

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

que pone dicho trabajador en observar el modo de laborar de la persona que ocupa el puesto que pretende actualmente alcanzar; y por la otra, en la voluntad que tenga para superar la destreza de esta persona. En actividades altamente reiterativas, es decir, que continuamente y a lo largo del tiempo se realizan el mismo tipo de labores (apenas existe rotación de personal), este tipo de adiestramiento da lugar a la formación de trabajadores bien capacitados.

b) ADIESTRAMIENTO FORMAL.- Realmente existen pocas labores que puedan ser realizadas por trabajadores inexpertos, ya que por lo general, casi todas las personas que trabajan deben contar con ciertos conocimientos y habilidades especiales, y quienes no las poseen deben recibir una instrucción que les permita realizar eficazmente las actividades de su puesto. El adiestramiento es una función del departamento de Relaciones Industriales de una organización, por lo cual dicho departamento debe contar con personal especializado ó bien supervisores o trabajadores experimentados para llevarlo a cabo con eficiencia e impartirlo, o a los nuevos trabajadores que requieren un entrenamiento preliminar, o a los trabajadores con experiencia que necesitan un re-entrenamiento adicional para avanzar a otros puestos o desarrollar nuevas habilidades requeridas en su puesto actual. Este tipo de adiestramiento puede ser, dependiendo del lugar donde se lleve a cabo, de las clases que mencionamos en seguida.

c) ADIESTRAMIENTO FUERA DE LA EMPRESA.- Muchas organizaciones han descubierto que pueden ayudar a la formación de sus propios trabajadores pagando parte (o el total) de los gastos de adiestramiento e instrucción de los cursos que toman dichos trabajadores. Estos cursos por lo general son impartidos después de horas de trabajo del personal que los recibe, en las vacaciones del mismo, o temporalmente fuera de la ciudad donde reside el personal adiestrado, pudiéndose llevar a cabo en escuelas vocacionales y comerciales, universidades, escuelas de graduados y asociaciones profesionales.

d) ADIESTRAMIENTO EN ESCUELAS COMERCIALES, TECNICAS Y PROFESIONALES.- En este tipo de instituciones el adiestramiento para los trabajadores es a nivel de técnicos y oficinistas y a nivel de personal administrativo; estando destinado el primero para el personal que ocupa puestos de bajo nivel en la organización, el cual puede cursar estudios sobre Mecanografía, Contaduría, Dibujo, Máquinas Herramientas, Seguridad Industrial, Mecánica, Electricidad, etc., mientras que para el segundo se imparten cursos sobre Control de Producción, Control de Inventarios, Programación, Contabilidad Industrial, Diseño de Circuitos Eléctricos, Electrónica, Resistencia de Materiales, y en general, sobre todas las áreas de conocimiento que se imparten en todas las profesiones. Estas instituciones pueden

otorgar títulos o diplomas desde el nivel subprofesional hasta el grado de doctorado, siendo más común que este último el de maestría.

e) ADIESTRAMIENTO EN ASOCIACIONES PROFESIONALES.- Si bien no es estrictamente un tipo de entrenamiento en forma, al menos sirve para que los trabajadores de una empresa participen en las actividades de una sociedad profesional, pagando generalmente las organizaciones, las cuotas de membresía del personal que pertenece a la misma. Asistiendo a las reuniones de estas asociaciones, los miembros se mantienen al día en los conocimientos del campo en particular en que trabajan y pueden así, aportar una mayor contribución para la empresa a que pertenecen.

f) ADIESTRAMIENTO POR CORRESPONDENCIA.- Los cursos por correspondencia proporcionan excelentes oportunidades de entrenamiento y capacitación a las personas con la constancia suficiente para terminarlos. El único defecto de estos cursos es que no están enfocados específicamente a las necesidades de la organización. Este tipo de instrucción es común en cursos de mecánica automotriz, idiomas, contabilidad, electricidad, ventas, etc.

g) ADIESTRAMIENTO EN EL AREA DE TRABAJO.- El propósito principal de este tipo de instrucción es llevar los conocimientos y habilidades de los nuevos trabajadores hasta un nivel satisfactorio mediante la instrucción directa del supervisor, de un entrenador especial o de un trabajador ya experimentado (conocido como sistema de posible sustituto, porque el adiestrado está aprendiendo para ocupar posteriormente el puesto de su instructor), los cuales explicarán detalladamente las funciones del puesto que va a ocupar el trabajador nuevo. Para lograr este entrenamiento no se necesita equipo adicional, solamente se utilizan las máquinas y equipos ya instalados en el área de trabajo. Los requisitos para que este adiestramiento sea eficaz si lo imparte personal experimentado son: (1) Que éste sea un buen instructor, (2) Que esté consciente de la necesidad de entrenar al nuevo trabajador; y (3) Que cuente con un incentivo eficaz y con el tiempo suficiente para desempeñar su función de instructor, ya que con estos requisitos se evitará que el trabajador experimentado considere el período de instrucción como una oportunidad de gozar de unas vacaciones pagadas, o bien, tome resentimiento contra el nuevo trabajador debido a la dificultad de éste para aprender las labores. Siguiendo con el personal encargado de la instrucción vemos que una situación muy común se presenta cuando el adiestramiento lo imparte el supervisor del nuevo trabajador, y aquél, por sus múltiples ocupaciones, no dedica el tiempo suficiente al personal novel, y por consiguiente, no se aprovecha bien la Instrucción, por lo cual es recomendable

que se sigan los requisitos antes mencionados. En cambio, si el adiestramiento lo proporciona un instructor especialmente entrenado, se aumenta la efectividad de la enseñanza, ya que se cuenta con personal altamente calificado y con los conocimientos suficientes para llevarla a cabo.

Este tipo de adiestramiento es muy práctico y común para utilizarse cuando las actividades del puesto que se desea aprender, no son muy complicadas o peligrosas, ya que de no ser así, se retardaría la instrucción o se pondría en peligro la seguridad del adiestrado.

h) ADIESTRAMIENTO VESTIBULAR.— Cuando las actividades de un puesto son difíciles, cuando los errores o la lentitud del trabajador obstaculizan la producción, cuando se necesita una instrucción especial que no ponga en peligro la seguridad del personal nuevo o la de sus compañeros en la misma área de trabajo, o bien cuando un nuevo trabajador puede deteriorar su equipo o herramienta, el adiestramiento más conveniente es el vestibular; el cual consiste en representar, a escala y dentro de una sala o área separada del campo de trabajo, una planta industrial, en la cual, los trabajadores nuevos aprenden paso a paso sus labores en condiciones similares a la realidad bajo la estrecha supervisión de instructores especialmente entrenados, sin que esto signifique que tengan que estar produciendo realmente. Algunas veces, no es necesario que existan simuladamente a escala todas las máquinas de una empresa, ya que para ciertos trabajos, se requiere impartir la instrucción por medio de conferencias con equipo especial de proyección. Las ventajas de este tipo de adiestramiento son:

- 1.- El empleo más eficaz del tiempo y pericia del instructor, ya que le puede prestar una mayor atención al personal nuevo debido a la estrecha supervisión que ejerce sobre el mismo.
- 2.- Permite que el trabajador novel se pruebe en varios puestos en lugar de dedicarse desde el principio a uno solo.
- 3.- La producción no se entorpece porque no hay principiantes que la puedan obstruir.
- 4.- El trabajador nuevo no se ve afectado por el funcionamiento de las máquinas que le son desconocidas.

Sin embargo, este tipo de instrucción presenta también algunas desventajas, las principales son:

- 1.- Se puede llegar al caso que las máquinas simuladas para este fin se vuelvan obsoletas en relación a los procesos

reales de la empresa.

- 2.- Cuando no está bien diseñado el programa de adiestramiento, no se le da mucha importancia al tiempo, por lo cual puede suceder que el personal nuevo tarde en ocupar el puesto para el que se le está entrenando.
- 3.- Es necesario un nuevo adiestramiento para trasladar al principiante o novel trabajador del vestíbulo al taller o interior de la fábrica, con objeto de instruirlo en los tiempos de producción y condiciones de funcionamiento.

C) MÉTODOS DE ADIESTRAMIENTO.

Mencionamos anteriormente los tipos de adiestramiento y las características de cada uno de ellos, y enseguida lo haremos con los métodos que existen, basándonos en la realidad palpable de muchas organizaciones, que saben la necesidad de instalar un programa de adiestramiento en función de los requerimientos de cada uno de los puestos que ocupan los trabajadores de la misma, para lo cual tenemos:

a) ORIENTACION.— Consiste, como habíamos visto en el capítulo anterior, en explicar al nuevo trabajador las políticas de la organización, mostrarle las líneas de producción, presentarlo a sus compañeros de trabajo, enseñarle paso a paso las funciones y actividades que tiene que realizar en su puesto, y en general, en lograr la completa identificación del mismo a la empresa, todo esto con el fin de que no se muestre desconfiado e inseguro en su nuevo ambiente.

b) ADIESTRAMIENTO DE OFICIALES Y APRENDICES.— Este método de adiestramiento se utiliza para entrenar trabajadores en el desempeño de actividades prácticas, tales como carpintería; fabricación de moldes, herramientas y troqueles; construcciones; etc., las cuales necesitan una preparación relativamente prolongada (en promedio 4 años), de tal manera que al completar satisfactoriamente su instrucción, el aprendiz pase a ser oficial y adquiera el derecho de ser admitido en el gremio correspondiente a su oficio. El aprendizaje es común en industrias grandes, en las que debido a la localización de un gran volumen de trabajadores con conocimientos generales, puedan sostener el gasto de aprendizaje e instruir personal que tal vez no permanezca en las mismas. El adiestramiento de aprendizaje consiste en mostrarles detalladamente a éstos, el "por qué" y el "cómo" de cada actividad, permitiéndoles efectuar una gran variedad de actividades en el campo de su especialidad.

c) ADIESTRAMIENTO PARA LAS VENTAS.— Es posible que la parte más