

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

SUB TEMA :

FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA FORMACION EN LA EMPRESA

MONOGRAFIA INDIVIDUAL
SEMINARIO DE GRADUACION
PARA OPTAR A LA LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

PRESENTADA POR:
VICTOR ANTONIO ORELLANA

Ciudad Universitaria, San Salvador, Mayo 1974.

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE : LIC. RUBEN ERNESTO GASPARILLO

1er. VOCAL : LIC. JULIO A. VILLA-ALTA

2o. VOCAL : LIC. OFELIA RIVERA DE BERNAL

ASESOR

LIC. JULIO A. VILLA-ALTA

RESUMEN GENERAL

El presente trabajo monográfico sobre los FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA FORMACION EN LA EMPRESA, tal como lo sugiere su nombre, tiene como objetivo desarrollar e informar sobre el cuerpo de ideas y principios teóricos generales - inspirando la actividad formativa; tanto para aquellas Empresas que acuden a Centros de Perfeccionamiento exteriores a ellas, como para las que organizan y sistematizan la Formación en su interior. Como segundo objetivo, señálese que se pretende presentar los resultados de una pesquisa - personal, de carácter sumario, acerca de la formación como técnica de gestión, inscrita en la organización humana de la Empresa, incorporando así datos más recientes a un anterior informe.

Asimismo, se ha partido en este trabajo de un hecho.- las actividades formativas, incluidas algunas aplicaciones basadas en la Dinámica de grupos, se han venido realizando en forma permanente. Prueba de ello son los numerosos Centros de Perfeccionamiento que se han constituido en el país en los últimos diez años. Por todo ello, hemos querido explorar algunas significaciones de este hecho social.

El trabajo se ha desarrollado en forma sumaria, es decir, recogiendo las ideas de autores que se han preocupado por la formación de personal y que han presentado sus opiniones sobre la manera más técnica de realizarla.

1.- En primer lugar, se han examinado en el trabajo, algunas consecuencias de la importancia de las ciencias y las técnicas como condicionantes de necesidades de formación.- En el momento actual, la Empresa para poder cumplir sus funciones macro-económicas de producción, distribución y redistribución de las riquezas a nivel nacional o internacional, debe asimismo asegurar, el equilibrio de su funcionamiento interno. Para ello deberá realizar un permanente trabajo de organización y ajuste de un conjunto de funciones principales, de naturaleza técnica, comercial, financiera, administrativa y humanas. Entre estas últimas funciones cabe un papel importante a la formación.

En efecto, el progreso técnico alimentado cada vez por más novedosos aportes científicos, se produce en el momento actual con tremendo desarrollo. De esta forma ha sido posible dominar mejor la materia y aumentar las capacidades de producción. Algunas consecuencias de este progreso técnico están constituidas por: 1o.) un requerimiento mayor de conocimientos para la utilización de las técnicas en el trabajo ; 2o.) los conocimientos adquiridos aumentan la especialización; 3o.) la especialización obliga la mayoría de las veces a reunir grandes conjuntos de hombres; 4o.) la adquisición de nuevos procedimientos técnicos requiere grandes inversiones; y 5o.) los procedimientos técnicos aumentan la capacidad de producción y ésta requiere mercados más grandes.

Se comprende fácilmente, que las consecuencias enumeradas se traducen en la práctica en necesidades concretas de formación. Las Empresas se verán afectadas en más según su dimensión, el tipo de productos, la tecnología uti-

lizada, la coyuntura económica externa del mercado, el modo de producción y su ubicación en el mercado nacional o internacional.

La formación se presenta así, como un valioso instrumento al servicio de la Empresa para disminuir las diferencias que separan a los individuos de la evolución de las funciones.

2.- Otra conclusión indica que el progreso técnico no se verifica fácilmente. Si bien él condiciona cambios, es condicionado a su vez por la realización de otras transformaciones. A este respecto, se constata una actitud muy favorable hacia el papel de la formación de la mano de obra económicamente activa en la consecución del desarrollo nacional.

En el país, se ha diversificado el antiguo nivel medio. Se piensa que ello permitirá resolver el problema inmediato de los recursos humanos que son necesarios para impulsar el país en su camino hacia el desarrollo.

De otra parte, las concepciones que se encuentran expresadas por los diversos autores, presentan diferencias de contenido. Se distinguen dos concepciones importantes: 1o.) La que ve en la formación un factor de aumento de la productividad; 2o.) La que tiene en cuenta al aspecto económico, pero recurre a la noción de motivación. Es decir, recurre a ponderar los factores humanos de la productividad. En el trasfondo, esta concepción formativa se apoya en la concepción "integrativa" de la Administración de Personal.

Buena parte de las obras, insiste en la conveniencia de insertar las actividades formativas dentro de la Política de la Empresa. Porque si la formación produce algunas modificaciones, será preciso realizar algunas transformaciones consecuentes con las nuevas ideas que animen a los hombres; a los equipos y a la Dirección. Esta reorganización permitirá aprovechar los efectos de una mejor calificación profesional del personal. Consecuente con lo anterior, deberán movilizarse otros procedimientos técnicos tendientes a mejorar los factores humanos relacionados con la productividad. Estos procedimientos incluyen la división de los beneficios económicos que pueden derivarse de un aumento de productividad entre los hombres y la Empresa.

3.- Puede concluirse, que hay un concenso entre los autores modernos, en calificar el momento actual de la formación como de examen riguroso de los procedimientos hasta hoy aplicados.

4.- Las tendencias actuales son formar a todo el personal, pues de otro modo no podrá transformarse el clima de la Empresa. Se establece que la formación debe ser en la medida de lo posible, permanente. Se advierte que un sólo período de formación no basta.

5.- Se indica que debe formarse en principio, en todos los dominios de gestión. Sin embargo, la respuesta definitiva deberá venir del examen profundo de necesidades, donde el recurso de las técnicas de estudio del trabajo se muestra muy eficaz.

6.- Durante mucho tiempo se ha sobre-estimado el valor de la formación transmitida por medios formales: conferencias, cursos y seminarios. Actualmente, se comienza a comprender que la formación no es eficaz si no está integrada en la vida cotidiana de la Empresa.

7.- La Formación deberá ser evaluada. Los problemas de -- criterios y de medición de los efectos se reconoce que son de los problemas más difíciles, visto el enorme número de variables que intervienen en la formación. Pero las investigaciones en este medio van en aumento y cada vez más se recurre a comprobación experimental.

8.- Correlativamente con lo anterior, señálese que muy pocas Empresas empiezan a aplicar los instrumentos señalados como pertinentes en la evaluación de sus esfuerzos formativos, cuestión de suma importancia para determinar los costos, gastos e inversión en la formación de recursos humanos calificados. Esto último puede indicarse también para otras instituciones a nivel macro nacional. Es decir, que también desde el punto de vista del país parece necesario medir los gastos que la comunidad en su conjunto realiza en la formación de recursos humanos y que constituyen inversiones que se destinan a este sector y no a otro.

9.- Visto los numerosos problemas que el progreso técnico genera en la adaptación de los hombres a su trabajo y a la Empresa, se recurre últimamente con mayor sistematización y en forma más permanente a la Dinámica de Grupos. Estas técnicas -concluyen algunos autores- pueden contribuir a -

aliviar a las personas en el trabajo, pero sin manipulaciones y reposando sus aplicaciones en la objetividad de una problemática propia de las organizaciones.

10.- Puede concluirse en última instancia, que el origen de la información sobre la formación proviene de muchas disciplinas. Hay aportes de la Pedagogía General, de la Psicología General, de la Psicología Aplicada, de la Sociología y muchos conocimientos que provienen de los que podría denominarse "Ciencias de la Administración". Ello hace difícil encontrar una sistematización teórica resumida en un único volumen. Se advierte en todas las obras un esfuerzo por ofrecer sistemáticamente un conjunto de preposiciones o por explicar un cierto número de generalizaciones.:- Algunas están probadas en las ciencias mencionadas . Otras realizaciones prácticas no están basadas en diseños experimentales. Como quiera que sea, la importancia concedida a la formación es creciente, pudiendo esperarse una mejor integración de teoría y práctica en el futuro inmediato.

I N T R O D U C C I O N

Hoy en día, se reconoce, tanto en los medios académicos universitarios como en el mundo de los negocios, que la Empresa moderna debe desarrollar acciones formativas -- destinadas a aumentar las capacidades humanas y las competencias profesionales de su personal.

Una de las razones que se sustentan para justificar -- este proceder, es la de que las empresas deben adaptarse a las transformaciones producidas por la aceleración del saber científico y del hacer técnico. En efecto, la Dirección de una Empresa industrial es una tarea actualmente -- complicada, que requiere la puesta en práctica de numerosas técnicas de gestión cada vez más refinadas y en constante desarrollo. De otra parte, los descubrimientos científicos y su aplicación, complican la producción. Asimismo, las complejas interdependencias entre las empresas en su -- conjunto, la intervención estatal, el desarrollo de la legislación y el apareamiento de conflictos humanos originados en las condiciones cambiantes de trabajo, son algunas de las variables que inciden en la creación de necesidades de gestión.

En este marco, la formación constituye uno de los medios al alcance de la Dirección de una Empresa, para permitir a su personal adaptarse mejor a sus funciones, ser más eficaz y más productivo. De este modo, la Formación es una

acción que realiza la Empresa para aumentar su productividad.

Esta preocupación por las funciones formativas, no es algo que puede asumirse presente en todo tipo de Empresa, pues parafraseando a Jacques Ardoino, es realizada por aquellas más representativas de un tipo también más evolucionado de capitalismo, que no son necesariamente la mayoría; sino un reducido grupo, cualitativamente importante, al día con la tendencia de la evolución y adaptándose de acuerdo con las necesidades existentes.1/

El ofrecer una breve información, un cuerpo de ideas y principios sobre los fundamentos teóricos de la formación, desde el punto de vista de la Empresa en su conjunto, constituye el objetivo de esta breve Monografía. El carácter del estudio es sumario, es decir, ofreceremos las concepciones formativas tal como nos las sugieren los prácticos de la Pedagogía aplicada a la Industria. Sobre todo en los países más desarrollados.

Desde este punto de vista el trabajo será inductivo, pues para pretender una generalización a nuestro medio, sería indispensable completarlo con una investigación sistemática de las funciones formativas en nuestro país. Sin embargo, algo de eso intentaremos en el trabajo de campo que forma parte de la Monografía de conjunto.

1/ Ardoino, Jacques. "Propos actuels sur L' éducation". Gauthier Villers. París, 1971. pág. 3.

A título de motivaciones particulares que nos han movido a tratar este problema de la Formación, digamos que hemos podido constatar que pese a una literatura abundante sobre diversas técnicas de gestión de Empresas, esta es - todavía muy poco documentada. La razón puede ser el hecho - de que muchas obras tratan fragmentariamente la cuestión; -- para responder tal vez a problemas más concretos y urgentes. Las obras que plantean la Formación en sus exigencias teóricas, son escasas. Ojalá hayamos podido lograr un reagrupamiento más sistemático de esos trabajos que hoy encontramos en forma fragmentaria. Advertimos finalmente, que limitaciones personales pueden llevarnos a concederle más importancia a algunos autores en perjuicio de otros.

Antes de ofrecer el plan de trabajo que nos proponemos realizar, queremos manifestar que a lo largo de todo este - informe optaremos por hablar de formación y de perfeccionamiento indistintamente. Dado que la palabra formación se refiere a la adquisición de elementos nuevos y la palabra perfeccionamiento se refiere al desarrollo de elementos ya adquiridos; nos tomaremos la libertad de considerar los dos - conceptos semejantes. Oportunamente cuidaremos de hacer las correspondientes distinciones cuando así se requiere. El objetivo que perseguimos, así como la dificultad de encontrar precisiones entre una serie de términos que se encuentran - en la literatura y en la práctica, tales como: adiestramiento, perfeccionamiento, aprendizaje, capacitación, etc., creemos que autorizan la licencia que nos permitimos.

En cuanto al plan del trabajo digamos que en un Primer

Capítulo trataremos de ofrecer un breve sumario de las condiciones materiales del trabajo moderno, esquematizando los puntos de más significación en el orden técnico, económico, social y de las transformaciones en las condiciones de trabajo. Es decir, pretendemos plantear el problema o los problemas que llevan a las Empresas a ocuparse de la Formación.

Esta revisión de diferentes factores "generadores de necesidades formativas" nos permitirá ocuparnos en los Capítulos II y III de los fundamentos teóricos de la Formación en la Empresa. El breve espacio de una Monografía, nos indica que por comodidad debemos plantear estas exigencias teóricas en forma de breves preguntas. ¿Dónde formar? ¿A quién formar? ¿Qué tipo de formación realizar?. Paralelamente nos esforzaremos por tratar el problema de los objetivos de la formación, así como el problema de la relación funcional de un programa formativo a nivel de la Empresa y los elementos estratégicos y tácticos del diseño de un programa.

En un último Capítulo, es decir el IV, haremos algunas consideraciones sobre la utilización de la dinámica de grupos en la Empresa, con lo cual creemos ser consecuentes con la evolución mostrada por la Formación en la Empresa, que ha venido cambiando en sus objetivos; pasando de las concepciones formativas estrictamente de fines económicos a la de considerar con más atención los problemas motivacionales y de interrelación entre los diferentes grupos que forman la estructura humana de la Empresa. Como punto final, conclusiones y recomendaciones.

C A P I T U L O I

ALGUNAS RAZONES DEL POR QUE DE LA FORMACION EN LA EMPRESA

A.- El modo de organización de la Sociedad y de la Empresa Industrial.

1.- El funcionamiento del sistema económico: un hecho fundamental del capitalismo contemporáneo es su carácter mundial. Determinados autores lo analizan y lo conciben en términos de círculos concéntricos: al centro, los Estados Unidos, -- país líder de la mecanización y de la industrialización como forma económica y social de aquella. Alrededor de este -- centro encontramos el capitalismo periférico de los países europeos. Finalmente, alrededor de este segundo círculo se -- encuentra el capitalismo de los países subdesarrollados.

El capitalismo del centro es el capitalismo de las --- grandes empresas que se caracterizan por su dimensión, por una previsión científica de los riesgos, de los beneficios a mediano y a largo término, por un aumento del capital variable explicado por los esfuerzos considerables realizados en el dominio de la investigación tecnológica, así como por la utilización creciente de modernas técnicas de gestión.

El capitalismo periférico puede explicarse más o menos

con relación al primero ya mencionado. Hay sin embargo, ciertos factores diferenciadores. Parafraseando a Corten ^{2/} señalamos algunos, como: la reducción del número de miembros por familia y el trabajo de la mujer, que según el autor mencionado explicarían mejor -en el caso del capitalismo europeo-, el aumento de los ingresos que los aumentos reales de salarios. Es decir, que en el capitalismo periférico, el aumento de los ingresos no ha seguido el aumento de la producción. - Es factor diferenciador también, la canalización de los recursos estatales: en Europa muchas empresas declinantes son subvencionadas por el Estado.

Finalmente, una característica fundamental en los países subdesarrollados es la dependencia. Si bien es cierto que la dependencia es a dos vías, ella es mayor para los países subdesarrollados cuyas balanzas comerciales son muy a menudo orientadas en un 80% hacia el centro.

Este estadio actual del sistema económico, tiene una etapa primordial en su proceso de evolución, es la aparición del maquinismo.

A partir del último tercio del siglo XVIII, en Inglaterra primero y después en Europa y los Estados Unidos y con más retraso en algunos países de América Latina, África y Asia, se produce una incorporación de la máquina en los procesos de producción. A este fenómeno se le ha denominado "Revo-

^{2/} Corten, A. "PROBLEMES ECONOMIQUES DU TRAVAIL". Louvain, 1968, pág. 19

lución Industrial".

La "Revolución Industrial", se caracteriza por la aparición y puesta en práctica de una serie de inventos: lanzadera volante, máquina de hilar, hiladora mecánica y telar hidráulico en la industria textil; el chorro de vapor, el horno reverberatorio en la fundición de hierro. Sin embargo, lo que dió principio y verdadero impulso al maquinismo fue la invención de la máquina de vapor de James Watt y su posterior aplicación en la industria. Aparece así, la era del maquinismo, "que a su vez tuvo una influencia decisiva en la expansión del capitalismo, el cual surge condicionado por el proceso de aparición y desarrollo del liberalismo". 3/

La "Revolución Industrial", significó no sólo cambios en las técnicas de producción, sino también una revolución económica y social con repercusiones en lo político y en lo humano. Este progreso técnico que inició su expansión en la "Revolución Industrial" ha ido creciendo y ejerciendo una influencia cada vez más importante. Para Alain -- Touraine, las transformaciones del período comprendido entre 1914-1960, han sido producto también de "circunstancias y factores históricos que han acelerado su proceso y quizá modificado en algunos casos, la orientación. Estos factores, por lo demás estrechamente vinculados entre sí, son sobre todo las guerras, las crisis económicas, las mu-

3/ Ander Egg, E. "EL MUNDO EN QUE VIVIMOS". Centro de Estudios de la Realidad, Bs. Aires, 1970, pág. 45.

taciones en los regímenes políticos".^{4/}

La Empresa Industrial moderna, en la mayoría de los países, marca el último momento de una progresión que comenzó mucho tiempo atrás en el taller artesanal, pasando por la manufactura. No decimos todos los países, porque Estados Unidos y Rusia, se adentran a la era de la Automatización.

2.- Internacionalización de la Economía: siempre ensayando de esbozar algunos rasgos característicos de las modificaciones de la sociedad industrial producidas por los cambios tecnológicos, sociales y económicos; vamos a continuación, a tratar de presentar algunos elementos que en el orden económico llevan a las empresas a ocuparse de la formación.

El aspecto de la Internacionalización de la Economía reviste una importancia grande en la actualidad. La tendencia a la regionalización de los mercados que se observa -- hoy en día, ha producido lógicamente un aumento en la dimensión de los mismos, así como en la dimensión de un buen número de empresas. En esta situación muchos problemas económicos no pueden ser resueltos sin ser tratados a nivel internacional. Esto ha representado un desplazamiento de -

^{4/} Touraine, Alain. "HISTORIA GENERAL DEL TRABAJO". Tomo IV, Ediciones Grijalbo, México, 1965, pág. 8.

los centros de decisión a niveles supranacionales, tanto para los poderes públicos, como para las empresas privadas. Numerosos Tratados Comerciales han surgido y deben ser respetados o tenidos en cuenta al momento de decisiones. Este elemento del reagrupamiento económico de los países, permite fácilmente advertir, que una Empresa no se dirige hoy en día, lo mismo que hace 20' ó 50 años. Es obvio que las circunstancias actuales son complejas y en cambio permanente. Es evidente entonces, que la gestión de Empresas requiere mayores y mejores competencias algunas de las cuales pueden ser colmadas por la formación.

Digamos de paso, que la agrupación de mercados ha llevado numerosas mejoras a las Empresas industriales. No obstante, en algunos casos concretos, la prosperidad es contestada, pues no ha llegado a los trabajadores. Para el caso, en Centro América, los trabajadores de diversas Centrales - Sindicales implementan las bases para una "participación de los trabajadores en un Mercado Común Centroamericano reestructurado en beneficio de los sectores populares",^{5/}. Es propicio señalar aquí, que también en Congresos Latinoamericanos de Trabajadores comienza a reivindicarse la formación como un derecho de aquellos trabajadores expuestos a las transformaciones tecnológicas que desvalorizan profesionalmente.

^{5/} "C.C.T. En Acción". Boletín de la Confederación Centroamericana de Trabajadores. Noviembre-Diciembre de 1973, - San José Costa Rica, pág. 7.

3.- Especialización y División crecientes del Trabajo:

Las grandes Empresas no son auto-suficientes. Los cuatro - procesos principales de todo sistema económico, esto es, - el suministro de materias primas, producción, distribución y prestación de servicios, son partes mutuamente dependientes de la economía nacional. Como los países no son unidades económicas autosuficientes, el proceso de producción - mencionado es llevado a nivel internacional produciéndose así, un intercambio de bienes y servicios. Es decir, una división y especialización internacional del trabajo.

El crecimiento de la población, la anulación de barreras aduanales, los transportes más baratos y más rápidos, son factores que también estimulan la especialización a -- través del atractivo de los mercados.

Los orígenes de la división del trabajo son bastante remotos, hoy en día es reflejada por los puertos más importantes del mundo: Hamburgo, Nueva York, Venecia... porque es a través de estas puertas que se efectúa el intercambio de productos especializados de un país por los de otro país.

La especialización acarrea muchas ventajas para la economía. Implica mayor producción de cantidades de artículos en menos tiempo y con menor esfuerzo, más variedad, mejor calidad, utilización creciente de los sub-productos, - reducción de los desperdicios y empleo más eficiente de los recursos. En contra partida, la especialización crea una - interdependencia que como dice Bethel, "tiende a unir y a

unificar las diversas partes del sistema económico" 6/.

Esta interdependencia plantea serios problemas financieros, sociales y humanos. A nivel del intercambio internacional los conflictos económicos y políticos de un país repercuten en buena parte de la economía de otro país o de otro grupo de países. La "crisis" del petróleo apoya perfectamente bien lo anterior.

Específicamente para la Empresa en su interior, la especialización crea también problemas de dependencia entre sus diversos órganos internos. Por ejemplo, problemas a nivel de las funciones de producción y comercialización. Para producir hay que vender y para vender hay que producir. En una línea de montaje, un problema en determinado punto de la cadena de producción repercutirá sobre los pasos anteriores y posteriores de la misma.

Siempre limitándonos al dominio específico de la Empresa, estos elementos significativos derivados de la división y especialización del trabajo implican poner en juego refinadas técnicas de gestión, Manejo de Stocks, evacuación de Stocks, Previsión de Resultados. En suma, Organización científica del trabajo. La racionalización eficaz de la producción, de las ventas, del equipo, de las finanzas y de los hombres, requiere competencias humanas altamente

6/ Bethel, I. y otros. En: "ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL". F.C.E., 7a. Ed., México, 1970, pág. 14.

calificadas que si la empresa no las posee deberá llamar - las al exterior. En todo caso, una sana gestión aconseja- ría generar sus propias técnicas de formación para mejor satisfacer las necesidades.

Es evidente que los problemas derivados de la divi- sión y especialización del trabajo tendrán mayor o menor - importancia según la dimensión de las Empresas y según el tipo de producción de que se trate. Asimismo, las necesida- des de formación que se deriven de los problemas de divi- sión y especialización del trabajo, serán experimentados - en forma diferente según la naturaleza de las Empresas.

4.- Cambios tecnológicos y evolución del Trabajo Obrero: la utilización de la energía producida por el vapor y los procedimientos mecánicos constituyeron como ya hemos visto, las dos clases de novedades caracterizando a la Revolución Industrial. Desde entonces las técnicas de producción de la industria contemporánea han seguido evolucionando. El vapor ha sido sustituido por una creciente utilización de la ener- gía eléctrica; industria moderna ésta, que no sólo ha per- mitido un aumento continuo de la energía utilizada por un - puesto de trabajo, sino que ella misma es una "Industria-in- dustrializante". Esto es, "una industria o grupo de indus- trias cuya función económica fundamental es la de arras- trar a su alrededor una concentración sistemática y una mo- dificación de las estructuras de la matriz de insumo produc- to y de transformar funciones de producción debido al he- cho de poner a disposición de toda la economía nuevos con-

juntos de máquinas que acrecientan la productividad global" 7/

A la hora actual este aumento de energía a la disposición de los puestos de trabajo se ha mantenido con una tendencia creciente y por lo tanto creciente al aumento de la productividad. Para dar una idea de este aumento de energía, digamos que "en 1830, se producía en todo el mundo 200.000 millones de Kwh de electricidad; en 1970, se ha llegado a los 35.000.000 millones de Kwh de electricidad"8/

En los siglos XVII y XVIII, se inventaron los microscopios ópticos que podían aumentar el tamaño de los objetos alrededor de 200 veces. Para aumentar 10 veces más su poder de magnificencia se necesitaron 300 años. Hasta hace 15 años esta magnificencia de 2000 era la óptima que se podía alcanzar. En 1965, se inventa el microscopio electrónico, y a partir de entonces, se ha logrado alcanzar un grado de magnificación de: 2.000.000. Este hecho muestra no sólo el avance tecnológico alcanzado, sino la velocidad con que los cambios se producen, pues se necesitaron 300 años para dar el paso de 200 a 2.000 aumentos, pero para el paso de 2.000 a 2.000.000 bastaron sólo 15 años.

Podríamos seguir enumerando hechos que confirmarán mejor el panorama de los grandes adelantos científicos y la

7/ De Bernis, Gerard D. En: "DOCUMENTOS DEL SERVICIO EUROPEO DE UNIVERSITARIOS LATINOAMERICANOS". La importancia del Progreso Tecnológico en América Latina, Bruselas, No. 1, Enero de 1969, pág. 16.

8/ Ander Egg. E. op. cit. pág. 44-45.

evolución seguida por la industria moderna. Sin embargo, no es ese nuestro propósito en este trabajo; digamos sí, que a nivel del progreso científico y técnico el carácter esencial es la aceleración con que se producen los cambios. A nivel del trabajo moderno el hecho esencial es la utilización creciente de la Organización Científica del Trabajo. "Organización: he aquí la palabra clave de la industria moderna, que corresponde a una técnica más, pero que es, sobre todo, una nueva definición del trabajo. El taller ha dejado de ser un conglomerado de puestos de trabajo, individuales o colectivos, especializados o no, pasando a convertirse en un sistema técnico, cuya finalidad se manifiesta la más de las veces por un ritmo de producción que se impone a puestos de trabajo estrechamente interdependientes" 9/

Esta racionalidad del trabajo surge como respuesta a ciertas condiciones económicas; esto es, la estabilidad de la producción en serie y el correlativo consumo de masas.

La racionalidad del trabajo ha colocado al obrero en una situación radicalmente nueva. Entre las modificaciones producidas por ella, puede señalarse en primer lugar, la decadencia de los oficios tradicionales. El obrero con oficio tenía en el antiguo sistema de trabajo, conocimientos técnicos que aumentaban con los años, es decir, gracias a la experiencia y habilidad. Estos conocimientos podían adaptarse

9/ Touraine, Alain. Op. cit. pág. 23.

a variaciones de materiales y maquinaria. La organización del propio trabajo y el correspondiente a los equipos de cansaba en el obrero.

Con la llegada del trabajo en serie y la incorporación de la racionalidad en los talleres, se destruyen los aspectos profesionales de los oficios, así como también se desvalorizan los aspectos sociales asociados tradicionalmente a aquellos.

Esta transformación reviste diversas modalidades. Muchas veces ocurre que un oficio se especializa, se subdivide y pierde con esto su anterior característica polivalente. En el trabajo moderno, los oficios calificados o no, corresponden a puestos de trabajos determinados, al servicio de máquinas también determinadas cada vez menos polivalentes pero sí crecientemente especializadas.

La consecuencia de esto es que la "carrera obrera" se descompone, correspondiendo a una formación profesional muy concreta racionalmente organizada. Este hecho implica que el ejercicio del oficio ya no abre por sí solo las puertas al ascenso como en tiempos de los oficios tradicionales.

Hoy en día, los obreros profesionales, u obreros calificados o profesionales calificados (las tres denominaciones son empleadas) han hecho a menudo un aprendizaje en una escuela profesional o en el mismo banco de trabajo. Este cierto número de conocimientos de las herramientas, de la materia prima trabajada, así como la ejecución de una tarea

completa, puede permitir, según Le Maitour, "compararlos con el antiguo operario de la época anterior. Sin embargo, ellos no trabajan del mismo modo y otras diferencias los separan. Puede por ejemplo, no estar incluido en el circuito de producción y permanecer dentro de las líneas de mantenimiento; de allí puede resultar que no se interese a la producción que él ayuda a realizar, lo que no quiere decir que no puede interesarse a la productividad global de la empresa". 10/

Las categorías obreras surgidas así de la racionalización del trabajo, nos presentan en primer lugar, a los obreros profesionales. En un segundo escalón se encuentran los obreros especializados, que deben su nombre no al hecho de que ellos son especializados en una cierta tarea, por lo **general, siempre la misma**. El obrero especializado no ejerce un oficio, él es el encargado de un "puesto de trabajo" como dice Le Maitour --a quien aquí seguimos-- . En las empresas industriales modernas, los obreros especializados los encontramos trabajando en máquinas herramientas, en montaje, en cadenas de producción. Esto es, operaciones que no necesitan el conocimiento de un oficio. Otra característica de estos obreros, es la de que siempre están incluidos dentro del circuito de producción. Se distinguen de los obreros profesionales primeramente mencionados, en que éstos poseen un aprendizaje y poseen por consecuencia

10/ Le Maitour, Jean Marie. "LA PSYCHOLOGIE ET LES SCIENCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE". Editions de L'Organization, París, 1967, pág. 32.

ciertos conocimientos profesionales. Los obreros especializados ejecutan gestos simples, siempre idénticos y no tienen necesidad, para realizarlos, de ningún conocimiento -- particular. Para ejecutar estas tareas necesitan únicamente de una "puesta al corriente", que varía según los puestos de trabajo, pero que a menudo requiere un período relativamente corto: quince días, una semana.

Finalmente, en el tercer escalón, encontramos la mano de obra que puede hacer el trabajo que les es asignado inmediatamente. Estos obreros efectúan tareas muy simples: transportar carretillas, retirar los productos, limpiar -- los puestos de trabajo, aceitar maquinaria, etc., por consiguiente, no son incluidos dentro del circuito de producción. A lo más, pueden servir de unión entre dos puntos -- del circuito, como cuando están en las líneas de mantenimiento. La utilización de máquinas disminuye a veces su importancia en las empresas modernas.

Así, aunque en forma muy esquemática, hemos querido -- indicar cómo la racionalización del trabajo ha invadido la autonomía profesional transformándola y estableciendo nuevas estratificaciones profesionales. Lo importante de todo esto y que debemos reiterar, es que la evolución producida en el trabajo moderno se presenta con un sentido de cambio; cambio de un sistema de trabajo profesional por otro sistema técnico de trabajo. Es decir, el paso de un sistema que responde a la autonomía profesional a otro donde la prioridad se concede a un sistema técnico de organización y no a la ejecución individual del trabajo.

Como segunda característica del trabajo moderno, puede señalarse la desaparición del equipo. Aún cuando los obreros se encuentran en una misma línea de producción, el desarrollo de las técnicas de producción y de comunicación, aisla a los obreros. Cada puesto de trabajo es susceptible de análisis por la Oficina de Métodos. La autoridad de los jefes de sección desaparece a medida que el cálculo va sustituyendo a la experiencia y que va siendo posible prever con mayor exactitud la marcha de la producción. Así, en el trabajo en serie, los obreros calificados están separados de los obreros especializados. En los talleres automatizados este alejamiento es mucho más marcado. De esta manera, la "organización no formal" se separa de la "formal" y hasta se opone a ella". 11/. Esto produce oposiciones entre el personal dedicado a funciones orgánicas y el encargado de mantenimiento. Esta oposición es, muchas veces, el origen de graves conflictos relacionales.

En el sector de los empleados de oficina, también el trabajo moderno ha producido modificaciones. Una primera -constatación la tenemos en el aumento de los efectivos dedicados a los servicios administrativos. Es decir, aquellos que planifican, calculan, controlan, redactan y ayudan a -producir. Los "empleados no manuales" deben tener conoci-mientos técnicos muy especializados según aumentan sus regponsabilidades. Los hay también, que pueden perfectamente aprender su trabajo en cortos períodos: 15 días, una semana .

11/ Touraine, Alain. Op. cit. pág. 26.

En el sector administrativo, se observa también un aumento del personal femenino. Otro rasgo de la transformación administrativa es la evolución de las tareas. Todas las tareas, cualquiera que éstas sean, han sufrido el sentido de la división del trabajo, de una especialización más fuerte. Esta evolución como antes hemos visto, es más grande entre los obreros especializados. Pero también, de los ejecutivos a los empleados, pasando por el personal técnico, se encuentra la misma evolución. Como puede advertirse, esta constante modificación de las tareas requiere una también permanente formación del personal administrativo.

5.- Nuevos tipos de Organizaciones: para responder mejor a las transformaciones tecnológicas, las empresas deben adoptar nuevos tipos de organización. Así tenemos que se verifican crecimientos horizontales y verticales, que vendrán a complicar las funciones tradicionalmente asignadas a la Dirección de Empresas. De allí, el aumento de las operaciones de "planing" y el acudir a la ayuda de los procedimientos matemáticos de gestión y a las estadísticas, con lo que las Empresas pueden mejor hacer sus cálculos y facilitarse una combinación de recursos en forma más eficaz. Lo anterior no va sin un aumento de los recursos humanos y sin esfuerzos que mejoren las competencias profesionales de los mismos.

Tan importante es el elemento humano competente para las Empresas, que la investigación no sólo es proseguida -

en el dominio del conocimiento del mercado y de la mejora de productos. También el comportamiento humano en las Em--presas es asimismo objeto de estudio. Sobre todo el conoci--miento de las diferentes variables que entran en juego en la dirección eficaz. La personalidad humana, las motivacio--nes, la salud mental, los procesos de aprendizaje y forma--ción, constituyen algunos de los numerosos campos de inves--tigación que se realizan en el dominio de la dirección de empresas y centradas en el conocimiento del hombre.

En el área del aprendizaje se busca aumentar la capa--cidad de aprendizaje del hombre. La teoría de Thorndike, relativa a la importancia dentro del proceso de aprendiza--je del conocimiento del resultado favorable, es aplicada --en las máquinas de enseñar y en la enseñanza programada.

En lo relativo a la formación, la literatura, princi--palmente en inglés, es abundante después de algunos años. Los trabajos sobre formación son numerosos y se observan --varias tendencias. Se encuentra en primer lugar, técnicas que ponen mucho énfasis en el papel del grupo y de la rea--lidad como agentes pedagógicos. En segundo término, se en--cuentran técnicas que aprovechan las propias capacidades de aprendizaje del individuo. Se concede también, una im--portancia grande a las relaciones interpersonales en el --proceso de formación. Se reconoce de otra parte, que el --hombre no aprende sólo memorizando ni actuando, sino tam--bién por la imitación, la observación y la identificación con un modelo libremente elegido. Los trabajos de Argyris sobre est. último punto, expresan que: "esos procesos psí--

quicos no resultan de una copia completa del modelo sino de una asimilación personal de aquellos elementos de identificación que más han impresionado a la persona" 12/

Algunas de estas tendencias se encuentran asimiladas - en intervenciones de dinámica de grupos en la Empresa como ya veremos más adelante.

Esta enumeración de tendencias formativas, algunas ya aplicadas en las Empresas y otras todavía en estado de investigación, nos permite advertir los esfuerzos que se realizan en las Empresas, ensayando así, de integrarse, de estructurarse y organizarse para adaptarse a nuevas necesidades planteadas por la evolución tecnológica, económica y social.

6.- El sector Industrial en Centro América: más cerca de nosotros, en América Central, también nuevas modificaciones se han producido en las dos últimas décadas. En 1960, las exportaciones extraregionales para los países del área centroamericana estaban constituidas en un 84% por el café, el algodón y el banano. En 1970, la participación de estos tres -- productos declinó al 71.3%.

La participación de la actividad manufacturera era de 13.2% en 1960 y pasó al 17.5% en 1970. Esta modificación de

12/ Argyris, C. "INTERPERSONAL COMPETENCE AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS". Homewood, III, Irwin, 1962, p. 115.

la participación de la manufactura en el área fue lograda por la eliminación o atenuación de barreras propias del mercado centroamericano, así como también, a las correlativas protecciones iniciadas en favor del sector industrial. De este modo, se logró una sustitución de las importaciones, que puede apreciarse por el aumento del comercio intra-regional constituido por artículos provenientes del sector industrial, así como por el volumen de las transacciones que de 32.7 millones de pesos centroamericano en 1960, pasó a 299.5 millones de pesos centroamericanos en 1970.

La verdad es que las exportaciones a terceros países actuaron como impulso durante la década de 1960, impulso que se experimentó con diferente medida en cada uno de los países miembros. Sin embargo, durante el período mencionado, las importaciones igualaron y aún superaron en algunos casos el crecimiento de las exportaciones en razón del incremento de insumos y de bienes de capital en las industrias.

Entrando al caso particular de El Salvador, indiquemos que la tasa media de crecimiento anual del P.T.B. durante el período de 1960-1969 fue de 5.9%, cifra que no constituye una tasa elevada, sino una tasa ajustada al crecimiento de la población, que en el mismo período creció a una tasa del 3.7%. La disponibilidad de bienes y servicios finales se incrementó entonces, por lo menos al mismo ritmo del crecimiento de la población. Pudo, pues, el país, lograr un ligero desarrollo económico favorecido por el proceso de integración centroamericano, ya que el producto industrial contribuyó a la formación del P.T.B. con el 15% en 1960 y con

el 20% en 1969.

A pesar del estancamiento de los últimos años en el proceso económico centroamericano, las cifras anteriores indican una participación creciente del producto industrial. En 1960, el sector industrial exportó a los otros países centroamericanos el 10% de las exportaciones totales, en 1969 dichas cifras llegaron a constituir un 37%. Este aumento de la participación del sector industrial en las exportaciones totales expresa el crecimiento industrial del país, favorecido por la ampliación del mercado lograda en el proceso de integración.

En cuanto a la participación por tipos de industria, corresponde al sector denominado como: "Industrias tradicionales", el haber generado en términos absolutos, un producto en continuo crecimiento, partiendo de un valor de: 180.8 millones de colones en 1960, ha pasado a un monto de: 348.6 millones de colones, lo cual representa el 14.6% del producto territorial bruto del año de 1969. La participación relativa de las industrias tradicionales dentro del total del valor del sector industrial, decae en la década 1960-1969, pasando del 87% en 1960, hasta el 74.7% en 1969.

No obstante, el hecho de representar en promedio anual, el 80% del sector, indica que el crecimiento industrial salvadoreño se ha basado en la expansión de las industrias tradicionales. Esto es, industrias como: productos alimenticios, textiles, bebidas, calzado y vestuario. El Licenciado Bonilla,

en su tesis, nos dice que "estas industrias han representado el 68% del promedio anual del crecimiento de la producción industrial; determinando por este hecho el crecimiento de las industrias tradicionales y correlativamente el crecimiento industrial de El Salvador".^{13/}

Siempre en el período estudiado, las industrias intermedias también han observado un crecimiento, pues a principios de la década del 60, éstas industrias representaban el 8% del total de la producción industrial, alcanzando el 17.3% de la producción industrial en el año de 1969. El 15% de este aumento se encontró en las industrias de productos químicos, productos de petróleo y productos minerales no metálicos que constituyeron el 88% de la producción de las industrias intermedias.

Las industrias metálicas han observado también una tendencia al crecimiento, pasando de una participación relativa en el total de la producción del orden del 4.5% en 1960, al 8.0% en 1969.

Las industrias propiamente metálicas, las de equipo de transporte, las industrias de maquinaria y aparatos eléctricos constituyeron el 5.7% de la producción industrial de 1969. En este tipo de industrias encontramos las industrias

^{13/} Bonilla, Gildaberto. "DISEÑO DE UNA POLITICA DE CAPACITACION DE LA MANO DE OBRA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL". Tesis para optar al grado de Licenciado en Economía. Universidad de El Salvador, octubre de 1973, pág. 37.

de ensamble con poco valor agregado.

El Lic. Bonilla, a quien aquí hemos seguido, manifiesta, que el valor agregado ha observado una alta concentración en las industrias tradicionales; sobre todo las industrias de alimentos y vestidos, las cuales generan productos básicos y primordiales para la población. Las industrias intermedias han comenzado con buenas perspectivas para el sector industrial, aunque hay todavía pocas instalaciones y escasa diversificación. En cuanto a las industrias metálicas, parece que éstas no responden a una política que tenga como prioridad la satisfacción de necesidades propias del país; como ser la creación de empleos para la abundante mano de obra y el aumento del comercio exterior.

Con el panorama anterior, hemos pretendido indicar que los países miembros del mercado común centroamericano, han logrado ampliar sus mercados, aumentar su comercio intraregional y estimular su desarrollo industrial; el cual, pese a encontrarse estancado ha logrado producir un crecimiento que no se hubiera logrado sin su existencia. A continuación, se presentarán las actividades prácticas realizadas en el país, para formar el potencial humano necesario para este desarrollo.

7.- La Formación de la Mano de Obra en el País: la formación de la mano de obra descansa en el país, principalmente en las actividades desplegadas por el Estado a través de dependencias como el Ministerio de Educación y el Ministerio

de Trabajo y Previsión Social.

Desde el año de 1968, y ya dentro de la planificación Educativa Nacional contemplada en la Reforma Educativa, se reconoce que el movimiento de Reforma deberá reforzar aquellos campos ocupaciones más importantes para la transformación de las estructuras económicas; advirtiendo que pueden haber "cambios substanciales y profundos sin menoscabo del sistema social aceptado".14/

La Reforma Educativa distingue los papeles de la Educación General y el Nivel Diversificado. Así se dice que : "La capacidad de la población para hacer uso adecuado del conocimiento científico tecnológico es un encargo que se deposita en la Educación General. Asegurar el proceso de desarrollo por la aplicación de la ciencia y la técnica a favor de la producción, es faena propia del Nivel Diversificado".15/.

Consecuente con lo anterior, el Ministerio de Educación ha establecido nueve planes de Estudios, para igual número de Bachilleratos, que son:

14/ Documentos de la Reforma Educativa No. 3. El Sistema Educativo: fundamentos doctrinarios, estructura, planes y programas, Ministerio de Educación, 1970, pág. 37.

15/ Op. cit. pág. 39-40.

- Bachillerato en Ciencias;
- Bachillerato en Letras;
- Bachillerato en Comercio y Administración;
- Bachillerato en Industria;
- Bachillerato en Agricultura
- Bachillerato en Pedagogía;
- Bachillerato en Artes;
- Bachillerato en Hotelería y Turismo;
- Bachillerato en Técnicas Vocaciones Femeninas.

En cada uno de estos Programas de Estudios, se ha tenido en cuenta que cada Bachillerato pueda promover su respectivo campo laboral en relación con el desarrollo nacional.

Por su parte, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, a través del Departamento Nacional de Aprendizaje creado en 1962, ha perseguido proporcionar mano de obra capacitada para satisfacer las necesidades de algunas actividades industriales.

Algunas de las actividades desarrolladas por este Departamento, son las siguientes:

a) Cursos de Tecnología de Oficios: Se trata de cursos destinados a los aprendices contratados por la Empresa privada. El objeto es proporcionarles a los aprendices la instrucción técnica relacionada con el oficio de su elección. La duración de los cursos depende del adiestramiento previsto en el análisis del oficio. Los cursos comprenden la trans

misión de los conocimientos teóricos, los cuales poseen dificultades progresivas y son acompañados del respectivo adiestramiento práctico. La asistencia a los cursos teóricos es obligatoria.

b) Cursos de Formación Profesional Acelerada: Estos cursos son rotativos, es decir, se imparten en aquellas comunidades donde hay posibilidades de absorción de mano de obra. Se inscriben adultos de ambos sexos sin ningún conocimiento en los oficios. El objetivo de los cursos es preparar trabajadores semi-calificados. La duración de los cursos depende del oficio, pero generalmente requieren nueve meses a tiempo completo.

c) Centro de Formación Profesional Acelerada: Este tipo de formación se ha venido realizando después del terremoto de 1965, con la ayuda de la O.I.T. Actualmente, únicamente cubre la formación de mano de obra calificada en el sector de la industria de la construcción. En los cursos se emplea el sistema de formación-producción, gracias a este sistema algunas obras públicas han sido realizadas reduciendo los costos de construcción. Por término medio la duración del aprendizaje es de 6 a 9 meses y comprende las siguientes especialidades: Carpintería, Ebanistería, Fontanería y Cerrajería, Albañilería y Concreto Armado, En este tipo de cursos los aprendices reciben una remuneración no menor del 30% de los salarios imperantes en los contratos colectivos para los obreros de la empresa de la construcción.

d) Cursos de Perfeccionamiento para Supervisores de Obras en Construcción: Este curso está especialmente diseñado para Supervisores laborando en la industria de la construcción. El objetivo es aumentar sus competencias poniendo al día sus conocimientos en materias como: lectura e interpretación de planos, interpretación de especificaciones, mantenimiento de equipo, organización del trabajo, control de concreto, matemáticas relacionadas con las obras, seguridad industrial y relaciones humanas.

Digamos finalmente, que los certificados extendidos -- por el Ministerio de Trabajo son de tres clases: Obreros Calificados, Obreros Diestros en Oficios y Obreros Diestros en Ocupaciones. El primero es otorgado a los aprendices que habiendo laborado en establecimientos privados a título de recibir la formación práctica, recibieron en el Centro de Formación Profesional la respectiva instrucción teórica. Al término de sus estudios reciben la categoría de obrero calificado en un oficio, por ejemplo: Mecánica Automotriz, Electrónica, etc.

Los obreros Diestros en oficios, son los aprendices -- que han laborado en establecimientos privados recibiendo únicamente instrucción práctica. Estos requieren realizar un mínimo de 2.000 horas supervisadas de adiestramiento. Se entiende que esta supervisión es realizada por el Ministerio de Trabajo. Finalmente, los Obreros Diestros en Ocupaciones, son aquellos aprendices que han recibido instrucción práctica en labores especializadas de un oficio. Su adiestramien-

requiere un máximo de 2.000 horas de aprendizaje.

Hemos reseñado así, las actividades desplegadas por los Ministerios de Educación y Trabajo respectivamente, en sus esfuerzos por preparar la demanda presente y futura de aptitudes y conocimientos que requieren las necesidades del país. Las actividades del Ministerio de Educación, desde luego, se insertan en base más amplias. Se han identificado necesidades y se ha planificado en consecuencia. Su sistema es más a mediano y largo término, con los planes de formación media y superior. Sus planes hacen posible el movimiento horizontal para permitir una orientación vocacional. Por su parte, el Ministerio de Trabajo tiene planes más a corto plazo y para responder a necesidades de la hora y sus labores se centran en el aprendizaje de oficios. Aunque también como en el caso de los Supervisores de Obra de la Construcción realiza adiestramiento; es decir, instrucción para personal ya formado - que busca mejorar sus conocimientos y habilidades.

Será preciso a continuación, mostrar algunas cifras que nos permitan hacernos una idea de la eficacia de estas instituciones para formar el personal requerido por la industria.

Veamos primero, el Ministerio de Trabajo y la labor realizada por el Departamento Nacional de Aprendizaje desde su fundación en 1962. Tengamos presente para ello, el cuadro N° 1, podemos apreciar que de 1962 a 1970, el Centro Nacional de aprendizaje ha impartido un total de 297 cursos para un total de 8.532 alumnos. La mayor parte de estos cursos y la

mayor matrícula ha sido para Tecnología de Aprendicos, si--
guiendo en segundo lugar, la Formación Profesional acelera-
da que muestra una tendencia ascendente en la matrícula a -
partir de 1964.

lro No. 1

TOTALES DE ALUMNOS MATRICULADOS Y DE CURSOS IMPARTIDOS
POR EL DEPARTAMENTO NACIONAL DE APRENDIZAJE DESDE
SU CREACION
(1962 - 1970)

	TOTAL POR AÑOS		TECNOLOGIA PARA APRENDICES		EXTENSION PARA TRABAJADORES		FORMACION PROFESIONAL ACELERADA	
	Cursos	Alumnos	Cursos	Alumnos	Cursos	Alumnos	Cursos	Alumnos
1962	297	8.532	177	4.320	31	648	89	3.564
1963	11	346	8	236	3	110	-	-
1964	16	574	12	463	4	111	-	-
1965	28	682	24	351	3	97	1	34
1966	40	848	35	707	1	43	4	98
1967	37	998	28	630	2	69	7	299
1968	43	1.095	30	692	1	24	12	379
1969	47	1.304	21	559	11	132	15	613
1970	39	1.180	10	244	6	62	23	874
TOTAL	36	1.505	9	238	-	-	27	1.267

fuente: Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Estadística de Trabajo 1970.

En el cuadro No. 2, hemos agrupado a los aprendices según tipo de Certificado obtenido y ocupados según rama de actividad económica durante el período 1966-1970.

Vemos en primer lugar, que la Industria Manufacturera absorbe el mayor número de aprendices; en efecto, los aprendices con calidad de Obreros Diestros, los aprendices con calidad de Obreros Calificados y los aprendices con calidad de Obreros Diestros en Ocupaciones, aparecen mayoritariamente empleados por la Industria Manufacturera, que en otras actividades económicas como ser: el Comercio al por Menor, Reparaciones y Servicios Personales Diversos. Si comparamos las cifras del Cuadro No. 1, especialmente las relativas a los totales de alumnos matriculados para cursos de Tecnología de Aprendices, con las cifras del Cuadro No. 2, podemos ver que para los años de 1968 y 1970, los totales de aprendices empleados en todas las actividades económicas son mayores que los alumnos matriculados en cursos de Tecnología para aprendices. Podría pensarse entonces, que en esas oportunidades el Departamento Nacional de Aprendizaje formó menos mano de obra que la demandada por las diversas actividades económicas. También el año de 1969, anduvo un poco bien, aunque hubo mayor oferta de mano de obra que demanda.

En los años de 1966 y 1967, parece que se formó más de lo que las diversas actividades económicas pudieron absorber.

Podría decirse entonces, que para el quinquenio observado los dos primeros años se muestran con mayor oferta de

mano de obra formada. Los tres últimos, parecen indicar una tendencia donde es mayor la absorción de mano de obra que la lograda formar por el Departamento Nacional de Aprendizaje.

Cuadro No. 2

APRENDICES SEGUN TIPO DE CERTIFICADO OBTENIDO, OCUPADOS
SEGUN ACTIVIDAD ECONOMICA
(1966 - 1970)

Calidad de Certificado	Total	1966	1967	1968	1969	1970
<u>Industria Manufacturera</u>						
Aprendices con Calidad de Obreros Diestros ..	718	191	240	138	84	65
Aprendices con Calidad de Obreros Calificados	89	22	28	19	16	4
Aprendices con Calidad de Obreros Diestros en Ocupaciones	955	53	49	451	90	312
Sub-Total	1.762	266	317	608	190	381
<u>Comercio al por Menor, Reparaciones y Servicios Personales Diversos</u>						
Aprendices con Calidad de Obreros Diestros ..	73	4	6	3	3	57
Aprendices con Calidad de Obreros Calificados	21	-	1	1	-	19
Aprendices con Calidad de Obreros Diestros en Ocupaciones	8	1	-	2	3	2
Sub-Total	102	5	7	6	6	78
Gran Total	1.864	271	324	614	196	459

x.- Fuente: Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Estadísticas de Trabajo, 1970.

Para el Licenciado Bonilla, lo importante es la comparación entre obreros ocupados en la industria manufacturera y obreros diestros incorporados a dicha industria, "en 1966 -dice- los obreros ocupados en la industria manufacturera era de 35,781; en ese mismo año los obreros diestros incorporados a dicha industria eran 53 lo mismo sucede con los obreros diestros en oficio y obreros calificados.

Esto nos está diciendo que si es verdad, que el Ministerio de Trabajo ha hecho esfuerzos para tecnificar la mano de obra, también es cierto que, en ocupación con las necesidades de la industria, resulta este esfuerzo insignificante" 16/.

Todo lo anterior, se refiere a la formación de mano de obra obrera; veamos a continuación que se ha hecho en los niveles de formación técnica a Nivel Superior.

En este nivel, encontramos dos instituciones empeñadas en la formación profesional. Se trata de la Universidad de El Salvador y la Universidad Centroamericana "José Simeón - Cañas"; esta última recientemente ha comenzado a aportar -- promoción -- de profesionales.

Según cifras del Lic. Bonilla, al mes de diciembre de 1970, habían 3.581 profesionales con grado universitario. - De éstos, únicamente 100 constituían los potencialmente al servicio de la industria, cifra que representa el 2.8% del

16/ Bonilla, Gildaberto, Op. cit. pág. 96.

total de profesionales con grado universitario. Se han considerado profesionales con grado universitario potencialmente al servicio de la Industria, los Ingenieros Industriales, Ingenieros Mecánicos, Ingenieros Electrónicos, Ingenieros Químicos Industriales, los Licenciados en Administración de Empresas, los Ingenieros Químicos, Los Ingenieros Electricistas, los Ingenieros Electro-Industriales, los Ingenieros Mecánico-Industriales y los Ingenieros Mecánico-Administrativos. Es posible que esta clasificación que Bonilla atribuye a la Junta de Vigilancia de los Profesionales de la Universidad de El Salvador, haya dejado de lado algunas profesiones, pues no vemos a los economistas, a técnicos en productividad, ni organizadores del trabajo, y otros, que aunque su número sea todavía escaso podrían perfectamente figurar dentro de la denominación "Profesionales con Grado Universitario potencialmente al servicio de la Industria". En todo caso y esto es lo importante, el 2.8% de profesionales potencialmente al servicio de la industria, de un total de 3,581 profesionales con grado académico es una cifra muy baja. Ello hace pensar que en el nivel técnico superior existe también poca capacitación del elemento humano destinado a la Industria.

En relación al Nivel Medio, esto es, al ahora denominado "Nivel Diversificado", digamos que en el período 1962-1970, los alumnos matriculados en el Bachillerato Industrial, constituían un promedio anual del 5% de la matrícula total para los Bachilleratos. Para el mismo período el Bachillerato en Ciencias y Letras representaba una matrícula cuyo promedio anual era del 95% del total de la pobla-

ción que realiza estudios de Bachillerato.

El Instituto Técnico Industrial comenzó a funcionar - en 1966 con una matrícula de 78 alumnos. En 1969, egresó - la primera graduación bajo el programa de Plan Básico In-- dustrial con 68 graduados.

El Colegio "Santa Cecilia", uno de los más antiguos Institutos de Formación Técnica del país, cuyo inicio de - labores se remonta a 1898, comenzó a trabajar a partir del año de 1966 bajo el programa de Bachillerato Industrial. En dicho año, la promoción alcanzó la cifra de 34 graduados: 20 en Electromecánica, 12 en Mecánica y 2 en Tipografía.

El Instituto Técnico "Ricaldone", dirigido al igual - que el "Santa Cecilia" por los padres salesianos, comenzó a funcionar en el año de 1957 con 48 alumnos. Actualmente funciona bajo el programa de Bachillerato Industrial y el promedio anual de graduados es de 20 alumnos. Se han hecho dos promociones. Según los planes del Instituto, tendría - para el año de 1970, una capacidad para 200 aprendices en la rama de electricidad y 200 alumnos en la especialidad de Mecánica automotriz.

Ante este panorama, el Lic. Vásquez decía en un trabajo aparecido en la Revista "INDUSTRIA" en el mes de enero de 1972, lo siguiente: "Las anteriores cifras no pueden - ser más reveladoras del escaso número de graduados que a-- nualmente se preparan en los diferentes Institutos Técnicos

del país y ello se vuelve todavía un problema de mayor envergadura y de mayor urgencia si tomamos en cuenta que en la región centroamericana, de 516.000 niños matriculados -- en 1959 en el Primer Grado, egresaron del nivel primario -- 110.000 en 1964, o sea, en términos relativos el 21.2% 17/ En efecto, éstas cifras son indicativas de una enorme de--serción, pues menos de la cuarta parte de los alumnos matri--culados en 1959 egresaron del nivel primario en 1964. Por otro lado, de los 516.000 niños matriculados en 1959 en el Primer Grado, tan sólo el 14% (72.240) terminó completamen--te el último año medio, o sea que sólo el 65% de los egre--sados del sexto grado continúa estudios de nivel medio, "por lo que indudablemente el 35% restante llega prematuramente al mercado ocupacional (Primera Fuga)" 18/.

Según el autor mencionado, a la formación profesional le correspondería atender dichas fugas, pues esta deser--ción va invadir el mercado laboral restando oportunidades a mano de obra calificada.

Así, creemos haber presentado un panorama de la situa--ción actual de la Formación de la mano de obra. No hemos podido lamentablemente, aportar información sobre lo que se realiza dentro de las Empresas en el dominio de la Forma--ción, pero algo de esto intentará el trabajo de campo que -- realizaremos conjuntamente los miembros del equipo de esta Monografía colectiva.

17/ Vásquez, Alexander. "Aspectos Generales sobre la Necesidad de la Formación Profesional, en Revista "INDUSTRIA, año XII, enero 1972. No. 1, pág. 16.

18/ Vásquez, A. Op. cit. pág. 16.

Por otro lado, creemos haber dejado advertir, que tanto los planes de gobierno, como los sectores patronales -por lo que se desprende de sus declaraciones-, comprenden muy bien que en un programa de desarrollo industrial, la formación profesional juega un importantísimo papel y constituye un prerrequisito indispensable para llevar adelante el desarrollo económico.

Se reconoce también por ambos sectores, que es necesario establecer una más estrecha coordinación de los esfuerzos del Estado y la Empresa privada. Se identifica que la formación profesional es actualmente escasa y guardando formas "más escolásticas que técnicas". 19/

Desde luego, hay mucho de esto en nuestra formación profesional, pero también al interior de las Empresas existen concepciones equivocadas sobre la naturaleza de la formación, sobre su utilidad, sobre sus objetivos y por sobre todo, sobre su carácter técnico. Queredmos por ello, terminar este primer Capítulo, haciendo unas reflexiones generales sobre la concepción formativa y sobre la necesidad de que no se espere que todo esté perfectamente planificado afuera, sino comenzar por reconocer que si hay necesidades de formación, es imperativo hacer formación; pero haciéndola en todo lo posible técnicamente y formando parte de la política de la Empresa.

19/ Vásquez, Alexander, Op. Cit. pág. 13.

Para terminar, señálase que recientemente ha comenzado a funcionar el Instituto Técnico Centroamericano, localizado en la ciudad de Santa Tecla y destinado a preparar recursos técnicos de nivel intermedio para las necesidades de la industria. Falta de tiempo no hemos podido recoger información sobre su población y sobre el tipo de carreras - que ofrece .

8.- La Necesidad de una Política de Formación: Dentro de una Empresa Industrial o Comercial, la formación no debe - verse con perspectivas restringidas. Las Empresas tienen - necesidades de hombres que deben trabajar y cooperar juntos. En razón de los cambios técnicos, las Empresas resentirán una necesidad de cambios, entre los cuales será importante el relativo a las estructuras humanas de la Empresa.

Sin embargo, muchas veces, los esfuerzos destinados a posibilitarlos no guardan relación con los resultados obtenidos. Esto no por razones de los propios hombres, sino -- por una visión corta del problema formativo en su conjunto por parte de la Dirección de la Empresa.

Generalmente, se espera que una actividad formativa ejerza su acción a diferentes niveles: conocimientos, apti- tudes y predisposiciones. No hay nada malo en esperar esto, pues se trata de niveles que están en la naturaleza humana y que son susceptibles de modificaciones a resultas de una actividad formativa.

Lo malo es que a veces se enfoca el cambio de modo me

cánico o se tiene una perspectiva del mismo, concibiéndolo como una acción que viene del exterior y de arriba. Se trata de algo que hace cambiar lo que debe cambiarse. Se espera una relación causal donde la Formación o el contenido formativo es la causa, y el cambio, en el comportamiento, el efecto. Desde luego, la causa sabe más y el efecto sabe menos. La causa lo sabe y lo tiene todo y el efecto no tiene ni sabe nada. Estas ideas son rechazadas por la pedagogía moderna, que pondera y pretende beneficiarse de una relación: Instructor-alumno. Lo que queremos indicar con todo esto, es que procediendo como primeramente se menciona, las necesidades también vienen de arriba. Se deja de lado la cooperación de los sujetos concernidos por los problemas de trabajo y no es posible la cooperación entre empleados y Dirección. Ya de este hecho los cambios están comprometidos y destinados al fracaso.

Estas ideas, que hemos pretendido manejar a título de ejemplo, indican que para la Dirección de una Empresa, decir un programa de formación implica ir más allá de lo que se piensa. Es decir, haberse contestado previamente ciertas cuestiones como: ¿Qué queremos hacer? ¿Por qué? ¿Hasta dónde de vamos a llegar? ¿Vamos a instruir, vamos a educar, vamos a condicionar? Por otro lado, debe de tenerse en cuenta por parte de la Dirección, que muchos aspectos relacionados con la formación lo son también con otros aspectos de la política de personal: ¿Qué queremos hacer de nuestro personal? ¿Cuáles son sus capacidades? ¿Qué tipos de resistencias se despertarán? ¿Cómo vamos a conocerlas? ¿Por qué medios?

Asimismo, deberá cuestionarse el inventario de necesidades percibido por la Dirección: ¿Supervisores muy rígidos? ¿Ejecutivos muy especializados? ¿Mucha competencia técnica del personal y poca capacidad humana, sobre todo de los jefes? ¿Falta de iniciativas? ¿Fallas de Comunicación?

Estas interrogantes hacen ver, que la Formación debe planificarse teniendo en cuenta las necesidades cuantitativas y cualitativas; los objetivos perseguidos a corto, mediano y largo término y por sobre todo, planificar según los medios de que se dispone. Los especialistas recomiendan planificar por etapas. Puede partirse de una situación inicial bien conocida, que claro está, sufrirá modificaciones después de cierto período, pues habrán desaparecido las situaciones de base y para las cuales fue diseñado el programa inicial. El programa habrá contribuido en alguna manera a esa modificación. Deberá evaluarse y elaborarse otra etapa en función de nuevos análisis y de nuevas situaciones.

Es bien sabido que la formación es un medio, entre otros, con que cuenta la Dirección de una Empresa. Lógicamente, no puede esperarse que lo resuelva todo; pero conjuntamente con otras técnicas la formación puede ser un elemento de cambio dentro de la Empresa.

En tanto que técnicas, los ciclos de formación, becas, cursos, prácticas, etc., se insertarán en una política particular denominada Formación, a su vez, esta política par-

ticular formará parte de la Política Principal o política Social. A su vez, esta Política Principal, formará parte de la Política General de la Empresa. Con este esquema la formación se constituye en un elemento de las tareas esenciales de la Dirección, esto es, Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar.

Otras consideraciones teóricas sobre la formación serán abordadas en los Capítulos siguientes. A estas alturas, esperamos haber podido presentar algunos elementos del problema, es decir, por qué razones las Empresas se ocupan de la Formación. A este respecto, hemos descrito algunos elementos de la organización del modo económico, algunos cambios técnicos y algunos cambios económicos. Hemos cuidado de indicar su relación con las necesidades de formación. Nos ha parecido conveniente, intentar mostrar algunas necesidades más próximas a nuestra realidad y por ello hemos esbozado algunos rasgos del Mercado Común Centroamericano y la situación de la formación profesional en el país. Finalmente, hemos hecho un llamado de atención al papel de la formación dentro de la Empresa y su inserción dentro de una política.

C A P I T U L O I I

ELEMENTOS TEORICOS DE LA FORMACION

A.- El Marco Pedagógico

1.- Dónde Formar? Cuando una Empresa decide establecer un programa de formación, será necesario que resuelva el problema del marco donde se desarrollarán los cursos. La opción será tomada entre varias posibilidades didácticas que pueden resumirse en dos: Dentro de la Empresa o Fuera de la Empresa.

En la práctica, la opción preconizada será aquella -- que mejor convenga a la Empresa no sólo desde el punto de vista de los recursos, sino también desde el punto de vista de los resultados esperados.

a) Dentro de la Empresa: el sistema más antiguo de -- formar ha sido el aprendizaje en el banco de trabajo. Esta modalidad constituyó durante mucho tiempo el único medio * para formar los artesanos. El aprendizaje era largo y las tareas pedagógicas venían a sumarse a las propias tareas -- profesionales que desempeñaba el "maestro" o el "operario" encargado de enseñar a los aprendices. Muchas veces, este tipo de formación se realizaba sin ningún sistema.

Actualmente, si la formación se realiza dentro de la

Empresa, sus programas ofrecen serias diferencias con los sistemas antiguamente utilizados.

En primer lugar, cuando se realiza el adiestramiento "intramuros", los programas diseñados deben ser fiel reflejo de un análisis de necesidades de formación. Este análisis de necesidades debe ser una función que la Dirección de la Empresa asume directamente o delega.

De otra parte, este análisis de necesidades debe ser realizado en todos los niveles jerárquicos y en todos los sectores de la Empresa.

En efecto, para que la formación pueda proporcionar los resultados que se esperan de ella, no debe restringirse a un determinado sector, excepto en determinados casos de urgencia de formación de mano de obra: aumento de la tasa de accidentes de trabajo en razón de transformaciones técnicas, nuevos modos operatorios por la adquisición de equipo nuevo, etc. En este caso, debe tenerse en cuenta que se ha actuado con un criterio de urgencia y que es posible que se hayan cometido errores que deberán ser corregidos posteriormente.

Una cosa que se pasa por alto muy a menudo al optar por la formación dentro de la Empresa, es la de que este tipo de actividad formativa requiere una preparación pedagógica previa del personal encargado de realizarla. Este es el caso del método denominado T.W.I. (Training Within

Industry), que supone un perfeccionamiento anticipado de los mandos intermedios.

Otra dificultad que se presenta a veces en la formación dentro de la Empresa, es la señalada por Siegel, cuando nos dice que el "empleado instructor puede llegar a resentirse realmente de la presencia del alumno. Este resentimiento, -cuando se presenta-, es un reflejo frecuente de la inseguridad. Por ejemplo, los empleados experimentados, posiblemente teman verse desplazados por hombres más jóvenes, y se resistan a dar a conocer habilidades y procedimientos abreviados desarrollados a lo largo de años de experiencia" 20/.

Esta cita de Siegel es importante, pues pone de manifiesto el único recurso que muchas veces poseen los obreros para guardar sus secretos profesionales frente al temor de perder su trabajo. Ya antes hemos dicho que hay una estrecha relación entre formación y política social de la Empresa. Por ello, la Empresa debe en muchos casos pasar de la formación a una política económica y social bien definida. En primer lugar, si hay aumento del rendimiento como producto de la formación, este aumento no debe conllevar -despidos. En segundo lugar, será necesario garantizar a todo el personal antiguo contra todo licenciamiento. Finalmente, si el perfeccionamiento se traduce en una disminu-

20/ Siegel, Laurenc. "Psicología Industrial". CECSA. 4a. Edición en español, México, 1971, pág. 193.

ción del precio de producción, los beneficios deben canalizarse equitativamente en beneficios para las dos partes: La Empresa y el hombre.

Pedagógicamente, la formación interna ofrece muchas ventajas. Por ejemplo, la reproducción de condiciones reales de trabajo, así como la evaluación del aprendiz lo cual facilita su inserción definitiva en el trabajo.

b) Fuera de la Empresa: parte del beneficio que la Empresa puede retirar de este tipo de formación depende del grado de desarrollo alcanzado por el país donde se inserta la Empresa y los Centros especializados de perfeccionamiento.

Será cuestión también, de las competencias profesionales del staff de personal que el Centro puede movilizar para satisfacer tanto la demanda sobre cuestiones generales como sobre cuestiones específicas de formación.

Dependerá asimismo, de la Capacidad de estos Centros, para diagnosticar las necesidades, evaluar la formación y colmar los objetivos esperados por la Empresa.

Precisamente, una desventaja de este tipo de formación, es que muchas veces los contenidos son un tanto alejados de la realidad. Otras veces, los programas son elaborados para tratar cuestiones generales y no para resolver problemas concretos que muchas veces son los que mueven a las Empresas.

a acudir a la oferta externa de formación.

Sucedo también, que como los cursos son elaborados - con fines económicos, son precisamente por ello, muy elásticos en lo relacionado a los requisitos de los participantes. De este modo se encuentran reunidos grupos muy heterogéneos y en esa situación la formación no cuenta con un -- marco pedagógico óptimo y el tiempo falta para remediar la situación.

Una desventaja de la formación externa destinada a aumentar las capacidades técnicas del personal obrero, con-- siste en el aprendizaje y prácticas con equipo anticuado. Muchas veces podrá resultar no rentable para las Empresas, que deberán volver a adiestrar y a corregir insuficiencias de la enseñanza.

Sin embargo, una tendencia moderna en la formación, - es la de que estos Centros de perfeccionamiento tienden a especializarse no sólo en el conocimiento de determinadas técnicas de gestión, sino también en un conocimiento muy especializado del campo donde se mueven algunas Empresas.

En el país, algunos Centros de Perfeccionamiento con-- secuentes con las transformaciones técnicas y económicas que operan, tienden a subsanar las deficiencias del siste-- ma educativo, así como a satisfacer dominios de especiali-- zación y de perfeccionamiento. Por ejemplo, capacitación - del personal bancario y post-grado en Administración de Empresas.

Para terminar este aspecto del lugar donde se verifica la Formación, traigamos a cuenta los resultados de una investigación realizada para medir los efectos de la formación. Este estudio constató que la "formación fuera de la Empresa para dar óptimos resultados debe terminar siempre por una intervención dentro de la Empresa" 21/. Todo parece indicar entonces, que una delegación completamente externa de la formación no es posible.

B.- A quién Formar.

1.- Todo el Personal o unos pocos? La respuesta a esta cuestión es la de que la formación debe alcanzar todas las actividades y todos los escalones de la clasificación del personal de la Empresa. Según los teóricos de la formación, esta función no puede estar al servicio de una movilidad exclusiva para una categoría de individuos. A la larga tal proceder no puede terminar que en conflictos, en resentimientos y desadaptaciones.

Por otra parte, la formación afectará de modo distinto a cada individuo según su experiencia y nivel de clasificación. Esta experiencia y distintos niveles de clasificación pueden ser objeto de prioridades y de jerarquización de necesidades. Será a partir de las insuficiencias que se encuentren en los distintos niveles que se hará el diseño de los programas de formación.

21/ Mertens de W. Ch. "La Formation a la Direction des Enterprises, Beatrix Nauwelaerts, París, 1961. pág.247

En materia de formación como dice Jardillier, "las Empresas deben tomar iniciativas más numerosas que antes".22/ El dominio de la formación puede parecer muy difícil y como ajeno al quehacer de la Empresa, pero la verdad es que hoy en día, la formación constituye una de las funciones más importantes de la Dirección.

Es generalmente admitido, que la formación es útil pa-ra aumentar las capacidades profesionales presentes y futu-ras de: a) Cuadros dirigentes; b) Personal de Mandos Medios y c) Personal obrero.

Como fácilmente puede advertirse, la formación será diferente para cada categoría de personal. Vamos a conti--nuación a plantear los lineamientos generales que para cada categoría se conciben en la formación. Comenzaremos por plantear los procedimientos formativos del personal obrero, al cual distinguiremos según tres modos de producción.

2.- Los modos de Producción Industrial: Siguiendo a Drucker 23/, digamos que se distinguen tres tipos de producción industrial: La Producción por Unidad, la Producción en Serie y la Producción por Procesos. Brevemente, veremos en qué -consiste cada uno de ellos para posteriormente tratar las aplicaciones formativas según cada modo de producción indus-trial.

22/ Jardillier, P. "L' organization Humaine des Entrepri-ses". PUF, 1965, pág. 138.

23/ Drucker, p. "The Practice of management", N.Y. Harper, 1945

La Producción por Unidad consiste en fabricar un producto según demanda. Se admite que jamás será pedido un -- producto idéntico en todos sus puntos al primero. Una em-- presa mecánica, construir un puente, un edificio, una ciu-- dad, son formas de asegurar una producción unitaria. "A es-- tas actividades corresponden oficios bien caracterizados, estabilizados y enseñados; su adquisición implica una for-- mación, una experiencia y aptitudes" 24/. En una Empresa mecánica este tipo de oficios puede constituir hasta el -- 80% del personal obrero (soldadores, torneros, frezadores, etc.) En las fabricaciones en serie, a las actividades co-- rresponden trabajos o tareas y no oficios. Este es el domi-- nio predilecto para realizar la división del trabajo. En -- este modo de producción se localiza el "trabajo en migajas" 25/, según expresión de: Friedmann.

En este modo de producción el trabajo es poco caracte-- rizado. "Alimentar una máquina de pequeñas piezas mecáni-- cas o de salchichas no es hacer labor de mecánico ni de car-- nicero", dice Jardillier. 26/. Por otra parte, este tipo de trabajos es regido por continuos cambios.

Las fabricaciones por procesos son aquellas donde el producto final es de una vez por todas determinado por la -- concepción de la instalación: una Central Eléctrica, una Refinería de Petróleo, una Máquina de Fabricar Papel, no

24/ Jardillier, P. "L' avenir de la Psychologie Industrielle" PUF, 1965, pág. 5.

25/ Friedmann, G. "Le Travail en Miettes", Gallimard, 1963.

26/ Jardillier, P. en: "La avenir..Op. Cit. pág. 11.

pueden fabricar otra cosa que aquello para lo cual han sido concebidas. Si los trabajos unitarios exigen oficios -- realizados por obreros profesionales, si a los trabajos en serie corresponden tareas realizadas por obreros especiali- zados, a nivel de los trabajos unitarios, encontramos funciones obreras realizadas por obreros de fabricación.

El trabajo en este último modo de producción industrial es estabilizado, pues sólo será modificado si nuevos procesos son inventados.

Los tres modos de producción presentados atrás no se encuentran en la práctica, en su estado puro. Hay traslapos. Una producción en serie puede tener personal obrero -- profesional para su propio mantenimiento o para servicio -- después de venta a la clientela. Es en industrias donde -- hay heterogeneidad, que los problemas humanos del trabajo y las tareas de la formación, son más complejos.

3.- La Formación del Personal Obrero.

a) La Formación y el perfeccionamiento en los trabajos unitarios: Este dominio comprendía antiguamente los jóvenes aprendices a quienes les era enseñado un oficio en una Escuela o Instituto de formación profesional, o realizando su aprendizaje en un Taller bajo la tutela de un maestro o de un operario. Actualmente debe incluirse también en este dominio el perfeccionamiento de adultos. En el país, este apartado se insume bajo la denomi-

nación de Formación acelerada realizada por el Departamento Nacional de Aprendizaje.

A nivel de las Empresas industriales no tenemos información acerca de cursos realizados dentro y con el propósito de perfeccionar en el oficio a los obreros. Por supuesto que todo obrero profesional por el sólo hecho de ejercer su oficio puede adquirir una experiencia que aumenta su competencia, pero nos referimos aquí a cursos sistemáticos de -- perfeccionamiento que permitan llegar a realizar trabajos -- más difíciles.

Lo que sí se observa en numerosas Empresas, es la formación polivalente, es decir, cursos realizados fuera o dentro de las Empresas y destinados a aumentar, ya no la competencia directa en el oficio, sino perfeccionar, agregando -- al oficio original otros contenidos generales muy cercanos al oficio de base.

Se advierte de todo lo anterior, que el perfecciona--- miento del personal obrero en los trabajos de fabricación unitaria es realizada según dos modalidades formativas: 1o.) perfeccionar en el oficio mismo, con el objeto de aumentar las competencias y garantizar la ejecución de trabajos más difíciles; y 2o.) perfeccionar para polivalencia, que con-- siste en aumentar al oficio de base uno u otro oficio com-- plementario.

b) La formación en los trabajos en serie: muchas veces, esta formación ha descansado en la solidaridad obre-

ra. Es decir, han sido los compañeros de trabajo mejor que los Supervisores, Jefes de Taller o delegados de la Dirección de la Empresa, los que mejor han puesto al corriente al trabajador. Los mandos intermedios recargados de responsabilidades no pueden cumplir con esta tarea. Por ello, el procedimiento formativo en este modo de producción industrial tiene por objeto capacitar a la Supervisoría.

Como ya hemos visto, en este modo de producción, el trabajo no es estabilizado; al contrario, es cambiante y fragmentario. Puede aprenderse rápidamente, pero nada garantiza que interesará. Se trata lo más a menudo, de tareas sin vida; por ello el procedimiento formativo no debe "amaestrar" según expresión de Jardillier, el problema de la formación en los trabajos en serie debe consistir principalmente en volver interesantes trabajos que no lo son. Hacia este objetivo, la contribución del método T.W.I. es importante. Se trata de un método para los mandos medios que generalmente se enseña en programas: el Arte de instruir, el Arte de mandar, el Arte de Simplificar el trabajo. El primero pretende garantizar la puesta al corriente del personal de ejecución. A los mandos medios se les enseña cómo estudiar el trabajo con perspectivas a enseñarlo a otros; cómo enseñarlo a un recién llegado para que éste lo encuentre interesante; cómo asegurar que después de la puesta al corriente el obrero continuará aplicando el método de trabajo aprendido. Dentro de estos apartados hay reglas pedagógicas que deben observarse en la enseñanza, tales como: dividir las operaciones analizando las fases; ir de lo más fácil a lo más difícil; preferir los progresos lentos y --

contínuos a las aceleraciones.

Con este tipo de procedimientos pedagógicos, se han logrado resultados eficaces desde el punto de vista práctico. Para el punto de vista humano sin embargo, algunos autores piensan que el problema es sin solución. Es decir, que un -interesamiento completo del obrero a su trabajo no puede lograrse vista la fragmentación que se encuentra en este tipo de trabajo. Por ello, no es extraño, que en los modos de --producción en serie, se ensayan nuevas fórmulas de intere--sar al obrero al trabajo, como: el reagrupamiento de tareas, el trabajo en equipo y la capacitación polivalente de los o breros, con el objeto de mejorar la moral por medio de la -rotación de puestos. Debe señalarse, que en este tipo de --trabajos, la formación no es más que un medio -entre otros-, al servicio de la Empresa, con miras a lograr un verdadero interés profesional.

c) La formación en los trabajos por proceso: la -formación en este modo de producción es funcional; ella no persigue enseñar gestos, sino proporcionar un contenido industrial más amplio, gracias al cual los gestos tomen un --sentido. Sobre el ángulo de los métodos, el formador tiene como tarea un trabajo que consiste en ofrecer conocimien--tos generales y en ilustrarlos con trabajos prácticos. Esto va contra los procedimientos anteriormente utilizados en este sector donde se pretendía la adquisición de automatismo; actualmente, la óptica ha cambiado y se considera que -es necesario un conocimiento que permita comprender la ins-

talación en su conjunto y el porqué de algunas funciones - respecto a la instalación entera.

4.- La Formación de mandos intermedios: Se entiende por - mando intermedio, aquellos asalariados situados entre los obreros manuales y los ejecutivos y técnicos especialistas. Esta categoría asume funciones de Contraмаestres, Supervisores, técnicos y empleados. Las necesidades de formación resultan precisamente de la diversidad de sus funciones. - La formación se distingue claramente de las otras catego-ías; sin embargo, el diseño de los programas ofrece ciertas dificultades. Un procedimiento generalmente admitido para obreros promovidos a puestos intermedios es el de ha-cer descansar las materias de base en las instituciones ex-ternas a la Empresa, mientras que la tecnología para cada oficio es dejada a los ingenieros de las fábricas, quienes tendrán precisamente como Contraмаestres a aquellas quienes forman. Algunas empresas preocupadas por formar a su actual personal intermedio recurren como ya hemos visto antes, al método T.W.I.

Visto que los mandos intermedios siempre tienen perso-nal bajo su mando, se les enseña a valorizar los problemas humanos en que a menudo se ven concernidos. Se utiliza pa-ra ello el "grupo de discusión" o "círculos de estudio", a-nimados por psicólogos.

"Las discusiones dirigidas", ofrecen también buenos resultados a nivel de la Superintendencia, para comprender

la política de la Empresa.

5.- La Formación de Ejecutivos: en este dominio, algunas lagunas del personal son llenadas por la formación a través de los Centros Superiores de Administración de Negocios. Asimismo, son importantes en este nivel, las iniciativas individuales. Estas iniciativas no son a veces comprendidas por las Empresas y ocurre que los esfuerzos individuales -- que como puede comprenderse benefician directamente a las -- Empresas, no son correspondidos por éstas ni económica ni -- profesionalmente, de modo que las deserciones son frecuen-- tes.

La palabra ejecutivo es de reciente cuño. Su sentido -- es el de precisar lo que hacen aquellos que conducen las Em presas y los grandes organismos, aunque como dice Vatier, -- esta categoría podría definirse "examinando su nivel de vi-- da, su ingreso, sus comportamiento sociales, culturales y -- políticos".27/. Vamos a tomar aquí el primer sentido y a -- formular brevemente algunas consideraciones sobre el perfec-- cionamiento de éstos.

Cuando se habla de perfeccionamiento de cuadros ejecu-- tivos, se considera que el perfeccionamiento es en rela--- ción a una función o familia de funciones. Parece conve--- niente distinguir lo que se entiende por ejecutivo de lo -- que se espera de él, lo que debe de hacer, qué responsabili

27/ Vatier, Raymond. "Le perfectionnement des Cadres"
PUF. 1969, pág. 10.

dades debe asumir. En condiciones cambiantes y tan diversificadas como las que actualmente se encuentran en el mundo de los negocios, el ejecutivo le es necesario estar al nivel de las exigencias de su función. Las referencias a la persona y a la función hablan de la ambigüedad que reviste el concepto perfeccionamiento. Claro está, las dos nociones de persona y función no son sin relación. "La evolución personal aporte la experiencia y permite adquirir conocimientos, sin embargo, esta progresión está lejos de ser homogénea". 28/ Por ello, los seminarios de perfeccionamiento deben ser proseguidos por los cuadros ejecutivos. En estos seminarios puede clarificarse la experiencia. Asimismo, como las funciones cambian los seminarios pueden proporcionar nuevos conocimientos, sobre nuevas técnicas de gestión.

Por otro lado, hay que manifestar que todas las categorías profesionales se encuentran frente a imperativos de perfeccionamiento donde las diferencias son de grado. De allí que las necesidades de formación presenten características de profundidad diferentes. De modo general, la formación para ejecutivos puede tomar las siguientes formas señaladas por Vattier a quien hemos seguido:

- Especialización dentro de una disciplina específica;
- Perfeccionamiento profesional a lo largo de la carrera para estar al día con los avances tecnológicos;

28/ Vattier, Op. cit. pág. 45.

- Puesta al día, "actualización" para recordar conocimientos olvidados;
- Formación complementaria comparable a una nueva formación implicando la puesta en duda de métodos y actitudes (tal es el caso cuando se preparan cuadros ejecutivos para nuevas responsabilidades),

6.- La Formación Negativa.

a) Algunos Sessos en la Formación: hemos revisado brevemente algunos procedimientos formativos según niveles de clasificación de personal. A continuación, describiremos algunas realizaciones negativas de la formación. En buen número de ellas, las fallas no están del lado de las Empresas, sino de los Centros de perfeccionamiento, que cuentan con escaso personal especializado o que practican todavía una formación no planificada.

Las fallas más frecuentes son aquellas relativas a la falta de objetivos en los programas de formación. La ausencia de relaciones entre los programas de formación y las necesidades de las Empresas; el desarrollo exclusivo de acciones de formación para ciertos niveles de la jerarquía de personal; y falta de clarificación acerca de la responsabilidad de la gestión formativa.

La falta de clarificación de objetivos en los programas ha conducido a que los esfuerzos realizados no se integran en la Empresa.

La no correspondencia entre programas y necesidades, da por resultado un desembolso innecesario, así como también esconde realidades de Empresas que practican la formación por que es una cosa de moda.

En realidad, la Empresa para sostener los esfuerzos de formación efectúa un gasto efectivo. "El gasto efectivo está constituido por el total de pagos que ella ha debido de hacer, en un determinado período de tiempo" 29/ por la remuneración de servicios ocupados en la formación de su personal. No hablamos aquí de "costo" porque no siempre se da la condición de que él sea determinado por los objetivos que persigue la Empresa. Esta razón apunta a la necesidad de que la política de formación se integre en la política de la Empresa.

Cuando los esfuerzos de formación se han limitado a ciertos niveles jerárquicos, el resultado obtenido es que aquellos que son discriminados y no participan de los esfuerzos de formación, ven en estas preferencias la "promoción anticipada" de una "elite" y la colaboración no es posible en esta situación. Por otro lado, si hay promociones, éstas no tendrán las más de las veces, la aceptación de todo el personal.

29/ Pinto Agüero B, Carol. "Costos de la Formación de Recursos Humanos altamente calificados". CPU, Santiago Chile, 1973, pág. 15.

Finalmente, si la formación no es claramente definida dentro del árbol organizativo de la Empresa, nadie será responsable. En consecuencia, su acción será aislada y recibida con indiferencia por la jerarquía. Si alguien a resultas de una actividad formativa tiene una iniciativa no tendrá a quién dirigirse, no habrá nadie que asuma responsabilidades. El resultado será: frustración.

Otro tipo de sesgos, son las relativas al desconocimiento funcional entre objetivos, técnicas y contenidos de un programa de formación. De esto trataremos en el próximo Capítulo.

C A P I T U L O III
EL PROGRAMA DE FORMACION

A.- OBJETIVOS Y POLITICA DE FORMACION.

1.- Prever antes de estructurar el plan: Ocuparse de la -
previsión en materia de formación equivale a tratar de los
objetivos y de la política respectiva dentro de la Empresa.
Esta actividad de previsión destinada a establecer los ob-
jetivos y la política de formación dentro de la Empresa, -
representa para el Jefe o para los responsables de la fun-
ción, el tener en cuenta varios principios.

En primer lugar, establecer un diagnóstico de las ne-
cesidades de formación y perfeccionamiento de la Empresa,
considerando asimismo en este diagnóstico, la historia, la
dimensión. las actividades, el clima imperante y un perfil
de los individuos que constituyen la empresa.

Este examen debe ser realizado por un equipo, compues-
to por representantes de la dirección, miembros de la je--
rarquía y responsables de la formación dentro de la empre-
sa. Para realizar mejor su cometido, deberán de proveerse
de todo el instrumental técnico, que permita realizar una
identificación exhaustiva de la situación general de la Em-
presa.

Además de cuestiones particulares, como ser la identificación de necesidades cualitativas, de las cuales abunda remos más adelante, el equipo responsable del plan de formación deberá dar respuesta a las consideraciones siguientes: 1o.) Qué aspira la Empresa en materia de formación para el personal. 2o.) Qué metas quieren alcanzarse. 3o.) Qué transformaciones está dispuesta a admitir la Empresa -si fuera necesario- como resultado de un mejoramiento de las competencias del personal. 4o.) Correlativamente con lo anterior, qué cuestiones se rechazarán. 5o.) Cuál es el presupuesto disponible. 6o.) Cómo articular el plan de formación con otras medidas, sin las cuales el esfuerzo formativo resultará inútil. Digamos asimismo, que la "formación -adquirida por el individuo es a la vez un índice de presiones ejercidas sobre él, a la par que una traducción de sus aspiraciones en el trabajo" 30/. De modo tal, que si no se prevee sobre otras medidas satisfaciendo al hombre en su trabajo, los esfuerzos formativos pueden resultar contra--dictorios.

Consecuente con todo lo anterior, el plan de forma--ción deberá ser establecido sobre un período de tiempo. - Tres a cinco años es un período recomendado por los especialistas de la formación por considerar que es un tiempo conveniente para poder medir los resultados.

30/ Friedmann, Georges y Naville, Pierre. "Tratado de Sociología del Trabajo" F.C.E., México, 1963, Tomo II, pág. 148.

Otro principio a observar en la previsión, es hacer -corresponder el plan de formación con lo realizado antes y con lo que se realizará después; de este modo, el esfuerzo formativo podrá actuar sobre una situación dada.

Una vez establecido el diagnóstico se podrán elegir - los medios de formación, instrumentos, técnicas y métodos más apropiados a las necesidades encontradas y consecuen--tes con los objetivos propuestos en el plan. Esta etapa es la Estructuración del programa de formación, la cual abor--daremos en la parte segunda de este Capítulo,

Por ahora, planteados los grandes principios previsio--nales del establecimiento de objetivos en la política de - formación, pasaremos a particularizar un poco, sobre la im--portante cuestión de la determinación de las necesidades - de formación.

2.- La determinación de necesidades de formación: Para au--tores como Siliceo 31/, las necesidades se pueden clasifi--car así:

- "1o.- Las que tiene un individuo
- 2o.- Las que tiene un grupo
- 3o.- Las que requieren una solución inmediata
- 4o.- Las que demandan solución futura
- 5o.- Las que piden actividades informales de
entrenamiento

31/ Siliceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Perso--nal", Limusa, México, 1973, pag. 34.

- 6o.- Las que requieren actividades formales de entrenamiento
- 7o.- Las que exigen "instrucción sobre la marcha"
- 8o.- Las que precisan instrucción fuera del trabajo
- 9o.- Las que la Compañía puede resolver por sí misma.
- 10o.- Aquellas en las que la Compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamientos externas.
- 11o.- Las que un individuo puede resolver en grupo.
- 12o.- Las que un individuo necesita resolver por sí solo".

La anterior clasificación, muestra lo amplio del abanico de necesidades que pueden encontrarse en la Empresa. La lista anterior no dice sin embargo, lo que debe de hacerse para identificarlas más particularmente. Desde otra perspectiva, las necesidades se clasifican en necesidades de información y necesidades cuantitativas y cualitativas de formación. Veremos a continuación cada una de ellas:

a) El análisis de las necesidades de información: este análisis se refiere a cómo se han formado las informaciones adquiridas por el individuo, esto es, los conocimientos relativos a un objeto preciso. Comprende también este examen, las fuentes de información que ha dispuesto el sujeto. Para fines de diagnóstico, deberán enunciarse las infor

maciones requeridas por los individuos responsables de puestos de trabajo. Deben enumerarse conocimientos, actitudes, competencias y fuentes de información que el medio de trabajo espera del individuo.

b) Necesidades cuantitativas de Formación Nominales:

¿Quiénes deben formarse? Se refiere a determinar los sujetos de la formación, que en principio, deben ser todos como ya hemos visto antes. Didácticas: ¿Quién debe formar? Esto es, el establecimiento de los agentes de la formación. Temporales: ¿Cuándo debe formarse? Se refiere al escalonamiento de los esfuerzos durante un período determinado. Espaciales: ¿Dónde debe formarse? Se refieren al marco pedagógico donde se realiza la actividad formativa.

c) Necesidades Cualitativas de Formación:

Este tipo de necesidades es más difícil a definir y su identificación, requiere la utilización de técnicas específicas de estudio. Estas necesidades se refieren a la determinación de las conductas apropiadas para el trabajo, las cuales son extraídas un análisis. Este análisis supone el enunciado de los objetivos perseguidos por la Empresa y la identificación de esas variables normativas capaces de volver esos objetivos realidad en la actividad diaria de la Empresa.

Como ya hemos dicho más arriba, la determinación de este tipo de necesidades requiere la puesta en práctica de métodos de estudio del trabajo, unos serán más precisos que otros; como quiera que sea, el enunciado de exigencias de u-

a función por este tipo de recursos, proporciona una aproximación suficiente para objetivos de formación. Las unidades de medida objetivas que generalmente se proporcionan son: los movimientos, las operaciones, las tareas, las informaciones y las fuentes de información, el rendimiento y las condiciones materiales y sociales necesarias a la realización del trabajo.

Por estimarlo conveniente en este marco teórico de formación, a continuación se ofrecen algunas breves consideraciones sobre el análisis del trabajo; el cual, claro está, tiene innumerables aplicaciones en la industria, pero que intentaremos en lo que sigue mantenerlo en una perspectiva de formación.

- El Estudio de Puestos de Trabajo

"Puesto", es una palabra tomada del lenguaje militar, introducida en el dominio industrial vista sus vecindades con la división del trabajo. Desde sus orígenes esta palabra indicó un lugar donde alguien estaba situado para realizar una tarea o una función definida, formando parte de un conjunto más amplio, también definido.

Dicho de otro modo, "Puesto" es un lugar, un emplazamiento situado en un dispositivo general. Al "puesto" le corresponde un papel fijo, implicando consignas o instrucciones. Como dice Mucchielli: "el puesto" implica respuestas a las cuestiones: ¿Lo que hay que hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Cómo hacerlo? En un lugar que es atribuido tanto estraté

gicamente (misión general), como dentro de un dispositivo - jerárquico y funcional" 32/.

Un puesto de trabajo se define entonces, con relación a dos sistemas:

- 1o.- Trabajo a hacer en el puesto con respecto al conjunto del trabajo;
- 2o.- Trabajo a hacer en el puesto con respecto a aquellos que mandan y controlan.

Estudiar un puesto así considerado, es analizar el trabajo efectuado, describiendo y caracterizando la tarea o el grupo de tareas que se desprenden del puesto en su funcionamiento real. Comprende también el estudio de la actividad - del responsable del puesto en el ejercicio de sus funciones y en el empleo de su tiempo profesional.

En el dominio de la formación, el estudio de puestos repercute sobre los programas respectivos. En efecto, el análisis de puestos de trabajo ofrece datos fundamentales a la formación profesional; tanto clarificando "el contenido" de lo que se va a aprender como teniendo en cuenta al sujeto a instruir. Estos dos puntos no deben ser disociados y todo intento formativo debe satisfacerlos cabalmente. Por otra parte, en la formación dentro de la Empresa, el análisis de trabajo es previo a la formación. De allí que como -

32/ Mucchielli, R. "L' Etude des Postes de Travail", I, Librairies Techniques, París, 1968, pág. 5.

hemos visto, al prever la política de formación, deberá tenerse a la mano diagnósticos de necesidades cualitativas - de formación, establecidos por medio análisis de trabajo.

Este análisis puede ser realizado de varias maneras - cuyos mejores resultados pueden ser probados por la psicología.

Puede realizarse el análisis como descomposición en - gestos elementales sucesivos.

Se puede realizar también el análisis como cortes funcionales de la tarea y de las instrucciones a utilizar. En este caso, la descomposición se hace por sub-conjuntos determinados por la organización de la tarea en el tiempo y en el espacio.

El estudio de puestos es esencial también en el diseño de simuladores para fines de formación. El modelo de simulación es el resultado de un análisis funcional y estructural de un puesto o de un conjunto de puestos.

El análisis puede servir asimismo, para buscar el "funcionamiento de base" susceptible de intervención pedagógica en los programas de formación. Es decir, buscar el saber hacer y el saber actuar general, que se invertirá posteriormente en un gran número de gestos profesionales diversos. Por ejemplo, las posturas del cuerpo, la rapidez en la orientación en el espacio, o la habilidad de los dedos, pue

den ser considerados como aspectos a ser desarrollados en el aprendizaje ulterior, para puestos concretos de trabajo.

Algunos métodos no podrán aplicarse sin más ni más para fines formativos. Lo importante a retener aquí es que ningún programa formativo puede divorciarse del estudio de puestos reales, pues de otro modo los contenidos técnicos preconizados en los programas de formación serán abstractos.

Es muy conveniente hacer participar en los análisis, a sujetos "ya formados", pues éstos pueden ofrecer su experiencia, así como también porque ellos serán muchas veces los únicos que pueden evaluar la eficiencia de un programa de formación.

Respecto a los sujetos a instruir, los análisis de trabajo deberán enumerar, las posibles resistencias que pueden suscitarse en los individuos. Estas enumeraciones ayudarán mucho a sus objetivos pedagógicos a los responsables de la formación.

4.- Los objetivos de la política de formación: la asignación de objetivos a la política de formación (política particular como hemos visto antes), presenta algunas complicaciones. Resulta que deben satisfacerse tanto los objetivos de la Empresa como los objetivos de los hombres que la integran.

En una primera perspectiva, la formación es concebida

ante todo para responder a necesidades de la Empresa. Necesidades generadas por las transformaciones económicas, sociales y técnicas de la hora actual y que las empresas deben satisfacer a veces urgentemente. Desde esta manera de considerar la formación, sus objetivos son de naturaleza económica: producir más que antes.

Sin embargo, esta perspectiva es unilateral, pues no tiene en cuenta la otra dimensión del problema, esto es, -- los hombres que cooperan con la Empresa.

Si la formación, mejorando las competencias profesionales de los hombres, permite de este hecho un mejor rendimiento y este rendimiento conduce a una baja del costo de producción y correlativamente a un aumento de los beneficios para la Empresa, lo justo es que estos beneficios se compartan entre hombres y Empresa. No es lo anterior de un acto de bondad, sino un punto de equilibrio, pues los intereses de la Empresa y los intereses de los hombres se encuentran en un punto de unidad que es el trabajo. Un trabajo realizado con más competencia, debe remunerarse mejor; ya sea en la forma de salarios directos o indirectos. La cuestión es que debe pagarse mejor Teóricamente a resultados de la formación pueden haber beneficios: ya sea por modificaciones en el producto, por ahorro de recursos o por aumento del rendimiento humano.

Todo lo anterior, indica que al momento de seleccionar los objetivos de la política de formación, se requerirá que se precisen y definan otros objetivos de la política

de personal. Concretamente, que se defina una política económica y social de la Empresa.

Así las cosas, la formación se integrará a otras medidas cuya concurrencia dentro de un plan de conjuntos repercutirá ya no sólo sobre los objetivos económicos, sino también sobre objetivos psico-sociales de los grupos que componen la Empresa; y consiguientemente se satisfacerán a través de éstos, los intereses de los individuos.

Antes de dejar esta primera parte del Capítulo, relativa a la previsión o planeación, como dicen algunos será preciso indicar que mucho de lo aquí dicho no sólo tiene un valor teórico, sino económico; pues cumpliendo en lo posible estos principios, la conducción de la formación será más racional y sin riesgos de desperdicios económicos, sobre todo en un momento en que la formación cuesta caro.

Debemos advertir, que algunos de los puntos señalados en el diagnóstico de necesidades cualitativas de formación, puede ser que se apliquen mucho más al nivel del personal de ejecución y sean menos indicados para determinar las necesidades de formación del personal ejecutivo, dadas las dificultades que se encuentran en la práctica por precisar el trabajo de éstos; sin embargo, las técnicas de análisis del trabajo interrogativas, las entrevistas y la observación misma pueden ayudar a identificar las necesidades de esta categoría de personal. Puede servir también a este respecto, el análisis de necesidades de información, visto que a nivel de los ejecutivos los conocimientos serán más teóri

cos que técnicos, lo que no quiere decir que el conocimiento teórico no vaya a la par de las aplicaciones.

B.- La Estructuración del Programa de Formación.

1.- El diseño de los planes de formación: la estructura de un curso comprende todos los aspectos de forma, como métodos, técnicas, duración, horario... etc. Cuestiones que como puede comprenderse deben realizarse en forma reflexiva y no de modo intuitivo, pues de otra manera toda la etapa anterior sería inútil. Los métodos didácticos por ejemplo, deben ser escogidos en función de sus efectos específicos, así mismo debe analizarse y percibirse las relaciones entre contenidos, métodos y objetivos de los planes de formación.

2.- El Contenido: Dicho de modo simple, el contenido de un curso es el conjunto de temas a impartirse. En la formación dentro de la Empresa, el contenido puede prácticamente referirse a todo conocimiento científico o técnico.

Para Mac Carthy, el contenido es clasificado según el problema industrial a que corresponde, distinguiendo cinco dominios principales:

- 1.- El perfeccionamiento técnico;
- 2.- La Formación económica;
- 3.- El mejoramiento de la aptitud al mando y las relaciones de trabajo;
- 4.- El mejoramiento de métodos de trabajo y de organización;
- 5.- El conocimiento de la Empresa.

Para otros autores, los contenidos de formación dentro de la Empresa se clasifican en contenidos de ejecución y - contenidos de mantenimiento, según que el material a ense-- ñar corresponda a la producción (manufactura del artículo,, transformación de un producto, el rendimiento de un servi-- cio), o según que el contenido se refiera a funciones de -- mantenimiento (tareas de previsión, de coordinación, de or-- ganización, de motivación, de mando y de control).

Otras perspectivas tiene en cuenta dos distinciones: - el contenido funcional (que incluye los dos puntos anterio-- res) y el contenido científico. Esta última distinción tie-- ne en cuenta que cualquiera que sea la naturaleza de las -- funciones enseñadas, éstas hacen siempre, referencias a un gran número de ciencias. Cualquiera que sea la clasificación de contenidos que se adopte, conviene al seleccionar los te-- mas, que se precise la naturaleza de los conocimientos re-- queridos: su carácter técnico o teórico, así como las rela-- ciones entre las ciencias a las cuales se ha acudido.

Por otro lado, la naturaleza de los conocimientos debe ser analizada de manera de especificar los dominios profesio-- nales. Así es como se hablará de gestión financiera, de ges-- tión de personal, de gestión de la producción, de adminis-- tración, etc.

"Los contenidos relativos a informaciones científicas que hagan referencia a una misma operación industrial, ten-- drán diferencias de grado según las responsabilidades de --

los sujetos" 33/

A nivel de la ejecución esos contenidos de información, serán operatorios; sobre todo tendrán un carácter técnico. - Por otro lado, las teorías que justifiquen esas indicaciones técnicas poseerán un buen grado de vulgarización. Para los ejecutivos, las informaciones deben permitir comprender el alcanze, los límites, las condiciones de aplicación y las indicaciones de las técnicas de gestión.

Cualquiera que sea la clasificación del contenido, es necesario contar con un análisis. Este será facilitada por-- las informaciones recogidas al momento del diagnóstico. Res--
tà indicar la relación funcional del contenido con otros as--
pectos de la estructuración del plan.

3.- Los Métodos: no basta contar para el plan de formación con un contenido a enseñar; será necesario además, contar con los medios o vías que hagan posible la formación y los objetivos de ésta. "Esas reglas, usos principios aptos para realizar las actividades formativas, son los métodos". 34/ Para la aplicación en un campo determinado, esas reglas necesitan de técnicas de formación, las cuales pueden ser definidas como: "la utilización, de los principios del método en condi--
ciones determinadas de aplicación". 35/

33/ Mertens de W. Ch. "Methodes de Formation", Librairie Universitaire. Luvain, 1966, pág. 19.

34/ Hasson, Guy de. "La Formación dentro de la Empresa". Casanovas, Barcelona, España, 1969, pág. 61

35/ Hasson, Guy de. Op. Cit. pág. 59.

En la formación se distinguen técnicas pedagógicas y técnicas de organización de la formación. Las primeras están al servicio directo de la formación, mientras que las segundas se refieren al marco donde aquella se desarrolla.

En el dominio de los métodos también abundan las clasificaciones. Un criterio utilizado frecuentemente es aquel que tiene en cuenta el papel del sujeto de la formación. - Desde esta perspectiva los métodos pueden clasificarse en: métodos activos y métodos clásicos.

Los métodos clásicos son conocidos también con el nombre de métodos tradicionales y exposiciones teóricas. Se caracterizan por la comunicación verbal de un contenido científico-tecnológico en una sola dirección. Utilizando el lenguaje de las comunicaciones podríamos decir que el Emisor es activo y el Receptor pasivo.

En los métodos activos, la comunicación es en ambas direcciones. Tanto el Emisor como el Receptor intercambian significaciones, ambos se interrelacionan. La intención pedagógica es precisamente despertar las significaciones del Receptor mediante la estimulación y la aceptación de un papel participante del sujeto.

Hay una tendencia a utilizar los métodos indicados, - indiscriminadamente; sin embargo, en la Empresa, de lo que se trata es de tener bien claro los objetivos perseguidos, los contenidos, las necesidades y saber lo que puede esperarse de cada método. Los unos pueden resultar más indica-

dos para la transmisión de conocimientos teóricos, los otros más indicados para despertar actitudes. En todo caso, la integración puede resultar más benficiosa que la exclusión de un método por otro. Todo dependerá también de la naturaleza de las modificaciones que se quieran alcanzar en el sujeto. Tomando en cuenta la formación anterior y las potencialidades de los sujetos, los métodos activos parecen más indicados para lograr predisposiciones en el dominio de las Relaciones Humanas.

Otra característica de los métodos activos, es el empleo del grupo. Así, la técnica de "discusión de grupos" permite conocer, no solamente las nociones teóricas de la dinámica de grupos, sino también la comprensión de los mecanismos, los cuales son experimentados por los sujetos por el hecho mismo de participar en la vida de un grupo.

Otra característica de los métodos activos, es que permiten una toma de conciencia frente a los problemas que forman parte del marco social de trabajo donde se encuentran estos individuos.

En la formación dentro de la Empresa, si bien los métodos clásicos han sido más utilizados, poco a poco los métodos activos van conociendo un desarrollo mejor en los terrenos del funcionamiento de los grupos. Generalmente, estos métodos son asociados a numerosas técnicas: "método de casos", "método de casos en situación", etc. Su utilización debe ser realizada sin embargo, en forma prudente, sobre todo algunas técnicas que pretenden transformaciones -

profundas y permanentes, en cuyo caso, su utilización debe estar en manos competentes.

4.- Los objetivos del Plan: a nivel de la estructuración de los planes de formación, cada uno de los aspectos de la unidad profesional del sujeto es susceptible de ser señalado como objetivo particular individual.

Esos objetivos particulares no se lograrán de una sola vez. La formación constituye un proceso, el cual se inserta en un plan delimitado en el tiempo. Los objetivos -- son logrados progresivamente. En la formación dentro de la Empresa, a cada etapa corresponde un dominio de gestión y un nivel de actitudes individuales, que para ser logradas exigen la puesta en práctica de métodos apropiados.

Dicho de un modo amplio, los objetivos particulares -- están insertos en el programa de formación; es decir, los conocimientos, las habilidades y las actitudes. La transformación de conjunto constituye el objetivo de la formación, pues será transformando esas potencialidades que el hombre adquiere una competencia.

En el curso de la programación hay que percibir claramente "la relación que existe entre: 1o.) la técnica pedagógica preconizada: que es el objetivo inmediato o metodológico; 2o) el contenido de la información y en consecuencia, el cambio de actitudes o la modificación comportamental que se quiere operar. Este será el objetivo mediato o individual; y 3o) los resultados que la empresa espera lo-

grar, que son los objetivos últimos u objetivos colectivos de la formación, que se presentarán jerarquizados" 36/.

El proceso de formación se desarrolla abordando uno - después de otro los diferentes dominios de gestión. A cada uno de esos dominios y para cada etapa del aprendizaje, ha brá objetivos metodológicos parciales y objetivos indivi-- duales. Los objetivos individuales se integrarán progresi-- vamente hasta conducir al objetivo último de la formación.

5.- El Puesto de la Formación en la estructura organizati-- va: esta cuestión hace referencia a la responsabili-- dad del programa de formación. En la estructuración de es-- tas responsabilidades, deben definirse claramente las lí-- neas de autoridad.

Teóricamente, la responsabilidad de la formación es - de incumbencia de todos aquellos que tienen personal a su cargo. Dicho de otro modo, la formación debe ser considera da como parte de las responsabilidades de los jefes. En es ta responsabilidad, los servicios especializados de la Em-- presa tendrán frente a la jerarquía un doble papel: papel de Estado mayor y papel auxiliar.

De Estado mayor cuando ellos actúen como consejeros -

36/ Mertens de W. Ch. "La Formation a la Direction des Enterprises". París, Beatrice Nauwelaerts, 1961, pág. 39.

de la jerarquía asistiéndola para solucionar problemas de formación, proporcionándole los elementos de decisión en la materia y proporcionándole consejos pedagógicos y psicológicos. Es decir, que los servicios especializados de la Empresa en tanto que ejerciendo funciones de Estado mayor Suministren , la jerarquía, información de naturaleza técnica.

Habrà un papel auxiliar, cuando a solicitud de la jerarquía los servicios especializados proceden a la difusión de la enseñanza. En este caso, la jerarquía conserva la decisión, se trate de la definición de necesidades o de la determinación de medios.

Digamos finalmente, que en la estructuración de los programas, la determinación de los objetivos de los cursos constituye la condición primera y esencial de todo programa de formación. Los objetivos son el elemento estructural y fundamental al cual vienen a agregarse el fondo y la forma. Por otro lado, los objetivos representan en todo curso, los criterios esenciales de evaluación, puesto que, la calidad de una competencia o de una prestación depende de la manera como responde a un objetivo perseguido.

C A P I T U L O I V

LA APLICACION DE LA DINAMICA DE GRUPOS EN LOS PROGRAMAS DE FORMACION EN LA EMPRESA

A.- Sentido de la Formación

1.- Preliminares: La responsabilidad de desarrollar una Monografía colectiva sobre la Dinámica de Grupos en la Empresa, la cual en sus diferentes partes que la componen aborda aspectos como: historial de los grupos, naturaleza, clasificación, conflictos, métodos, técnicas y principales aplicaciones, indicaba la conveniencia de hacer lugar en un Capítulo a la adaptación de la Dinámica de Grupos en la Empresa, principalmente, en lo relativo a su utilización en los programas de Formación. De suyo, la aplicación de Dinámica de Grupos con fines formativos es uno de los campos que ha conocido enorme desarrollo en los últimos tiempos, no sólo en el dominio empresarial, sino también en muchas otras instituciones. Al tratarla aquí, hemos optado por ofrecer un enfoque general de la concepción que actualmente se tiene de ella con fines formativos dentro de la Empresa y más especialmente, dentro de la gran Empresa industrial. De eso nos ocuparemos a continuación.

2.- El comportamiento social: La utilización de los instrumentos y métodos formativos aptos para mejorar las competencias profesionales del personal de la Empresa, se han

desarrollado hasta hace poco según una perspectiva muy singular. Esta perspectiva puede resumirse como sigue: la identificación de necesidades formativas se reconoce como una - carencia de competencias para animar y dirigir grupos, que debe ser mejorada a través de situaciones donde no están - presentes más que dos personas: el sujeto a formar y el instructor, o cuando más el instructor y varios candidatos a - actividades formativas presentes en la misma sala y experi- mentando un mismo contenido individual.

Dentro de esta situación, los efectos esperados en el comportamiento como resultado de actividades formativas, se mostraban limitados, sobre todo para cuestiones como: saber animar un equipo, dirigirlos; en suma, modificaciones rela- tivas a las actitudes sociales y especialmente a las rela- ciones de grupo no podían esperarse a partir de actividades formativas donde la situación era dual o exclusivamente in- directa.

De esos límites de la situaciones formativas, así como de los métodos clásicos, conjuntamente con la evolución de la Psicología moderna destacando la importancia teórica y - práctica de las situaciones sociales, se llegó a utilizar pequeños grupos activos de personas para fines de formación al servicio de las empresas. Este punto de vista era contra- rio a la consideración del individuo en sí, aislado del con- texto social en que se encuentra sumergido. El nuevo enfo- que fue realizado por autores que ligaban estrechamente la investigación y la acción, como Moreno y Lewin.

Una revisión de los principales factores presente en la modificación del punto de vista tradicionalmente individualizante de la formación, no puede dejar de mencionar la concurrencia de nuevas ideas sobre la organización del medio industrial. A fines del siglo XIX, Taylor estaba convencido que la organización del trabajo debía romper con las relaciones de grupo tal como ellas se generan espontáneamente en el interior de las empresas. Para Taylor, toda manifestación de grupo iba contra la producción. Como dice Meigniez, "Taylor refleja una posición anti-grupo porque percibía el grupo como un obstáculo a la racionalización del trabajo" 37/.

Hacia los años 30, se produjo un cambio en este esquema mecanicista de la organización de las empresas y se llega a la corriente interaccionista, sobre todo la que procede directamente de las experimentaciones de Mayo y Roethlisberger y las posteriores de Hawthorne. Por ese entonces se hizo evidente que las resistencias al cambio que los trabajadores oponían a las innovaciones, no podía ser resuelta de otro modo que dirigiéndose a ellos como grupo y respetándolos como tales. La importancia de las relaciones psicológicas de hombre a hombre, de hombre a grupo y de grupo a grupo estaba puesta en primer plano en la búsqueda del funcionamiento óptimo de las empresas.

37/ Meigniez, R. "TECHNIQUES MODERNES DE CHOIX DES HOMMES", Les Editions d' Organization, París, 1967, pág. 274.

El aporte de esta concepción fue, "falseada en el plano neopaternalista patronal norteamericano, pero hechas -- las cuentas finales su aporte es fundamental al descubrir el factor humano; esto es, la existencia de todo un complejo de sentimientos que rigen la aceptación o el rechazo de los individuos frente a las exigencias derivadas de la producción" 38/

Concediéndole una importancia considerable a la existencia de grupos más o menos espontáneos dentro de la Empresa, era inevitable que la gestión de las mismas tuviera en cuenta esos hechos sobre todo para cuestiones relativas al mando y a la autoridad. Hasta entonces se había asumido que las cualidades de un jefe eran innatas. La preocupación por el comportamiento dentro de los grupos puso de manifiesto otras características de naturaleza social presente en la situación de mando. Al lado de las cualidades tradicionales se manifestaban otros rasgos que señalaban la conveniencia de implantar estilos de mando que comprendieron y aceptaran las situaciones sociales sin excluir, claro está, la obtención de objetivos económicos.

Finalmente, debido al desarrollo de las categorías de personal dedicado a los servicios, esto es, la clase "terciaria", cuya eficacia descansa en el contacto humano, se hizo claro que algunas técnicas de gestión, la Formación en

38/ Crozier, Michel. "El Fenómeno Burocrático". Amorrortu, Tomo II, Buenos Aires, 1969, pág. 12.

tre ellas, debían plantearse en términos de situación de grupos. El sentido que actualmente se le otorga a estas aplicaciones será cuestión que abordaremos inmediatamente.

3.- El sentido de la Formación Psicosocial: El sentido de la formación con técnicas de Dinámica de Grupo no trata de la formación profesional estrictamente técnica. No se trata también de una información transmitida sobre aspectos psicológicos y sociales de la vida profesional. La formación que se inspira en los esquemas y en los resultados de la Dinámica de Grupos, persigue una sensibilización directa a los procesos relacionales, así como también, una experiencia de entrenamiento en la conducción de discusiones de grupo.

La mayor parte de las técnicas formativas se ha inspirado en la corriente "lewiniana", reunida alrededor del psicólogo alemán Kurt Lewin, en el Instituto Tecnológico de Massachusset alrededor de los años 40 y posteriormente -a la muerte de Lewin-, en la Universidad de Michigan. Esta corriente ha permitido conocer el funcionamiento de las organizaciones, así como ha proporcionado importantes elementos sobre las relaciones interpersonales. Sus esfuerzos -- por demostrar la superioridad del estilo de mando "permissivo", al cual se considera más eficaz, son grandes. En efecto, Lewin y sus seguidores concedieron una importancia muy grande al estudio del mando; pensando encontrar formas de relaciones humanas más elevadas. No por casualidad -dice Crozier-, "el pensamiento de Lewin ha sido la mejor fuente

ideológica, de orientación e inspiración de todas las técnicas formativas desarrolladas en los Estados Unidos y en Europa desde hace 25 años".^{39/} Actualmente se considera que los lewinianos llamaron la atención hacia los problemas de la participación, introduciendo así una veta de investigación fecundísima; sin embargo, para Crozier, dichas técnicas siguen descuidando todas las relaciones de poder que se ligan alrededor de la cabeza jerárquica; de modo tal que la jerarquía aparece como un marco puramente formal.

La formación inspirada en estas técnicas tanto las básicamente lewinianas, como muchas otras aplicaciones se designan a menudo con el nombre de "relaciones humanas". Algunos autores proscriben esta expresión, pues consideran que se presta a interpretaciones tendenciosas, como la que pretende que la Dinámica de Grupos es una novedad con ropaje científico destinada a suavizar las dificultades de un cierto sistema socio-económico.

Así tenemos que muchos autores prefieren el nombre de formación psicosocial. "Esta palabra es descriptiva y poco extensa, designando el estudio de las condiciones psicológicas de desarrollo de los grupos y los comportamientos sociales de los individuos".^{40/} El estudio es limitado a los grupos pequeños.

^{39/} Crozier, M. Op. cit. pág. 16

^{40/} Mucchielli, R. "L'entretien de face a face dans la relation D'Aide". Editions Sociales F.1957, Lexique.

El sentido de esta formación como ya antes hemos adelantado, es lograr una más grande recepción de los sujetos, frente a fenómenos o datos reales hasta entonces ignorados o poco tomados en consideración.

Este tipo de formación intenta responder a necesidades que estaban latentes hace varios años, pero que en la actualidad se han vuelto más agudas y conscientes. Se trata de problemas propios de nuestras sociedades. O como dice Maissonneuve: "son dificultades propias y reveladoras de las sociedades técnicas" 41/. Una de estas necesidades es la relativa a los cambios tecnológicos. En efecto, la dimensión creciente de las empresas, el desarrollo complejo de los ámbolos estructurales y el reforzamiento de la especialización; son algunas de las cuestiones que imponen necesidades de articulación y síntesis. En otras palabras, planteo de necesidades de información y de coordinación.

La necesidad de recurrir cada vez más al trabajo en equipo con ocasión de la preparación de decisiones, ha indicado también la pertinencia de recurrir a la formación psicossocial. Así se explica la importancia de las reuniones y relaciones a diferentes escalones puestas en práctica en muchas empresas.

Se ha producido asimismo, después de algunos años, un

41/ Maissonneuve, J. "La Dynamique des Groupes", PUF. 1968, pág. 98.

rechazo de los modelos de autoridad autocráticos y paternalistas. Se tiende actualmente a la sustitución de dichos modelos por formas más cooperativas. Claro está, muchos -- problemas de autoridad y de participación están todavía -- sin resolver; no obstante, los procedimientos de discusión de grupo ponen énfasis en la importancia de un trabajo colectivo y cooperativo, que debe desarrollarse a todos los niveles.

La separación, la impersonalidad, las tensiones de todo tipo, constituyen necesidades de formación, donde las sesiones-discusión, permiten facilitar el pasaje de la información en todos los sentidos; así como consultar al personal y eventualmente encontrar elementos que puedan dar origen a intervenciones de desarrollo organizacional. Señalamos brevemente, que este es uno de los campos de aplicación de la Psicología de la Organización, la cual puede ayudar a lograr un mejor entendimiento en las estructuras humanas que constituyen una organización empresarial. Como dicen Dunnette y Kirchner, "este dominio es de los más complejos y extensos de la Psicología Aplicada a la Industria y constituye ya, en algunos lugares, una especialización en sí" 42/.

Muchas de las funciones indicadas aquí para la formación psicosocial, son posibles gracias a investigaciones

42/ Dunnette, Marvin D. y Kirchner, Wayne K. "Psicología Industrial". TRILLAS, 1972, pág. 22-23.

realizadas en los últimos años. Asimismo, gracias al "enriquecimiento de una práctica que en tanto que experiencia ha sido sometida a críticas y valoraciones" 43/. Todo esto ha hecho que el adiestramiento psicosocial haya ido adquiriendo eficacia.

Como una última consideración a hacer en este intento de plantear el sentido de la formación psicosocial, señalemos que actualmente se reconoce que la formación apoyada en las técnicas de grupo tiene como función ayudar a resolver muchos problemas de las empresas industriales. En esa finalidad no deja de haber cierta ambigüedad, pues la formación psicosocial es un medio para encontrar mejores vías de comunicación interpersonal sin comprometer el equilibrio tecno-burocrático de las empresas. Como quiera que sea, se reconoce actualmente que ella es una innovación en el sentido de construir un fermento. Por otra parte, los seguidores de las técnicas de dinámica de grupos comprenden actualmente que la formación debe tener en cuenta también, las condiciones de trabajo, así como comprender las fuerzas de poder existentes en las empresas.

43/ Haiman, Franklyn S. "La Dirección de Grupos". Libreros Mexicanos. México, 1965, pág. 270.

B.- Los Dominios de Aplicación

1.- Aspectos Generales: La formación psicosocial, como ya hemos dicho antes, persigue sensibilizar los participantes a una actividad formativa, recurriendo a ciertas experiencias colectivas para clarificar uno y otro de los diversos aspectos relacionales. El interés de estas experiencias es el de permitir una mejor comprensión de los fenómenos psicosociales y de elucidarlos en conjunto por una confrontación de las percepciones de cada uno. Esta aplicación parte de que ordinariamente, las actitudes, papeles, sentimientos y sus repercusiones son confusamente percibidas -- por las urgencias de la vida diaria.

Estas actividades formativas persiguen ir más allá de descubrimiento y análisis de tipo intelectual. Ellas -- persiguen promover una evolución positiva, de favorecer el ajuste de las personas a las relaciones de grupo y de reforzar asimismo, las aptitudes a comunicar y a cooperar. Lo propio de estas situaciones es suscitar procesos de confrontación, de desequilibrio, que para resolverse requerirán -- esfuerzos de adaptación y de explicación.

Estas son algunas de las notas esenciales a toda actividad formativa de naturaleza psicosocial. Siempre se tratará de conducir los participantes a vivir, a percibir y a dominar los problemas efectivos puestos en marcha por las situaciones donde se encuentran. Los procedimientos pueden cambiar en la práctica dependiendo de los objetivos propuestos.

Esto último es comprensible, pues a medida que se ha ido difundiendo el interés por las aplicaciones grupales, hay diversidad de énfasis y de aplicaciones. Además, pueden encontrarse otras diferencias por razones de temporalidad, tamaño y pertenencia; diferencias éstas, que dan una idea del "amplio espectro abarcado por las aplicaciones de dinámica de grupos" como dice Roger. 44/

2.- Objetivos Específicos: El establecer objetivos específicos en la formación psicosocial, es un paso que plantea problemas de orden metodológico y de conveniencia entre la oferta de los "formadores" y la demanda o expectativas de los participantes. Maisonneuve -a quien aquí seguimos-, indica tres niveles de objetivos específicos o diferenciales. Estos son:

"a) Entrenamiento a la práctica y a la eventual conducción del trabajo en grupo. Se trata de experiencias que persiguen lograr una sensibilización de los participantes al funcionamiento y a los recursos de -conducción de una sesión en grupo. Especialmente, se trata de reuniones que persiguen, ya sea una toma de decisión colectiva o la exploración de actitudes frente a un problema.

44/ Rogers, Carl. "Grupos de Encuentro". Amorrortu, Bs. Aires, 1973, pág. 12.



b) Experiencias intensivas de los procesos relacionales: Se trata de experiencias con grupos reales donde se intenta desprender las dificultades de comunicación, para buscar las fuentes de salida y los puntos de llegada de la información. Se tiene en cuenta los tres niveles en que se desarrolla la comunicación, esto es, el nivel colectivo, interpersonal e individual.

c) Formación de formadores: Este nivel de objetivos requiere la experiencia de los dos antes mencionados. Se trata, sin embargo, de un objetivo particular que requiere un aprendizaje más prolongado. Este nivel guarda cierta relación con ciertos niveles profesionales; es practicado con personas que en su ejercicio profesional están llamadas a desarrollar "relaciones sociales", o sea, personas donde las relaciones constituyen un aspecto importante de su ejercicio profesional: Trabajadores sociales, Jefes de Personal, Psiquiatras...etc." 45/.

3.- Procedimientos: En la formación psicosocial el verdadero método consiste en la aplicación de fórmulas de formación a los objetivos perseguidos en situaciones bien particulares. Para la selección de las técnicas a utilizar en la formación psicosocial existen numerosos criterios. Para Ardoino, las reuniones discusión son de diferentes tipos, distinguiéndose en función de los objetivos: a) la reunión de

45/ Maisonneuve, J. Op. cit. pág. 101-102.

información simple (exposición de una técnica nueva, presentación de un balance). Aquí, el informador busca únicamente ser comprendido; b) Reunión de "feed back". Aquí, se restituye a los participantes la información ascendente obtenida por otros medios. Ello se realiza con fines formativos y para obtener cambios; y c) Reunión de grupo de diagnóstico, que tiene como objetivo permitir a cada sujeto poner a prueba su comportamiento social, ver la constitución y el funcionamiento del grupo.

Ardoino, las distingue también en función de la forma y del estilo del animador. Según este criterio de distinción, las reuniones pueden ser: a) Reuniones Directivas: en las que el animador de grupo tiene un papel de dirección y de coordinación en cuanto al procedimiento pero sin intervenir en el fondo. El animador regula intercambios, hace recapitulaciones o ayuda a que el grupo las haga. El objetivo en las reuniones-discusión de estilo directivo puede ser la búsqueda de soluciones y la búsqueda de decisiones.

b) Reuniones no-directivas: es una reunión con libre discusión que permite el surgimiento de opiniones y la manifestación del estado de ánimo de los participantes. De este modo cada quien se da cuenta de la relación entre sus opiniones y las de otro. Maier, hablando de los métodos de formación indicados para producir modificación de las actitudes, reconoce el importante papel de la "presión social" sobre el comportamiento individual presente en este tipo de

reunión-discusión".^{46/} Es evidente que este modelo de formación reconoce la existencia de las influencias sociales, - las pone en claro y las utiliza con un fin constructivo.

Hay también en la reunión-discusión no directiva, inspiración en los hallazgos de Lewin, relativos a que es más fácil cambiar un estado de ánimo de un grupo que el de un individuo. La eficiencia máxima de este tipo de reunión-discusión se presenta cuando se trata de resolver obstáculos a la acción o cuando el grupo tiene fuertes desacuerdos. Implícitamente, la técnica utiliza el principio terapéutico según el cual las dificultades, los descontentos y mal entendidos se atenúan por el hecho de comunicarse.

El "T - Group" es una técnica bastante vecina de la reunión-discusión no directiva, aunque ésta tiene objetivos más limitados. En el método del "T-Group", hay poca estructuración al inicio de la discusión. Es decir, no hay consigna respecto al tema en discusión, al papel de los participantes, no hay agenda, no hay control. Esta falta de estructura desconsierta. Percibir al animador sin un papel, sin autoridad, produce ansiedad. Poco a poco sin embargo, el grupo va buscando estructurarse, buscando asimismo soluciones con lo cual se reducirá el estado de inseguridad. Posteriormente, el animador se limita a hacer comprender al grupo la naturaleza de los obstáculos que ellos encuentran en su pro

^{46/} Maier, Norman R.F. "Psicología Industrial", tercera edición, Ediciones RIALP, Madrid, 1969, pág. 340.

gresión.

Este método persigue lograr que los participantes se vuelvan menos dependientes de la autoridad o del consejo de los expertos, habituándose a tomar responsabilidades y desarrollando una perspectiva experimental para resolver problemas humanos.

En la reunión-discusión no directiva, el animador si bien no interviene sobre el fondo, clarifica, regula, desprende los puntos importantes y ensaya a reflejar lo que pasa en el grupo.

Para Maissonneuve, la distinción fundamental en estos procedimientos es la intensidad de la experiencia psicológica propuesta y el grado de desconocimiento provocado por la situación de formación. En realidad, estos aspectos dependen directamente del grado de estructuración propio de la situación formativa al comienzo de la discusión. Con esto se acerca a la distinción de Ardoino, es decir, distinción de los procedimientos en función de la forma y estilo del animador (directividad o no directividad).

Hay sin embargo, una diferencia. Maissonneuve, insiste en distinguir entre intensidad psicológica propuesta y grado de descondicionamiento provocado por la situación de formación. Para él, la selección de las técnicas debe realizarse teniendo en cuenta los objetivos diferenciales (señalados atrás), puesto que éstos condicionan en cierta manera, las técnicas y los procedimientos particulares dentro de -

de las reuniones-discusión.

Si se quiere, esta posición es deontológica. Para -- Maissonneuve, debe haber una progresión en la formación -- psicosocial. No puede pasarse a una reunión-discusión no estructurada, si antes no se ha pasado por sesiones con objetivos estructurados. Como puede apreciarse, Maissonneuve insiste en la progresión que comienza de lo estructurado a lo no estructurado.

En principio, la formación psicosocial es una. Son -- los niveles y los procedimientos de análisis los que cambian. En la práctica, los niveles y los procedimientos deben de ser ajustados.

C.- Métodos de Formación

1.- Tipos de Discusión Particulares: Advirtamos que la Segunda Parte de la Monografía, ha sido dedicada a tratar de los métodos en la Dinámica de Grupos; El método de casos, el método de discusión de Phillips 66, la discusión en Panel, el Grupo de diagnóstico y muchos otros, ya han sido abordados. Sin pretender entonces repetir, vamos a abordar enseguida dos tipos de discusión particulares: se trata -- del Método de Casos y el Grupo de Diagnóstico. Trataremos a continuación de ofrecer algunos aspectos fundamentales de estos métodos.

a) El método de Caso: en principio, "el método consis

te en hacer estudiar por un grupo, a través de varias reuniones, situaciones-problemas. Estas deben ser concretas y presentadas con todos sus detalles reales. Se persigue provocar a partir de cada análisis de caso una toma de conciencia exacta y ajustada a la situación, después una conceptualización existencial y finalmente una búsqueda de soluciones eficaces".47/.

Este método tiene muchos precursores. Los instructores modernos participando de una pedagogía activa persiguen por medio de casos concretos, ampliamente discutidos, formular los principios teóricos y hacer descubrir a los alumnos qué cosas deben aprender del programa. Su desarrollo moderno puede ubicarse en los EE.UU. en 1914 en la Escuela de Negocios de Harvard.

Con los descubrimientos de la Dinámica de Grupo y del sociodrama, el método tomó hacia el año de 1935, la forma definitiva que conocemos. Esto es, utilización de pequeños grupos bien conducidos por un animador para proporcionar una formación individual intensa y acelerada.

Sobre el plan teórico la noción de "caso" fue precisada por Kurt Lewin. Sobre el plan práctico, las interacciones dentro de los pequeños grupos fueron utilizadas más --

47/ Mucchielli, R. "La Méthode des Cas". E.S.F. París, 1968, pág. 10.

completamente con un objetivo de cambio de actitudes entre los participantes. Finalmente, el sociodrama fue utilizado en el curso de las sesiones, inspirando adaptaciones como la del "juego de papeles" basado en los trabajos de Moreno.

El método de caso se presenta como un recurso nuevo en aquellos dominios de la enseñanza que antes parecían -- condenados a la formación tradicional.

En lo que se refiere a la formación psicosocial, el método de casos es utilizado en el dominio empresarial, para desarrollar una participación activa buscando soluciones a problemas humanos. En este sentido señalaremos la técnica de Pigors, "El proceso del Incidente", que es una variante ortodoxa del método de casos.

Más que una conferencia, el método de casos permite participar activa y personalmente en la búsqueda de soluciones, donde la toma de decisiones puede también ser manejada. Por otro lado, el método es menos "escolar y menos desagradable" como dice Martín.^{48/}

El método tiene varios factores pedagógicos, cuyo tratamiento no sería posible aquí. Veremos sin embargo, los factores de grupo y del "caso". Comenzamos por este último.

^{48/} Anzieu D. y Martín H. Y. "La Dynamique des Groupes Restreints". PUF, 1968, pág. 240. Hay traducción en español.

Factores del caso: Un caso preparado para ser utilizado en actividades formativas debe reunir ciertas cualidades. En primer lugar, debe ser auténtico. Esto es, extraído de la realidad. Poseer el carácter de una situación problema: ello es fundamental para que pueda estimularse un diagnóstico o una decisión.

El caso debe poseer también, una situación total. Esto quiere decir, que independientemente de las informaciones suplementarias a buscar, el caso debe presentarse como una totalidad.

La teoría psicológica existente en un caso, ha sido desarrollada por Lewin como ya dijimos antes. En su obra - "Principles of topological psychology", publicado en 1936, Lewin decía " La ley y el caso singular están en estrecha relación. Por esto la representación de simples casos concretos adquiere una significación nueva y fundamental para la ciencia. Hasta el presente, el acontecimiento singular estaba considerado como aleatorio, como el resultado fortuito de circunstancias y su representación no tenía valor más que como hecho curioso y sorprendente. Sólo los "casos promedios" poseían una significación general. Pero si nosotros consideramos los casos singulares como igualmente regidos por las leyes, entonces el conocimiento científico puede efectuarse gracias a ellos, y no por intermedio de los "casos promedios" sacados de un gran número de casos históricos" 49/.

49/Lewin, K. citado por Mucchielli, R. "La Methode des Cas", Op. cit. pág. 12.

Contrario a una manera de pensar donde la demostración de la ley se hacía por su frecuencia, por su regularidad estadística, eliminando las diferencias individuales, Lewin expresa que no es necesario buscar la prueba empírica de la regularidad de un hecho o de un acontecimiento pues todo hecho humano está sometido a las leyes. En lugar de buscar las leyes puede partirse -según Lewin- de casos puramente individuales. Es inútil - agrega- vaciar lo individual de su singularidad, pues su singularidad es significativa. La validez y el carácter probatorio del caso depende de su realidad, de su autenticidad y no de su frecuencia o de su representatividad con relación a un promedio estadístico.

En la práctica, hay que saber seleccionar un caso. Hay toda una técnica para redactarlo o para filmarlo con fines educativos. La observación de ciertos principios, algunos de los cuales fueron señalados por Lewin (totalidad, autenticidad, situación-problema) garantiza y permita que el caso tenga un valor psicopedagógico grande.

El Factor de Grupo. No puede concebirse método de caso sin trabajo de grupo. El grupo juega un papel esencial sólo igualado por el papel del animador. Uno de los aspectos más positivos de la discusión de casos conducidos eficazmente por un animador experimentado, es el de permitir a los participantes tomar conciencias de las "actitudes a priori o de las ideas preconcebidas de la gente que llega a un grupo" 50/. Estas ideas a priori, son fuente de errores de diagnóstico y de decisión.

50/ Pigor, Faith. "El Proceso de los Incidentes".CESA. México, 1967, pág. 254.

El grupo como ya sabemos, interviene como agente revelador de la subjetividad y como agente de presiones al cambio. Debe observarse por ello, el que los grupos tengan -- cierta heterogeneidad. Un grupo homogéneo es al principio prisionero de estereotipos. Habrá un cuadro de referencia a poyanado la objetividad, pero los acuerdos corren el riesgo de hacerse sobre la práctica de la costumbre, o sobre valores colectivamente admitidos y no cuestionados por el grupo. Esto es tanto más cierto, cuando se trata de grupos pro fesionales de un mismo establecimiento industrial, (Recuérdese a este respecto las experiencias de M. Sherif, sobre el cuadro de referencia social utilizado en una cámara obscura 51/).

Por ello puede asumirse, que el grupo tiene un papel importante ejerciendo presiones sobre sus integrantes. Debe cuidarse entonces, no sólo su composición, sino también las condiciones materiales que deben ser óptimas para el de sarrollo de las sesiones.

La técnica de animación de la discusión y las fases de desarrollo de las sesiones son también importantes. Es-

51/ Sherif, M. "The Psychology of Social Norms. Dans Psychologie Sociale. Textos Fondamentaux anglais et américaine. Lévy, André. Dunond, 1965, pág. 222 y ss.

tas se modificarán según el dominio de utilización del método y según el tipo de formación. Esto es, según que el procedimiento se oriente a la resolución del caso o a la toma de decisiones. Hay concepciones ortodoxas y no ortodoxas. Advirtamos que en la actualidad el método de caso se utiliza con numerosas variantes y muchas más están perfeccionándose.

Terminemos este esbozo del método de caso, enumerando algunas de las insuficiencias que se le formulan. Un reproche fundamental, como dice Boucharlat, "es la incapacidad del método para proporcionar a los estudiantes conocimientos teóricos. Su énfasis por el contrario, es proporcionar a los participantes un horizonte puramente pragmático". 52/ En suma, el método proporciona ejemplos prácticos pero no a ayuda -a los participantes- a obtener conocimientos teóricos, sobre el papel que juega en la formación psicológica de los participantes, se señalan las siguientes insuficiencias: 1o) Las situaciones no son la realidad; 2o) Las decisiones de grupo son ficticias y 3o) La capacidad para tomar decisiones no aparece entre los participantes.

Sin embargo, se defiende el procedimiento de caso, de las primeras insuficiencias que se le señalan, expresando que está destinado a lograr cierta formación. Es un medio para lo grar ciertas capacidades. No puede sustituir a la autoformación, ni a la cultura general, ni a la experiencia; será necesario hacer intervenir otros medios, para lo grar buenos resultados en los programas de formación. En cuanto a la capacidad para tomar decisiones, los estudios evaluativos señalan que se de sarrolla un modo operatorio y un modo de actuar. Desde lue go no puede sustituirse la realidad, pero el método cum--

52/ Boucharlat, D. "La méthode des Cas". PUF. 1961, pag. 40.

ple su finalidad formativa.

b.- El grupo de diagnóstico: La expresión grupo de diagnóstico viene precisamente del objetivo de este método. En él, los sujetos son invitados a participar en grupos, donde podrán sensibilizarse a los fenómenos de éstos y entrenarse a hacer un diagnóstico, descubriendo medios apropiados para resolver ciertos problemas que se presentan al grupo. Estos últimos son los objetivos de la formación por este método.

El grupo es enteramente libre de hacer lo que quiera. Si encuentra dificultades, buscará los medios de resolverlas, sin provocar insatisfacción entre los miembros y sin poner en peligro la funcionalidad del grupo.

Se espera que cada uno de los asistentes podrá extraer conocimientos eventualmente aplicables en los grupos en que ellos actúan. En este sentido el grupo de diagnóstico es un grupo de autoformación.

En el grupo de diagnósticos hay una estructuración mínima, pues la consigna proporcionada al grupo se refiere a: hacer funcionar el grupo del modo más satisfactorio para todos sus miembros. Así como hacer funcionar al grupo realizando su propia evaluación.

Los participantes experimentan así, como nace un grupo, se desarrolla, se organiza, trabaja, fija sus procedimientos, distribuye funciones entre los miembros, verifica sus

resultados, controla la satisfacción de cada uno, resuelve conflictos internos y analiza su evolución. El animador no puede ser directivo, pues debe tener en cuenta los objetivos de formación y autoformación presentes en el método.- De hecho, es el único miembro del grupo con un papel fijado previamente. El facilitará la experiencia que vive el grupo, interviniendo sólo cuando lo juzgue útil por convenir a la progresión del grupo.

Hemos planteado así algunas consideraciones muy generales sobre dos métodos utilizados en la formación psicossocial. Nos resta ahora, decir a título de conclusión de este Capítulo, algunas ideas sobre las perspectivas futuras que se presentan a este tipo de formación.

2.- Perspectivas futuras: Hemos intentado plantear una perspectiva general de la utilización de la dinámica de grupos en los programas de formación. Es claro que este conjunto de métodos y de técnicas no constituye nada mágico.- Se trata únicamente de un instrumento específico más adoptado que otros para abordar ciertas situaciones y ciertos problemas. Su empleo no puede realizarse únicamente para estar a la moda. La opción de utilizar técnicas de dinámica de grupo presupone conocer la teoría sobre la que descansan éstas últimas, así como haber establecido que la teoría también clarifica los problemas que se buscan resolver a través de estos métodos y técnicas.

Se ha señalado con mucha insistencia el valor de agente de cambio que posee la dinámica de grupos. Manifestemos

sin embargo, que este valor posee sus límites. Si bien nuevas sociedades se "grupalizan" según expresión de Meigniez, es de suponer que algunos grupos jugarán el papel de "islas de resistencia" como dice Maisonneuve.

Otra limitación desprendida de estudios experimentales y estudios clínicos sobre vínculos colectivos, es que toda cohesión interna tiende a acompañarse de una hostilidad potencial hacia el exterior. La sola salida para este obstáculo consiste en descubrir objetivos comunes que trasciendan los recursos de un sólo equipo. Es comprensible que tales situaciones no son fáciles de crear.

Es indudable que el estudio de los pequeños grupos se muestra como un campo propicio, para conocer los procesos - dinámicos de la interacción social y de elaborar hipótesis a comprobar posteriormente. En el dominio específico de la dinámica de grupos aplicada con fines formativos, ésta puede ayudar a una evolución positiva de personas y grupos, sobre todo para problemas muy particulares de una determinada forma de mecanización. Sin embargo, debe rechazarse toda manipulación y todo intento de esconder las verdaderas razones de los problemas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1o.- La industrialización y las formas económicas y sociales que le son afines, presentan en el momento actual una complejidad y desarrollo ligada a una aceleración de la técnica en sus múltiples expresiones. Identificar las razones del por qué de la formación de la Empresa precisa referirse a esos elementos de evolución que a nivel internacional o nacional repercuten en el trabajo, los trabajadores y la Empresa.

2o.- Aún permaneciendo en un nivel descriptivo, la descripción conduce a una aproximación de la realidad cuyo sentido indica que se han producido y se producen importantes modificaciones económicas, conversiones técnicas, aumento de los niveles de formación, mutaciones en la clase obrera, cambios generales en la sociedad y muchos otros factores que han evolucionado las profesiones y las funciones de trabajo. Todos estos aspectos a nivel de la Empresa considerada en su conjunto, son generadores de necesidades de formación. A nivel individual, el progreso técnico se presente como generador de necesidades de información; secciona el trabajo y presiona a trabajar en conjuntos de hombres cada vez más especializados. Finalmente, el individuo resiente la ampliación de los lugares de trabajo, su constante evolución y el no dominio sobre la materia trabajada, con sensaciones de importancia y anonimato.

30.- Sobre la presión de la exigencias técnicas, se manifiesta una tendencia al crecimiento progresivo de las Empresas. Este crecimiento es estimulado por la concentración de los mercados. En las grandes empresas que la rentabilidad es elevada. También se verifica una concentración de los conocimientos en las grandes Empresas-pilotos. Esto abre posibilidades de desarrollo pero también se llega a una planificación privada de ese desarrollo. Por otro lado, la concentración técnica va de la mano con la concentración financiera. En el plano puramente empresarial las técnicas de gestión han conocido una transformación profunda; las consecuencias sobre las Empresas son incalculables: se realiza una organización aplicada del trabajo, con miras a encontrar una producción continua compatible con un gran consumo. Todas estas modificaciones exigen previsión, competencias presentes y futuras de conocimientos, que la Empresa debe poner en marcha para poderse adaptar a sus funciones macro y micro económicos.

40.- En esta situación lo propio de la formación es de situarse en el dominio de las técnicas de Gestión de Empresas. En tanto que técnica recibe el aporte de numerosas disciplinas: Sociología, Psicología, Pedagogía y teoría de las Comunicaciones; asimismo, recibe aportes de lo que se insume bajo el nombre de Ciencias de la Administración.

50.- Las aplicaciones formativas se inscriben dentro de las funciones relacionadas con la Organización humana de las Empresas y tienden a lograr la promoción personal

6o.- Consecuente con lo anterior, la formación es una actividad con doble objetivo: 1o) Debe satisfacer las aspiraciones de promoción personal de los hombres. 2o) Debe poder realizar los objetivos económicos de la Empresa. Esta última finalidad dice relación con la productividad. Resolver esta doble finalidad significa resolver un conflicto de intereses: de los hombres y de la Empresa.

7o.- El punto de equilibrio de este conflicto debe buscarse en el mejoramiento del clima psico-social del grupo Empresa. Ello requiere la puesta en práctica de otras técnicas y la definición clara y precisa de una política social por parte del sector patronal. De este modo la formación no es más que un medio hacia un objetivo. La consecución de un mejor clima psico-social será el resultado de la aplicación conjunta, de otras técnicas, inscritas todas ellas en una definida política social. Esta política debe ser contentiva de motivaciones económicas. Concretamente, debe prever una distribución equitativa de beneficios económicos logrados en la productividad como resultados de mejoramientos en las competencias profesionales. Asimismo, deben realizarse organizaciones en los equipos. La formación debe operar en el desarrollo individual promoviendo a los hombres. Colectivamente debe estar a disposición del mejoramiento profesional de los grupos de hombres formando la estructura humana de la Empresa. Finalmente, los efectos comportamentales pudiendo atribuirse parcial o totalmente a la formación deben ser integrados en los planes de desarrollo organizacional. Todo esto supone que al interior de la misma, la función formación tiene un puesto definido dentro de

la estructura de autoridad y dentro de la estructura organizativa.

8o.- La decisión de realizar un programa formativo, impone observar cierto rigor técnico que comienza por la identificación de las necesidades de formación, establecimiento de objetivos, de contenidos a enseñar y métodos de formación. Asimismo, debe existir una relación funcional entre objetivos de la Empresa y objetivos del programa de formación. Sólo un procedimiento técnico al momento de planificar la formación garantizará un alto grado de eficiencia y de resultados positivos.

9o.- Frente a determinados problemas de coordinación, de especialización de las funciones, de comunicación, de conversión de las tareas; hay un nivel de formación que no es susceptible de operar en los conocimientos ni en las habilidades sino en las formas de ser; se trata de la formación psico-social la cual se constata que adquiere progresivamente una mayor aplicación en los medios industriales. Este tipo de formación se muestra pertinente para mejorar la colaboración y cooperación de los hombres puestos en situación de trabajo. En esta situación los procedimientos psico-formativos ayudan a comprender los mecanismos de grupo, produciendo una mejor adaptación a los equipos. Sin embargo, se debe dejar, su utilización, en manos competentes; debe conocerse su transfondo teórico y no aplicarlas como recursos para esconder realidades de orden técnico.

10o.- En el período comprendido de 1960 a 1969, el país, como miembro del mercado Común Centroamericano logró ampliar sus mercados, aumentar su comercio intra-regional y estimular su desarrollo industrial. No obstante encontrarse estancado, se logró un crecimiento que no se hubiera logrado sin su existencia. Los esfuerzos de capacitación de mano de obra para las necesidades de este desarrollo industrial recayeron fundamentalmente en el Estado quien por medio de los Ministerios de Trabajo y Previsión Social y Ministerio de Educación sostuvo la capacitación de la mano de obra obrera y profesional de nivel intermedio. La educación superior estuvo a cargo de la Universidad Nacional y la Universidad Católica.

11o.- De 1968 a 1970, el Departamento Nacional de Aprendizaje del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, -según sus propias cifras estadísticas, formó menos mano de obra que la demandada por las diversas actividades económicas. En 1970, también las cifras indican una débil graduación de las carreras universitarias consideradas potencialmente al servicio de la industria. Ultimamente, la situación se ha invertido.

12o.- Se constata un "darse cuenta" del papel del conocimiento científico y técnico y de su vinculación con la formación de mano de obra especializada para el desarrollo del país; sin embargo, no se encuentra información indicativa de las modalidades concretas de expresión y aplicación. Tal situación depende -parece ser- de un conjunto de variables culturales, históricas, políticas y educacionales.

13o.- En los últimos diez años han proliferado los Centros de Perfeccionamiento al servicio de las Empresas. Muchos de estos Centros han ejercido una actividad estrictamente comercial con la formación. Sin embargo, poco a poco comienzan a surgir Centros con más competencia científica y técnica, interviniendo en sectores educacionales no considerados por la Educación superior. Este es el caso de los post-grados en Administración de Negocios y la capacitación en el sector bancario. Es lícito concluir entonces, que la formación fuera de la Empresa se adentra en una nueva etapa más científica y racional.

RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones serán muy breves. Se refieren - particularmente a las posibles intervenciones del psicólogo en la función formación dentro de la Empresa.

1o.- Vista la íntima relación entre selección y formación, el psicólogo puede intervenir en una Empresa industrial ayudando a seleccionar aquellos miembros del personal que serán formados. Asimismo, puede intervenir en el diseño del programa de formación para volverlo conforme a las leyes de la psicología y de la formación de hábitos.

2o.- Como no hay técnica de gestión que no comience por el análisis del trabajo, otra intervención del psicó-

cólogo -si posee formación suplementaria en este dominio- es el análisis de puestos de trabajo, descripción, determinación de las exigencias, calificación de los puestos. En este sentido, el aporte a los programas de formación es fundamental garantizando que el contenido a enseñar parta de un concreto y no de categorías abstractas. Puede decirse que es éste, un papel fundamental para un programa de formación. El papel del psicólogo se muestra como sumamente reocomendable para difundir conocimientos y modos operatorios verticalmente hacia niveles más aplicados y horizontalmente hacia dominios de gestión y tecnologías.

3o.- Es recomendable concederle suma importancia a la programación racional de la formación. Una programación -- técnicamente elaborada supone presente la política de la Empresa, puesto que la programación concurre a la realización de esta política. Sólo una programación lógicamente establecida hará posible una evaluación objetiva de los resultados. Esto último es también recomendable para establecer costos y beneficios de la formación. El establecimiento de costos y beneficios es asimismo recomendable a nivel nacional para todas aquellas instituciones encargadas de la formación de recursos humanos altamente, calificados.

C O N T E N I D O

	<u>Pag.</u>
Resumen General	I
Introducción	
<u>C A P I T U L O I:</u>	
ALGUNAS RAZONES DEL POR QUE DE LA FORMACION EN LA EMPRESA.	1
A.- <u>El Problema</u>	1
1. El modo de funcionamiento del sistema económico.	1
2. Internacionalización de la economía.	4
3. Especialización y División Creciente del Trabajo	7
4. Cambios tecnológicos y Evolución del Trabajo obrero	8
5. Nuevos Tipos de Organizaciones	15
6. El Sector Industrial en Centroamérica	17
7. La Formación de la Mano de Obra en el país.	21
8. La necesidad de una Política de Formación.	36
<u>C A P I T U L O II:</u>	
ELEMENTOS TEORICOS DE LA FORMACION	40
A.- <u>El Marco Pedagógico</u>	40
1. Dónde Formar?	40
a) Dentro de la Empresa	40
b) Fuera de la Empresa	43

	<u>Pag.</u>
B.- A quién Formar	45
1. Todo el Personal o unos pocos?	45
2. Los Modos de Producción Industrial.....	46
3. La Formación del Personal Obrero	48
a) La Formación y el perfecciona- miento en los trabajos unitarios	48
b) La Formación en los trabajos en serie.	49
c) La Formación en los trabajos por proceso	51
4. La Formación de Mandos Intermedios	52
5. La Formación de Ejecutivos	53
6. La Formación Negativa	55
a) Algunos sesgos de la Formación	55

C A P I T U L O III:

EL PROGRAMA DE FORMACION	58
A. <u>Objetivos y Política de Formación</u>	58
1. Preveer antes de estructurar el plan	58
2. La determinación de necesidades de Formación	60
a) El análisis de necesidades de Información	61
b) Necesidades de Formación No- minales	62
c) Necesidades cualitativas de formación	63

	<u>Pag.</u>
3. El Estudio de puestos de Trabajo	63
4. Los Objetivos de la Política de Formación	66
<u>B.- La Estructuración del Programa de Formación</u>	69
1. El diseño de los planes de Formación	69
2. El contenido	69
3. Los Métodos	71
4. Los Objetivos del Plan	74
5. El Puesto de la Formación en la estructura organizativa	75

C A P I T U L O IV:

LA APLICACION DE LA DINAMICA DE GRUPOS EN LOS PROGRAMAS DE FORMACION EN LA EMPRESA	77
<u>A.- Sentido de la Formación</u>	77
1. Preliminares	77
2. El Comportamiento Social	77
3. El Sentido de la Formación Psicosocial	81
<u>B.- Los Dominios de Aplicación</u>	86
1. Aspectos Generales	86
2. Objetivos específicos	87
a) Entrenamiento de la práctica y a la eventual conducción del trabajo en grupos	87

	<u>Pág.</u>
b) Experiencias intensivas de los procesos relacionales	88
c) Formación de formadores	88
3. Procedimiento	88
<u>C.- Métodos de formación</u>	92
1. Tipos de Discusión particulares	92
a) El Método de Caso	92
-Factores del Caso	95
-El Factor de Grupo	96
b) El grupo de diagnóstico	99
2. Perspectivas Futuras	100
Conclusiones	102
Recomendaciones:	107

BIBLIOGRAFIA

- 1) Ander Egg, E. "El Mundo en que Vivimos". Buenos Aires, Centro de Estudios de la Realidad, 1970.
- 2) Anzieu, D. y Martin J.V. "La Dynamique des Groupes Res Groupes Restreints". París, PUF, 1968.
- 3) Argyris, C. "Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness". Homewood, Irwing, 1962.
- 4) Ardoino Jacques. "Propos Actuels sur L'education".
- 5) Bellows, Roger. "Sicología del Personal en la Industria y los negocios", Diana, México, 1966.
- 6) Bethel, I. y otros. "Organization y Dirección Industrial". México, F.C.E. 1970.
- 7) Bonilla, Gildaberto. "Diseño de una Política de Capacitación de la mano de obra para el sector industrial". San Salvador, 1973.
- 8) Boucharlat, D. "La Methode des Cas". París PUF, 1961.
- 9) Brown, Wilfred, "Dirección Empresarial" Uteha, México.
- 10) C.C.T. En Acción. Boletín de la Confederación Centroamericana de Trabajadores, San José Costa Rica, Nov.-Dic. 1973.
- 11) Corten A. "Problemes Economiques du Travail". Louvanin, 1968.
- 12) Crozier, Michel. "El Fenómeno Burocrático". Buenos Aires, Amorrortu, 1969.
- 13) De Bernis, Gerald. "La Importancia del Desarrollo Tecnológico en América Latina", en Documentos de SEUL 1966, No.1

- 14) Documentos de la Reforma Educativa. El sistema Educativo, Fundamentos Doctrinarios, Estructura, Planes y Programas, Ministerio de Educación, 1970.
- 15) Dunnette, Marvin D. y Kirchner, Wayne K. "Psicología Industrial ", México, TRILLAS, 1972.
- 16) Ducker, p. "The Practice of Management". N.Y. Harper, 1954.
- 17) Friedmann, G. "Le Travail en Miettes". París, Gallimard, 1963.
- 18) Friedmann, G. y Naville, Pierre. "Tratados de Sociología del Trabajo", México, FCE. 1963.
- 19) Halman, Franklyn. "La Dirección de Grupos". México, Libreros Mexicanos, 1965.
- 20) Hasson, Guy de. "La Formación dentro de la Empresa". Barcelona, Casanovas, 1965.
- 21) Jardillier, P. "L'organisation Humaine des Entreprises".
- 22) Jardillier, P. "L'avenir de la Psychologie Industrielle", París, 1965.
- 23) Le Maître, Jean Marie. "La Psychologie et les Sciences Humaines dans l'Entreprise". París, Editions de l'organisation, 1967.
- 24) Mucchielli, R. "La Méthode des Cas". E.S.F. París, 1968.
- 25) Mucchielli, R. "L'Etude des Postes de Travail", París, Librairies Techniques, 1968.
- 26) Mucchielli, R. "L'entretien de Face a Face dans la Relation d'Aide". París, Editions Sociales F., 1967.

- 27) Maisonneuve, J. "La Dynamique des Groupes", París, PUF. 1968.
- 28) Mertens de W, Ch. "La Formation a la Direction des Entreprises". París, Nauwelaertes, 1961.
- 29) Mertons de W. Ch. "Méthodes de Formation", Louvain, Libraires Universitaire, 1966.
- 30) Maier, Norman R.F. "Psicología Industrial", Madrid, RIALP, 1969.
- 31) Melegniez, R. "Techniques Moderns de Choix des Hommes", París, Les Editions d'Organization, 1967.
- 32) Piegers, F. "El Proceso de los Incidentes", México CECSA, 1967.
- 33) Pinto Agüero B, Carol. "Costos de la Formación de Recursos Humanos altamente calificados", Santiago de Chile. C.P.U., 1973.
- 34) Siegel, Laurence. "Psicología Industrial", México CECSA, 1971.
- 35) Sheriff, M. "The Psychology of Social Norms". Dans Psychologia Sociales. Textos Fundamentaux Anglais et Americains, Levy, André. París, DUNDO, 1965.
- 36) Touraine, Alain. "Historia General del Trabajo", México, Grijalbo, 1965.
- 37) Vásquez, Alexander. "Aspectos Generales sobre la necesidad de la Formación Profesional en "Industria". año XII, Enero 1972, No. 1,
- 38) Vatier, Raymond "La Perfectionnement des Cadres". París, PUF. 1969.