

Adiestramiento y su importancia en las organizaciones

Egno Antonio Chávez

Magíster en Gerencia de Empresas; Docente de LUZ y de la Universidad Rafael María Baralt en Pregrado y Postgrado.

Resumen

El artículo describe la fundamentación teórica del adiestramiento como subsistema de gestión de recursos humanos y como garante principal de modificación conductual, aptitudinal y factor clave de la productividad y competitividad organizacional. Se precisa la importancia de su desarrollo sistemático en las organizaciones públicas y privadas para garantizar el mejoramiento continuo del personal involucrado en el mismo. También se hace énfasis en la necesidad de considerar los lineamientos adecuados para el diseño de programas de adiestramiento del personal con carácter sistemático, para evitar la formulación de programas no estructurados sin considerar diagnósticos de necesidades ni participación de los involucrados. El aporte principal del estudio se refiere a la justificación teórico-práctico del adiestramiento de personal como estrategia para el mejoramiento de los recursos humanos en las organizaciones públicas y privadas.

Palabras clave: Adiestramiento, importancia, programas y técnicas.

training and their importance in the organizations.

Abstract

This paper research describes the theoretical foundation of the training like subsystem of administration of human resources and main guarantor of modification conductible, attitudinal and key factor of the productivity and organizational competitiveness. It is also point out the importance of its systematic development in the public and private organizations to guarantee the improvement continue of the personnel involved in the same one. Emphasis is also made in the necessity of considering the appropriate limits for the design of programs of the personnel's of systematic character training, to avoid the formulation of programs non structured without considering diagnoses of necessities neither participation of those involved. The main contribution of the study refers to the

theoretical-practical justification of the training of personal as strategy of improvement of the human resources in the public and private organizations.

Key words: Training, importance, programs and technical

Recibido: Julio 2001 Aceptado: Febrero 2002

Introducción

La creciente importancia de la productividad y la competitividad, han obligado a las empresas a asumir su compromiso con el mejoramiento continuo de la capacidad de los recursos humanos. El adiestramiento y desarrollo del personal es una de las tareas estratégicas de toda Organización que pretenda ser exitosa.

En este trabajo se pretende exponer los lineamientos teóricos para el abordaje del adiestramiento, resaltando la importancia estratégica del adiestramiento del personal como subsistema de la Administración de Recursos Humanos, identificando tipos, técnicas y métodos de aplicación en el ámbito organizacional público y privado.

Este estudio parte de una reflexión de lo estratégico que es proporcionar y fortalecer los conocimientos de los trabajadores, para que puedan generar prácticas laborales acordes con los cambios tecnológicos, las innovaciones en la gestión de las organizaciones, y en definitiva en concordancia con las tendencias del entorno. Por lo que se puede concluir que se considera al recurso humano como el principal factor de la productividad y la competitividad.

Finalmente en el trabajo, se estudia la importancia del adiestramiento para lograr el mejoramiento continuo en las Organizaciones.

Desarrollo

Evolución Del Adiestramiento En Venezuela.

(Breve reseña histórica)

El aprendizaje continuo ha sido siempre la preocupación permanente de todas las civilizaciones, la necesidad del hombre de transformar la naturaleza, de mejorar su entorno, lo ha obligado a prepararse continuamente.

Hoy en día, los programas de adiestramiento constituyen una herramienta para lograr que el personal adquiera los conocimientos necesarios que le permitan ampliar y desarrollar las aptitudes para realizar el trabajo en forma eficiente. Por ello adquirió importancia, primero durante la Segunda Guerra Mundial cuando se instituyeron programas de urgencia para preparar nuevos capataces, llevó a la empresa a prestar mayor atención a la preparación de estos.

Al mismo tiempo grupos de gerentes empezaron a asistir a cursos para ejecutivos dirigidos por las universidades, los mismos duraban de dos (2) a seis (6) semanas de tiempo completo. De este modesto comienzo, el adiestramiento se fue extendiendo hasta que hoy abarca los niveles de administración.

Durante la década de 1960, muchas compañías grandes experimentaron con una nueva técnica y aparentemente eficaz adiestramiento en grupos, la cual sin embargo, tiene sus limitaciones al aplicarse, por lo que se ha desarrollado recientemente un enfoque más ecléctico de esos grupos que ofrece la posibilidad de superar estas limitaciones de los grupos de adiestramiento.

En Venezuela, el surgimiento de los programas de adiestramiento de personal data desde los comienzos de la industria petrolera internacional (EXON; CREOLE; SHELL), que incursionó en la economía de nuestro país, y en vista del bajo conocimiento que tenía la mano de obra venezolana de ese entonces en relación con las actividades que caracterizan una industria de esta naturaleza, se importaron los primeros programas de adiestramiento (1946), que con el desarrollo que trajo en todas las ramas de la industria, producto de esta influencia petrolera, se produjo que estos programas se expandieran a todas las empresas, y con el paso del tiempo han ido evolucionando adaptándose a las necesidades organizacionales que tenga cada empresa en particular.

Con el establecimiento de la democracia en 1958 se crea el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), entre cuyas funciones está la de proporcionar adiestramiento de personal en las empresas, bien sea mediante cursos en sus propias instalaciones, o en las empresas. Estos cursos varían desde los más bajos niveles hasta los seminarios mas especializados para ejecutivos y personal administrativo.

Legalmente la obligación patronal de proporcionar adiestramiento a sus trabajadores data de 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de las reformas de la Ley Federal del Trabajo, aunque en esa fecha y durante los siguientes ocho años no se

promovió su cumplimiento. Con el cambio de gobierno de 1978 se inicia un movimiento para formalizar e implantar esta letra muerta de la Ley.

A partir de 1978, se eleva a rango constitucional la obligación patronal de adiestrar, lo que trae como consecuencia que la Secretaria del Trabajo y Previsión Social se haya dedicado a formular las leyes secundarias que reglamenten el cumplimiento del decreto.

Para el año 1980 el Estado, consciente de la necesidad de mejorar y motivar a su recurso humano, comienza a darle importancia a su formación; creando el primero (1º) de Enero de ese año el Sistema Nacional de adiestramiento (S.N.A), el cual persigue el desarrollo articulado de la administración pública como objetivo principal y tiene su base legal en la Ley de Carrera Administrativa.

El Sistema Nacional de Adiestramiento, esta constituido por cinco (05) elementos a saber:

Marco Conceptual: Proyecta el hombre como el centro de la organización dotándolo de un aprendizaje organizacional.

Marco Político: Garantiza al hombre organizacional su participación activa en el proceso de producción.

Modelo Estructural Organizativo: Se refiere a como opera el sistema en el contexto de la realidad y se fundamenta en los principios de centralización, descentralización y desconcentración. Este modelo contiene a la vez:

Componentes de apoyo: Que comprende las Empresas didácticas de adiestramiento, universidades extranjeras y otras instituciones de adiestramiento.

Modelo Tecnológico: Establece el esquema científico del adiestramiento a través de cuatro etapas: investigación, planificación, implantación, y evaluación del adiestramiento.

La Oficina Central de Personal (O.C.P.) se crea paralelamente al S.N.A., y tiene como objetivo fundamental *"Crear, dirigir y controlar el Sistema Nacional de Adiestramiento de funcionarios Públicos"*. (Gaceta Oficial 05 de Enero de 1980).

Esta oficina está relacionada con la prestación de servicios a empresas regionales como Corpozulia (Corporación para el Desarrollo de la Región Zuliana) cuyo departamento de recursos Humanos en su sección de sueldos y salarios determina las necesidades de

reclasificación de los departamentos, llevando esta información a la Oficina Central de personal (O.C.P.), la cual se encarga de documentar estas reclasificaciones y retransmitirlas a la gerencia de departamento, para que sean aprobadas o rechazadas, recibiendo informes periódicos sobre la gestión cumplida

De manera similar es el proceso de funcionamiento de la O.C.P. a nivel nacional, con instituciones como el Centro de formación y Adiestramiento para la Industria Petrolera (CEPET), hoy transformado en el Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED).

Se observa entonces la importancia en el ámbito organizacional que ha tenido la creación de este ente en las actividades de Administración y Formación del personal de las empresas favorecidas con sus beneficios.

En muchas organizaciones los programas de adiestramiento de personal han pasado a ser un factor determinante para el desarrollo de sus trabajadores, llegando a crearse la unidad de Adiestramiento cuya función (al igual que muchas de las pertenecientes a empresas de todo el país), es la planificación, organización y control de los planes de formación integral para los individuos y grupos que forman la organización.

Véase entonces, la importancia que paulatinamente, ha tomado el adiestramiento como instrumento clave del desarrollo integral del personal a todos los niveles empresariales del estado, y del país en general.

En definitiva, las nuevas tendencias de la gerencia han fortalecido el principio que convierte al recurso humano como un factor de mejoramiento continuo indispensable para las organizaciones y garantía de la productividad empresarial. Sin embargo, la gerencia de Recursos Humanos en diferentes organizaciones ha sometido a discusión ya no sólo la importancia estratégica del adiestramiento continuo, también es relevante determinar las técnicas de Detección de Necesidades de Adiestramiento (D.N.A) y precisar los lineamientos generales para una formulación de las acciones operativas de mejoras que garanticen la eficiencia de la inversión que en esta área se realiza en procura del mejoramiento continuo de los procesos de trabajos en las empresas públicas y privadas.

Es evidente que no sólo es importante privilegiar las tesis de apoyar el adiestramiento para fortalecer las capacidades y potenciar el desarrollo de los individuos en las organizaciones, también se requiere realizar y analizar una D.N.A y establecer los lineamientos para el diseño de programas de adiestramiento, una definición inadecuada de las necesidades de adiestramiento y de los lineamientos tiene como efecto negativo, el establecimiento de componentes aislados sin ninguna sistematicidad y coherencia que

producirían como resultado programas inefectivos y de alcance limitado para la empresa y el trabajador. No tomar en consideración los factores internos o las necesidades personales del trabajador puede causar problemas en la implantación y ejecución del Programa.

Si por el contrario el diseño del programa de adiestramiento considera la detección de necesidades integrales del trabajador bajo un enfoque de sistemas, es decir una relación interdependiente entre los componentes del Programa, existe una alta posibilidad de lograr mayor eficiencia y efectividad en los programas de adiestramiento dirigidos al personal sometido a estos procesos. Otra condición para la efectividad de los programas de adiestramiento esta asociada a las estrategias de implementación, ejecución, seguimiento y evaluación de los mismos.

I Adiestramiento Como Subsistema De Recursos Humanos

(Ver tabla N° 1)

El Adiestramiento es un subsistema del sistema de administración de personal desigualmente desarrollado en las organizaciones las cuales no miden las consecuencias de la carencia de este sistema. Sin embargo, en los últimos años la situación ha venido cambiando y los esfuerzos que se hacen en el área de Adiestramiento han mejorado y se han acrecentado.

Al respecto Antonio Carreta Director de Desarrollo de Recursos Humanos Hay Group Italia expresa: *Las nuevas tecnologías y tendencias sociales que están surgiendo hoy en día producen un fuerte impacto sobre la forma en que las organizaciones planifican, gestionan y desarrollan a su personal con la finalidad de alcanzar sus metas. Las innovaciones técnicas modificaron la combinación de capacidades directivos y profesionales, así como el propio marco de trabajo, ya que las tareas más triviales han sido absorbidas por procesos automatizados. El resultado de todo ello es la necesidad de un mayor porcentaje de profesionales altamente capacitados, que generalmente exigen unos sistemas de gestión mucho más refinados para responder a un mayor grado de educación y afán de logro* Carreta (1993: 43).

Efectivamente la rapidez de los avances tecnológicos obliga a las organizaciones a privilegiar programas de adiestramiento de personal flexibles y sistemáticos para poder enfrentar con éxito la creciente competitividad global y el impacto de la tecnología de la información.

En este contexto la administración de recursos humanos, y en particular el adiestramiento como subsistema adquiere una gran significación la cual se evidencia en el papel que le asigna los diferentes enfoques administrativos de los últimos años tales como: Tecnología de Planificación de Personal, planificación estratégica, calidad total, reingeniería, planes de carrera y sucesión, normas de calidad ISO 9000 y más recientemente el modelo de recursos humano basado en competencias.

La idea principal de todos estos enfoques es concebir la existencia de programas de adiestramiento bien estructurados que garanticen el mejoramiento continuo de las cualidades fundamentales de las personas.

Naturaleza Del Adiestramiento

Esta preocupación por el área de los recursos humanos y el adiestramiento como una actividad estratégica de las organizaciones lo han convertido en una función indispensable para asegurar el funcionamiento organizacional eficiente en el sector público y privado.

De acuerdo al comentario de Villegas José Manuel. en su texto Administración de Personal para corroborar el interés que ha generado el tema objeto de análisis: *Esta tendencia se refleja en el incremento que ha habido en el campo de la administración de Personal como disciplina fundamental para facilitar el desarrollo organizacional, y muy especialmente en la gran cantidad de investigaciones, estudios, publicaciones que abundan sobre el Adiestramiento. El principal énfasis en este sentido se puede resumir en la gran cantidad de publicaciones escritas sobre la materia, en la diversidad de métodos y técnicas de Adiestramiento que han sido desarrollados en los últimos años, y en el cambio de mentalidad que se ha producido en lo relativo al Adiestramiento por una mayoría de los dirigentes de empresas.* Villegas (1988: 201).

Finalidad Del Adiestramiento

En este sentido la implantación de programas de adiestramiento constituye, sin duda, un factor determinante en el mejoramiento de los niveles de productividad, lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de elementos que favorecen de manera contundente el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, a través del suministro de un conjunto de herramientas que faciliten la realización de las actividades, mediante el desarrollo intensivo y continuo de habilidades y aptitudes que favorezcan el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la eficiencia organizacional.

En la medida en que los trabajadores adquieran los conocimientos necesarios para llevar a un buen término el desarrollo de sus tareas, en esa medida la gerencia logrará que los niveles de productividad se incrementen, permitiéndole este conjunto de conocimientos al individuo, desenvolverse con mayor rapidez y precisión en su trabajo, minimizando así los costos ocasionados por el aumento de las horas-maquinas, horas- hombres, del desperdicio, u otras limitaciones del proceso de trabajo, que logran reducirse gracias a las habilidades y destrezas adquiridas mediante la aplicación de un programa de adiestramiento continuo y dirigido a cada miembro de la organización cuyo desempeño así lo requiera, provocando un potencial mejoramiento de la productividad, observándose entonces, la importancia que tiene el estudio de la detección de necesidades de adiestramiento para establecer los lineamientos para el diseño de programas de adiestramiento de personal.

Importancia Del Adiestramiento De Personal.

Toda organización dispone de recursos materiales, económicos y humanos para cumplir con los objetivos todos son por igual importantes e indispensables para lograr que la organización desempeñe eficientemente su labor.

Una organización destina parte de su presupuesto general a mantener en buenas condiciones los recursos materiales y financieros. En el caso de la función del recurso humano se ha contemplado una realidad completamente diferente, y es común verlo ocupar un segundo plano en gran parte de las empresas. A este recurso debiera conferírsele el mismo trato que a los otros recursos, e invertir en esto una cantidad determinada para su conservación y desarrollo, de no ser así, a mediano y largo plazo su reposición y mantenimiento resultará más costoso.

Villegas, José Manuel (1988), describe en su libro Administración de Personal la evidente importancia de un adiestramiento sistemático en los siguientes aspectos:

- Un desarrollo más rápido para que el individuo sea eficiente al máximo.
- Aumento de la producción.
- Mejorar el aprovechamiento en el manejo de nuevas tecnologías.
- Menos daño a los equipos tecnológicos.
- Disminución de los costos por unidad y aumento de las utilidades para la compañía.

- Disminución de la cantidad de Supervisión.
- Descubrimiento de habilidades especiales para los trabajadores.
- Disminución de la rotación de la Fuerza laboral.
- Mejorar la versatilidad de los trabajadores.
- Mejoras en la moral de la Fuerza Laboral.

Como bien se sabe el éxito de las organizaciones modernas depende de la manera como sus recursos humanos desarrollen las funciones y tareas que les han sido asignadas. Esto tiene una relación directa entre la organización y sus dirigentes, quienes son los encargados de planificar, organizar, integrar, dirigir, y controlar todas las actividades a realizar en la organización.

Por otro lado, según la Comisión para la Reforma del Estado Zulia (COPRE) define adiestramiento como: *...la capacitación del recurso humano para obtener personal polivalente, multihabilidoso, capaz de participar en el proceso de cambio continuo, de modernización organizacional...* COPRE Zulia (1992).

El Licenciado Gómez Rondón, afirma: *"El adiestramiento ayuda al mantenimiento de una fuerza laboral eficiente, mas compenetrada en su trabajo e identificada con la empresa"*. Gómez (1991: 73)

En las jornadas de Adiestramiento realizadas por LAGOVEN, S.A. se consideró que: *"El Adiestramiento es un instrumento aplicado para actualizar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades y destrezas, lograr un cambio de actitud favorable a la actividad que desempeña..."* Lagoven, (1991).

Esta concepción de adiestramiento abarca todas las variables que define el termino como tal, comprendiendo a la actualización de conocimientos técnicos, que se refiere a la necesidad de adiestramiento del trabajador en relación con las innovaciones en cuanto a maquinarias, método de trabajo, procesos de operaciones y todas aquellas habilidades y destrezas que se relacionan con el adiestramiento en las practicas de operación de las distintas etapas del proceso de trabajo, en el manejo de especificaciones e instrumentos para evaluar la calidad de lo que se produce y de los insumos que recibe en proceso, en el manejo diestro de diversas maquinas, instrumentos, equipos y herramientas, y el logro de un cambio de actitud favorable, en relación con la actividad laboral que desempeñe el individuo, de tal forma que su labor se vuelva más útil para él mismo y para la organización de la que forma parte.

Se busca que el individuo se identifique con su puesto, ello se logra en la medida que el trabajador conozca todos los aspectos y vías para realizar su trabajo de la mejor manera, entendiendo que su labor es importante y vital para el funcionamiento de la empresa, y que a través de él va a lograr su realización personal.

La capacitación técnica es bastante clara, pero para que el adiestramiento en relaciones interpersonales produzca un cambio de comportamiento en el oficio se necesita, en primer lugar, llevar a cabo un cambio de actitud, y esto significa que el adiestramiento debe enfocarse en los sentimientos tanto como en principios intelectuales, en el segundo lugar, el ambiente organizacional tiene que permitir al adiestrado poner en practica en el oficio las habilidades aprendidas.

El adiestramiento logra complementar los conocimientos y experiencias previas del trabajador, y establecer el equilibrio con las exigencias del cargo, para que este lo pueda desempeñar a cabalidad.

Adiestramiento: Definición Y Objetivos.

El Adiestramiento consiste en proporcionar y/o fortalecer los conocimientos que el individuo necesita para su eficiente desempeño en el desarrollo de sus actividades laborales, de acuerdo con los cambios tecnológicos, los nuevos requerimientos de procesos de trabajo de la organización y de las presiones cambiantes de las actividades modernas.

El adiestramiento, encaminado en forma general a la superación constante de los recursos humanos que contribuyen activamente a la producción de bienes y servicios, persigue entre otros los siguientes objetivos:

- Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de un puesto de trabajo.

- Facilitar el ajuste personal a los trabajadores a sus actividades y ambiente laboral, tanto en situaciones corrientes de trabajo, como cuando se presentan innovaciones científico- técnicas.

- Permitir una mayor movilidad de la mano de obra.

-Proporcionar a los trabajadores un sentimiento de seguridad ante la contingencia de la demanda ocupacional.

-Satisfacer la demanda de los sujetos en lo referente a su autodesarrollo y formación.

-Fortalecer la autoestima de los individuos.

Tipos De Adiestramiento

A continuación, se presentarán los distintos tipos de adiestramiento que se aplican en las organizaciones:

1. Según la Formalización:

Sistemático: Es el adiestramiento programado por la empresa, a través de la gerencia de recursos humanos. Se cumplen etapas sucesivas y sistemáticas que obedecen a una rigurosa planificación.

Asistemático: Es el adiestramiento que el trabajador recibe cada vez que ejecuta una tarea, es orientado por el supervisor o algún otro compañero. Se produce normalmente en el área laboral sin que responda a una planificación previa.

1. Según a quien va dirigido:

A nivel de obreros: Es el adiestramiento impartido para un puesto específico.

A nivel de empleados: Es el orientado a la preparación para los diferentes puestos de trabajo que pueda desempeñar un empleado competente.

A nivel de Supervisor: Está dirigido a mejorar la ejecución del supervisor en su puesto actual y a prepararlo para ascensos a los rangos inmediatos, mediante el desarrollo de sus conocimientos.

A todos los niveles: Está orientado a los grupos de personas que integran los diferentes niveles, incluyen desde la preparación previa al empleo hasta cursos previos al retiro, ofreciendo oportunidades de adiestramiento a los no especializados que buscan convertirse en semiespecializados a los administradores intermedios en camino a convertirse en ejecutivos, y preparación exclusiva para gerentes generales y funcionarios

ejecutivos de alto nivel. (Dale, 1977).

A nivel Gerencial: Se efectúa el adiestramiento para preparar a los gerentes para futuros ascensos, mantenerlos al día con los avances tecnológicos, fortalecer el espíritu de trabajo de los gerentes de los niveles inferiores, y para contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales. Strauss y Sayles (1981)

Adiestramiento Correctivo: Es el que se realiza cuando las destrezas y conocimientos no se han usado o se aprendieron mal desde el principio, por tanto tiene que refrescarse a través de cursos teóricos- prácticos pues con el correr del tiempo un empleado puede olvidar procedimientos que aprendió durante su iniciación, o adquirir hábitos de descuido que le exigen menos energía y esfuerzo intelectual, o la misma administración puede introducir nuevos procedimientos y equipos que alteran los procesos, de manera que el adiestramiento no es un proceso de un solo paso sino una responsabilidad continua de la gerencia. Strauss y Sayles (1981)

Adiestramiento para mejorar:

Está orientado a los individuos que van a ser promocionados o ascendidos de puesto, de tal manera que puedan aprender algunas de las destrezas y conocimientos de las posiciones superiores, el punto clave de estos programas es la oportunidad que se les da a los individuos de motivarlos para llegar a posiciones de mayor responsabilidad y mejor remunerados. Strauss y Sayles (1981).

Adiestramiento para la Creatividad:

El objetivo de este programa es impulsar a los individuos a elevar sus pensamientos más allá de las rutas tradicionales, buscar ampliar sus perspectivas y sus puntos de vista, a correlacionar lo que se han pasado por alto, a hacer resaltar los hechos significativos y a desarrollar experiencia y capacidad especial en este proceso. El hecho que las personas pueden aprender a pensar creativamente, ha implicado el desarrollo de recursos, métodos creativos para trabajadores en todas las áreas. Dale (1977).

Adiestramiento en el Cargo:

Es el que se realiza en el mismo puesto de trabajo, al participante se le corregirán sus errores sobre la marcha y aprenderá en forma objetiva las habilidades, conocimientos y destrezas que exige el buen desempeño de su cargo. Por otra parte, facilita las relaciones

interpersonales entre el supervisor y el supervisado, también proporciona una sana fuente de motivación para el trabajador. El adiestramiento en el trabajo lo puede hacer el supervisor, o algún antiguo trabajador de gran experiencia en el cargo.

Este tipo de adiestramiento se emplea con frecuencia en los nuevos trabajadores, y se hará necesario cada vez que se produzcan cambios en la tecnología. Gómez (1991)

Adiestramiento Vestibular:

Es un programa que se imparte fuera del trabajo, este tipo de adiestramiento se lleva a cabo cuando la labor es difícil, cuando los errores o la lentitud hayan de obstaculizar realmente los planes o sistemas de producción y cuando se necesita una instrucción especial. En ciertos empleos, si se coloca inmediatamente al empleado nuevo en la situación de trabajo, pondrá en peligro su propia seguridad física y el bienestar de los demás, corriéndose además el riesgo de dañar equipos costosos.

Por otro lado el Adiestramiento vestibular resulta caro de administrar y el empleado esta siendo enseñado por instructores que no habrán de trabajar con él ni habrán de evaluar su actuación real cuando pase a desempeñar su verdadero empleo Bohórquez (1991)

Adiestramiento por Inducción.

Se conoce como un programa que consiste en instalar adecuadamente cada nuevo empleado en su puesto. No sólo le dan a conocer a fondo las labores que se espera que lleve a cabo, sino también le informan acerca de las reglas y de la política de personal de la compañía.

Le presentan a sus compañeros de trabajo y le dan una idea de cómo su labor encaja en el funcionamiento general de la organización. Un programa de inducción ayuda a que el nuevo empleado se identifique con la organización y sus procedimientos. Igualmente le da cierto sentido de la importancia de la labor que habrá de ejecutar Chávez (1999)

Adiestramiento Polivalente.

Es un proceso de formación sistemático y continuo que busca preparar al individuo para ejercer varias funciones interrelacionadas entre sí. El objetivo es contar con personal multihabilidoso capaz de enfrentar y resolver contingencia y vacante que en un momento determinado viva la organización.

Técnicas De Adiestramiento.

Actualmente se encuentran disponibles varias técnicas mediante las cuales pueden ser obtenidos los objetivos de los programas de adiestramiento. El uso de una técnica en particular va a depender de los objetivos del curso de adiestramiento, así como también de las habilidades y potencialidades del instructor y de los individuos de adiestramiento, el número probable de individuos a participar, el nivel de trabajo y factores tales como el tiempo y los gastos involucrados. Entre las técnicas comúnmente empleadas se destacan:

1.- Conferencias: Es una de las técnicas más tradicionales, donde individuos con un mínimo de estudios formales asisten a un gran número de conferencias. En éstas el instructor presenta los puntos básicos de conocimiento e información que el oyente debe asimilar, y basándose en ello debe actuar positivamente. En el ambiente de trabajo el conferencista puede ser un especialista, el superior formal o algún otro individuo que pueda proporcionar información a una o a varias personas en un mínimo de tiempo Hareis (1980).

2.- Simulación: Consiste en hacer una replica de las situaciones organizacionales en un ambiente de aprendizaje, es una copia de la realizada. Esta técnica se ha usado durante mucho tiempo para desarrollar aptitudes, haciendo que los miembros participen en un juego de "pretender ser" actúan como lo harían en situaciones reales de la vida de los negocios, con el fin de obtener practica en la toma de decisiones o en trabajar como en un grupo, evaluando después su ejecución. Strauss y Sayles (1981).

3.- Rotación de Puestos: Se basa en el cambio del individuo desde un puesto hasta otro, de manera que obtenga amplia experiencia y resuelva variedad de problemas. (Dale ,1977).

4.- Adiestramiento en Grupos "T": esta técnica de los grupos "T" ("T" significa training, adiestramiento) se conoce también como adiestramiento de sensibilidad o de laboratorio. Esta técnica se diferencia de las demás en que trata problemas reales, no simulados, que existen dentro del grupo mismo y no dentro de la organización.

En lugar de enseñar destrezas o comprensión intelectual, busca modificar las actitudes subyacentes y el comportamiento en el trabajo. Es considerada como una de las técnicas más efectivas para cambiar actitudes y finalmente modificar el comportamiento, pues el objetivo fundamental de ésta es descubrir cómo funcionan los grupos y cómo diagnosticar

sus problemas, desarrollar relaciones más competentes y auténticas, hacer frente a los problemas interpersonales de manera que se puedan resolver en lugar de evitarlos, el logro de una mayor eficacia en el comportamiento en cuanto a las interrelaciones con los distintos ambientes Strauss y Sayles (1981).

5.- Adiestramiento asistido por Computadoras: Esta técnica de enseñanza consiste en impartir conocimientos mediante la autoinstrucción, en forma rápida y metódica.

Se proporciona información al individuo mediante un programa en la máquina, se le plantea una pregunta o situación que utilice la información dada, y de inmediato el usuario percibe la retroalimentación suministrada en el programa. La ventaja de esta técnica es que toma en cuenta las diferencias de aptitudes individuales, puesto que cada persona aprende a su propio ritmo (Chruden y Sherman, 1981).

6.- Talleres de Calidad Personal: Es una técnica de adiestramiento que tiene como finalidad someter a los involucrados a un proceso de optimización personal que se centra en el mejoramiento de las relaciones humanas y **aprender** a trabajar en **equipo**.

Es necesario precisar que en la práctica organizacional real, no existe una técnica de adiestramiento única que sea la mejor. Distintas técnicas alcanzan distintos niveles de eficacia dependiendo de las variables, tales como: Objetivo del Adiestramiento, Actitudes del Participante y la Pericia del Instructor.

7.- Diseño de Programas de Adiestramiento: Un Programa de Adiestramiento puede utilizar varias técnicas simultáneamente. Los expertos en Adiestramiento usualmente desarrollan combinaciones de técnicas que se consideran mas adecuadas, siempre tomando en consideración las necesidades específicas de las Organizaciones Villegas (1988)

Detección De Las Necesidades De Adiestramiento (DNA)

Antes de comenzar cualquier programa de Adiestramiento, debe hacerse una revisión de necesidades, para luego con base a tales requerimientos, elaborar un Programa definido y diseñado en la forma más apropiada, para evitar desperdiciar recursos, tiempo, esfuerzo, así como también para limitarse a aquellas áreas críticas donde el Adiestramiento se requiere con mas urgencia.

No es recomendable emprender un programa de adiestramiento generalizado, incongruente y sin un propósito definido es por ello que se debe primero investigar cuales

son los sectores de la organización, donde verdaderamente se requiera el adiestramiento de personal.

A esta conclusión se arribará, luego de un estudio, que indique donde existen deficiencias o necesidades, tales como:

- Baja calidad del producto o servicio ofrecido
- Baja productividad Transferencias o Promociones
- Cambios de Tecnologías
- Bajo Nivel de desempeño
- Desperdicio imperante en los procesos de Trabajo.
- Accidentes de trabajo con regularidad.

En la determinación de las necesidades y deficiencias participarán por igual los Supervisores, los Especialistas del departamento y los ejecutivos de línea.

La investigación debe dirigirse a tres (3) niveles que abarca toda la organización:

Estudios del Trabajador: Se pretende conocer sus actitudes, conocimientos, aptitudes, habilidades y capacidad general, para el cargo que desempeña o de otro que esté o que pueda estar cesante.

Estudios de Cargos: En este se analizarán todas las tareas, que en el mismo se desempeñarán y cuáles habrán de ser los conocimientos y destrezas, que habrán de tener las personas, a quienes se les asignen dichos puestos de trabajo.

Estudio de Empresa: Como en todo, considerándola como un gran equipo de trabajo, para saber mejorar su actuación, a fin de alcanzar sus objetivos en forma eficiente, segura y con economía de esfuerzos tiempo y dinero Gómez (1977)

Objetivo De La Detección De Necesidades De Adiestramiento.

La detección de necesidades de adiestramiento permite reunir información necesaria para programar el adiestramiento de manera útil y eficaz, tanto para el trabajador como para la empresa.

El Objetivo Central de la DNA es determinar quienes necesitan ser adiestrados y en que

áreas o especialidad se requiere el Adiestramiento.

Criterios Para La Detección De Necesidades

Diversos especialistas en Recursos Humanos establecen criterios para la detección de necesidades según algunos autores se puede hablar de tres (3) criterios de eficacia:

Criterios de importancia: El adiestramiento desarrolla todos los esfuerzos dirigidos a los tópicos y objetivos más importantes. Habrá diferencia entre el adiestramiento para niveles estratégicos, táctico y operativo.

Criterios de Transferibilidad: Está dirigido al comportamiento experimentado al momento de aplicar en una situación de trabajo, lo adquirido mediante el adiestramiento.

Criterios de Alineamiento Sistemático: Se refiere al grado en que los comportamientos aprendidos y aplicados en algún nivel de la organización, pueda ser aplicado en otro nivel.

Tipos De Necesidades De Adiestramiento.

Tomando en cuenta el planteamiento de Applegarth, Las necesidades de entrenamiento pueden clasificarse en dos grupos generales, **Reactivos y Proactivos**. Estos pueden darse en cuatro (4) niveles:

- Corporativos (Organizacional)
- Divisional o Departamental
- Centrado en el Cargo (Ocupacional)
- Centrado en el Empleado (Individual)

- **Entrenamiento Reactivo:** Es el Tipo de entrenamiento orientado a intervenir sólo después que se presenta la falla, o la deficiencia en el desempeño. Es una reacción frente a lo que ya ha sucedido, con el objetivo de poner los casos en orden y remediar la situación planteada.
- **Entrenamiento Proactivo:** Propicia la planeación para la sucesión, un deseo de cambio y la formación del empleado
- **Entrenamiento para cargos específicos:** Abarca toda actividad de entrenamiento que se centre en el conocimiento técnico ya las capacidades

requeridas para que un individuo desempeñe competentemente determinado cargo en el sitio de trabajo. No incluye entrenamiento en capacidades personales generales

- **Entrenamiento en Capacidades Personales Generales:** Es aquel que puede transferirse de un cargo a otro y que el individuo puede utilizar fuera de trabajo, no es específico para un cargo particular, todo entrenamiento de esta naturaleza será controlado y coordinado por el Gerente de entrenamiento, dentro del enfoque sistemático.
- **Necesidades Corporativas:** La satisfacción de una necesidad corporativa tiene mucho que ver con el establecimiento de una identidad unificada. Es como el tiempo básico que dentro de un sistema flexible, se comparte por todos los miembros del sistema, independientemente de la forma en que emplean el resto de su tiempo. La implantación de un programa de entrenamiento en una organización requiere de apoyo de la alta gerencia y que ésta tome la parte activa en el proceso como modelo, para lograr la participación de todos los niveles.
- **Necesidades Divisionales o Departamentales:** Es obvio que diferentes divisiones o departamentos que desempeñan distintas funciones tengan diferentes necesidades, lo menos obvio es que puedan compartir además necesidades comunes.
- **Las necesidades comunes conllevan a soluciones comunes;** sin embargo con demasiada frecuencia, se deja a cada división o departamento sólo con sus mecanismos, en general debe evitar el uso inadecuado de la partida de gastos de entrenamiento y actuar consecuentemente en beneficio de toda la organización.
- **Necesidades Centradas en el Cargo:** Esta enfoca exclusivamente las necesidades del cargo. Se refiere a las habilidades y destrezas que se deben exigir para el desempeño efectivo del cargo y que son referencia obligada en el programa de entrenamiento
- **Necesidades Centradas en el Empleado:** Estas se refieren exclusivamente a las necesidades del individuo, con el objeto de proveerlo de competencias para mejorar la efectividad y calidad personal. Applegarth (1992).

Métodos Para La Detección De Necesidades.

Los métodos son procedimientos que se utilizan para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas la cual sirve de base para la determinación de necesidades.

Se debe destacar que los criterios para seleccionar algún método se refieren según el nivel de exactitud o prontitud con que se requiere obtener la informático, el tiempo

disponible el personal con que se cuenta, el costo y las consideraciones de aplicabilidad en las circunstancias existentes en la Empresa.

Existen tres (3) modelos a mencionar:

1. Método Participativo: Este método involucra directamente a los Jefes y subordinados en el diagnóstico de necesidades, mientras que el representante de adiestramiento funge como coordinador – facilitador del proceso. También es conocido como sistema de cadenas y consiste en trabajar con el jefe del departamento y su inmediato nivel de colaboradores, para diagnosticar necesidades; posteriormente, estos últimos deberán realizar lo mismo con sus subordinados, convirtiéndose en un diagnóstico de cascada, que parte de los altos niveles de gerencia y dirección hasta los niveles de supervisión, jefatura y operación. Bohórquez (1991).

Este método ha incrementado su uso en las Organizaciones, porque propicia la participación de los interesados o beneficiarios en el proceso de la detección de necesidades y en el diseño del Programa, esto potencia altamente las posibilidades de éxito del proceso.

2. Método Prescriptivo: *" Este método implica un proceso bastante centralizado en los analistas del departamento de adiestramiento, en la elaboración del diagnóstico de necesidades para ello, se utilizan también instrumentos como cuestionarios y entrevistas que son aplicados directamente a personas capaces de omitir apreciaciones sobre algunos problemas de la empresa." . Bohórquez (1991).*

La revisión de descripciones de puestos, el análisis de estadísticas de la empresa y la observación directa en el puesto de trabajo, proporcionan al analista también indicadores para evaluar la situación actual en que se encuentra la empresa, para tener la posibilidad de detectar las necesidades de tipo organizacional, separa las necesidades en cuanto al bajo desempeño de los trabajadores y determina los programas correspondientes que se dirijan a reducir o eliminar los problemas o necesidades detectadas.

3. Método Combinado: *"Es un proceso que en la práctica debe combinar métodos de análisis tanto prescriptivos como participativos, dependiendo del enfoque de la investigación (al puesto, al desempeño y a problemas) y del ámbito y nivel del estudio serán los métodos las técnicas y los instrumentos a emplear"* Bohórquez (1991)

Se entiende entonces que en este proceso se tienen que emplear métodos y técnicas combinadas según las circunstancias del momento, es un proceso dinámico, flexible,

cambiante y permanente, tal como lo es el Adiestramiento.

El Enfoque De La Ruta De Desarrollo y Perfil De Adiestramiento.

Las rutas de desarrollo y perfiles de adiestramiento constituyen pilares fundamentales para los niveles gerenciales y supervisorios en el momento de planificar la carrera y el adiestramiento del personal bajo su responsabilidad.

- **Unidad de Desarrollo:** Constituye el recorrido que una persona hace a través de las Unidades de Desarrollo a lo largo de su carrera en la empresa.
- **Perfil de adiestramiento:** Conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades requeridos para desempeñar las actividades de una unidad de desarrollo, y las acciones de adiestramiento necesarias para tomar o reforzar sus capacidades.
- **Capacidades:** Son los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas por el empleado, para llevar a cabo en forma eficiente las actividades que conforman una Unidad de Desarrollo.
- **Acciones de Adiestramiento:** Es el Adiestramiento teórico o práctico que permite desarrollar las capacidades necesarias exigidas por la Unidad de desarrollo, incluye reemplazos por vacaciones y asignaciones en la función o en otras funciones.

Beneficios:

A Nivel Estratégico:

- La orientación que se da al proceso de desarrollo personal obedece a un sentido de dirección claro.
- El uso racional de recursos humanos, técnicos y económicos al considerar de manera integral y planificada los distintos sistemas involucrados en el proceso de desarrollo personal.

A Nivel Táctico:

- Contar con un instrumento de diagnóstico y evaluación del desarrollo individual y funcional que apartara información útil para la planificación y la toma de decisiones de las gerencias funcionales.
- La disposición del personal, debidamente capacitado para ocupar con elevados

estándares de eficiencia las posiciones claves de cada función de la empresa.

A Nivel Operativo:

- Optimizar los esfuerzos de adiestramiento y desarrollo al establecer, dentro de la carrera del empleado, la oportunidad en la cual debe recibir una determinada acción de adiestramiento y/o desarrollo, disminuyendo así la duplicación de recursos e incrementando los niveles cualitativos de estas acciones.

La elaboración de los programas de adiestramiento de personal viene a considerar los siguientes aspectos:

- Necesidades Organizacionales de orientación de carrera.
- Intereses Profesionales de los involucrados.
- Calidad de Desempeño.
- Competencias.
- Potencial del Trabajador.

En las rutas de Desarrollo existen dos (2) tipologías básicas:

- Carrera Administrativa – Gerencial
- Carrera Especialista

Para la Carrera Administrativa – Gerencial:

Profesional (P):

Es la primera categoría de la ruta y debe incluirse en ella todas las unidades de desarrollo cuyas actividades y responsabilidades no requieren tareas de Supervisión.

Son las primeras unidades que conforman la ruta y en ellas se definen las actividades operacionales técnicas que debe conocer el trabajador en los comienzos e incluye, en primer término al programa de inducción en la empresa.

Supervisión (S):

Es la segunda categoría de la ruta y debe incluirse en ella todas las unidades de desarrollo cuyas actividades y responsabilidades incluyan funciones supervisoras o equivalentes en la gerencia funcional.

Gerencia Básica (GB):

Es la tercera de la Ruta y debe incluirse en ella, todas las unidades de Desarrollo cuyas actividades y responsabilidades incluyan generalmente al supervisor del departamento o gerencia del tercer nivel.

Gerencia Media (GM):

Es la cuarta categoría de la ruta y deben incluirse en ella todas las Unidades de desarrollo cuyas actividades y responsabilidades incluyan las gerencias de segundo nivel que integran la función y que reportan a la gerencia general.

Alta Gerencia (AG):

Es la quinta categoría de la ruta y deben incluir en él a todas las unidades de desarrollo y de mayor jerarquía y responsabilidad dentro de la función, excluyendo aquellas con responsabilidades directivas, constituyen las unidades terminales de las rutas de desarrollo de la carrera administrativa gerencial.

Esta política de ruta de desarrollo se orienta a entrenar íntegramente a todos los empleados para satisfacer los estándares requeridos en todos los aspectos de sus cargos actuales, realzar su potencial y contribuir al crecimiento de la Organización.

Consideraciones Finales

Partiendo del hecho que toda organización cumple con la propiedad de los sistemas, relacionada con el establecimiento de una jerarquización de los mismos, se puede observar que el adiestramiento no escapa de esto, a la vez funciona como un sistema individual, es un subsistema de la administración de personal, donde se encuentra ligado con otros subsistemas como, la inducción, la transferencias y promociones, las estrategias motivaciones, la evaluación de desempeño, los planes de carrera, planes educativos y aprendizaje, que deben funcionar interrelacionadamente con el fin de lograr el desarrollo integral de los individuos que forman parte de la organización, siendo éste el principal objetivo de la Administración de Personal. La política de las empresas se ha venido moviendo hacia un enfoque sistemático en relación con los problemas de adiestramiento.

Las políticas actuales proponen anticipar y predecir la necesidad o no de programas de adiestramiento, medir, evaluar y asignar prioridades a ellos; planear, diseñar y ofrecer programas o para llenar las necesidades tanto de la organización como de los individuos, y mantener evaluaciones críticas de todos los programas, con retroalimentación inmediata a tales apreciaciones.

El enfoque sistemático propone experimentar e innovar, y de esta manera encontrar continuamente mejores medios para llenar los requerimientos de adiestramiento, este enfoque tiende a ser flexible y adaptable, sensible a las reacciones y a la retroalimentación de una evaluación continua.

Es importante la aplicación de los programas de adiestramiento a todos los niveles organizacionales y en todas y cada una de las áreas o departamentos que conforman la empresa por que, los mismos funcionan en forma interconectada y por tanto, el mejoramiento de ello debe ser en forma simultánea e integral, para que la información que fluya en su constante comunicación tenga el mismo alcance y profundidad cognoscitiva, facilitando de esta manera las interpelaciones departamentales que favorecen el logro de los objetivos empresariales.

Referencias Bibliograficas

- 1.- APPLGARTH , Michael. **Programas de Capacitación**. Editorial Legis 1992.
- 2.- BOHORQUEZ, Liliana. **Detección de Necesidades de Adiestramiento**. Caso Carbones del Guasare. 1996
- 3.- COPRE- ZULIA. Comisión presidencial para la Reforma del estado. **Jornadas de Capacitación de Recursos Humanos en el Sector Público**. 1992
- 4.- CHÁVEZ, EGNO. **El Adiestramiento y su importancia en las organizaciones**. 1999
- 5.- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Atlas 1981.
- 6.- DALE, Yoder. **Administración de Personal y Relaciones Industriales**. Ediciones Prentice Hall 1986 Cap. 9.

7.- FIM – PRODUCTIVIDAD. **Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa.** Ediciones FIM – Productividad 1990.

8.- GOMEZ RONDON, Francisco. **Administración de Personal.** Ediciones C.A. 1991

9.- GRANELL DE ALDAZ, Elena. **Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas.** Ediciones IESA. 1994.

10.- INOHARA, Hideo. **Desarrollo de los Recursos Humanos en las Compañías Japonesas.** Editorial FIM –Productividad 1990.

11.- LAGOVEN. **1° Jornadas de Adiestramiento.** 1991

12.- LEIGH, David. **Como entrenar a un grupo eficiente.** Ediciones Legis. 1991.

13.- VILLEGAS, José Manuel. **Administración de Personal.** Ediciones Vega 1988.

Tabla N° 1

Descripción Del Subsistema De Adiestramiento De Personal

INSUMOS	PROCESOS TRANSFORMACION	PRODUCTO FINAL
<ul style="list-style-type: none"> • Individuos • Tecnología • Dinero • Información 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de tecnologías (Técnicas, métodos, procedimientos y tipos de Adiestramiento). • Toma de Decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de actitud favorable al logro de los objetivos propuestos. • Desarrollo de habilidades y Destrezas. • Actualización de los conocimientos técnicos.