiados conjuntamente con los afectados, dando la posibilidad de ajustarlos y verificarlos con la propia versión de los interesados.

**J) Políticas del Plan de Formación.**

El Comité de Formación debe definir las políticas generales de la formación, sobre todo aquellas que condicionarán las prioridades, métodos operativos, valoración del Plan, etc.

**K) Programa-Presupuesto.**

El Plan debe concretarse en un programa anual de acciones formativas con su correspondiente presupuesto económico.

**L) Jornadas informativas.**

La etapa anterior debe finalizar con la divulgación de un resumen de las líneas generales del Plan para permitir los ajustes oportunos que promuevan los afectados. La incorporación o no de los mismos es tema de decisión del Comité de Formación, que se responsabilizará del plan definitivo.

**M) Formación.**

Comprenderá las acciones específicas de formación.

**N) Control pedagógico.**

Las acciones formativas estarán sometidas a un permanente control pedagógico de forma objetiva y de valoración de los cambios de comportamiento conseguido por los programas.

**Ñ) Continuidad.**

Los módulos de formación se programarán de forma continuada o complementaria, según los temas y participantes.

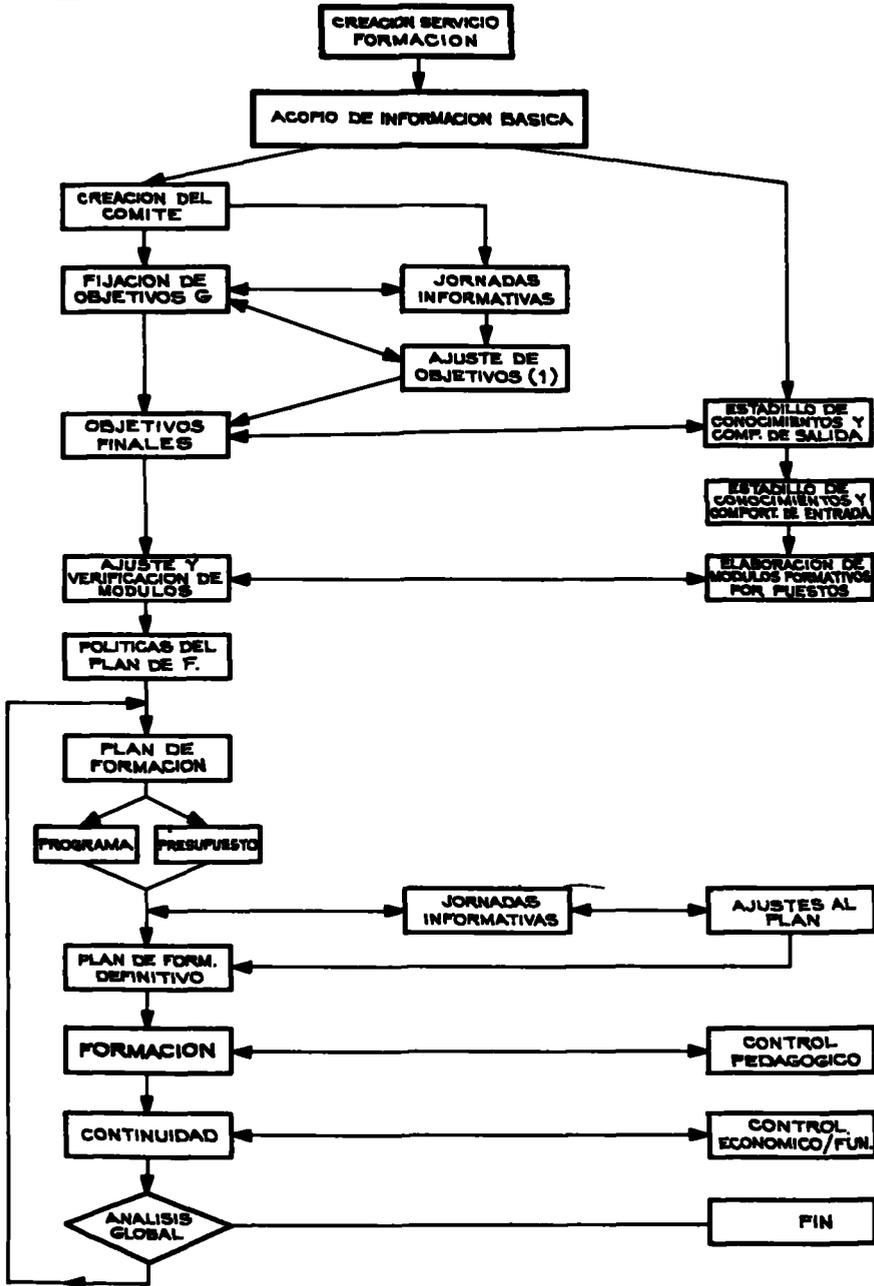
En todo caso, es deseable hacer una evaluación *seis, doce y dieciocho* meses después de la acción formativa, no sólo sobre los resultados desde el punto de vista de los comportamientos, sino sobre consideraciones de coste-eficacia.

**O) Análisis global.**

El Servicio de Formación realizará su análisis global al final de la ejecución del Plan, de manera que incida sobre acciones posteriores.

Es deseable una institucionalización de esta información a nivel del Comité de forma frecuente.

**PROCESO DE LA FORMACION EMPRESARIAL**



**MODULO DE FORMACION**

(Extracto)

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>OBJETIVOS:</b>     | Diagnóstico y desarrollo de las competencias personales en el <i>management</i> .  |
| <b>DIRIGIDO A:</b>    | Directores, nivel 2.<br>Directores de División, nivel 3 (posiciones A y B).<br>Jefes de Departamento, niveles 4 y 5 (posiciones AA, AB, B).  |
| <b>DURACION:</b>      | 15-20 horas.   |
| <b>PARTICIPANTES:</b> | 6-10 por seminario.  |
| <b>CONTENIDO:</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>● Diagnóstico de comportamientos individuales.</li><li>● Diagnóstico de la eficacia personal del dirigente.</li><li>● Diagnóstico de su situación empresarial.</li><li>● Métodos de diagnóstico permanente.</li></ul>  |
| <b>METODOS:</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>● Seminario.</li><li>● Trabajos individuales/grupo.</li><li>● Encuestas sociológicas y estadísticas.</li><li>● Grupos de autocritica y <i>tests</i> sociométricos.</li><li>● Psicodrama.</li><li>● Estudio de casos.</li><li>● Juego de representación de papeles.</li></ul> |
| <b>RELACIONES:</b>    | (Otros módulos que afectan competencias colaterales.)  |

#### 4.2. PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS FUNDAMENTALES.

La formación empresarial requiere en su ejecución el uso combinado de los principios fundamentales recomendados por la didáctica moderna. La no utilización de éstos puede invalidar casi totalmente toda la acción formativa.

A continuación, y siguiendo a Stöcker (17), los principios que se consideran universalmente válidos en formación:

— Principio de intuición, objetivación o visualización:

La formación ha de posibilitar el ejercicio del poder intuitivo del individuo. Debe fomentar su capacidad imaginativa, de creación, etc. La formación debe ser despersonalizada, objetiva, Los esquemas operativos, esencialmente humanos, deben tener contenido por sí mismos, quitando toda carga de subjetividad.

La formación debe ser fomentada con ayudas pedagógicas de origen audiovisual.

— Principio de actividad:

Se ha impuesto su aplicación en los últimos años. La enseñanza activa genera precisamente la adquisición de comportamientos participativos en el proceso de la toma de decisiones y relaciones laborales. Y este protagonismo hay que entenderlo en una triple vertiente: en la preparación de los programas; en su animación y desarrollo, y en la validación y seguimiento.

— Principio de realismo:

La enseñanza ha de ser realista; por ello, hemos insistido en la elaboración de módulos de formación que se adapten a los puestos de trabajo.

Además, hemos de dar otro sentido al realismo. El proceso de formación no sólo se origina en el recinto escolar, sino en la convivencia humana, que debe ser valorada y reconsiderada.

— Principio de adaptación al sujeto:

La enseñanza ha de adaptarse al sujeto de la formación. Incluso éste ha de tener una participación primordial en la elaboración del

---

(17) KARL STOCKER: *Principios de didáctica moderna*, Editorial Kapelusz, México, 1974.

módulo de formación, de tal forma que le proporcione un adecuado grado de satisfacción.

— Principio de consolidación del éxito:

La formación ha de evaluarse y consolidarse de manera permanente. No sólo sus aspectos técnico-pedagógicos, sino económicos y funcionales, en aras de entender la formación con un criterio de explotación.

#### 4.3. TÉCNICAS PEDAGÓGICAS MODERNAS.

Siguiendo en la línea expuesta al hablar de los Principios Pedagógicos Fundamentales haremos una breve mención a las formas didácticas que más utilidad tienen en la formación empresarial.

Estas formas didácticas (18) las agrupamos así:

- La enseñanza directa, en la que tiene un papel preponderante el profesor (instructor), unas veces porque tiene autoridad de materia (expositivas) y otras por el protagonismo de su papel como conductor (elaboración).

En este primer grupo tenemos:

- Enseñanzas por *exposición*, que son aquellas en las que la herramienta usual en la transmisión de los conocimientos son:

- EXPOSICION ORAL, enseñanzas teóricas, y
- PRESENTACION-DEMOSTRACION, en temas teórico-prácticos.

- Enseñanzas por elaboración, en las que la formación se elabora de modo participativo entre profesor/instructor y participantes. Tiene una serie de variantes:

- REUNION DIRIGIDA;
- CONVERSACION, que puede ser utilizada para temas exclusivamente didácticos o instructivos.

- La *enseñanza indirecta* no tiene la necesidad del profesor/instructor en la acepción clásica. Sin desechar la importancia de su papel, le reconoce un valor menor sobre su autoridad de materia, al menos

---

(18) KARL STOCKER: Op. cit.

desde el punto de vista de la impartición misma del saber. Sus principales manifestaciones son:

- El estudio de casos, que “provoca” el análisis, discusión y búsqueda de solución a un problema de la vida real.
  - La *instrucción programada*, que favorece el aprendizaje individual al ritmo propio del participante y con texto diseñado con una metodología especial, de base psicológica clara.
  - El *psicodrama*, que, si bien ha sido utilizado para evaluaciones psicológicas de grupo, tiene importantes aplicaciones en la instrucción. Tiene una serie de variantes, entre las que destaca por su valor pedagógico el Juego de Representación de Papeles (Role Play).
- La enseñanza por materias hace abstracción de la persona e incide sobre las formas didácticas desde la óptica de su contenido y la manera en que ese contenido se clasifica. Distinguiamos aquí:
- La *enseñanza estructurada* por materias en su acepción clásica y parcelada —por asignaturas— de los contenidos formativos.
  - La *enseñanza concentrada*, que estimula la creación de comunicaciones longitudinales y transversales entre los principales contenidos formativos; y
  - La *enseñanza globalizada*, que postula la formación con criterio integral, huyendo de acepciones parcialistas de los contenidos formativos mediante la pedagogía de los centros de interés.

En el cuadro número 6, de la página 00, hacemos una recomendación sobre las principales formas pedagógicas por niveles de mando en la empresa. La importancia de estas formas las matizamos asignándoles un peso de 1 a3. Para cada uno de los grupos sugerimos la utilización de técnicas tales como:

|                         |   |                           |
|-------------------------|---|---------------------------|
| Profesionales de oficio | { | Enseñanza globalizada     |
|                         |   | Presentación-Demostración |
|                         |   | Instrucción programada    |
| Mandos medios           | { | Enseñanza globalizada     |
|                         |   | Reunión dirigida          |
|                         |   | Estudio de casos          |
|                         |   | Role-Play                 |

Mandos superiores { Enseñanza globalizada  
Reunión dirigida  
Estudio de casos

A veces lo ideal es no utilizar estas técnicas de modo aislado, sino **COMBINACIONES** de ellas elegidas discrecionalmente según los objetivos de la formación y el nivel de los participantes, y contando siempre con un fuerte apoyo de ayudas pedagógicas y audiovisuales.

Como puede inferirse, nos inclinamos siempre por:

- el uso de la enseñanza globalizada como forma didáctica al estructurar las materias objeto de formación. Hemos de huir de visiones parceladas del adiestramiento, para entender éste como superposición de "centros de interés" didáctico;
- el uso de técnicas de amplia base participativa, donde se respeten los principios universalmente válidos de la didáctica y fundamentalmente el principio de actividad, que tanto efecto cultural puede tener sobre el área educacional en España.

Si saliéramos fuera del entorno puramente académico, tendríamos que adicionar algunas técnicas de adiestramiento más vinculadas a los puestos de trabajo. Si examinamos los resultados obtenidos por la encuesta Foreman (realizada entre una muestra representativa del sector privado en Norteamérica), y que podemos contemplar en el cuadro número 7, obtendremos las siguientes preferencias respecto a las técnicas de formación sobre las que muestra sus preferencias el empresariado U. S. A.:

- Un 96 por 100 de empresas utilizan la formación práctica sobre el terreno.
- Un 93 por 100 utilizan técnicas derivadas de la Reunión-Discusión.
- La rotación de puestos y la resolución de problemas tienen sus preferencias en un 76 y 46 por 100, respectivamente.

Las técnicas indirectas tipos Estudio de Casos, Roley-Play e Instrucción Programada tienen una aceptación del 49 por 100, 18 por 100 y 16 por 100, respectivamente.

Aunque estos porcentajes son relativamente bajos respecto de los considerados preferentemente, no hemos de olvidar que muchas de estas técnicas se utilizan simultáneamente a aquellas por las que abrumadoramente han manifestado sus mayores preferencias.

Queremos concluir este modesto trabajo con un listado final de mé-

todos didácticos —concreción de las formas antes apuntadas— que consideramos de uso recomendable en el mundo empresarial de hoy. Examinemos el cuadro número 8, de la página 00, donde agrupamos estos métodos según los objetivos de adiestramiento y los niveles de recepción.

**A) Para profesionales de oficio.**

**A.1. Conocimientos.**

No hay muchas opciones a elegir. Con mayores preferencias están en:

**A.1.1. Formación Profesional reglada.**

Que es de base rígida y estructura reciente. La Ley General de Educación la estratificó en tres grados, el último de los cuales tiene interrelaciones con la enseñanza superior o universitaria.

Sus características general son:

- de larga duración;
- programas rígidos;
- falta de actividad;
- general inadecuación a las exigencias de los puestos de trabajo;
- etc.

Los principales centros donde puede recibirse son los dependientes del Ministerio de Educación y Ciencia, Universidades Laborales, Organización Sindical, Centros de la Iglesia, etc.

**A.1.2. Formación Profesional de adultos.**

Concebida con un sentido más dinámico y con programas flexibles según los requerimientos de la profesión o del puesto de trabajo. Normalmente son de ciclo corto y en algunos casos su recepción viene acompañada de prestaciones de tipo económico o social.

Destacan en este grupo:

- El Servicio de Empleo y Acción Formativa (S. E. A. F., P. P. O) del Ministerio de Trabajo, creado en 1964 y con un amplio historial de realizaciones en todos los sectores empresariales; y
- La Formación Profesional Acelerada (F. P. A.) de la Organización Sindical.

## A.2. *Conocimientos-comportamientos.*

Destacamos aquí las Técnicas de Formación Integradas, que desde hace más de quince años se vienen usando en España. Se define como "enfoque de la ingeniería aplicado a la formación, que permite adiestrar personal adulto para que desempeñe tareas tanto manuales como de gestión, teniendo en cuenta los medios y organización existentes en su empresa" (19).

Se funda en:

- el *análisis* del puesto de trabajo, del hombre que realizará el trabajo y de las circunstancias de su desarrollo;
- la utilización de *principios y reglas psicopedagógicas* que faciliten el aprendizaje;
- la *selección y formación* de instructores buenos conocedores del puesto y que serán los encargados de impartir la formación;
- la *integración* de la formación dentro del servicio afectado por el problema de la formación, de forma que dicho servicio considere el curso como cosa propia y participe activamente en la preparación y desarrollo del mismo.

En línea de la Formación Integración apuntan las técnicas pedagógicas del futuro, si bien con algunos perfeccionamientos como consecuencia de la aplicación masiva de la informática al mundo de la formación.

## B) *Para mandos medios.*

### B.1. *Conocimientos.*

Destacan los:

- *Cursos de Mandos Intermedios*, promovidos por las Escuelas y Agrupaciones del mismo nombre. Inciden fundamentalmente en aspectos de producción, economía, seguridad, relaciones, etc., del mando, con base académica y programa reglado.
- *Cursos A. M. E. (Adiestramiento de Mandos en la Empresa)*, que es la versión española del Training Within Industry (T. W. I.). Está formado por cuatro grandes áreas:
  - formación para la instrucción;
  - formación para los métodos;

---

(19) *Manual de Formación Integrada*, T. E. A.-C. E. G. O. S., Madrid, 1975.

- formación para la seguridad;
- formación para las relaciones.

Si bien todavía tiene algunas preferencias en el mundo empresarial, es un método que ha de dejar paso a procedimientos más dinámicos y de tálante más participativo.

## B.2. *Conocimientos-comportamientos.*

Destacan:

- La *Reunión-Discusión*, como técnica pedagógica muy útil en la transmisión de la información y que genera un alto grado de participación. Su uso no está muy generalizado a nivel de herramienta de formación; todo lo contrario que en la gestión cotidiana, donde las reuniones y comités muchas veces carecen de alta rentabilidad.
- El *Estudio de Casos*, la utilización recomendable a nivel de mandos superiores y medios. Básicamente consiste en:
  - la lectura de un caso extraído de la vida real de la empresa;
  - la fijación de objetivos de discusión;
  - el estudio de las líneas alternativas, y
  - la elección de la mejor línea de acción.

Su aplicación más caracterizada la realiza un Instituto de Formación Empresarial y reducidas firmas de consultoría.

- El *Role-Play* (juego de representación de papeles) tiene una metodología ligeramente parecida a la del Estudio de Casos, si bien difiere en su forma de presentación. Su esquema básico consiste en:
  - lectura de papeles deducidos de una situación de comportamiento extraída de la realidad;
  - representación del mismo;
  - crítica de la actuación de los actores en base a un cuestionario de evaluación de los aspectos de forma y contenido de la representación.
- Las *Prácticas de Gestión*, también conocidas con el nombre de Juegos de Empresa (Busines Games), en la que se utiliza la pedagogía de los juegos entre equipos ficticios que compiten para alcanzar una determinada meta dentro del entorno de una situación dada.

Hay una amplia gama de juegos de utilización en la formación empre-

sarial. Destacan, por el creciente influjo en la vida de hoy de la informática, aquellos que usan los computadores para la realización de cálculos cuya complejidad descarta totalmente las operaciones manuales.

- La Bandeja de Correo, consistente en la formación de una "bandeja" ficticia de correo a despachar por un mando. Para el despacho de estos documentos, cada mando hace un registro de las decisiones relativas a cada uno de los papeles que despacha. Posteriormente se provoca una discusión en pequeños grupos o general sobre el esquema decisional de cada mando.

Es una técnica simple, pero que permite reflexionar sobre los esquemas rutinarios usuales en la empresa respecto a su grado de racionalización.

- Por último, los "packages" o maletas de formación, que han aparecido en España a partir de 1973. Uno de ellos, el S. E. M., es hoy utilizado masivamente en la formación de cuadros en grandes organizaciones. Sus principales características son:
  - duración flexible (media aproximada de cien horas);
  - compuesto por unidades modulares tales como:
    - Formación para el mando;
    - Relaciones humanas;
    - Formación y desarrollo de los colaboradores;
    - Evaluación de los subordinados;
    - Comunicación personal;
    - Desarrollo de la intuición y la sensibilidad;
    - Simplificación del trabajo;
    - Planificación, programación y control del trabajo;
    - La escucha comprensiva;
    - Cómo escribir para obtener buenos resultados;
  - estructurado de forma que superpone la enseñanza individual y el trabajo en grupo;
  - utiliza medios modernos, tales como juegos y simulaciones, *cassettes*, diapositivas, cuestionarios de auto-evaluación, Role-Play, etc.

C) *Para mandos superiores.*

C.1. *Conocimientos.*

En el área de los conocimientos destacan los Cursos y Seminarios ofrecidos por los Centros de Formación Profesional con que cuentan las Universidades, organismos oficiales y sociedades de consultores.

Según el catálogo de actividades de formación empresarial del Servicio Nacional de Productividad Industrial del Ministerio de Industria, existen 62 programas que imparten formación:

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| — a nivel de alta dirección     | 6  |
| — a nivel de dirección          | 24 |
| — a nivel de post-universitario | 13 |
| — a nivel universitario         | 10 |
| — a otros niveles               | 9  |

La procedencia de estos programas es, en su mayoría, no oficial. Los centros que imparten los mismos son 29, de los cuales solamente cinco tienen relación con instituciones oficiales.

Un juicio rápido de estos programas es el siguiente:

- Los programas son reglados y de escasa base participativa.
- En la mayoría de los casos, de alto coste de utilización.
- Con relaciones escasas con el sector empresarial.

No obstante, es la vía de formación más usual en España.

C.2. *Conocimientos-comportamientos.*

En este grupo distinguimos como más interesantes, por su polarización hacia el perfeccionamiento de los comportamientos:

C.2.1. *Training Group (T-Group).*

Pertenece a una agrupación de métodos de formación tales como el "Sensivity Training", donde la psicología industrial ha puesto todo su apoyo para el estudio científico de las actitudes y comportamientos de las personas en relación con los grupos de trabajo.

Estas técnicas, junto con las derivadas del psicodrama, que han sido utilizadas no sólo para adiestrar, sino también para el análisis de conducta de grupos, son de difícil utilización y, por supuesto, recomendables en auditorios que cuenten con la asistencia técnica de expertos instructores.

### **C.2.2. Método de los Incidentes.**

Es una variante del Estudio de Casos, antes descrito. Se debe a Pigors y su objetivo es la discusión de un "incidente" cuya descripción estudian.

El proceso operativo tiene las siguientes etapas:

- Lectura del incidente.
- Investigación de los hechos y concreción de los mismos.
- Investigación de las posibles soluciones.
- Selección de la mejor línea de acción; y
- Evaluación del incidente y de las soluciones.

Concluimos con ello un rápido análisis de estos métodos, respecto de los cuales conviene aclarar que:

a) Deben superponerse a lo largo del proceso formativo según los objetivos de la formación y el nivel de los participantes.

b) Deben contar con un amplio apoyo de ayudas pedagógicas y audiovisuales.

c) Y por último, la creciente utilización del ordenador en el mundo empresarial obliga a hacer un planteamiento distinto de los esquemas de formación para compatibilizarlos con las posibilidades que ofrece la Informática. Es nuestro deseo realizar un estudio pormenorizado de Técnicas Prospectivas de la Formación, en las que tendrá una gran importancia el uso de *software* y *packages* de aplicación.

FORMAS DIDACTICAS RECOMENDABLES POR NIVELES

| <i>Formas</i>                     | <i>Niveles</i> | <i>Mandos superiores</i> | <i>Mandos medios</i> | <i>Profesionales de oficio</i> |
|-----------------------------------|----------------|--------------------------|----------------------|--------------------------------|
| EXPOSICION ORAL                   |                | 1                        | 1                    | 1                              |
| PRESENTACION DEMOSTRACION         |                | 1                        | 2                    | 3                              |
| REUNION DIRIGIDA                  |                | 3                        | 3                    | 2                              |
| CONVERSACION                      |                | 2                        | 2                    | 1                              |
| INSTRUCCION                       |                | 2                        | 2                    | 3                              |
| PROGRAMADA                        |                | (excep. Preform.)        | (excep. Preform.)    |                                |
| ESTUDIO DE CASOS                  |                | 3                        | 3                    | 1                              |
| PSICODRAMA (Sociodrama/Role-Play) |                | 2                        | 3                    | 2                              |
| ESTRUCTURADA MATERIAS             |                | 1                        | 1                    | 1                              |
| CONCENTRADA                       |                | 2                        | 2                    | 2                              |
| GLOBALIZADA                       |                | 2                        | 3                    | 3                              |
| EPOCAL                            |                | 1/3                      | 1/3                  | 1/3                            |

Claves:

MUCHA UTILIDAD 3.  
 UTILIDAD 2.  
 ESCASA UTILIDAD 1.

CUADRO N.º 7

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA FOREMAN

| <i>Técnica de formación utilizada</i>         | <i>% utilización</i> |
|---|----------------------|
| 1. Formación práctica sobre el terreno ... .. | 96                   |
| 2. Reunión-Discusión ... ..                   | 93                   |
| 3. Rotación de puestos ... ..                 | 76                   |
| 4. Programas especiales ... ..                | 71                   |
| 5. Estudio de Casos ... ..                    | 49                   |
| 6. Resolución de problemas ... ..             | 49                   |
| 7. Experiencias de gestión ... ..             | 18                   |
| 8. Role-Play ... ..                           | 18                   |
| 9. Instrucción Programada ... ..              | 16                   |
| 10. Dinámica de Grupos ... ..                 | 9                    |
| 11. Brainstorming ... ..                      | 7                    |
| 12. Otras técnicas ... ..                     | 7                    |

CUADRO N.º 8

METODOS DIDACTICOS RECOMENDABLES POR NIVELES SEGUN OBJETIVOS DE FORMACION

| <i>Niveles<br/>Objetivos</i>            | <i>Mandos<br/>superiores</i>  | <i>Mandos<br/>medios</i>   | <i>Profesionales<br/>de oficio</i>   |
|---|---|--|--|
| CONOCIMIEN-<br>TOS                      | CURSOS<br>SEMINARIOS<br>(de base académica)   | CURSOS DE M.I.<br>CURSOS A. M. E   | FORMACION<br>PROFESIONAL<br>REGLADA<br>FORMACION<br>PROFESIONAL<br>ADULTOS |
| CONOCIMIEN-<br>TOS/COMPOR-<br>TAMIENTOS | REUNION-<br>DISCUSION<br>ESTUDIOS DE<br>CASOS<br>TRAINING GROUP<br>PRACTICAS DE<br>GESTION<br>(Business Games)<br>METODO DE LOS<br>INCIDENTES | REUNION-<br>DISCUSION<br>ESTUDIO DE<br>CASOS<br>ROLE-PLAY<br>PRACTICAS DE<br>GESTION<br>(Business Games)<br>BANDEJA DE<br>CORREO<br>S. E. M. (Serie<br>Eficacia del Mando) | TECNICAS<br>DE FORMACION<br>INTEGRADA                                      |

## 5. RESUMEN Y CONCLUSIONES

De lo anteriormente expuesto podemos deducir una serie de consideraciones finales a modo de resumen y de conclusiones. Entre otras, podríamos indicar:

- La actividad de formación y desarrollo de los Recursos Humanos ha de enmarcarse como un objetivo prioritario de la política de desarrollo nacional, ubicándolo con una estrecha interdependencia entre la planificación de la *economía* y el *cambio social*, y no ligándolo —como parece ser costumbre en nuestro medio oficial— a las actividades de política social de corte “seudo benéfico”.
- En este sentido, el modelo económico de funcionamiento empresarial debe contar como una de sus variables endógenas: la formación y el desarrollo de los recursos humanos, considerando a la empresa como una síntesis de aspiraciones de triple soporte: la comunidad a la que sirve, el titular del capital y el equipo humano.
- La formación y el desarrollo de los Recursos Humanos ha de tomar consciencia, además, de la necesaria movilidad de las estructuras sociales, así como de una promoción —en su medio interno— de un clima transparente de relaciones humanas.
- El campo de la Formación debe ser total en la empresa, tanto a nivel de especialidades como de personal afectado, y su desarrollo debe realizarse con un sentido institucionalizado y de continuidad.
- Los objetivos específicos del desarrollo del capital humano han de polarizarse hacia el incremento del potencial profesional del individuo y hacia la generación de comportamientos y actitudes de integración del hombre en la comunidad empresarial (a través de las vías de Promoción Social) y, como consecuencia, en la comunidad cívico-política en la que está inserto.
- La situación organizativa de la Formación en la empresa ha de concebirse con un criterio de rentabilidad no sólo en sentido de inversión, sino, en el que es más importante, en el de desarrollo del potencial humano. Por ello, la ubicación orgánica ha de quedar a una altura relevante para contar con el apoyo de la alta dirección.
- Especial hincapié ha de hacerse en la formación y promoción del mando medio, figura en importancia creciente en nuestro país, así

como —a tono con la Recomendación de la O. I. T. de junio de 1975— a las interrelaciones entre el sistema formativo y el de selección y/o orientación profesional.

- Los medios y soportes pedagógicos de la formación del capital humano han de adaptarse al progreso y evolución tecnológica, de forma que se consiga el objetivo específico con economía y probable eficacia.

En esta línea parece que se están moviendo nuestras autoridades. Esperamos y deseamos que la clase dirigente de la empresa española asuma el papel de generador de actividades que suponen una plusvalía del capital humano, no sólo por cuestiones de justicias distributivas y conmutativas, sino, lo que es más importante, por una auténtica justicia social.

#### BIBLIOGRAFIA

- *Recomendación 117 sobre la Formación Profesional de la O. I. T.* Documentación núm. 19 del P. P. O., Madrid.
- ALFONSO VILCHES M.: *Formación Profesional*, Ediciones I. N. A., San José de Costa Rica.
- WILHELM FUCKS: *Formeln Zur Macht*, Deutsche Verlags-Austlat, Stuttgart, 1969.
- *La política de la formación continua del trabajador en Francia.* Documentación número 22 del P. P. O., Madrid.
- MAURICE COHEN: *La stimulation des hommes dans l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, París, 1972.
- *Clasificación internacional uniforme de ocupaciones*, O. I. T., Ginebra, Suiza.
- *Recommandation concernant le rôle de l'orientation et de la formation dans la mise en valeur des Ressources Humaines*, Bureau International du Travail, Génève, junio 1975.
- E. PALISSY: *Productividades de Aprendizagem Industrial na Empresa Moderna*. Separata del Boletín de Desenvolvimento de Pessoal, núm. 3, julio-septiembre 1968, Río de Janeiro.
- *Formación empresarial*. O. C. D. E. Instituto de Desarrollo Económico. Presidencia del Gobierno, Madrid, 1973.
- D. CHALVIN y J. FIBMEYER: *La elaboración del Plan de Formación en una gran organización*. Documento núm. 479, T. E. A.-C. E. G. O. S. Adaptación R. Morales-Arce, 1973.
- E. CANTERA: *Consideraciones en torno a cómo estudiar un plan de formación en la empresa*. Documento núm. 459, T. E. A.-C. E. G. O. S.
- "Acción Empresarial", núm. 11, diciembre 1971.
- KARL STOCKER: *Principios de didáctica moderna*, Ediciones Kapeluzs.
- "Manual de Formación Integrada", T. E. A.-C. E. G. O. S., abril 1975.

