

***PROPUESTAS PARA UN CAMBIO DE PARADIGMA
EN LA GESTION DE LAS ORGANIZACIONES***

1er. PROGRAMA

FORMACION PARA LA EXCELENCIA

Gian-Lluís Ribechini Creus

<http://gianlluisribechini.com/>

<http://twitter.com/gianlluis>

innogeniero@gianlluisribechini.com

PROGRAMA "FORMACIÓN PARA LA EXCELENCIA"

Uno de los factores que incide en la mejora de la productividad es la formación de los empleados y la mejora de sus conocimientos y competencias. Para generar una Nueva Cultura de Empresa hay que dar a los mandos intermedios herramientas que les permitan formar a sus subordinados de forma eficiente y rápida (especialmente en sectores con alta rotación o con personal insuficientemente cualificado), para ayudar a los empleados a mejorar sus métodos de trabajo y aumentar su seguridad, así como para poder enfrentarse a los problemas en las relaciones humanas.

Breve descripción: El programa "Formación para la excelencia" se basa en la adopción de las metodologías desarrolladas bajo el concepto *Training Within Industry* (TWI). Estas metodologías se centran en la formación interna de los trabajadores para conseguir el máximo aprovechamiento de sus habilidades individuales. (ver Anexo I para una descripción más amplia).

Objetivos:

Dar a los mandos intermedios (y a personas responsables de gestionar otras personas) de conocimientos y competencias para:

- Formar a sus subordinados.
- Mejorar los métodos de trabajo.
- Tratar con las personas y sus problemas.
- Mejorar la seguridad en el trabajo.

Ventajas:

Las ventajas que puede suponer la formación y el desarrollo en este programa son:

- Disminuir el tiempo de adaptación de nuevo personal.
- Aumentar los conocimientos del personal y la colaboración.
- Aumentar la cualificación y la autoestima del personal.
- Mejorar la productividad.
- Disminuir la siniestralidad laboral.
- Alcanzar una Nueva Cultura Empresarial de país.

ANEXO. "TRAINING WITHIN INDUSTRY"

La historia de TWI (*Training Within Industry*) arranca de la necesidad de incrementar la producción de material bélico durante la Segunda Guerra Mundial. En el año 1940, las empresas suministradoras del ejército estadounidense sufren crecientes problemas para atender la avalancha de pedidos que reciben. Ante esta situación, el Congreso de EEUU nombra una Comisión para que analizara el problema. De su informe "The Training Within Industry Report: 1940-1945" se desprende que el Gobierno de EEUU tenía que hacer todo lo posible para ayudar a la industria bélica a producir más rápido y mejor. La Comisión constató que el principal problema era la falta de personal formado en los diferentes lugares, circunstancia que se vio agravada con la incorporación al ejército de muchos trabajadores cualificados. Ante esta situación, el Gobierno americano crea en el año 1940 el *Training Within Industry Service* con el objetivo de "*ayudar a las empresas a cubrir sus necesidades de mano de obra entrenando dentro de las empresas a cada trabajador, para conseguir el máximo aprovechamiento de sus habilidades individuales*".

El *TWI Service* no trató de mejorar la cualificación de los trabajadores mediante programas que buscaran mejorar los conocimientos de los trabajadores en electricidad, hidráulica, mecánica,... TWI se basa en mejorar la capacitación de los trabajadores a sus puestos de trabajo.

EL *TWI Service* desarrolla tres subprogramas:

- "Job Instruction", con el objetivo de instruir a los mandos intermedios y operarios cualificados de las empresas en cómo formar otras personas.
- "Job Methods", con el objetivo de producir grandes cantidades de productos de calidad en menos tiempo, haciendo el mejor uso del personal, maquinaria y materiales disponibles.
- "Job Relations", para entrenar a los mandos intermedios a liderar a su equipo, y en hacer una mejor gestión de los conflictos laborales.

Se considera que el impacto generado por los programas desarrollado por el *TWI Service* fue fundamental para el notable incremento de productividad y de capacidad de producción que se produjo en la industria bélica americana.

Una vez finalizada la guerra, el Gobierno americano disuelve el *TWI Service*. Esto junto con el regreso de los combatientes a sus antiguos puestos de trabajo, donde no se les formó con estas metodologías supuso a medio plazo un retroceso en la productividad de las empresas norteamericanas.

Mientras el programa TWI es introducido con éxito en Japón (país completamente devastado donde la capacidad de su tejido industrial se había reducido a menos del 10%). Se traducen los manuales al japonés y se empieza a impartir los cursos de la misma manera que había hecho unos años antes en EEUU. Los programas de TWI se convirtieron en uno de los pilares de los que hoy día se conoce como Kaizen.

El TWI es apoyado a nivel del gobierno, no sólo por parte del METI (Ministry of Economy, Trade and Industry) sino también, por ejemplo, por el Ministerio de Justicia en los programas de formación de los reclusos. Especialmente significativa es la adopción por parte de Toyota de los programas TWI, que constituyen aún hoy en día uno de los pilares de la formación de sus mandos intermedios.

El TWI también se introdujo en la Europa Occidental como parte del desarrollo del plan Marshall, dado el aislamiento de España en aquellas fechas ello supuso que el TWI no fuera introducido en España hasta el año 1963 por parte del "*Servicio Nacional de Productividad Industrial del Ministerio de Industria*".

Los métodos desarrollados por TWI Service, continúan en uso y se han ido difundiendo por todos los sectores de actividad económica.

Por ejemplo, multinacionales como Starbucks lo utilizan en sus establecimientos.

Finalmente en Cataluña el año 2006 el Centro de Investigación Económica y Social de Cataluña (CRESC) publicó un informe titulado "*Modelos y oportunidades de formación. Para los trabajadores de ámbitos territoriales de Cataluña con baja participación en la formación continua*" donde se proponía la adopción del TWI como modelo para la formación de los trabajadores no cualificados en el comercio, el turismo y la industria agroalimentaria. No se tiene constancia de que la propuesta se haya llevado a cabo.

Referencias:

Huntzinger, Jim. 2002. "The Roots of Lean. Training Within Industry: The Origin of Kaizen".

_May 1945. "Interim Report on Training within Industry 1940-1945"

Walter Dietz. 1970. "Learn by Doing. The Story of Training Within Industry, 1940-1970"

Robinson, Alan G.; Schroeder, Dean M. 1993. "Training, Continuous Improvement, And Human Relations: The U.S. TWI Programs And The Japanese Management Style"

Pinacho Soler, Liliana. 2006. "Models i oportunitats de formació. Per als treballadors d'àmbits territorials de Catalunya amb baixa participació en la formació contínua"

certificado de registro

El presente documento acredita que en el Registro de Propiedad Intelectual de SAFE CREATIVE tuvo lugar con fecha 26 de marzo de 2012 a las 15:11 UTC la inscripción de autoría y/o derechos con el código 1203261373985 realizada por "Gian-Lluís Ribechini Creus" (1) de la obra y/o prestación con título "Propuestas para un cambio de paradigma", de la que se conserva en este Registro una copia de dicha obra y/o prestación a efectos de identificación probatoria.

Y, para que sirva como prueba irrefutable de la identificación e integridad del fichero registrado y de su fecha y hora de registro, se emite este documento, con fecha de 26 de marzo de 2012 a las 15:12 UTC, adjuntándose los siguientes elementos probatorios:

El fichero registrado genera las siguientes huellas digitales:

MDS: c77b88e3a01e5c05d7018d4c7f2e318f
SHA1: cc8e009ca0b2482d3d5ccf1a082d4f719d131cb7
SHA512:
 fe803d9c8414fba1454c54f00c7a5e12b6f22890167b8bfaf04b433319df85caba73df487f344a547cbcb7700b1d2055f6a0d035549940db13a0da8e49073018

Autoridad de Sellado de Tiempo: Safe Creative

Identificación sellada:

1332774515198+688070+c77b88e3a01e5c05d7018d4c7f2e318f+cc8e009ca0b2482d3d5ccf1a082d4f719d131cb7+fe803d9c8414fba1454c54f00c7a5e12b6f22890167b8bfaf04b433319df85caba73df487f344a547cbcb7700b1d2055f6a0d035549940db13a0da8e49073018+

Resultado:

MIIC+DAVAgEAMBAMdk9w2XJhdG1vbiBPa2P5MIIC3QYJKoZIhvcNAQcCoIICrjCCAaoCAQMxCzAJBgUrDgMCGGUAMPMGCGyqGSIB3DQBJRABRoRQRjBAAgRBBgRqMCEwCQYFKw4DAhoFAAQUFc0na1GdXrb3xdn+gXJToB2W0zECAQgYDzIwMTIwNzI2MTUwODM2WgIBZDGCAnEwggJdAgEBMIGqMIGkMQawCQYDVQQGEwJFUzEWMBQGA1UEChMNU2FmZSBDbmVhdG12ZTSgMB4GA1UECzMxQ2VydG1maWNhdG1vbiBBdXRob3JpdHkxNjA0BGNVBAMTLVNHZmUgQ3JlYXRpdmUgUHJpbWVyeSBDEZXJ0aWZlY2F0aW9uIEF1dGhvcml0eTEjMCEGCSqGSIb3DQBJRABRoRQRjBAAgRBBgRqMCEwCQYFKw4DAhoFAQCBjDAaBgkqhkiG9w0BCQMxDQYLKoZIhvcNAQkQAQQwHAYJKoZIhvcNAQkPMQ8XDTEyMDMyNjE1MDgzN1owIwYJKoZIhvcNAQkSMRYEPFRpbtdXviHCc5mBWhz fA/hR6gZqMCoGCyqGSIB3DQBJRAIMRwGjAYMBYEPFTi6WQbmx6BdlFtvZPA8t74XwD8MA0GCSqGSIb3DQEBBQUABIIBAG8Ftu09SpyKyWdtkatxjIAYzBAEL2JE5zamb7tjZSDRkvgX4xaSbf4SVGpRv0iMqwZT5BZfNv6Mr1ufAVIew8YmjSxKEpH4918HgREVrpcWjRQG0Nx2Uu4ecv4U0hW/ElzBNraF/7Cnx1AZDTyJ4ivqszhlvvp0GOJEXQ2PhL63LmnNWobEPFmXpp+c/ZokDTCnzDuGZ7VNeiOEoM+zedq1YGU3xXTP+N6JjyALjdd33gPJZRCueJuhwz/XQ1dduxuIycPAP1W1+sgMvrvq@anGbnBS4IgX7AKVqtMYBHXzvn630x3+1GZ1QG/UIWbDxy+W8qMGv0hEhhdZS0gbI=



(1) Información facilitada por el registrante y confirmada desde su cuenta de correo electrónico.