

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 de-- manda de trabajadores necesarios para cumplir con un pro-- grama de expansión de una empresa, y para cubrir las va-- cantes ocasionadas por defunciones, accidentes, jubilacio-- nes, 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 expe-- riencia en muchas tareas, por lo cual se utiliza para cu-- brir vacantes producidas en diversas áreas de trabajo), -- han resultado ventajosos en algunas industrias, especial-- mente cuando se encuentran en una expansión.

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

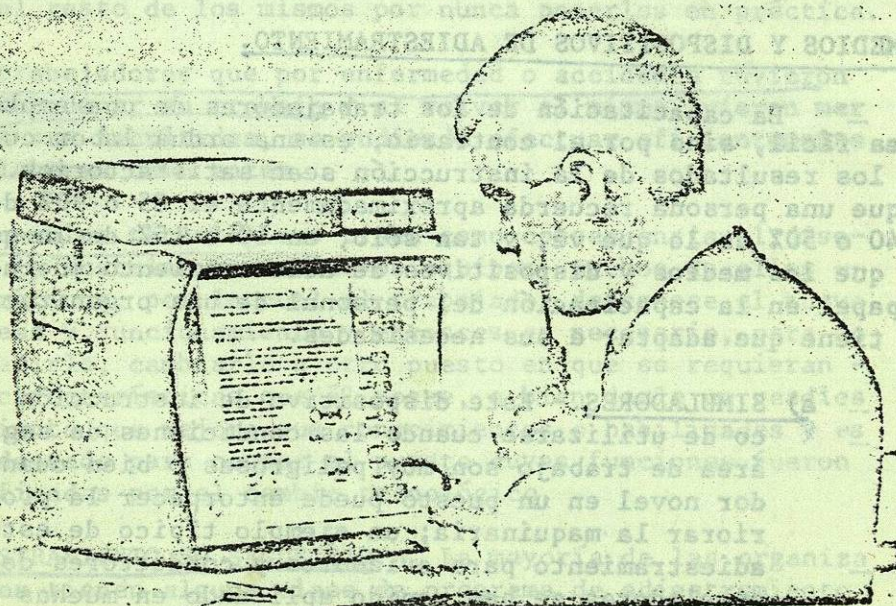
La capacitación de los trabajadores de una empresa no es una tarea fácil, sino por el contrario, es una ardua labor cuando se desea que los resultados de la instrucción sean satisfactorios. Se ha estimado que una persona recuerda aproximadamente el 85 o 90% de lo que hace, el 40 o 50% de lo que vé, y 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

dispositivos simuladores se utilizan con una persona para -- adiestrarla solamente a ella en el vestíbulo de la planta, -- esto no significa un obstáculo, puesto que tales equipos pueden ser monitoriados mediante controles automáticos de registros de respuesta y así sean utilizados por un mayor número de personas a la vez.

b) MAQUINAS DE ENSEÑANZA. -- Consiste en una máquina que tiene programados en su interior una serie de temas específicos de una área de conocimientos. Su funcionamiento requiere que el personal que se está adiestrando conteste una pregunta referente a un pequeño segmento de información, el cual le fué proporcionado por la máquina. Para escribir la respuesta, el adiestrado marca un botón de la máquina o bien escribe la contestación en un marco de respuestas; si la respuesta es correcta, se le dá a conocer al adiestrado y se le presenta el siguiente paso o pregunta; en cambio, si la respuesta es incorrecta, el personal en entrenamiento recibe de la máquina información adicional explicatoria para que trate de contestar nuevamente la misma pregunta. La ventaja de este dispositivo es que toma en cuenta las diferencias individuales de aptitudes y conocimientos, ya que así cada quien aprende al ritmo que desee. La principal desventaja de este medio de adiestramiento es el costo de preparar programas especiales para cada área de conocimientos, sin embargo, este costo puede ser reducido cuando se van a instruir una gran cantidad de trabajadores.

MAQUINA DE ENSEÑANZA



c) TABLEROS DE ANUNCIOS. -- Este medio de adiestramiento consiste en exponer, en tableros destinados para tal efecto, avisos sobre políticas laborales o de la organización, anuncios de la empresa, etc., pero su mayor utilización radica en los programas de seguridad, ya que constituye un recurso excelente para provocar el interés en la prevención de accidentes -- mediante la presentación de fotografías y lemas alusivos a este tema. La desventaja de este medio de instrucción radica principalmente en que el trabajador, por descuido o decidia, se muestra indiferente al mismo, por lo cual, deben -- ser cambiados con frecuencia dichos tableros para despertar el interés de los trabajadores en ellos. En ocasiones se organizan concursos entre el personal, para que construya un modelo de tablero referente a cierto tema, otorgando un premio al mejor para motivarlo por su participación e interés.

d) PERIODICOS Y REVISTAS DE LA ORGANIZACION. -- Consiste en publicar artículos y fotografías referentes a las actividades y labores realizadas en un área de trabajo determinada. También se utiliza para dar a conocer las políticas e ideas de la dirección de la empresa y de los trabajadores de la misma, así como para que se conozcan éstos entre sí y conozcan a los directivos. Este medio de adiestramiento es muy útil en aquellas empresas cuyas fábricas están a gran distancia -- unas de otras. El primer requisito de un periódico o revista de los trabajadores como medio de capacitación, es que -- sea interesante, expresado en términos comprensibles y concretos, y que cumpla los objetivos que persigue, todo esto -- con el propósito de que no resulte cansado y aburrido para -- el trabajador.

e) CONFERENCIAS Y MESAS REDONDAS. -- La conferencia se utiliza como medio de adiestramiento para dirigirse, por medio de tópicos generales, a grupos numerosos de trabajadores que realizan prácticamente la misma tarea, tratando de impartir nuevos conocimientos y fomentar el espíritu de unión. El éxito de una conferencia depende de la pertinencia e interés intrínseco de los temas presentados y de la habilidad del conferenciante para exponer sus ideas. Al finalizar una plática o disertación, es conveniente dejar un tiempo libre dedicado a preguntas y resolución de dudas de los asistentes, y así mismo, hacer entrega de memorias o resúmenes acerca de los temas tratados en la conferencia, para que sirvan como recordatorios o guías de referencia para el personal que la recibió. A veces, también es conveniente, al terminar una conferencia, que se reúnan pequeños grupos de asistentes en forma de discusión en mesa redonda; esto con el fin de alentarlos a que piensen y participen más intensamente por medio de los comentarios que aporten y de las nuevas ideas y criterios que propongan referentes a los temas desarrollados en la plática. Si una conferencia se complementa con películas

o transparencias relacionadas con la misma, los resultados - del adiestramiento se ven favorecidos notablemente.

f) PELICULAS Y TRANSPARENCIAS.- Sería muy ventajoso para que la instrucción de los trabajadores se llevara a cabo eficientemente, que estos pudieran presenciar, mediante imágenes, el ciclo completo de cada uno de los movimientos que forman las actividades del puesto que van a ocupar; por esto, son muy utilizadas en el adiestramiento vestibular, las películas y las transparencias.

I.- Las películas pueden tomar una o más secuencias completas de una operación y así mostrar como se puede efectuar la labor total correspondiente. Estas proporcionan un método muy eficaz para dar una instrucción uniforme, ya que supera enormemente los esfuerzos de un buen instructor, pues con la película se consigue que todos los asistentes a la proyección obtengan la información exacta que se desea dar sin importar las características personales del adiestrador que impartiría el curso si no existiera la película ya filmada. Las principales ventajas de este medio de adiestramiento son:

- 1.- Eliminar el factor distancia cuando las organizaciones tienen fábricas en diferentes ciudades y se desea dar adiestramiento a todos los trabajadores casi al mismo tiempo sin que tengan que trasladarse a la unidad central, lo cual se resuelve enviando la película a las diferentes fábricas.
- 2.- La utilización para explicar el proceso de producción y las instalaciones de la organización, tanto a los trabajadores nuevos, como medio de orientación, como a los visitantes a la misma.
- 3.- Sirve para explicar complicados procedimientos de operación que difícilmente podrían ser mostrados de otra manera a los trabajadores. La reproducción de imágenes en cámara lenta, en las cuales la velocidad de proyección está reducida a una fracción, resultan especialmente aclaratorias en ciertas actividades -- que se llevan a cabo en un puesto de trabajo.
- 4.- La técnica de los dibujos animados hace posible la representación gráfica de algunas operaciones que no pueden ser bien reproducidas fotográficamente; por ejemplo, la representación como "tripas" de los componentes de un motor de combustión interna.

Sin embargo, las desventajas de la película como medio de adiestramiento son:

1.- El alto costo que se requiere para preparar una película referente a un proceso de fabricación.

2.- Los cambios tecnológicos traen como consecuencia la obsolescencia de las líneas de producción y, por consiguiente, de la película que tenía filmado el proceso antiguo.

3.- Debe tenerse mucho cuidado al filmar el procedimiento demostrativo de una operación, ya que si ésta se efectúa defectuosamente al filmarse, los trabajadores en adiestramiento, al ver la proyección, aprenderán un método equivocado de trabajo.

II.- Como medio de adiestramiento y en la misma categoría que las películas (al igual que estas pueden ser con o sin sonido) se encuentran las diapositivas o transparencias. Las transparencias más comunes y modernas para el adiestramiento de personal son las que sí tienen sonido, y el principio en que se basa este procedimiento radica en la sincronización de las proyecciones con un disco o cinta en el que se ha grabado lo que se desea explicar. Este equipo resulta menos costoso que la película y cumple -- fundamentalmente el mismo objetivo, por lo cual las ventajas y desventajas de estos medios de entrenamiento son muy parecidas.

g) LA DEMOSTRACION.- Se usa generalmente en la instrucción científica o de laboratorio para divulgar ciertas técnicas e información sobre máquinas y materiales. Tiene la ventaja de -- añadir realismo a la enseñanza y estimular el interés por trabajar en grupos, pero también adolece de la falta de participación. Con frecuencia se utiliza un método que permite a -- los componentes del grupo, ir realizando las demostraciones -- en forma sucesiva mediante un programa de prácticas previamente establecido.

#### E) TEORIA Y PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE.

El entrenamiento industrial presenta una situación análoga a la enseñanza formal de las escuelas y universidades. El núcleo de la teoría del adiestramiento es la teoría del aprendizaje, ya que todo -- programa de entrenamiento presenta aplicaciones de esta teoría, lo cual es una acción que se considera efectiva para ayudar a los trabajadores durante la instrucción. Para llevar a cabo satisfactoriamente un programa de adiestramiento, es necesario que esté cimentado en principios psicológicos de aprendizaje; estos, presumiblemente están diseñados para adultos, y deben, por consiguiente, ser apropiados para ellos. Los principios más comunes que se utilizan para que los trabajadores aprendan con mayor facilidad, precisión y rapidez, son: