

CAPITULO I

INTRODUCCION

Es de relativamente reciente introducción dentro del proceso general de la administración, el adiestramiento como instrumento formal de mejoramiento en los países latinoamericanos y su proceso evolutivo acusa diferentes etapas que darían base a una regionalización del continente de acuerdo con diferentes gradaciones.

Ha sido en el sector privado donde ha alcanzado su mayor desarrollo, particularmente en las subsidiarias de las grandes corporaciones asentadas en nuestros países.

En un enfoque extensivo, de cobertura de funciones, debe destacarse el énfasis dado por gran parte de instituciones públicas, impulsado sin duda en la mayoría de los casos por organismos internacionales.

En diferentes apartes, de breve contenido, presentaremos un esboce de los papeles básicos del adiestramiento y de los lineamientos generales de la función.

También haremos una referencia a tópicos básicos que conviene tener presentes en favor de la institucionalización del adiestramiento. Si ha de promoverse una acción seria, eficaz en el proceso administrativo a través del adiestramiento, la función debe ser regular, sistemática y consolidarse a través de una planificación oportuna, una motivación pródiga de nuestros administradores y una constancia infinita en la ejecución de sus programas. No se trata de ir hacia donde creemos o presentimos que puede ser útil un curso, un seminario, ni siquiera unas cuantas conferencias. Tampoco de seguir las manifestaciones de algunos entusiastas que consideran que sería bueno instruir al personal en esto o lo otro.

Si bien una de las principales cualidades de un buen administrador ejecutivo de adiestramiento ha de ser, el saber escuchar y estar siempre dispuesto al diálogo, no deben ser en modo alguno tales inclinaciones o manifestaciones las que orienten su actividad.

Es necesario formular desde el principio una encuesta básica, integral, que comprenda la detección de las necesidades de adiestramiento. A este paso estimamos deberá seguir una jerarquización de las mismas y finalmente una cuidadosa fijación de prioridades para la ejecución de programas que satisfagan tales necesidades.

No siempre son bien comprendidos los programas de adiestramiento, y la resistencia en algunos niveles de dirección, puede dar al traste con el más eficaz de los programas. Suele adoptar diferentes formas, desde la declaratoria enfática y rotunda de negativa, hasta la del uso de la administración prohibitiva, el procedimiento consciente o inconsciente de esperar hasta contar con determinados recursos materiales, dar un tiempo para que los participantes en ciernes se ambienten, en fin, formas

algunas a cual más sutiles para postergar el inicio de cualquier programa de adiestramiento o que se desarrolle a plenitud.

Si el adiestramiento realmente rinde, si la organización evidentemente puede beneficiarse de la ejecución de varios proyectos con su concurso, constituye un deber moral de quienes de una u otra forma tienen en sus manos la responsabilidad del adiestramiento fundamentalmente, la promoción de sus logros.

No faltará quien se pregunte hasta irónicamente: ¿Y si el adiestramiento es tan bueno para qué gastar tiempo en decir que lo es, si sabido es que la mejor recomendación de un producto son sus bondades?

Hay dos motivos fundamentales para ello. El primero, la reciente tecnificación de la administración, con el análisis de su intrincado proceso de causas y efectos, con la sistematización del conocimiento adquirido. Recién se empieza a comprender el papel de nervio motor del adiestramiento en los elementos que constituyen el todo orgánico de una empresa pública o privada.

El segundo motivo es la necesidad obligada de quienes hayan logrado ahondar, conocer y comprender toda la problemática del adiestramiento -su función, la posibilidad de introducir nuevas formas de comportamiento institucional, sus técnicas de tratamiento, etc., de enseñar y hacer comprender todo esto a quienes integran su medio, en favor de despertar interés.

¿Por cuántos años la industria en países escasos de metales, retrasó su avance o perdió las perspectivas de incrementar sus ganancias por falta del mineral en su forma natural, antes de que empezara a usar la chatarra como materia prima?

No podemos quedarnos solo en proyectos, ni tampoco vamos a convencer a nadie y menos a llenar sus aspiraciones únicamente motivando, se requiere acción. En la ejecución de los programas de adiestramiento deben emplearse las mejores técnicas, estas no salen de un costoso equipo ni de un frondoso grupo de personas en la unidad que lo tiene a su cargo. Surge del estudio serio, de la sistematización del conocimiento adquirido, de la disciplina del pensamiento, que se convierta luego en eficaz instrumento y manejado con mano diestra nos permita ser artífices de logros importantes para la administración.

Nuestros países, nuestras empresas, nuestras instituciones, nuestro pueblo, ya están cansados de improvisaciones.

CAPITULO II

FINES Y OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO: LOS RECURSOS HUMANOS

Hasta la saciedad suele insistirse en el análisis administrativo, en el papel que juega una adecuada combinación de los recursos materiales y

humanos, muy particularmente estos últimos en la eficacia de la organización. Huelga insistir aquí en los motivos tradicionalmente señalados para ello.

Unicamente bástenos señalar que ni la aplicación más brillante de la electrónica en nuestros días, ha sido capaz hasta el momento de sustituir las reacciones humanas, ante una situación no programada, es decir, imprevista, en un momento dado.

Ahora bien, no por ello hemos de esperar que la reacción del hombre frente a todas las situaciones que confronta en su vida diaria, en su vida profesional, dentro de su papel en la organización a que presta sus servicios sea la más adecuada. La línea del menor esfuerzo, la rutina, ese proceso que los psicólogos llaman habituación, pueden limitar a lo largo del tiempo y afectar seriamente la capacidad de rendimiento y principalmente de asimilación.

Necesitamos capacitar en toda la extensión de la palabra nuestros recursos humanos, para que estén en condición de dar dentro de la organización de lo que ella requiere para realizar con eficacia sus fines, añadiendo a la instrucción formal escolástica e incluso a la técnica y profesional recibida de propia cuenta, todo un cúmulo de conocimientos de carácter muy específico, para ajustar al individuo a su trabajo, cuantas veces las circunstancias así lo demanden y en términos de inversión se amerite.

Necesitamos promover la superación del individuo en la propia organización, alentar la materialización de las aspiraciones sanas, a través de programas de instrucción que la capaciten para tener opción a posiciones más altas y a que esté en condición de ocuparlas con eficacia. A través de ello estaremos dando vida a nuestra organización y anticipándonos a toda una serie de problemas que genera el hombre que convertimos inadvertidamente en indispensable, a la vez que nos preparamos para el natural éxodo que con mayor o menor incidencia afronta siempre la administración de personal.

Necesitamos humanizar la administración a través de la capacitación, no se trate de convertir nuestra organización en una institución de bienestar social. Se trata de que a través de toda la escala jerárquica cada quien comprenda su propio papel como elemento constituyente de un todo orgánico, y que dentro de las relaciones que genera la estructura formal sea capaz de mantener un adecuado equilibrio entre su trato con el hombre, la motivación de su conducta y las metas de la empresa pública o privada a que se sirve.

Entre otras cosas interesa promover el cambio del líder formal por el liderazgo auténtico, emanado del prestigio y reconocimiento de la competencia y habilidad de los encargados de la conducción de los programas. Asimismo y sin perjuicio de las responsabilidades propias de todo supervisor, de la toma de las decisiones que le corresponden, la adopción de los métodos de administración participativa como sistema de trabajo. Asimismo, nos interesa la formación a través del adiestramiento de un proceso

crítico, reflexivo del hombre frente a sí y frente al mundo que lo rodea, frente a todo con lo que está relacionado en el desempeño de sus labores.

Hombres-máquina, personas habituadas a realizar una o varias tareas por más simples que sean, dentro de un campo donde no se es más que un agente pasivo que acata y cumple, no son los hombres que estén infundiendo vida al proceso administrativo y guardémonos bien de que ello sea por causa de los niveles de mando. Necesitamos, así las cosas, fomentar la reflexión, la autocrítica, la investigación dentro del campo en que nos ejercitamos dentro del contexto de trabajo a través del adiestramiento, y para ello no necesariamente hemos de requerir siempre de muy costosos expertos o costosos laboratorios.

Se ha querido en la primera sección de este aparte, destacar una serie de aspectos que nos ofrecen un panorama general de los objetivos que en función del individuo como agente dinámico de producción sin desconocer la problemática derivada de su naturaleza humana, perseguimos mediante el adiestramiento y que suelen ser menos obvios que los relacionados propiamente con el ciclo de producción.

Tiene lo antes expuesto su importancia si partimos de que el comportamiento humano está determinado por la formación de intereses, que son los que motivan verdaderamente su conducta cada día.

Nada sustituye a una motivación profunda en el individuo, en función de un interés nato o adquirido, ni precipita con mayor fuerza su voluntad a la acción en cualquier actividad. De ahí el énfasis que hemos puesto en ello, para pasar de seguido a un comentario general de las aplicaciones básicas del adiestramiento y concluir con una relación breve del proceso de aprendizaje.

La orientación del adiestramiento

Dentro del interés inmediato de la empresa a veces nos enfrentamos ante una disyuntiva en la institucionalización del programa de adiestramiento dentro de un ciclo normal de labores y de organización estable: a) dar prioridad a los programas de orientación e introducción al servicio del personal; b) dársela al personal regular en operaciones. Lo deseable es que en forma co-relacionada y paralela se la demos a unos y a otros, teniendo presente la realización de programas eventuales, o extraordinarios que deban ser desarrollados en el corto plazo, y nos proyectemos también en el mediano, en el largo plazo de las metas de la organización.

A manera de referencia, y sin pretender más que entrar un poco más en el detalle de la idea general contenida en el párrafo precedente, citaremos los más importantes factores a tener en cuenta en la orientación del adiestramiento.

Combatir fallas estructurales en la organización

Se trata de considerar aquí, factores que puedan ocasionar una baja

del rendimiento esperado. En el caso en que ello se debiera a desajustes del personal que está interviniendo en la ejecución de un determinado programa, por falta de las destrezas necesarias para ejecutar las tareas o por falta del elemento integral de motivación para cumplir con su deber.

Agente de cambio

Conviene fomentar la formación de un espíritu de investigación autodidacta del personal, a través de la presentación de nuevas fuentes de conocimiento de la evolución tecnológica atinente a su respectivo campo de acción. Asimismo propiciar eventos en que se provea el diálogo adecuado entre especialistas dentro de un mismo ramo, y entre diferentes niveles de personal, de forma que la organización pueda detectar aquellas causas de estancamiento determinadas por la habituación, a una determinada rutina o simplemente por no estar lo suficientemente al día con los conocimientos de la época.

Se persigue entre otras cosas propiciar un proceso de interacción entre quienes están directamente a cargo de las tareas y quienes tiene a su cargo la dirigencia en los diferentes niveles, de forma tal que la capitalización de experiencias de los niveles operativos.

Integración de funciones

Es necesario procurar tener el mayor número posible de servidores de una unidad, familiarizados con el máximo de las tareas que tiene a su cargo. La administración se favorece al no ver retrasado el cumplimiento de algunos deberes, simplemente por que no se encuentra presente el servidor que conoce o atiende tal o cual trámite, o procedimiento. Con la aplicación de actividades de esta naturaleza, se logra mejorar la imagen externa de la unidad, se agilizan trámites internos en aquellos casos en que la función que se desarrolla constituye, como en la mayoría de las veces, un proceso integrado y ofrece la posibilidad de rotar el personal en la realización de diferentes tareas o atención de diferentes escritorios, despertando a través de ellos nuevos intereses en el servidor, con mayor posibilidad de expandir su capacidad creativa y sustraerlo del tedio que suelen conllevar ciertas rutinas de trabajo, en favor de un mayor rendimiento.

Por regla general esta modalidad es aplicable a casi todas las labores, en una relación directa de factibilidad en su ejecución según se trate de personal de mayor o menor grado de especialización.

Asimismo la participación de la unidad de Adiestramiento varía en estos casos, desde una acción meramente promocional, en las que la casi plena responsabilidad en la ejecución corresponde a los niveles de línea con la unidad, hasta las que requieren una acción directa, dependiendo ello de aspectos como grado de especialización de las tareas, porcentaje del tiempo de trabajo que demanda su ejecución, cantidad de servidores en planta

para el desempeño, etc.

Introducción de nuevas modalidades de trabajo

Los cambios que afectan al desarrollo de rutinas establecidas, pueden conllevar la necesidad de variar sustancialmente modalidades de trabajo. Trátese del cambio de una ruta en el proceso de ajustes administrativos por refundiciones o re-estructuraciones que se operen o a que pueda verse afectada una organización, o de variantes en una ley o reglamento aspecto de particular incidencia en el sector público y de otras muchas más.

Con ocasión de tales eventos el adiestramiento como función debe estar en condición de prestar su concurso oportuno. Es aquí donde muchas veces falla la administración y deja pasar una oportunidad de obtener mejores rendimientos mediante una capacitación sistemática que satisfaga los requerimientos de la empresa.

Quien o quienes tengan en sus manos la función de adiestramiento, deben participar cuanto menos en las deliberaciones que tiendan a llevar a la práctica un determinado proyecto, el cual en forma directa o indirecta, determine ajustes en la organización, que por su magnitud y por el número de servidores a cargo de determinadas tareas, trascienda en variantes de su modo de trabajo y hagan costear la aplicación de un programa específico de capacitación. Esto en la finalidad de que esté en condición de programarlo e intervenir en su desarrollo, en una forma que ayude a la consolidación de la nueva función.

No solo es deseable ante tales ajustes que se active la acción del adiestramiento sino también, teniendo presente la merma de rendimiento que de una u otra forma pueda conllevar al proceso de habituación a que ya hemos hecho referencia en otro aparte.

Nos interesa particularmente el concepto de inversión, al igual que en muchas otras actividades de la administración, se pretende que el costo que ocasione cualquier programa de adiestramiento sea capaz de incrementar los rendimientos de la empresa y cuanto menos hacer posible la recuperación de la erogación incurrida en su desarrollo (concepción utilitaria del adiestramiento).

Ciertamente a menudo sucede que los beneficios de la capacitación no son tangibles, o al menos no son observables sino en el mediano o en el largo plazo, sin embargo el aumento de la eficacia y rendimiento o el logro de alguna forma de bienestar, deben dar forma al objeto definido previamente a alcanzar con la ejecución de un programa de adiestramiento.

El proceso de aprendizaje

A través de la capacitación buscamos un mejoramiento respecto a un status actual, buscamos a través de la difusión del conocimiento, el

desarrollo de aptitudes, la formación de ciertas habilidades, destrezas en el individuo que se traduzcan en nuevas formas de comportamiento, para responder a las situaciones que afronta en su labor cotidiana.

A través del adiestramiento dentro de la concepción que hemos querido aquí darle, debemos perseguir claramente como derrotero, el perfeccionamiento de la "conducta de trabajo" del individuo, tratamos en suma de lograr un cambio de actitudes, mayor capacidad de respuestas a los problemas en el desempeño de sus tareas. En la medida que lo logremos, en ese tanto podremos decir que hemos logrado que la gente aprenda a través del adiestramiento. Este es uno de los fines primordiales, eje principal de la razón de ser del adiestramiento en nuestro criterio, máxime si tenemos en cuenta que nuestros tiempos claman en todos los órdenes de la vida del hombre a menudo, por un cambio de mentalidad de grupos, empresas e instituciones que no es posible lograr sino a través de actitudes más favorables de parte de quienes son sus integrantes.

Más adelante nos referiremos a la conformación de un programa integral de capacitación a través de la realización de una encuesta de necesidades.

CAPITULO III

INSTITUCIONALIZACION DEL ADIESTRAMIENTO

Puede decirse sin temor a equivocaciones que el adiestramiento como función, aparece en todas las formas de organización en forma rudimentaria o en modalidades más o menos complejas.

Acusan tales manifestaciones de adiestramiento, la existencia de una acción formal o informal que hace posible que se haga presente.

En algunos casos ha surgido como consecuencia de una necesidad manifiesta, que lleva a tomar una serie de previsiones para enseñar a un grupo de servidores incorporados a alguna forma de trabajo, que requiere el desarrollo de ciertas habilidades para el feliz cumplimiento de una tarea.

Puede demandar una atención constante, hasta el punto de conllevar como necesidad el asentamiento de una función nueva dentro de la organización, objeto de una atención formal resulta siendo así el adiestramiento.

En otros casos, los más frecuentes en el inicio de la actividad, la función reviste un carácter eventual. La realización de programas que revisten las características de adiestramiento, son encomendadas a diferentes grupos de acuerdo con la ocasión determinada por una necesidad inmediata.

Puede también ofrecérsenos a la vista como una simple inquietud de algunos supervisores u otros individuos preocupados casi siempre un poco

más por las personas que por la organización. No por ello queremos negar la existencia de personal en los niveles de jefatura, realmente conciente del papel del adiestramiento en la organización.

En los casos expuestos la función está sujeta a circunstancias aleatorias y, o a la buena voluntad de las personas.

Organización formal frente a la informal. Necesidad de institucionalizar la función

Es indubitable la conveniencia de incorporar de alguna manera, a la organización formal la función de adiestramiento. Reviste particular importancia por la necesidad que hay siempre de definir responsabilidades.

Si la magnitud de la empresa, su complejo estructural, diversificación de tareas y cantidad del personal lo ameritan, cabe constituir una unidad específica a cargo del programa de adiestramiento.

Si ello no fuera así, puede pensarse en la posibilidad de recargar la responsabilidad de la función, en alguna unidad de servicios que le sea afín.

En los casos que por lo reducido de la escala de operaciones, en realidad en casos de limitaciones extremas a falta de algo, es preferible la operatividad informal según lo ya expuesto líneas atrás. Conviene entonces establecer algún nexo de relación a través de la conformación preferentemente de un grupo estable a manera de un comité especial de trabajo, integrado por mínimo de tres personas, que distraen algún tiempo de su quehacer regular en promover mejoras a través de programas de adiestramiento.

Esta modalidad se sugiere con carácter absolutamente transitorio, particularmente en aquellos casos en que por causas muy especiales la función de adiestramiento se vea obstruida en su desarrollo.

En cuanto al nexo de dependencia de la función, la experiencia aconseja que sea llevada al más alto nivel posible dentro de la estructura organizacional, con el carácter de unidad de "Staff"; cualquiera que sea su modalidad de acción, bien sea formal o informal.

La encuesta de necesidades

Para lograr una orientación debida del adiestramiento, y cerciorarnos de que llega a cumplir una meta, es necesario un diagnóstico de la situación interna donde se pretendan solucionar problemas a través del adiestramiento.

Como paso previo requerimos contar con una información de los actuales resultados de la empresa o institución, una evaluación de su rendimiento. ¿Donde se están presentando dificultades que no nos permiten alcanzar

los objetivos propuestos y cuáles es factible solucionar a través del adiestramiento?; he ahí la primera incógnita que necesitamos despejar.

Las unidades de organización y métodos, de planificación, cuando las hay pueden convertirse en un valioso punto de referencia, y debemos procurarlo así. Es necesario como complemento la realización de una encuesta de las necesidades específicas de adiestramiento.

Tal encuesta trata de recabar la opinión de los diferentes niveles de supervisión, sobre las áreas en que es susceptible de aplicar un programa de adiestramiento en favor de una mejora en los rendimientos. Presupone la existencia de una conciencia clara de lo que es el adiestramiento y de lo que puede lograrse con su aplicación. De no existir una adecuada motivación, conviene dedicar tiempo a ello antes y dar un lapso prudencial para madurar los conceptos básicos, y engendrar un proceso de reflexión y convicción que haga posible que la encuesta rinda sus frutos.

La encuesta requiere una cuidadosa programación en todos sus extremos, principalmente en la presentación de las interrogantes que van a ser planteados a los interlocutores, de forma que induzca a la manifestación espontánea capaz de proveernos de los elementos de juicio que requerimos.

En el desarrollo de tales encuestas debemos comprender como mínimo alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Diagnóstico de la forma como hasta ahora ha sido instruido el personal para el ejercicio de sus cargos.
- b) Actitud personal frente al adiestramiento.
- c) Areas del propio radio de acción donde sea prioritaria la aplicación de programas de capacitación.

Como anexo número uno a estas notas, se presenta un modelo de encuesta de adiestramiento. Constituye una base de referencia en la realización de este tipo de trabajo realizado conjuntamente por el autor de estos apuntes y en un programa conjunto con la ROCAP en la República de Costa Rica.

Programa de acción permanente

Determinadas las principales áreas de acción, vienen como complemento una serie de iniciativas para llevar a la práctica un programa, en el cual sin duda habremos tomado las previsiones necesarias en la fijación de prioridades.

Interesa una vez dado ese primer paso hacia la institucionalización del adiestramiento, tomar las medidas necesarias para realizar en forma regular en lo futuro, los siguientes tipos de programas:

- a) Programas de orientación e introducción al servicio. Se trata

de tomar las providencias necesarias para que se opere alguna forma de orientación a todas las personas que ingresen a la organización, y de introducir al servicio a las mismas y a quienes pasen a ocupar dentro de la misma empresa o institución posiciones de mayor responsabilidad.

Las formas de hacerlo varían desde el adiestramiento formal con instrucción de aula y laboratorio, de recomendación aplicable en particular cuando se trata de un grupo de personas con idénticas o muy similares responsabilidades, hasta la modalidad en que el supervisor inmediato y alguno o algunos de sus colaboradores imparte la orientación y o introduce al servicio, bajo pautas previamente determinadas.

b) Programa de mantenimiento

Tienen como fin mejorar la eficacia en el servicio, parte de una estructura organizacional determinada y procedimientos estables de trabajo. A través de este tipo de programas se busca un mayor rendimiento dentro de las rutinas regulares de la empresa mediante la introducción de nuevas técnicas de trabajo, el refrescamiento en conocimientos, normas o procedimientos adoptados en el servicio.

c) Programas de reclutamiento

Tienen por fin constituir de acuerdo con los índices de movilidad del personal en los diferentes niveles de la empresa o institución, un acervo humano capaz de suplir las necesidades de la organización.

Debe comprender particularmente al personal en servicio, en busca de su capacitación para asumir posiciones de mayor responsabilidad, constituyéndose así además en un medio de incentivo.

Al igual que en el caso de los programas de orientación e introducción, pueden ser desarrollados mediante la instrucción formal por grupos, o a través de los niveles de supervisión conforme a pautas pre-fijadas.

d) Programas de promoción cooperativa

Se trata de fomentar actitudes favorables del personal para con la institución o empresa a que sirve y sus fines. Comprenden la divulgación e intercambio de opiniones entre los diferentes niveles sobre formas de trabajo y políticas de acción. Se constituyen bajo determinadas circunstancias en válvulas de escape de tensiones producto de la relación diaria en el servicio.

También de crear un ambiente favorable para propiciar la iniciativa personal, mediante el concurso de los servidores en la solución de problemas de los propios programas de trabajo a que

están integrados. Seminarios entre personal de un mismo ramo, de un mismo nivel y hasta entre servidores de diferentes categorías puede rendir cuantiosos frutos en favor de la solución de muchos problemas, mediante la toma de ideas para adecuar trámites y procedimientos que la administración puede poner en práctica, y que para el personal se constituye en motivo de satisfacción al hacerse partícipe directo en la determinación de formas de trabajo dentro de su organización.

Ciertamente esta última finalidad propuesta, requiere un manejo muy cauto. De llevarse a la práctica, requiere una coordinación previa con los niveles de decisión, de forma que si en consenso se conviene en algunas adecuaciones entre la administración y el personal operativo, estas lleguen a materializarse ya que de lo contrario un sentimiento de frustración puede fomentar la aparición de actitudes negativas entre algunos miembros del personal.

En todo caso el objetivo de estos programas está constituido por fomentar el diálogo y la comunicación entre todos los niveles e identificar a quienes los constituyen, con las líneas de acción de la empresa o institución.

e) Programas eventuales

Estarán determinados por causas que afectan la organización o sus procedimientos en forma sustancial y requieren medidas transitorias de ajuste administrativo. Generalmente dan margen para tomar medidas tendientes a afrontar la situación. El objeto de su mención aquí es en la finalidad de estar advertidos de ello, tenerlo presente en la institucionalización de la función.

Al hacer mención de estos tipos de programa hemos tenido en mente una empresa o institución en marcha. Asimismo no hemos ahondado en la forma de hacerlo por considerar que sale de los fines propuestos para estos apuntes.

CAPITULO IV

Anexo No. 1

MODELO DE UNA ENCUESTA SOBRE NECESIDADES
DE ADIESTRAMIENTO

Encuesta de Adiestramiento

PARTE I

Confeccionar un cuestionario. Solicitar al más alto nivel convocar una reunión para explicar a los diferentes niveles de jefatura y otros miembros del personal la finalidad de la encuesta y obtener su cooperación

en lo que respecta a información que permita dar a la encuesta sentido y utilidad en el desarrollo de planes futuros,

Un cuestionario a confeccionar y utilizar es el siguiente, su objetivo elaboración de un informe que indique,

1. Necesidades que en materia de adiestramiento hay en la Tributación Directa.
2. Cómo se han llenado en el pasado y se llenan en la actualidad las necesidades en materia de adiestramiento.
3. Un análisis de las deficiencias en el programa de adiestramiento.
4. Recomendaciones para superar las deficiencias del adiestramiento.
5. Un plan para llevar a la práctica los cursos con recomendaciones de acción.

Preguntas formuladas a las personas entrevistadas:

1. Cuáles son algunas de las necesidades específicas en su propia unidad y cuáles considera Ud. que son más urgentes?
 - a. Adiestramiento en Gestión Gerencial, Dirección o Jefatura y Supervisión
 - b. Técnicas
 - 1) Contabilidad
 - 2) Derecho Tributario
 - 3) Evaluación (Valuación?)
 - 4) Otros
 - c. De oficina
2. Qué adiestramiento han tenido sus empleados?
 - a. Antes de su empleo
 - b. Después de su empleo
3. Cómo inicia Ud. a sus empleados en el trabajo?
4. Qué cursos de adiestramiento han tomado Ud. o sus empleados fuera de la Tributación Directa durante su empleo en la misma?
 - a. Universidad
 - b. Escuelas Comerciales

- c. ICAP
 - d. INTAX
 - e. Fuera de Costa Rica
 - f. Servicio Civil
5. Está Ud. utilizando a los empleados que han asistido a cualquiera de los programas realizados por las organizaciones enumeradas arriba para que impartan los conocimientos recientemente adquiridos a los otros empleados de su organización?
En caso afirmativo, de qué modo?
6. Estaría Ud. o estarían empleados seleccionados de su organización dispuestos a desarrollar e impartir cursos de adiestramiento? Esto abarca el desarrollo de los planes individuales para cada lección (preparación de las lecciones), horario, etc.
7. Qué piensa Ud. acerca de impartir un curso básico para instructores a las personas que actuarían como tales en los cursos que se proyecta desarrollar?
- a. Adiestramiento formal en el aula
 - b. Adiestramiento sobre la marcha
 - c. Otros métodos
8. En su opinión, cuál sería la mejor forma del día para realizar cursos, en la mañana; en la tarde; todo el día; o después de las horas de trabajo?
9. Qué programas específicos de adiestramiento ha desarrollado Ud. para sus empleados con el fin de que estos se mantengan al día en cuanto a cambios legislativos, reorganización, contacto con el contribuyente, etc. ?

Además de entrevistar a los diferentes Jefes Departamentales y a otros puede hacerse contacto con entidades o instituciones que puedan colaborar en el área de adiestramiento.

También deben explotarse la disponibilidad de aulas, materiales, etc.

PARTE II

Resultados de la Encuesta: Necesidades de adiestramiento.

En el desarrollo de los resultados de la encuesta se puede seguir el orden en que se plantearon en el cuestionario. Primero se tratará de las preguntas para las que hubo siempre respuestas típicas u opinión general en consenso. Conviene hacer mención a ocho posibles objetivos.

1. Después de entrevistar a los Jefes de Departamento, Sección, Oficina y Grupo determinar la necesidad más urgente en materia de adiestramiento. En el área de gestión gerencial, dirección o jefatura y supervisión, cabría considerar tópicos como los siguientes:
 - a. Relaciones Humanas
 - b. Comunicaciones
 - c. Planificación y Control de Trabajo
 - d. Análisis de Sistemas para la gestión gerencial, dirección o jefatura
 - e. Simplificación del Trabajo
 - f. Evaluación de Personal
 - g. Técnicas de Auditoría (Fiscalización)
 - h. Aplicación de las Leyes Tributarias
 - i. Avalúo de Bienes Inmuebles
 - j. Delegación de Autoridad
 - k. Técnicas de Adiestramiento sobre la marcha
 - l. Técnicas Legales para reducir la pérdida de casos apelados
 - m. Evaluación de las necesidades de adiestramiento
 - n. El Supervisor como Instructor
 - o. Cooperación y Coordinación del Trabajo entre jefaturas

Prioridades en el área de adiestramiento técnico:

- a. Detección o Descubrimiento de Defraudación
- b. Leyes del Impuesto sobre la Renta, Ventas y Territorial y su debida interpretación
- c. Etica Profesional (Este también es un tópicó que se debe incluir en el adiestramiento para gestores gerenciales y supervisores)
- d. Interpretaciones legales, Reglamentos, Resoluciones y circulares en lo que respecta a los procedimientos de apelación
- e. Relaciones Públicas
- f. Técnicas de Auditoría en lo que concierne a las Leyes Tributarias
- g. Recepción y Tramitación de las Declaraciones

Puede ser que se considere importante el adiestramiento a empleados de oficina; cierto número de ellos pueden estar realizando trabajos que están más allá de la capacidad del puesto para que han sido empleados. Pueden realizar labores semi-técnicas que comprendan tareas como revisión de documentos muy específicos, algunos otros pueden trabajar en funciones propias de Asistencia de Auditoría o Estadística, etc. Es conveniente considerar el adiestramiento en estas áreas a fin de mejorar los resultados obtenidos asegurando a la vez un buen desempeño de funciones.

2. Adiestramiento de los empleados antes y después de su nombramiento.
 - a. Los servidores en labores de tipo profesional, como es

sabido, deben llenar ciertos requisitos para ocupar el puesto -contabilidad, adiestramiento legal, etc., es usual que tales servidores estén muy bien capacitados, académicamente hablando, pero puede ser conveniente dar un poco de adiestramiento a los nuevos empleados en las áreas expuestas en No. 1 (Adiestramiento Técnico).

3. A los nuevos empleados puede que no se les dé ningún adiestramiento que pudiéramos llamar de aula, generalmente puede consistir en una breve orientación, material de lectura, y luego inician labores con un empleado experimentado para una especie de programa de adiestramiento sobre la marcha.
4. Adiestramiento externo.
 - a. Puede ser que haya un número de servidores que continúan su educación asistiendo a Universidades o Institutos técnicos. A los empleados que desean hacer esto debe considerarse la posibilidad de otorgarles una pequeña parte del tiempo de trabajo siempre y cuando el curso beneficie directamente la labor que realiza o que le sirva como requisito de promoción a otros puestos, quizá con sujeción a un contrato.
 - b. Pueden hacerse arreglos siempre que se amerite, para una formación corta a tiempo completo en el propio país, o considerarse la posibilidad de participar en algún programa en el extranjero. Conviene luego utilizar a esos servidores en la capacitación interna del personal.
5. El mayor número posible de las personas entrevistadas, debe estar dispuesta a desarrollar e impartir los cursos que están dentro de su especialidad.
6. También un curso básico para la formación de instructores sería muy útil para llevar a cabo cursos de adiestramiento.
7. En cuanto a la mejor hora del día para impartir las clases de adiestramiento, parece lo mejor:

la primera parte del día, o las últimas horas de la jornada diaria de labores, cuando hay serias dificultades para que éstas se interrumpan.
8. Pueden ofrecerse ciclos de conferencias, cuando los temas lo permitan en lugar del curso formal.

PARTE III

Análisis de las deficiencias del adiestramiento.

Las deficiencias del adiestramiento no pueden atribuirse siempre a incomprensión o falta de voluntad de parte de la institución. Más bien parece que la urgente necesidad de atender otros asuntos a veces no permite dar atención al adiestramiento. La promulgación y ejecución de leyes y la urgencia de recaudar más impuestos pueden tener prioridad sobre otros aspectos como el que nos ocupa.

Puede que se carezca de aula para impartir los cursos formales, también de materiales de adiestramiento.

Esto no quiere decir que no aprovechemos el elemento humano. Mediante un curso básico corto se podrían llenar la mayoría de las necesidades de adiestramiento.

Para superar las deficiencias que en materia de adiestramiento puedan existir en el ramo de Administración de impuestos se recomienda lo siguiente:

- a. Institucionalización definitiva del adiestramiento mediante el establecimiento de una oficina de adiestramiento. Momentáneamente estas funciones pueden recargarse en alguna otra unidad.
- b. Iniciar el desarrollo de cursos de adiestramiento bajo las prioridades fijadas e iniciarlo a la mayor brevedad.
- c. Desarrollar y efectuar un curso básico para la preparación de instructores.
- d. Explorar la disponibilidad de cursos en la Universidad y otras instituciones de adiestramiento.
- e. Animar a los "egresados de Escuelas Profesionales" a que terminen los requisitos para obtener sus títulos y darles facilidades para ello.

Proyectos para llevar a la práctica el plan de acción recomendado:

- A. Que la unidad responsable del Adiestramiento comience inmediatamente a trabajar en el desarrollo del programa total de adiestramiento de acuerdo con los lineamientos que se fijen.

Asimismo, es conveniente que oportunamente haga los arreglos del caso para:

- 1) Dictaminar los horarios y la programación de cursos.
- 2) Selección y preparación de los instructores.
- 3) Obtención de textos, y otros materiales de adiestramiento. (Guías para los instructores, planes de las lecciones de los instructores, material para distribuir, etc.)
- 4) Memorandos estableciendo cada uno de los cursos deberán contener:

- a) Fecha de iniciación del curso
- b) Duración del curso
- c) Localización
- d) Horas de clase
- e) Quiénes asisten
- f) Quiénes imparten las lecciones

5) Aulas

- B. ~~Con base en una encuesta realizada varios meses antes del inicio de cada año, deberán desarrollarse planes anuales de adiestramiento. Esto requerirá la participación de todo el personal con funciones de dirección y supervisión que tienen que ver con el desarrollo de los planes a fin de obtener su colaboración consciente en las labores de adiestramiento.~~
- C. ~~Un presupuesto para dar adiestramiento, dentro y fuera del país puede prepararse al mismo tiempo que se prepara el presupuesto anual operativo, programas favorables y acordes a las disponibilidades presupuestarias, a sabiendas del beneficio que reportará en las recaudaciones de los diversos Impuestos administrados.~~

~~No debemos olvidar que el Adiestramiento es apenas un bastión dentro de toda la organización y que por tal motivo se requiere una supervisión constante de todos los campos de acción conexos a su actividad a fin de garantizar buenos resultados.~~

~~Un avance constante hacia la institucionalización y estabilidad de todas las unidades de trabajo que componen la organización aseguran óptimos resultados a muy corto plazo.~~

Algunas dificultades en la institucionalización:

~~No faltan tropiezos cuando se trata de acoplar una función al engranaje administrativo.~~

~~En el caso del adiestramiento haremos mención a unos pocos en nuestro criterio que deben ser causa de nuestro interés, en la finalidad de no dar al traste con la función y menos aún desde su inicio.~~

~~Partiendo de que la función de adiestramiento está siendo atendida por personas suficientemente capacitadas y motivadas, las dificultades más críticas suelen provenir del medio en que opera y pueden para su estudio ser ubicadas en los niveles de dirección, recursos de trabajo y las fuentes de información.~~

Niveles de dirección:

~~Casi todas las dificultades de aquí provenientes, son atribuibles a~~

la falta de motivación en estos niveles.

Como ya lo mencionamos superficialmente antes, pueden presentarse actitudes manifiestas de rechazo a la función, o más o menos discretas.

En ocasiones es la falta de información, del conocimiento de elementales principios de la administración de personal, para no decir solo del adiestramiento como función, la causa del problema.

Nos encontramos así supervisores que miran como la cosa más natural del mundo enviar al desempeño operativo a los nuevos servidores sin ninguna instrucción previa; muy a menudo en funciones de cierto cuidado como la atención de público, en la que palmo a palmo está en juego la imagen externa de la empresa o institución.

Una persona no suficientemente familiarizada con registros, localización de mercancías, manejo de documentos, no puede por ese solo hecho prestar un buen servicio. Agreguemos a esto la tensión en el sujeto producto de ese estado de cosas, y la presión del público que impide al encargado del respectivo grupo de trabajo dedicar la debida atención al nuevo empleado, y ya tendremos un nuevo foco de problemas en la organización. El caso referido únicamente a manera de ejemplo, sobre muchos otros que pueden darse por causas similares.

No hay tiempo disponible. Ahora no se puede, he ahí una de las frases más usuales y que a menudo encierran una actitud prohibitiva para el adiestramiento. Si vale la pena, bien hay que dedicarle el tiempo necesario. Celo personal, por limitaciones de preparación en algunos niveles de supervisión es una de las manifestaciones que tiende a ir postergando el inicio de un programa de adiestramiento y más aún, institucionalizar la función. Metodología inadecuada. También con cierta regularidad nos encontramos en los niveles de supervisión con la convicción de que el mejor técnico, el mejor especialista es el mejor instructor. Nada más alejado de la realidad.

Con demasiada frecuencia el individuo técnicamente más capaz dentro de una organización dentro de una determinada especialidad, no es un buen instructor. Lo atribuimos a la inflexibilidad mental que suele conllevar la disciplina o abstracción del pensamiento, más frecuente cuanto más trasciende al campo de la investigación científica, hasta el punto de dificultar la posibilidad de compartir con otras personas, sin que implique mucho esfuerzo para éstas, sus conocimientos.

En el caso de utilizar individuos no lo suficientemente idóneos se suele incurrir en pérdidas materiales para la empresa, en menoscabo del prestigio de la función de adiestramiento y lo más importante en la pérdida de receptabilidad del personal para los programas de instrucción.

Ciertamente necesitamos en cualquier conocimiento que se vaya a impartir la suficiente competencia y familiaridad con el tema del expositor, pero ello para que rinda sus frutos debe ir ligado a una aptitud natural o adquirida para enseñar.

Debe hacerse de la enseñanza una verdadera especialidad, el adiestramiento es un arte.

De muchas y muy variadas maneras puede evidenciarse que algo anda mal en los niveles de supervisión, cualquier tipo de actitud no favorable, cooperaciones dadas de no muy buena convicción, postergaciones reiteradas son algunos de los indicios de que algo anda mal.

Recursos de trabajo:

Las necesidades son infinitas y los recursos escasos. No podemos pretender hacer algo material bien hecho si no contamos con recursos para ello, pero eso no quiere decir que el desenvolvimiento con ciertas limitaciones se constituya en el diario estribillo para justificar no hacer nada.

En la práctica hemos podido observar que del todo sin recursos materiales no se puede hacer adiestramiento, pero que con unos pocos recursos, suficientes para preparar algún material didáctico al menos, mucho puede hacerse.

En el área de los recursos humanos los problemas son de cantidad y preparación del cuerpo de instructores para ejecutar bien un programa.

Rara vez se justifica mantener un grupo numeroso de instructores de planta. Las mejores reservas debemos procurar sean provistas por personal apto y experimentado de la propia empresa o institución, debidamente capacitado para enseñar. Pueden ser así objeto de selección varios candidatos para trabajar eventualmente en programas, con especialidad en ciertas funciones o áreas específicas de trabajo.

Las instituciones gubernamentales y privadas de enseñanza, las organizaciones gremiales y profesionales, los institutos y programas de cooperación extranjera, se constituyen en importantes puntos de apoyo en la labor de instrucción.

Fuentes de información:

Con menor incidencia que las causas antes expuestas puede presentarse, cobrando formas como la falta de suficiente información que conduzca a evaluar la situación de rendimiento de la empresa o institución en términos de las metas que se ha fijado. Ocasiona un gasto de tiempo adicional la realización de tales estudios, con el riesgo de no ser realizados con la debida propiedad.

Paralelamente a la labor de adiestramiento y con beneficio en otras actividades de la administración, conviene mantener un buen y regular sistema de rendimientos en el trabajo de todas las unidades que integran la organización, o bien por programas o proyectos.

Otra faceta del mismo problema está constituida por la falta de

fuentes de información, para mantener al día al personal en los conocimientos básicos que su especialización en el trabajo demanda, tratándose de innovaciones tecnológicas, o de la evolución del conocimiento previamente adquirido.

No queremos cerrar este aparte sin hacer mención a una de las discusiones más frecuentes entre especialistas del adiestramiento, planteada a través del siguiente interrogante: ¿Debe limitarse la responsabilidad en el adiestramiento a materializar las iniciativas de la administración? es decir, si su papel se limita a orientar una acción a requerimiento.

Personalmente nos declaramos en contra de esa tesis. Si bien es cierto que debe existir una estrecha coordinación entre los niveles de dirección y las actuaciones del área de adiestramiento, máxime que en la práctica la función suele estar sujeta a alguno de ellos, es necesario que desarrolle su propia iniciativa, en ello estará coadyuvando la acción de la administración y constituyéndose en uno de sus puntos de apoyo.

La administración propiamente de programas de adiestramiento, requiere una actitud constante de promoción hacia todos los niveles. Necesitamos motivar y justificar suficientemente a los jefes de la empresa o institución, también a los niveles intermedios de supervisión y al mayor número posible de servidores.

A la vez que realizamos la labor de promoción para el desarrollo de unos cuantos programas, necesitamos ofrecer muestras del rendimiento del adiestramiento. Exige esto un especial cuidado en el planeamiento y ejecución de cada programa, necesitamos que la organización pueda palpar beneficios a través de la función de adiestramiento, no necesariamente cuantificables en términos de dinero, que garanticen su consolidación en esta etapa de su institucionalización, que hemos venido comentando, y más aún que se costeeable.

EJECUCION DE PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO

Una vez fijado el orden de prioridades, bien con base en una encuesta de necesidades realizada previamente, o determinado el inicio de un programa de adiestramiento para su ejecución debemos fijar una serie de pautas para dirigirlo y coordinarlo.

Aunque sabemos que es de suyo difícil tratar de ofrecer unos lineamientos básicos que calcen con las diferentes formas de llevar a cabo un programa de capacitación, conferencias, cursos, seminarios y en el desarrollo de estos la contemplación de aspectos de forma de cada una de estas modalidades según se realicen con recursos internos o externos, podemos establecer unas cuantas líneas generales que nos orienten en esa labor.

Comité instructor:

No se puede esperar que quienes o quien tenga en sus manos la

responsabilidad del adiestramiento, sea un experto en todas las especialidades que constituyen un giro habitual de operaciones en cualquier empresa o institución. Si debemos esperar de ellos, el suficiente conocimiento de los principios que orienten la metodología, la didáctica, de todo ese conjunto de habilidades que capacitan la persona para enseñar.

Aparte de ello requerimos que sean personas de una gran calidad en sus relaciones humanas, que haya desarrollado una gran habilidad en el arte del dominio y comprensión de su propia conducta y motivaciones, y la comprensión en igual forma de quienes le rodean. Una formación básica en psicología aplicada al campo de la instrucción, constituiría un complemento deseable.

El suficiente contenido técnico en la realización del programa, puede lograrse a través de la integración de un comité instructor, compuesto por el especialista en adiestramiento y cuanto menos dos especialistas o personas experimentadas dentro de una labor específica.

La modalidad según queda propuesta es capaz de rendir buenos resultados tratándose de programas en que se imparte instrucción en una sola materia específica, o en dos o más con mucha afinidad. Pero es factible partiendo de ello, integrar un similar método de trabajo tratándose de programas que comprenden áreas disímiles del conocimiento; pueden entonces integrarse grupos de trabajo de dos personas que documenten el contenido especializado de determinados temas.

El comité instructor puede entonces pasar a ser integrado por el especialista en adiestramiento, el gerente o supervisor de la unidad donde se va a aplicar el programa y complementarse para sus sesiones de trabajo, con una persona por cada grupo de trabajo de temas asignados que exista.

Otra modalidad más recomendable tratándose siempre de programas que implican el desarrollo de temas de diferentes ramas del saber, es la coordinación del especialista en adiestramiento con los grupos de trabajo para cada tema, a la vez que mantiene relación en la orientación del programa con los niveles de dirección que resulte procedente, de las unidades a cuyo personal se aplicará el programa.

Son funciones del comité instructor cualquiera que fuere la modalidad que adopte:

- a) Elaborar la curricula del programa.
- b) Fijar los lineamientos para la preparación de las unidades expositivas.
- c) Determinar lo procedente en cuanto al uso y elaboración de materiales didácticos.
- d) Determinar la modalidad de acción del programa.
- e) Elaboración del cuadro de instructores.

Claro está, toda la actuación del comité instructor estará enmarcada dentro de las directrices fijadas por el más alto nivel de dirigencia de la empresa o institución, y se presupone una coordinación estrecha con el

mismo.

Debe comprenderse bien que se persigue con ello que el desarrollo de un programa en lo que a didáctica se refiere sea manejado con un criterio técnico, aspecto tan importante como puede demandar alguno de los miembros de los niveles de dirección, la realización de un programa para capacitar a su personal en la ejecución de un determinado proyecto que se le ha encomendado.

Coordinación de los programas:

Comprende aspectos muy variados entre los que interesa destacar:

- a) Evaluación del status actual
- b) Orientación institucional
- c) Servicios administrativos

Conviene tener en mente la evaluación del status actual de las áreas que pretenden ser mejoradas a través del adiestramiento, cuantificación de rendimientos en términos de flujo de trabajo, incidencia de errores, calidad del producto o de los servicios, son algunos de los factores que pueden ser observados previamente a la aplicación del programa de adiestramiento.

Tiene por finalidad proveer los elementos de juicio necesarios para evaluar más tarde los resultados de un programa de adiestramiento, mediante la cuantificación dentro de lo posible de las mejoras logradas en la eficacia de las labores.

La orientación institucional demanda un contacto regular con los altos niveles de dirigencia y los mandos intermedios, en la finalidad de que en función de las responsabilidades que les son propias, se vaya orientando el respectivo programa de adiestramiento. Aquí la mayor parte de la acción estará a cargo de quien dirige el adiestramiento quien deberá convertirse en gran promotor de las normas recomendadas por el comité instructor y de cualquier idea que en general favorezca un objetivo propuesto. Asimismo tiene que desarrollar una especialidad, capacidad para negociar y estar dispuesto a ceder en algunos puntos del programa de acción, en favor de lo que pudiéramos dar en llamar puntos claves, estructurales del programa.

A través de la coordinación con los mismos niveles procederá a integrarse la nómina de participantes, y se tratará de discutir y motivar lo suficientemente el contenido del programa, y de presentarlo en forma que satisfaga las necesidades que se previó atender mediante aquel.

Los servicios administrativos dentro del trabajo de coordinación, comprenden las tareas de secretariado, adecuación de locales y de facilidades, emisión de material didáctico, entrega de documentación al inicio del evento, control de asistencia, preparación de certificados de participación o aprovechamiento, apertura de registros de participación para

la emisión de constancias que suelen pedirse con posterioridad a la finalización del programa, impresos en general, divulgación, actividades sociales entre los participantes, etc.

Planeamiento:

Aunque resulte extraño se ha querido dejar este aspecto para ser ressaltado al final de este aparte, nótese que bajo los subtítulos de comité instructor y coordinación de los programas hemos incluido una serie de aspectos que persiguen previsión en la ejecución de cada etapa del programa de adiestramiento, que implican programar.

Tanto el inicio de labores del comité instructor como el inicio de las tareas de coordinación, demandan un exhaustivo período de consulta y planeamiento de la propia acción de quien tenga a su cargo la responsabilidad del adiestramiento. El apoyo a conseguir mediante el comité instructor y el éxito en la coordinación del programa depende de ello.