

CESEDEN

LA FORMACION PERMANENTE DE LOS "CUADROS" (*)

Por el Doctor Ingeniero Mr. PERRIER

(L'Armée, mayo 1968)



Febrero, 1969

BOLETIN DE INFORMACION NUM. 33 - III

(*) Esta acepción, ya generalizada en muchos ambientes, de la palabra francesa "cadre" tiene un significado de "mando intermedio", con gran diversidad de categorías.

El objeto de este artículo no es encontrar una solución a los problemas planteados por la formación permanente de los cuadros; todavía menos, establecer fórmulas. Por el contrario, se reduce al intento de contestar a estas preguntas:

- ¿Qué es un "cuadro"?
- ¿Qué es la formación de los cuadros?
- ¿Se puede distinguir entre las necesidades y los fines de la formación permanente?
- ¿Cuáles son los fines de la formación permanente?
- ¿Cuáles son los problemas de aplicación?
- ¿Cómo se orientan las realizaciones actuales?
- ¿Qué se saca en conclusión?

Nota de la redacción: La necesidad de especialistas altamente calificados es uno de los rasgos dominantes de la civilización moderna; pero la aceleración constante de los progresos técnicos dejan rápidamente anticuados los conocimientos del hombre y las máquinas que construye. Poner al día de forma continua unas y otras ha llegado a ser una necesidad.

La asimilación pura y simple de los cuadros militares a los cuadros civiles - sería desacertada, aunque en tiempo de paz algunas de sus ocupaciones sean semejantes; para éstos, el tiempo de guerra constituye un período excepcional; para aquéllos, el ejercicio del mando en tiempo de crisis se inscribe en una perspectiva normal.

Sin embargo, el conocimiento de los problemas de formación de los cuadros civiles merece la atención de los cuadros militares.

* * *

¿Qué es un "cuadro"?

La palabra tiene un origen militar bien conocido, pero aunque fuese nueva, su concepto apareció con la estructura de las primeras sociedades organizadas.

En la economía contemporánea, cuyo objeto conocido es el beneficio, es necesario tener presente el hecho de que un "cuadro" es un hombre, es decir, mucho más que una correa de transmisión, que una rueda técnica o administrativa. El "cuadro" depende de un poder del cual recibe misión, responsabilidad y autoridad. Es asimismo un poder frente a sus subordinados, es jefe de un grupo de hombres con el cual tiene una misión que llevar, un fin a alcanzar.

Esto no es suficiente para definir un "cuadro". Esta palabra incluye una noción de competencia. El sólo nivel de competencia basta a veces para definir el "cuadro", en particular el llamado "funcional" o el de investigación.

El lenguaje corriente limita el empleo de la palabra "cuadro" a unos grupos bien definidos, en el ejército, o los partidos políticos, sindicatos, empresas, federaciones deportivas, etc. Este artículo está escrito desde el punto de vista de las empresas. Pero hay que subrayar el puesto del "cuadro" fuera de la propia empresa. Por el solo juego de sus responsabilidades y sus incidencias humanas, el cuadro quiere conservar su posición en la sociedad de la cual depende su célula. Quiere ser de hecho -y lo es- testigo de una civilización, a la vez en su técnica y su ética.

La conciencia que cada uno tiene de este papel conduce a un problema de finalidad al cual cada uno responde, o rehusa responder, según su formación y sus gustos, como también por el interés que haya aportado a este problema y el esfuerzo que ha ya reconocido a su estudio.

La necesidad misma de una formación continua prácticamente no se pone nunca en duda, incluso si las actitudes van del escepticismo como al estrecho utilitarismo. Las divergencias aparecen en los fines dados a la formación y en los principios que la dirigen. En relación directa con la conciencia que el cuadro tiene de su naturaleza y misión, se plantea el problema de las responsabilidades:

Interiormente, en su empresa, las responsabilidades del cuadro están definidas por la estructura de este grupo y por el puesto ocupado en esta estructura.

Exteriormente a la empresa, las responsabilidades del cuadro están en función de su naturaleza humana y social, de su competencia general, de sus cualidades humanas.

Este último campo es evidentemente difícil de explorar y, en general, los estudios versan sobre el primero, interior de la empresa.

Desde otro punto de vista, estas responsabilidades se ejercen en tres planos:

- el de la autoridad generadora de responsabilidades humanas, a la vez internas y externas al grupo,
- el de la cultura, depósito de la riqueza de la comunidad,
- el de la técnica, a la vez en sus aplicaciones profesionales y en sus incidencias humanas.

La naturaleza misma en sus responsabilidades, la conciencia que de éstas tiene, la preocupación que tiene de asumirla, justifican el deseo constante de la mejora que el cuadro puede experimentar. La formación permanente es una solución para la satisfacción de este deseo.

¿Qué es la formación de los cuadros?

Se puede definir por el aprendizaje de normas, la adquisición de conocimientos, la adopción de actitudes concurrentes a una transformación del individuo; transformación determinada por nuevos modos, de actuar, de juzgar y de pensar.

También se puede considerar la formación como el desarrollo de nuevas capacidades, mientras que el perfeccionamiento, con el que se confunde frecuentemente, sería la mejora de cualidades en ejercicio.

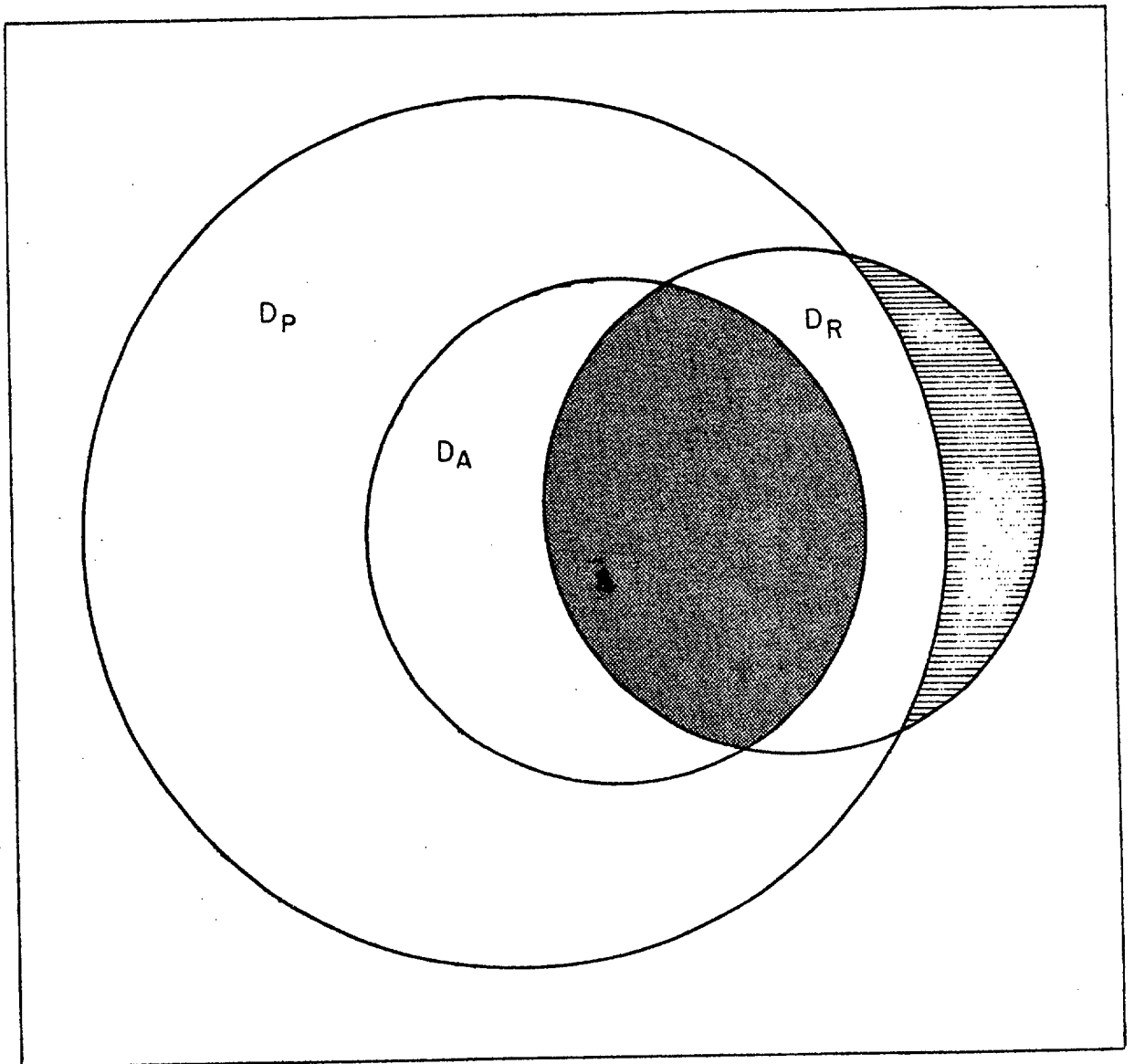
Otro punto de vista consiste en considerar el perfeccionamiento como limitado en tiempo y en objeto, siendo la formación permanente y amplia.

Un simple esquema permite comprender lo que puede pedirse a la formación. Es posible considerar tres campos de cualidades adquiridas o a adquirir.

El de la potencialidad total de un hombre (D_p), el correspondiente a su formación adquirida (D_A) y el correspondiente al rendimiento a desempeñar en el medio humano (D_R).

Sobre el esquema propuesto, sólo la intervención de D_A y de D_R es utiliza-
ble en beneficio del medio exterior (ver figura).

El problema de la formación consiste en extender D_A para cubrir D_R . Si D_R no está totalmente incluido en D_p , la solución no podría ser más que parcial. El contenido de D_R puede evolucionar; la formación debe tenerlo en cuenta, de donde se deduce su carácter permanente. Uno de los problemas planteados aquí es el de la previsión, facilitada por el conocimiento de la evolución de D_R .



Un esquema tal presenta las ventajas de la simplificación. Presenta también inconvenientes. En particular escamotea el problema de las finalidades.

¿Se pueden distinguir las necesidades y los fines de la formación permanente?

Cierto pragmatismo actualmente muy generalizado tiene por objeto la formación para cubrir las necesidades.

Este pragmatismo expresa a la vez ignorancia profunda de los fines humanos o incluso un cierto escepticismo y deseo de acción, incluso privada de objeto.

El retorno a la noción de responsabilidades permite ver más claro.

El esquema precedente muestra que la única aspiración del papel a desempeñar en el medio humano (D_R) no permite al hombre extender su formación (D_A) al nivel de su potencialidad (D_p).

Los fines de la formación son por consiguiente: la satisfacción de las finalidades del grupo: empresa, sociedad o el desarrollo de la personalidad.

Este problema se volverá a estudiar más adelante. Bajo el punto de vista de la empresa, las necesidades de formación y desarrollo de las aptitudes evolucionan en función de los progresos técnicos y tecnológicos, de la expansión económica, y necesidades de organización debidos a la vez al progreso técnico y a la expansión.

Los progresos técnicos y tecnológicos se derivan directamente de las investigaciones científicas aplicadas por sí mismas, deducidas de las investigaciones fundamentales. Se puede decir que existe entre las dos formas de investigación un enlace: aquéllos buscan reunirse con éstas. El siglo XX se presenta como un período de digestión, de asimilación de adquisiciones teóricas. Esta definición no es exacta, pues la investigación aplicada exige la investigación fundamental y busca el modo de orientarla. El carácter de competencia de las economías modernas no es extraño a este aspecto prospectivo. Para el cuadro, esto se traduce en la necesidad no solamente de atender a sus propios problemas, sino también disponer de absoluta libertad de imaginación.

De este doble fenómeno, progreso técnico y competencia, fluye la expansión económica, uno de cuyos aspectos es la política llamada del "pleno empleo". Para vivir, la empresa necesita una clientela, una población que disponga de un poder de adquisición o de intercambio. De ello resulta una expansión auto-sustentada, como una reacción en cadena, y -al nivel de la economía macroscópica- una investigación de control de esta expansión de equilibrio, político y social.

Frente a la expansión, la empresa está amenazada de regresión, ya por insuficiencia de productividad, ya por falta de aplicación de los productos ofrecidos. Las mismas tareas sufren estas influencias. Los ejecutantes vigilan y mantienen las máquinas que producen. Los ingenieros preparan materiales y procedimientos futuros. Las empresas deben atender no solamente a una formación más adecuada sino también a una necesidad permanente de adaptabilidad.

La expansión se traduce también por unas modificaciones de organización. Hay falta unos hombres capaces de analizar las estructuras, de prever sus modificaciones, de promover novedades, y de obtener la adhesión del personal que entre en estas estructuras. La apertura de espíritu, expansión de miras y facilidad de comunicación llegarán a constituir necesidades.

El perfeccionamiento de los cuadros debe estudiarse dentro de los cuatro campos principales: técnico y profesional, economía y gestión, relaciones humanas, y cultura.

La extensión de las necesidades y la pluralidad de los campos pueden ser obstáculos para la búsqueda de la formación. Se plantea una pregunta. "¿Por dónde comenzar?".

El primer problema a tratar es, por consiguiente, el de la sensibilización, de la motivación. Es preciso guiar a los cuadros no para sufrir las estructuras que los rodean, ni para aceptarlas, sino para desearlas. Tal progresión encuentra necesariamente unos obstáculos, choca con unas inhibiciones, de las cuales la inercia con todas sus falsas razones- resulte la más pesada.

En el nivel cultural, los obstáculos son de tres órdenes: dificultad de análisis, de comprensión de las situaciones y medios, de orientación hacia las fuentes de conocimiento y de comunicación.

A la formación permanente corresponde el salvar estos obstáculos.

¿Cuáles son los objetivos de la formación permanente?

El progreso técnico, la expansión y las necesidades de organización han abierto el campo de la formación, que se impone con carácter permanente en todo nivel y edad. Si los objetivos no están expresados claramente, la acción viene a resultar su propio objetivo. Comenzada por capricho o por emulación, es abandonada a los especialistas, y llega a ser un motivo en sí mismo. Este error se combate en la actualidad eficazmente y los responsables buscan la participación de todos los servicios en la formación. Otro peligro consiste en lanzarse a una acción insuficientemente preparada, libre de mejora por "aproximaciones sucesivas". Los peligros de tales actitudes son:

- una visión muy limitada del campo de formación y de los medios a poner en acción,
- una integración insuficiente de la formación en la vida de la empresa,
- un desequilibrio del desarrollo humano.

Las lagunas son inevitables:

- Relación insuficiente entre programas y necesidades.
- Desarrollo exclusivo al nivel subalterno.

- Predominio de técnicas paralelas.
- Privilegio para ciertos "elegidos".
- Confusión entre enseñanza y formación.

Así pues, es necesario distinguir entre los fines a asignar y la formación. Fines que se sitúan "a priori", en dos niveles: satisfacción de las necesidades de la empresa y desarrollo de la persona humana.

En los dos casos, el problema de la formación devuelve a una teoría del hombre, más exactamente a una ontología. El aspecto metafísico es inevitable. Desdeñarlo es escoger en el peor sentido; el "homo" se transforma de "sapiens" en "economicus". El objeto de la formación resulta de la adaptación del hombre a su tarea, a las solas necesidades de la empresa, sin que la finalidad se precise fuera de su "beneficio".

Ciertos autores más generosos consideran una orientación humana de la formación, pero como una etapa hacia la mejora de la empresa en el mejor clima social. - Otros pretenden distinguir lo económico y lo social olvidando que no son nada más que dos aspectos de una misma alternativa colectiva y que "la vida del hombre cesará de existir en el momento en que se reduzca a lo social" (V. Gheorghiu - La Hora Veinticinco). Luego, se trata de considerar al hombre según su naturaleza humana y permite que cada uno "cultive y desarrolle plenamente todas sus facultades" (Enciclica QUADRAGESIMO ANNO).

La civilización "de empresa" estará justificada cuando cada uno de éstos - conduzca a sus colaboradores hacia el más alto grado que cada cual pueda alcanzar. El "mejor hacer" será la consecuencia del "mejor estar".

¿Se puede intentar una síntesis entre las dos orientaciones?.

Interdependencia y reciprocidad, teóricamente seductoras, conducen a la confusión. Interdependencia y formación peligran al conducir a lo estrictamente utilitario.

La distribución en dos etapas sucesivas: perfeccionamiento económico y desarrollo humano, corre el riesgo de sacrificar la segunda etapa bajo la permanente presión de la primera. Además es partir de una suposición previa que no demuestra nada. Toda organización económica y social (colectiva) sería buena moralmente si los responsables tuvieran presente el fin humano. Nada permite tal optimismo.

De todas formas, las dos orientaciones no coinciden. La primera, económico-social, no implica en forma alguna la segunda, humana. La segunda puede solapar la primera quedando subordinada entonces ésta a aquélla.

La opción es en tal caso indispensable y sólo la finalidad humana es aceptable. Es necesario separar la expresión, la significación y las consecuencias.

Deducida teóricamente, la preferencia estará también guiada por la confianza concedida a cada uno y por la extensión humana de las responsabilidades profesionales. En cada caso, se trata de crear una comunidad.

El significado se encuentra en los criterios mismos de elección. El perfeccionamiento es entonces un "acto ético" (Gaston Berger) que se traduce por su carácter gratuito, por la pedagogía empleada, por las actitudes fuera del perfeccionamiento mismo.

El problema pedagógico debe tratarse bajo la óptica del no-condicionamiento. Si la sensibilización, la motivación debe subrayarse, la libertad, así como la responsabilidad deben conservarse íntegras.

El análisis de las necesidades se orientará hacia el respeto del hombre. Se atenderá al estilo de mando; la elección obrará sobre las estructuras. El aumento de las responsabilidades y la precisa determinación de las tareas favorecerán la descentralización de los enlaces jerárquicos. Los enlaces funcionales facilitarán la urgencia de los problemas humanos. Los enlaces representativos tenderán a la cooperación concertada.

Finalmente por la sola preferencia dada a la finalidad de su formación permanente, los cuadros -armazón de las empresas- serán realmente los artífices de esta civilización.

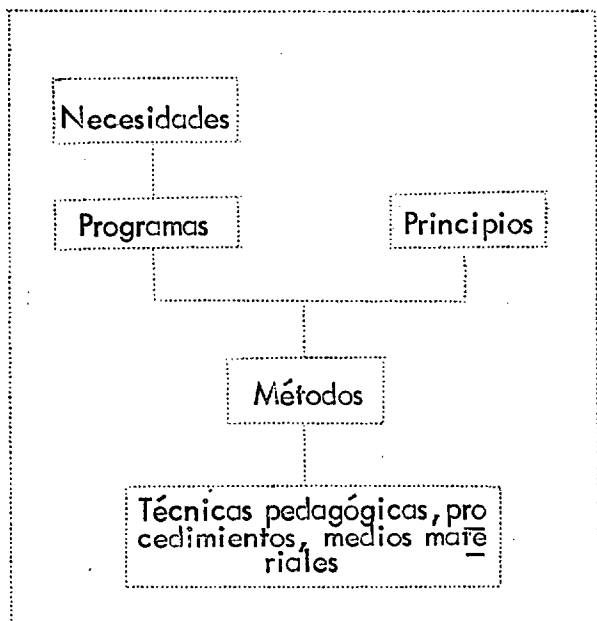
¿Cuáles son los problemas de aplicación?

Estando precisados necesidades y objetivos, las soluciones de los problemas de aplicación deben satisfacer las primeras y respetar los segundos.

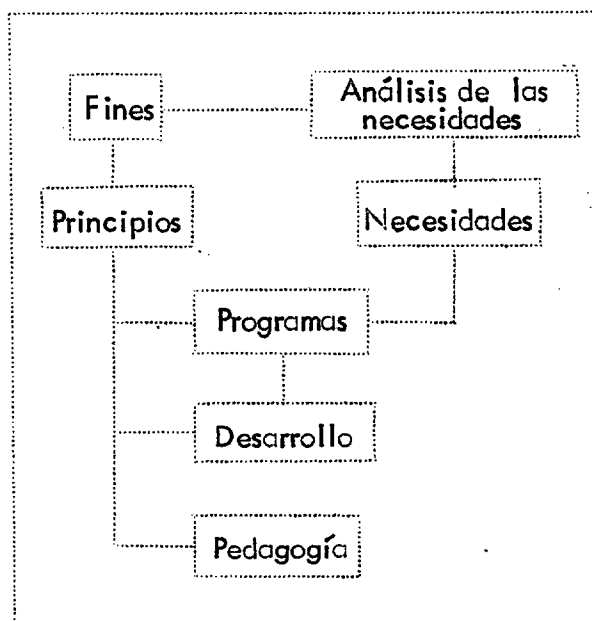
Para muchos, teniendo en cuenta la confusión frecuente entre necesidades y fines, el proceso de elaboración y puesta en marcha de los programas sigue el esquema 1 de la página siguiente.

Pero ¿de dónde vienen los principios?. Los fines no están definidos y en tal esquema se pueden incluir los convenientes en nombre de la eficacia o mejoría del clima social.

La definición y la elección de los fines permiten aclarar el concepto (ver esquema 2).



Esquema 1



Esquema 2

El conocimiento de los fines orienta el análisis de las necesidades y fija los principios de formación. Unos y otros permiten la definición de los programas. Los principios dan a los programas su estilo de aplicación o desarrollo y dirigen la pedagogía.

En la práctica, la formación profesional contiene el entrenamiento o aprendizaje en su sentido más general. La evolución técnica y adaptación, han conducido a extender ésta formación a los adultos. A estos imperativos responde, por ejemplo, la Escuela de Artes y Oficios.

Con este fin se han puesto a punto técnicas de formación de las que se pueden citar algunos ensayos interesantes.

La "Training Within Industry Twi" se ha aplicado en los U.S.A. en período de crisis (1941) para hacer frente a las necesidades de la industria de guerra. El "Twi" ha permitido en cuatro años la formación de un millón de cuadros. Su trasposición a Francia en tiempo de paz ha sido decepcionante.

La crítica principal se dirige al aspecto pragmático de una formación que aparece a veces como un amaestramiento.

El desarrollo de los métodos activos no directivos ha desviado del "Twi" los cuadros superiores. En este sentido ha sido lanzada en Francia la experiencia de "el en

trenamiento mental". Se trata a partir de un problema planteado de pasar de los hechos a la acción siguiendo la trilogía:

- Hechos; observar, ver, "sentir el medio".
- Ideas; comprender, juzgar, reflexionar.
- Actos; actuar, transformar.

Este "entrenamiento mental" destinado inicialmente a la formación de los cuadros ha sido orientado curiosamente hacia otros fines. L'ACTION CATHOLIQUE, por ejemplo ha hecho de él la base de la "revisión de vida".

El riesgo de condicionamiento por la elección de los asuntos tratados y por el de los instructores es flagrante. El condicionamiento está facilitado por el hecho - que se pide comprender y juzgar a unas gentes que, frecuentemente, no están preparadas intelectualmente ni a comprender ni a juzgar, o cuyo juicio está orientado a priori.

El fin propuesto de efectuar cambios, tan importante se sigue a veces aunque no haya nada que cambiar. Se llega así, a amenazar de destrucción lo que debe conservarse por acomodarse al mito, muy de moda, del movimiento perpetuo, por no decir de la revolución permanente.

Otros métodos no directivos, presentan el interés de colocar al hombre en situación de auto-perfeccionamiento; en cuyo caso el animador es un catalizador, no un prosélito. Ciertos organismos como el C.A.D.I.P.P.E. (1) celebran sesiones entre empleados, obreros, cuadros y jefes de empresa. Cada empresa figura solamente en uno de estos grupos, pero el conjunto de la jerarquía está representada. En realidad, se trata de eliminar los obstáculos de estructura o actitud. Los objetivos quedan limitados al beneficio de la comunicación y de la sensibilización en los problemas planteados por el proceso de perfeccionamiento.

Los métodos sico-sociológicos están incorporados en los precedentes pero a veces levantan críticas violentas a las cuales su origen sicoterapéutico no es extraño.

En el campo de los métodos no directivos, es necesario citar el método CARRARD (ingeniero y sicotécnico suizo, 1899-1941) que fue introducido en Francia en 1936 por el Ministerio de Trabajo. Interesa sobre todo respecto a los períodos de aprendizaje, cuya duración reduce mediante la racionalización de los procedimientos.

(1) Comité de acción para el desarrollo del interés de las personas en el progreso de sus empresas y profesiones.

El desarrollo de los acontecimientos afluye sobre los métodos, pero no se deben desdeñar ni los programas ni el conocimiento de los principios. Estos plantean el problema de la preparación de los "jornaleros", de su puesto en la empresa, de su vocación. Muchas organizaciones públicas o privadas se preocupan de estos problemas - (2). Estos organismos permiten información, cambios y contactos que facilitan la sensibilización indispensable para el estudio de los problemas planteados, suministran el impulso necesario, pero la preparación continua de los formadores se prosigue esencialmente bajo la forma de preparación cultural personal voluntaria.

¿Cómo se orientan las realizaciones actuales?

Prácticamente, en las organizaciones hay tantos matices como organizadores. La selección de las empresas a estudiar se dirige lógicamente hacia las industrias llamadas "de vanguardia", en las que la evolución de las técnicas plantea permanentemente el problema de la formación.

Desde este punto de vista, se puede citar una gran industria de construcción de máquinas electrónicas, una empresa de fabricación de elementos y de sub-conjuntos electrónicos, una sociedad de construcciones aeronáuticas y, en fin, un comisariado nacional de estudios e investigaciones.

En el primer caso, la industria de máquinas electrónicas, la proporción de los cuadros, uno para cada cuatro colaboradores, justifica el interés tomado por el problema. La empresa está dividida en departamentos, y cada uno de éstos, o división, tiene su servicio de formación; éste es autónomo en cuanto a su organización, bajo la autoridad jerárquica del jefe de departamento. Los diferentes servicios de formación están funcionalmente ligados al servicio de educación general de la sede de la firma. Las necesidades de cada división y la evolución tecnológica se siguen así de muy cerca. Los principales problemas resueltos son la instrucción técnica, la instrucción comercial, la formación complementaria para actualizar a los cuadros antiguos, la documentación. El servicio de educación general dispone de un centro de formación. Este organiza unos cursos de lengua inglesa, otros de formación científica y general, directamente y por correspondencia, y unos seminarios sobre las relaciones humanas, el mando, la gestión, la economía y los problemas socio-económicos. La organización se apoya sobre el voluntariado y el fin de los formadores es asegurar el porvenir de todos.

En el segundo caso, de la empresa de fabricación de elementos y de sub-conjuntos electrónicos, los técnicos están clasificados en dos categorías: de un lado, los responsables del planteamiento; de otro, los responsables de la fabricación. Los últimos son el objeto de un rápido "envejecimiento técnico" que presenta el serio problema de volver a

-
- (2) Es imposible citar todos, pero el "Centre d'étude et d'application pour la formation des cadres" (81, rue de Miromesnil - Paris 8^e) proporciona una relación de los organismos de formación y perfeccionamiento.

readaptarlos hacia la dirección, los servicios de gestión o los técnico-comerciales. Para resolver sus problemas de formación y de readaptación, esta empresa se apoya sobre unas organizaciones exteriores (facultades y centros especializados). Sin omitir los problemas humanos, las cuestiones técnicas parecen las que más preocupan.

En el tercer caso, una sociedad de construcciones aeronáuticas, la formación está orientada hacia las necesidades de la empresa y los dirigentes están muy sensibilizados a la evolución técnica. La misma dirección tiene en sus manos el perfeccionamiento del personal. Este perfeccionamiento se orienta siguiendo tres vectores -técnico, funcional y general-, y se apoyan ampliamente sobre los organismos exteriores. Se examinan todos los problemas técnicos interesantes para la sociedad. La formación funcional está orientada hacia el desarrollo de las cualidades de dinamismo necesarios a la función. El perfeccionamiento se considera como factor de adaptabilidad. La jerarquía queda responsable del perfeccionamiento, le proporciona medios y fines y la controla. El aspecto práctico no se pierde nunca de vista.

En el cuarto caso, un comisariado nacional de estudios e investigaciones, la formación de los cuadros responde a dos necesidades, cuadros de empresas exteriores de una parte, y de otra cuadros interiores del comisariado. Los cuadros exteriores después de su formación quedan enlazados entre sí y con la "casa". Ellos mismos establecen sus necesidades de formación complementaria. Estos períodos complementarios de ampliación se repiten cada cinco años y los programas esencialmente se extienden en el dominio de las ciencias aplicadas. La formación permanente de los cuadros interiores al comisariado resuelve dos problemas, la readaptación de los cuadros debida al desuso de las técnicas a que estaban habituados y la "puesta a nivel" de los conocimientos de cada uno. En esta última forma se trata, sobre todo, de contactos inter-servicios, difusión de documentación, coloquios con otros centros de investigación (por ejemplo facultades), en los que cada colaborador goza de la libertad necesaria y toma todas las iniciativas que juzga útiles.

Estos ejemplos muestran la diversidad de los problemas a resolver, la multiplicitad de las soluciones y de los estilos. Lo que resalta aún más si se consideran los campos clásicos en los que los problemas de gestión, estructura y humanos pesan más que los problemas técnicos.

¿Se puede resolver?

¿Quién debe beneficiarse de la formación permanente? La teoría y los ejemplos responden; todos los cuadros se benefician en circunstancias tan distintas como la readaptación o la simple continuidad del oficio.

¿Quién debe facilitar la formación permanente?

Los jefes de empresa son los verdaderos responsables y es de ellos de quienes debe partir el impulso.

¿Dónde debe efectuarse la formación permanente?

Debe partir del oficio y volver a él, porque es en el mismo ejercicio de las responsabilidades donde encontrarán su finalidad.

¿Cuándo debe efectuarse la formación permanente?

La misma condición de permanencia expresada responde a la pregunta. No debe limitarse nunca a los períodos de crisis.

¿Cómo debe efectuarse la formación permanente?

Es un proceso de auto-formación y por lo tanto debe proceder de un acto libre y voluntario. Debe concebirse como una liberación.

¿Qué debe enseñar la formación permanente?

Todo lo que permite mejorar al hombre.

"A cada paso franqueado en el estudio de este problema, se encuentra al hombre, con sus necesidades, sus debilidades y sus grandezas. El problema de la formación se reduce fundamentalmente a un problema humano. Cualquiera que sea la organización de la sociedad, el hombre es lo primero. Solamente bajo este punto de vista la formación permanente encuentra a la vez su pleno sentido y su finalidad".

BIBLIOGRAFIA

- La formación y el perfeccionamiento de los cuadros.

P. H. GISCARD

- Tesis de M. G. SARROUY sobre el mismo tema.

- Formar jefes, promover hombres.

R. HUGONNIER

- El perfeccionamiento de los cuadros en Francia y en los Estados Unidos.

P. DEMARNE

- - - - -