

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

discutida de un programa de adiestramiento de personal sea la referente al de entrenamiento de los vendedores, ya que se ha llegado a afirmar que "Un vendedor nace no se hace", sin embargo, la efectividad de la instrucción a este tipo de trabajadores, está reflejada en gran parte en el volumen de ventas de una organización, dando mención aparte, a la naturaleza -- innata del vendedor para convencer al comprador de que adquiera determinado producto. Cada organización tiene sus necesidades peculiares para vender con éxito, necesidades que deben enseñarse aún a los vendedores naturales o formados por la experiencia, tales necesidades son: Conocer los fundamentos y políticas de la compañía; los métodos de producción y limitaciones de la misma; los productos, servicios y procedimientos y normas de venta, etc., de dicha organización, de tal manera que cualquier vendedor conozca por completo el producto y esté convencido de que realmente es bueno éste. El vendedor es un embajador de una organización en materia de Relaciones Públicas, lo cual se puede ver en el aumento de las ventas unitarias por contrato, la disminución de los costos de distribución y el aumento en el valor social de un producto a causa de los servicios prestados por los vendedores a los clientes.

d) READIESTRAMIENTO.-- Esta manera de llevar a cabo el entrenamiento reviste una característica muy peculiar, que es la de "Impartir conocimientos a los trabajadores que ya tienen cierto tiempo en la organización y no a los nuevos", por lo cual el adiestramiento no será tan intensivo. Los principales motivos del readiestramiento son:

1.- Los trabajadores dedicados a actividades en que solo aplican una parte de sus conocimientos y habilidades y olvidan el resto de los mismos por nunca ponerlos en práctica.

2.- Los trabajadores que por enfermedad o accidente tuvieron que abandonar su trabajo y al volver al mismo, vieron mermadas sus facultades, no pudiendo efectuar eficientemente sus labores como antes.

3.- Los cambios tecnológicos traen como consecuencia el diseño y la instalación de nuevos equipos, muchos de ellos -- automáticos, por lo cual el trabajador desconoce el nuevo proceso y funcionamiento y entonces es necesario, para no despedirlo, cambiarlo a otro puesto en que se requieran las características que él posee, o bien darle un readiestramiento que mejore sus conocimientos o habilidades y este adaptado para ocupar el puesto cuyas funciones fueron modificadas por el cambio tecnológico.

e) ADIESTRAMIENTO EN SEGURIDAD.-- La mayoría de las organizaciones tienen alguna clase de programa de adiestramiento en seguridad, el cual incluye avisos, carteles, conferencias, etc. Mediante éstos se dan instrucciones a los tra-

bajadores con el fin de reducir el número de accidentes -- que ocurren dentro o fuera del área de trabajo, así como de la manera de actuar cuando surja alguno de ellos. Las causas de la mayor parte de los accidentes son: (1) Desconocimiento de las funciones de su puesto por parte de los trabajadores nuevos, (2) Prácticas inseguras de los trabajadores ya experimentados, o bien, (3) Por falta de protección en la maquinaria y equipo de la empresa, la cual no es reportada por descuido o negligencia del personal que la opera.

f) ADIESTRAMIENTO PARA ASCENSOS O TRANSFERENCIAS.-- Este método de entrenamiento va ligado a la política referente a rotación y promoción de personal, ya que si la norma es otorgar, acompañado de un período de instrucción, los puestos vacantes al personal actual, esta resultará muy efectiva. La capacitación para ascensos nace con la demanda de trabajadores necesarios para cumplir con un programa de expansión de una empresa, y para cubrir las vacantes ocasionadas por defunciones, accidentes, jubilaciones, renuncias o despidos, u otros factores en el proceso de los cambios de asignación de los trabajadores. En este método de adiestramiento, tanto el sistema de relevos o del posible sustituto como el del escuadrón volante (es un grupo especial de trabajadores dotados de amplia experiencia en muchas tareas, por lo cual se utiliza para cubrir vacantes producidas en diversas áreas de trabajo), -- han resultado ventajosos en algunas industrias, especialmente cuando se encuentran en una expansión.

#### D) MEDIOS Y DISPOSITIVOS DE ADIESTRAMIENTO.

La capacitación de los trabajadores de una empresa no es una tarea fácil, sino por el contrario, es una ardua labor cuando se desea que los resultados de la instrucción sean satisfactorios. Se ha estimado que una persona recuerda aproximadamente el 85 o 90% de lo que hace, el 40 o 50% de lo que vé, y tan sólo, un 10 o 15% de lo que escucha; de ahí que los medios y dispositivos de adiestramiento jueguen un importante papel en la capacitación del personal de una organización, la cual -- los tiene que adaptar a sus necesidades.

a) SIMULADORES.-- Este dispositivo de instrucción resulta práctico de utilizarse cuando las condiciones de seguridad en el área de trabajo son muy peligrosas o bien cuando el trabajador novel en un puesto puede entorpecer la producción o deteriorar la maquinaria; un ejemplo típico de este caso es el adiestramiento para aviadores y conductores de carros. Los simuladores se han venido aplicando en muchas industrias -- cuando el equipo real y las condiciones de trabajo pueden -- ser duplicadas de tal forma que proporcionen experiencias -- aceptables en la instrucción. Si bien la mayor parte de los