

ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

El adiestramiento de personal es un programa diseñado por el departamento de Relaciones Industriales de una organización. Dicho programa está destinado para facilitar el proceso de aprendizaje del trabajador, y está llevado a cabo mediante la instrucción, el ejercicio y la disciplina constante en un área de trabajo determinada.

Con un programa de adiestramiento de personal bien dirigido, es posible que una organización transforme el potencial de los trabajadores semi-especializados, en un potencial de trabajadores altamente calificados que requiere, y así poder cumplir con el aumento en la producción que le demanda el mercado.

Además, mediante un adecuado programa de capacitación y desarrollo de personal, una empresa puede tener una buena posición en el mercado de competencia en que se desenvuelve, ya que la eficiencia de toda organización depende directamente de las aptitudes y conocimientos de sus trabajadores, y por muy buena voluntad que tengan éstos, no podrán efectuar correctamente sus actividades si no han sido bien preparados anteriormente.

Para llevar a cabo un efectivo programa de adiestramiento, es necesario que el departamento de Relaciones Industriales de una organización designe al personal que se va a encargar de impartirlo (personal especializado, supervisores, otros trabajadores con experiencia en el puesto, etc.), ya que de lo bien trazadas que están estas políticas, se podrá determinar el provecho que obtengan los trabajadores de la instrucción.

El adiestrador para instruir perfectamente a un trabajador sobre las actividades de un puesto, debe contar con el análisis de dicho puesto que va a ocupar el mencionado trabajador, porque ahí aparecen registradas con suficiente detalle, explicando en cada una de ellas el "que", "como", "porque" y "para que", todas las funciones de una unidad de organización.

Todo programa de adiestramiento se ejerce en dos direcciones que son: la primera, o sea el adiestramiento específico para un trabajo, el cual se logra impartiendo y desarrollando nuevas aptitudes y conocimientos; y la segunda, o sea el adiestramiento general educativo, que tiene como finalidad elevar el nivel intelectual de los trabajadores, transmitir las normas de la organización a los mismos, impartirles lecciones de higiene y seguridad, estimular y fomentar el civismo y desarrollar en ellos una actitud positiva ante la vida.

A) NECESIDADES Y OBJETIVOS.

Es realmente importante que el departamento de Relaciones Industriales de una organización, esté al tanto de las necesidades del adiestramiento para el personal de la misma por los siguientes motivos:

- a) LOS TRABAJADORES NUEVOS. - Hay que dar un adiestramiento detallado a las personas sin experiencia, no solamente en los métodos especiales y políticas de la organización de que se trate, sino también en los principios básicos del puesto que va a ocupar el nuevo trabajador. Esto se hace con el fin de que conozca todas las funciones y actividades por realizar, evite desperdicios en los materiales usados y adquiera habilidades y destrezas en el desarrollo del trabajo, dando esto como resultado, un aumento en la productividad.
- b) LOS TRABAJADORES DE PLANTA. - Consideramos en este caso todos los trabajadores que tienen cierta antigüedad en el puesto. A este tipo de personas hay que darles un adiestramiento especial, ya que lo necesitan porque se requiere mantenerlos actualizados cuando por los avances tecnológicos se modifica o cambia por completo el proceso de fabricación o bien el diseño del producto. Asimismo, se requiere el entrenamiento cuando el personal experimentado en un puesto adquiere vicios por costumbre al desarrollar su labor y el re-adiestramiento viene a corregir tales defectos. También la instrucción se utiliza cuando un trabajador con cierto tiempo en el puesto no ha adquirido la suficiente habilidad y destreza para obtener su máximo rendimiento, por lo cual, se justifica dicho adiestramiento para remediar esta situación. Por último, cuando algún trabajador está a punto de ser promovido de puesto, una instrucción sobre las nuevas actitudes a efectuar es necesario.
- c) ADIESTRAMIENTO PRO-SEGURIDAD. - Es común que muchos trabajadores se accidenten por no efectuar correctamente las actividades de acuerdo al adiestramiento que recibieron, razón por la cual una nueva instrucción en materia de seguridad, es recomendable.

Nos resta aclarar que el adiestramiento es prácticamente un complemento de la selección, ya que si se contratan trabajadores altamente calificados, la instrucción que se les imparta será reducida en gran parte; en cambio, si se contratan trabajadores que no reúnen los requisitos mínimos del puesto que van a ocupar, el adiestramiento se tiene que intensificar para cubrir las deficiencias de dichos trabajadores.

La elaboración de un programa de capacitación está basada en la idea de que "Se supone al trabajador con capacidad para hacer...", por lo cual, si se quiere alcanzar lo más rápidamente posible un eleva-

do nivel de producción, se tienen que fijar los siguientes objetivos:

- 1.- Procurar que el trabajador comprenda las actividades del puesto.
- 2.- Definir las normas de calidad para evitar defectos o desperdicios en los productos.
- 3.- Conocer la cantidad de tareas que se calcula pueda efectuar el trabajador en cada una de las diferentes etapas del aprendizaje.
- 4.- Explicar detenidamente el método y procedimiento de trabajo al trabajador, con el fin de que adquiera las habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo, evitar que éste gaste energías y haya pérdidas en la producción.
- 5.- Lograr que el trabajador llegue a formarse una imagen ilustrativa de lo que le están enseñando.
- 6.- Conseguir que el trabajador se encuentre a gusto en su puesto, y que el adiestramiento y el método de enseñanza, constituyan para dicho trabajador, una agradable experiencia humana.
- 7.- Extender el entrenamiento del trabajador más allá de los límites del puesto que ocupa, para que realice las actividades con mayor eficiencia mediante el mejoramiento y enriquecimiento intelectual de dicho trabajador.

Para lograr una buena capacitación de los trabajadores se requiere que el departamento de Relaciones Industriales de una organización planee "Que Tipo", "Que métodos" y "Que Técnicas" se utilizarán para impartirla, ya que el adiestramiento, aunque es necesario en todas las organizaciones, pueden ser diferentes las características del mismo en función de las necesidades de cada una de ellas.

B) TIPOS DE ADIESTRAMIENTO.

Existen en la actualidad un gran número de tipos de adiestramientos para los trabajadores, generalmente pueden ser agrupados en dos categorías que son: Adiestramiento Formal y Adiestramiento Informal, las cuales explicaremos a continuación con más detalle (con la ayuda de un cuadro sinóptico), mencionando a la vez las divisiones y características de cada una de ellas.

a) **ADIESTRAMIENTO INFORMAL.** - Consiste en que el trabajador comienza desempeñando las actividades menos calificadas y que se vaya ganando con su propio esfuerzo el ascenso a categorías más elevadas. Este esfuerzo está basado, por una parte, en la tenacidad y en la sagacidad

Adiestramiento

a) Informal

c) Fuera de la empresa

d) Escuelas comerciales, técnicas y profesionales.

e) Asociaciones profesionales.

f) Por correspondencia.

g) En el área de trabajo

h) Vestibular

b) Formal