



**GOBIERNO
FEDERAL**

STPS

Guía de capacitación

**Diagnostico de necesidades
de capacitacion**



www.stps.gob.mx

www.gobiernofederal.gob.mx



Vivir Mejor

Lic. Javier Lozano Alarcón

Secretario del Ramo

Dr. Álvaro Castro Estrada

Subsecretario del Trabajo, Seguridad y Previsión Social

Lic. Patricia Espinosa Torres

Subsecretaria de Inclusión Laboral

Dr. Jaime Domingo López Buitrón

Subsecretario de Empleo y Política Laboral

Lic. Lorenzo Martínez Garza

Oficial Mayor

Lic. Luz Argelia Paniagua Figueroa

Directora General de Capacitación

Lic. Beatriz Pulido Campos

Directora de Capacitación Técnica

Lic. María Guadalupe García Mercado

Lic. Betzi Narahí Morales Martínez

Investigación, escritura y diseño pedagógico

Lic. Beatriz Pulido Campos

Ing. Rafael Escalante Martínez

Revisión técnica

Lic. Diana Oliva López

Diseño Gráfico

Guía de capacitación “Diagnóstico de necesidades de capacitación”
2008.

ISBN en trámite

“Este programa está financiado con recursos públicos aprobados por la Cámara y queda prohibido su uso para fines partidistas, electorales o de promoción personal de los funcionarios”

Queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares de “Copyright” bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y
PREVISIÓN SOCIAL

Dirección General de Capacitación
Paseo de la Reforma No. 93,
Col. Tabacalera. C.P. 06030
México, D.F.

Dirección General de Capacitación
Tel. (55) 20 00 51 00
www.stps.gob.mx
Impreso en México D.F.



**GOBIERNO
FEDERAL**

STPS

SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL

Dirección General de Capacitación

Diagnostico de necesidades de capacitación

Guía de capacitación



Vivir Mejor

Índice

Presentación	7
Objetivo	9
1. Ejercicio de auto evaluación (inicial)	11
2. Consideraciones previas	15
3. Definición y clasificación	23
4. Planeación del diagnóstico de necesidades	27
5. Metodología	28
6. Métodos y técnicas auxiliares	42
Consideraciones finales	49
Anexos	50
Bibliografía	59



Presentación

La Dirección General de Capacitación y Productividad ha elaborado la guía técnica Diagnóstico de necesidades de capacitación, con la finalidad de proporcionar una metodología que facilite la identificación de las necesidades que en materia de capacitación existen en las empresas.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es el factor orientador que permite principalmente:

- La estructuración y desarrollo de planes y programas.
- El establecimiento de las acciones de seguimiento y evaluación del proceso capacitador.

Esta guía técnica cuenta con las características necesarias para que el usuario pueda llevar su auto-aprendizaje en forma simple y clara. El documento incluye información sobre: la definición de necesidades de capacitación, actividades previas, tipos de necesidades, metodología, técnicas y herramientas auxiliares. Con la información anterior el usuario podrá aplicar la detección de necesidades de capacitación en su empresa.



Objetivo

Proporcionar los elementos técnicos necesarios para la aplicación de la metodología e instrumentos utilizados en el diagnóstico de necesidades de capacitación.



Ejercicio de autoevaluación (inicial)

INSTRUCCIONES: Lea los siguientes enunciados y conteste en forma clara, precisa y breve. Al concluir, revise la hoja de respuestas.

1. ¿Cuándo se puede hablar de la existencia de necesidades de capacitación en una organización?

2. ¿Cuál es el propósito del diagnóstico de necesidades de capacitación?

3. ¿Qué resultados concretos debe arrojar la investigación sobre necesidades de capacitación?

4. ¿Por qué es importante determinar el número y características de los trabajadores que requieren capacitación?

Respuestas

Autoevaluación inicial

1. El punto de partida para la determinación de necesidades de capacitación es la existencia de problemas presentes y futuros en la empresa, que se suscitan por la modificación de estrategias, procedimientos y tecnologías, inadecuada administración, políticas inoperantes, o cuando los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos, en las destrezas manuales o actitudes inadecuadas del personal.
2. Conocer con exactitud tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras .
3. Número exacto de trabajadores que necesitan capacitación.
 - Características de los trabajadores que necesitan ser capacitados.
 - Descripción precisa y completa de las actividades en que necesitan ser capacitados.

Estos datos constituyen los antecedentes indispensables para la elaboración de cualquier programa de capacitación y su importancia radica en que sólo partiendo de ellos se puede planear, elaborar y aplicar con éxito un programa.

4. Porque brinda criterios para decidir la forma de impartir la capacitación, como base para estimar el costo posible de la capacitación por el tiempo y cantidad de personal, permite tomar decisiones en cuanto a la amplitud del contenido del programa, la selección de técnicas de instrucción y de materiales didácticos. Además, permite planear la organización de los eventos en cuanto a ritmo de trabajo.

Algunas de las características importantes que se deben conocer son: edad, escolaridad, experiencia laboral.



I. Consideraciones previas

La capacitación genera procesos de cambio, los cuales se enfocan al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y por lo tanto al logro de los objetivos de la empresa.

La tarea del especialista en capacitación es analizar y enfrentar la problemática de su entorno, determinar alternativas de solución, así como adelantarse y orientar sus esfuerzos a las necesidades presentes y futuras.

Los responsables de capacitación actúan como agentes de cambio, ya que al contar con los medios adecuados moldean la conducta de los trabajadores, con el propósito de incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes; de esta manera se busca la excelencia de las organizaciones para contribuir al crecimiento del país.

A fin de dirigir el proceso de capacitación con efectividad, oportunidad y calidad, se hace imprescindible satisfacer las necesidades existentes en la empresa que contribuya al logro de los objetivos establecidos.

Por ello, el diagnóstico de necesidades de capacitación se considera la parte medular del proceso. La información que brinda constituirá los antecedentes indispensables para planear, elaborar y aplicar con éxito los programas correspondientes.

Es evidente que existe una estrecha vinculación entre la capacitación y el adecuado desempeño de las funciones que se realizan en una empresa, y en este sentido es importante destacar que la capacitación es una inversión y no un gasto de operación, ello se debe a que sus efectos son de larga duración.

El DNC, como de ahora en adelante se referirá al diagnóstico de necesidades de capacitación, forma parte fundamental del proceso técnico de la capacitación, el cual es secuencial y cíclico compuesto por diferentes fases. Cada fase a su vez está compuesta por procesos, metodologías y características particulares.

Proceso de la capacitación

Análisis situacional de la organización

- ➔ Objetivos empresariales
- ➔ Proceso productivo
- ➔ Estructura organizacional
- ➔ Estrategias
- ➔ Recursos disponibles
- ➔ Clientes y proveedores
- ➔ Fuerzas y debilidades

Diagnóstico de necesidades de capacitación

- ➔ Organizacionales.
 - ➔ Ocupacionales.
 - ➔ Individuales.
-
- Métodos y técnicas.
 - Procedimientos e instrumentos.

Elaboración de planes y programas

- ➔ Objetivos de aprendizaje.
- ➔ Selección de contenidos.
- ➔ Evaluación de aprendizaje.
- ➔ Material de apoyo didáctico.
- ➔ Técnicas de enseñanza.
- ➔ Técnicas grupales.
- ➔ Evaluación del aprendizaje.

Ejecución de planes y programas

- ➔ Organización y logística
- ➔ Coordinación y supervisión
- ➔ Selección de instrumentos de evaluación
- ➔ Selección y formación de instructores

Evaluación y seguimiento

- ➔ Aplicación de instrumentos de evaluación
- ➔ Evaluación de los resultados de capacitación
- ➔ Análisis e informe
- ➔ Propuestas

Análisis situacional de la organización

La clave del éxito de una buena administración empresarial lo constituye una adecuada planeación operante y efectiva, para ello se tendrá que partir del conocimiento pleno y sistematizado de la realidad interna y externa; esto es, reconocer problemas y necesidades, recursos disponibles y características del medio que favorecen acciones o que entorpecen y frustran objetivos.

El realizar un análisis situacional de la empresa implica una investigación sobre la productividad de la misma, a través de ésta se analizan problemas, carencias o limitaciones, así como las causas que las originan, para estar en posibilidad de subsanarlas.

Se entiende por productividad “al aprovechamiento inteligente de los recursos disponibles para producir un bien o un servicio determinado, a través de un proceso ordenado y sistemático de trabajo”.¹

Reconocer que la productividad en las empresas se ve influida por tres factores fundamentales: ambientales, humanos y tecnológicos, permite determinar el tipo de problemas y deficiencias que las limitan, con base en ello realizar un análisis comparativo de las metas planteadas y los resultados obtenidos por la organización.

El análisis situacional debe ser realizado por personal especializado que analice a la organización en conjunto, tome decisiones, evalúe objetivos y establezca estrategias de atención.

Se puede realizar a través de distintos procedimientos e instrumentos elaborados para ese fin, como son: entrevistas, cuestionarios, análisis de informes y expedientes, observación que busque identificar la situación de productividad, procesos de calidad, clima organizacional, forma de impacto de cualquier cambio estructural, y analizar la planeación estratégica planteada por la empresa.

¹ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa Nacional de Capacitación y Productividad. 1991.

Algunas de las técnicas más conocidas para realizar el análisis situacional es la ley de Pareto, y el análisis de la relación causa - efecto de problemas denominado modelo Ishikawa. Estas técnicas bien aplicadas son efectivas y se usan en combinación con otras como son: lluvia de ideas, corrillos, encuestas, etc.

El análisis situacional permite determinar si cada uno de los problemas que se detectan son posibles de ser resueltos con capacitación, y entonces realizar un análisis más detallado para su clasificación, priorización y tratamiento.

A través de él se definen áreas, secciones, niveles y/o puestos ocupacionales de atención prioritaria y los aspectos (contenidos) que apoyen las estrategias corporativas para el logro de los objetivos propuestos.

***Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir
una necesidad de capacitación***

Indicador	Problema
Baja o decreciente	<ul style="list-style-type: none"> • Producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipo.
Alta o creciente	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
Excesivo o en aumento	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
Prolongado	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo para ejecutar los trabajos o para la utilización de maquinas y equipo.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la empresa permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

Factores que provocan necesidades de capacitación.

- Expansión de la empresa e ingreso de nuevos empleados.
- Trabajadores transferidos o ascendidos.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Los cambios que efectúe la empresa provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever los resultados que fortalecerán a la organización.



2. DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN

Definición

- ↳ Es un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles preestablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

El DNC es uno de los temas de mayor complejidad del proceso de capacitación, en verdad no es tarea fácil investigar cuáles son las necesidades reales y prioritarias de capacitación que se requieren satisfacer.

Es claro que el punto de partida para la determinación de necesidades de capacitación es la existencia de problemas presentes y prever necesidades futuras. Ello permite determinar las necesidades a resolver en un corto, mediano y largo plazo.

Para que una empresa alcance con éxito sus objetivos, es necesario que su personal realice al nivel de eficiencia requerida las tareas que le son encomendadas.

Las necesidades de capacitación se traducen en conocimientos, habilidades o actitudes que deben ser adoptados, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo, (ver anexo 1).

Una necesidad de capacitación es la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa.

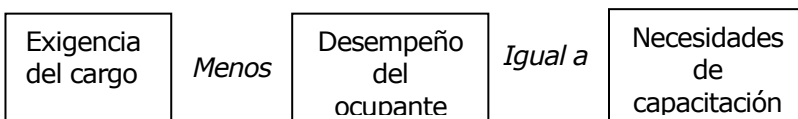
El DNC, proporciona información completa sobre el estado en que se encuentra el personal respecto a sus habilidades, actitudes y conocimientos, lo que permite establecer objetivos y acciones concretas en el plan de capacitación.

Los productos que arrojan el DNC son:

- ➔ En qué capacitar: Objetivos generales y contenidos.
- ➔ A quién: Identificación clara y precisa del universo a capacitar y sus características.
- ➔ Cuánto: Con qué cantidad y profundidad se darán los conocimientos.
- ➔ Cuándo: Con qué urgencia/ prioridad es necesaria la capacitación.

Es importante enfatizar que la efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación determinadas con anterioridad.

En general, una necesidad de capacitación se representa:



Clasificación de necesidades de capacitación

Por su origen

Organizacional	⇒ Análisis situacional de la empresa.	Debilidades generales, se identifica en dónde es más necesaria la capacitación.
Ocupacional	⇒ análisis del puesto	Lo que es necesario en términos de capacidad, conocimiento, habilidades y actitudes.
Individual	⇒ evaluación del trabajador	La persona que necesita capacitación y en qué la necesita.

Por la forma en que se presentan

Manifiestas	⇒	Surgen de problemas evidentes porque se dan de un proceso de cambio: métodos, técnicas, etc., y con personal de nuevo ingreso.
Encubiertas	⇒	Los problemas y necesidades que surgen de éstos no se observan fácilmente, pueden ser de carácter moral, organizacional y de procedimientos.

Por su circunstancia

Presentes	⇒	Problemáticas en torno a elementos que componen la organización en el momento en que se efectúa el diagnóstico de necesidades de capacitación.
Futuras	⇒	Todo cambio que decide realizar la organización a corto, mediano y largo plazo provocará necesidades futuras pues las transformaciones provocan modificación en las habilidades y conductas de los trabajadores.

3. Planeación del diagnóstico de necesidades

Con la finalidad de llevar a cabo sistemáticamente el DNC, se requiere organizar un plan de trabajo básico que tome en cuenta los siguientes elementos:

Necesidades de capacitación

- Identifica – problemas a resolver por medio de capacitación.
- Localiza – áreas, personas.
- Prioriza – las necesidades por orden de urgencia.

Plan de acción

1. Determinar el objetivo del DNC: todas las áreas críticas localizadas, algunas de ellas o una sola.
2. Hacer el inventario de los puestos - personas que abarcará el DNC.
3. Precisar los recursos humanos, materiales, financieros y tiempo con que se cuenta para la investigación.
4. Definir la metodología y técnicas para recopilar información.
5. Elaborar el programa de actividades y responsables de su cumplimiento.
6. Elaborar instrumentos de control - formatos, para: registrar las actividades, los recursos y la duración prevista.
7. Capacitar a los recursos humanos que fungirán como investigadores.
8. Sensibilizar y comprometer a los jefes en el proyecto.



4. Metodología

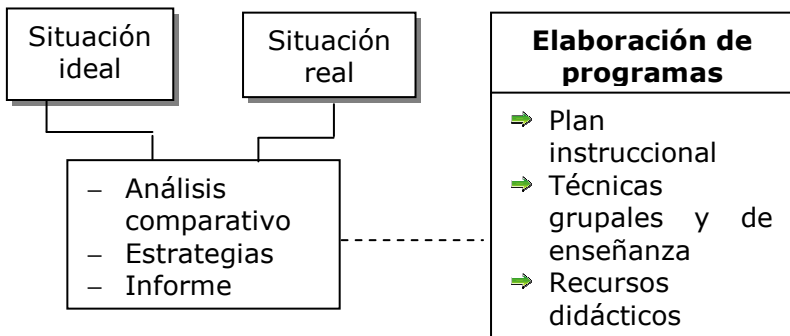
El diagnóstico de necesidades de capacitación es una investigación sistemática, que se realiza a través de una metodología específica que permite obtener e integrar la información necesaria para guiar la elaboración de los programas de capacitación y establecer el tipo de acciones a seguir.

Una vez que el análisis situacional de la empresa indica el lugar y el momento de efectuar un DNC, entonces se aplica la metodología de investigación correspondiente.

El DNC se realiza en 5 fases fundamentales:

- ⇒ Establecimiento de la situación ideal. Situación de las necesidades ocupacionales.
- ⇒ Definición de la situación real, también conocidas como necesidades individuales y evaluación individual.
- ⇒ Análisis comparativo de la situación ideal y real.
- ⇒ Establecimiento de estrategias.
- ⇒ Informe de resultados.

Metodología



Situación ideal

- Descripción del puesto -

Es aquella en la que los recursos materiales son los adecuados y suficientes, optimizados en su utilización y las actividades laborales se desarrollan de manera eficiente para obtener el máximo de productividad.

Situación ideal.

- Recopilación de información documental.
- Técnicas e instrumentos de investigación.
- Descripción del puesto.
- Requerimientos de capacitación del puesto.

Durante el DNC es fundamental observar las discrepancias entre lo que se espera que haga el trabajador, "situación ideal", y lo que hace, "situación real", las desviaciones resultantes se denominan necesidades de capacitación.

Para hacer esta comparación primero se define la "situación ideal", esto es: (ver anexo 2).

- Especificar las funciones que debe desempeñar un trabajador y los requerimientos de capacitación (conocimientos, habilidades y actitudes) que se requieren para poder desarrollarlas eficientemente.

La especificación del puesto se realiza considerando las mejores condiciones de funcionamiento y desarrollo de la empresa respecto a sus recursos humanos, materiales e instalaciones, entre otros.

Existen dos procedimientos para recopilar la información que define la situación ideal. Es recomendable aplicar ambos a fin de contar con la mayor cantidad de datos acerca del puesto.

- a) Revisión de la documentación administrativa, en relación a:
- Descripción de puestos.
 - Manuales de procedimientos y de organización.
 - Planes de expansión de la empresa.
 - Registro de contratación.
 - Necesidades de producción (planes).
- b) Recopilar información correspondiente del puesto por parte del jefe inmediato, supervisores y personal involucrado estratégicamente con el puesto. Estas personas deberán aportar datos actualizados y de relevancia acerca de la situación más deseada que esperan del puesto, deben ser datos verídicos y viables.

En el primer procedimiento se realiza una revisión documental y resulta sencillo obtener anotaciones, conclusiones e información que defina el puesto o aporte datos complementarios para éste.

El segundo procedimiento es un poco más complicado, por lo que se sugiere seleccionar y aplicar técnicas apropiadas según las circunstancias que existan y los recursos con que se cuente.

Asimismo, es indispensable contar con instrumentos (formatos) donde se vacíe la información recopilada que permita una mayor organización, clasificación y homogenización de la definición del puesto.

Técnicas e instrumentos de investigación para determinar la situación ideal.

Técnicas	Instrumentos
Entrevista	Guía de la entrevista.
Encuesta	Cuestionario.
Análisis por discusión de grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas. • Binas (2 personas). • Corrillos (4). • Grupos pequeños (5). • Phillips 66 (6).
Observación y análisis de tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Escala estimativa. • Registro anecdótico. • Lista de cotejo.

Formato para descripción del perfil ideal (ver anexo 2)

Cualquiera de las técnicas e instrumentos seleccionados, o bien, la combinación de éstos deberán permitir revisar y analizar la siguiente información:

- ↳ Actividades fundamentales y secundarias.
- ↳ Contenidos de capacitación requeridos, en términos de: conocimientos, habilidades y actitudes.
- ↳ Recursos materiales.
- ↳ Condiciones de equipo de higiene y seguridad.
- ↳ Requisitos generales del perfil que ha de cubrir el aspirante: idioma, escolaridad y experiencia.

Situación real

- Evaluación del individuo -

"...implica investigar lo que es y se hace en la empresa actualmente, esto es, definir a cada trabajador en su puesto". Una vez que se han determinado las necesidades organizacionales y ocupacionales, se determina "qué persona" necesita "qué capacitación".²

Situación real

- Revisión de información.
- Técnicas e instrumentos de evaluación
- Evaluación individual.
- Identificación del personal para capacitación.
- Formación de grupos con necesidades similares de capacitación.

² Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de capacitación. México. 1992. pp. 26

La identificación de necesidades individuales se le conoce también como "evaluación".

Es importante que en esta identificación se determinen características individuales como:

- ⇒ Edad.
- ⇒ Escolaridad.
- ⇒ Experiencia laboral.
- ⇒ Cualquier otro elemento importante para elaborar un programa de capacitación.

Para determinar las necesidades de cada trabajador, se requiere evaluar su actuación en los aspectos descritos en la situación ideal o descripción del puesto.

Si un trabajador no realiza adecuadamente una función o actividad de su puesto, o no cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere, se sugiere no solamente especificar las deficiencias sino precisar en qué medida no los cumple.

(Ver anexo 3)

La evaluación del desempeño del trabajador se lleva a cabo a partir de la revisión de procedimientos y de usar algunas de las técnicas e instrumentos que se aplican para definir la situación ideal. Se seleccionan aquéllos que resulten más convenientes de acuerdo a:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar: directivo, gerencia media, administrativo, operativo.
- Cantidad de personal al que se aplicarán los instrumentos.

- Recursos con los que cuenta el administrador de la capacitación: materiales, financieros y humanos.

Se puede agregar a la lista de técnicas e instrumentos los siguientes:

En cuanto a la documentación administrativa:

- Evaluación de desempeño
- Análisis de expedientes.

En cuanto a la recopilación directa:

- Exámenes de conocimientos y habilidades.
- Autoanálisis.
- Centro de evaluación.
- Inventario de habilidades.

Los resultados que deben obtenerse en esta etapa son:

- ⇒ Número de trabajadores que requieren capacitación.
- ⇒ Características de los trabajadores a ser capacitados.
- ⇒ Descripción de actividades: conocimientos, habilidades y actitudes en que se capacitarán.

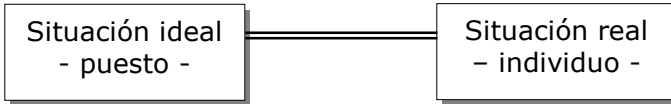
Técnicas e instrumentos de investigación para determinar la situación real.

Seleccionar

Elaborar

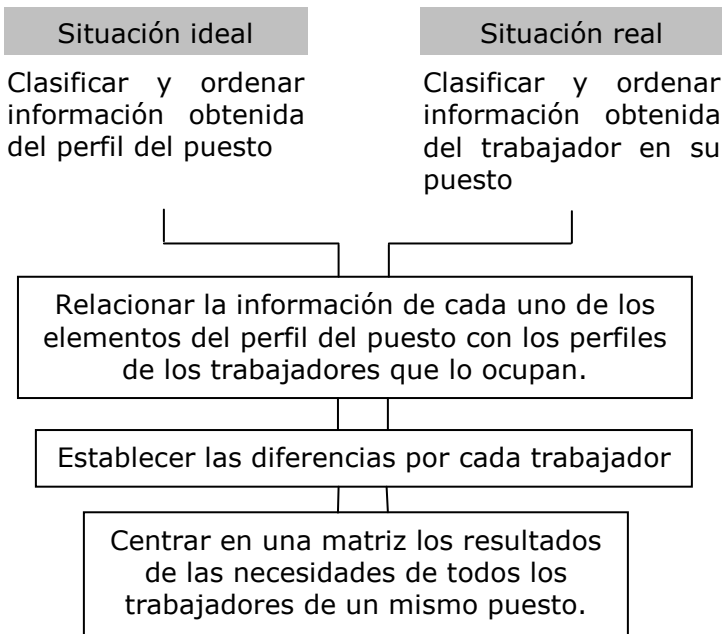
Técnicas	Instrumentos de evaluación
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario
Análisis/evaluación por discusión de grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Binas (2). • Corrillos (4). • Grupos pequeños (6).
Observación y análisis y evaluación de tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Escala estimativa. • Registro anecdótico o carta descriptiva. • Lista de cotejo o de verificación.
Autoanálisis	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de habilidades. • Cuestionario, guía de autoanálisis.
Evaluación de conocimientos y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Examen teórico y/o práctico.

Análisis comparativo



El análisis comparativo es el procedimiento para realizar una confrontación entre la situación ideal y la real. Se compara lo que se debe realizar en el puesto y lo que realiza el individuo.

Sus procedimientos son:



Es evidente que en el perfil ideal, algunas funciones son más importantes que otras de acuerdo a su impacto en la productividad del área o de la empresa, así como de otros factores igualmente importantes como:

- Influencia en el logro de los objetivos de la empresa.
- Imagen de la empresa.
- Apoyo a otras áreas o puestos por cargas de trabajo, etc.

Por ello, se estudian las diversas funciones por separado.

Se recomienda determinar la prioridad que tiene la función para el puesto a través de símbolos alfabéticos o numéricos que resalten su importancia; por ejemplo A, B y C o 1,2 y 3.

Después de realizarlo se decide qué funciones requieren capacitación y en qué medida.

Al trabajar sobre las funciones prioritarias o críticas comprende otro aspecto importante, ya que determina la secuencia adecuada de la capacitación. Desarrollar programas estratégicos y/o intensivos en áreas críticas o prioritarias. Concentrar la información en el anexo 4.

Establecimiento de estrategias

Los resultados del DNC permiten conocer con objetividad:

- Quién requiere capacitación.
- En qué se capacitará y
- Cuándo se debe capacitar a los trabajadores: prioridad y orden.

La especificación de las acciones clave que se desprenden del DNC y la coordinación de las mismas constituyen las estrategias:

- Establecer las prioridades de capacitación, de lo más a lo menos urgente.
- Definir los contenidos de capacitación.
- Los contenidos de aprendizaje deben subsanar las necesidades de capacitación detectadas.
- Los contenidos junto con las características de los participantes se desprenden aspectos tan importantes como la duración del evento y la determinación de las técnicas de enseñanza y grupales que se aplicarán.
- Determinar las tareas y actividades que se realizarán para llevar a cabo la capacitación.
- Establecer los recursos humanos (perfil y funciones) y financieros (presupuesto) que se necesitan para desarrollar las acciones de capacitación. (ver anexo 5).

Informe

El informe es el documento que presenta el resultado de la investigación. Sirve de guía para tomar las decisiones que más convengan.

Apartados a considerar en el informe de DNC:

- Título: “Diagnóstico de necesidades de capacitación del departamento o sección de la empresa”.
- Elaboró: Nombre de la persona (s) que lo realizó, el puesto que ocupa dentro de la empresa y fecha de la investigación.
- Índice: Lista de contenidos o capítulos del informe, incluyendo la paginación de cada uno.
- Introducción o antecedentes: Permite una comprensión global de lo que va a exponer. Es importante que se incluya una justificación de los motivos que dieron origen a la investigación, en él también se deben especificar las técnicas y métodos de investigación aplicados, el universo que cubrió el diagnóstico (puestos y/o niveles ocupacionales) y el proceso estadístico manejado (global, muestreo, control de variables, etc.).
- Resumen o sumario: Proporciona una rápida y sintética visión del resultado de la investigación. Abarca una explicación breve de la investigación efectuada y su resultado.
- Desarrollo de la investigación (cuerpo del informe): Aparecerá la investigación clasificada por materias o puntos analizados, los títulos de éstos deben ser seleccionados de acuerdo con el tema contenido. Se recomienda que los capítulos o puntos contenidos sean los siguientes:

- Datos generales: es conveniente partir de información general del departamento, sección o área donde se realizó el D.N.C., como son:
 - a) Número de empleados por nivel y puesto ocupacional.
 - b) Escolaridad; clasificación por nivel.
 - c) Antigüedad en el puesto (promedio).
 - d) Población masculina y femenina.

- Evaluación de los objetivos presentes del departamento y de la organización, los puntos a analizar y a evaluar pueden ser: causas del incumplimiento de los objetivos organizacionales y de los puestos (problemas presentes).
 - a) Repercusión del incumplimiento de objetivos presentes.
 - b) Previsiones del sistema para alcanzar objetivos futuros (causas de problemas futuros y estimación del incumplimiento de éstos).
 - c) Clasificación y jerarquización de las causas.

- Evaluación de los individuos respecto a su puesto: Es la población objetivo para capacitación, de la cual se definirán las actividades o funciones requeridas y prioridades. Los puntos que deben especificarse son:

- a) Definición del personal que presenta necesidades de capacitación, datos administrativos y características.
 - b) Descripción de los conocimientos, habilidades y actitudes para efectuar eficientemente las actividades del puesto.
 - c) Presentación de las evidencias que justifiquen las necesidades (exámenes, evaluación del desempeño, cuestionarios, etc.).
 - d) Jerarquización de las necesidades por prioridad de atención al puesto y a los objetivos organizacionales, según sea el caso.
- Conclusiones y recomendaciones: Se incluyen deducciones desprendidas de la investigación efectuada, descubrimientos logrados, políticas a seguir en el futuro. Supone:
 - ➔ Propuestas de cambio o modificación a la situación administrativa y de proceso de la empresa, departamento o sección estudiada.
 - ➔ Definir el plazo en que se llevará a cabo la capacitación y las estrategias a seguir en el desarrollo de las acciones.
 - ➔ Enlistar las causas de los problemas que no se solucionan mediante capacitación y encauzarlos a las áreas responsables para su solución.

5. Métodos y técnicas auxiliares

Para aplicar la metodología descrita o cualquier otra, es necesario auxiliarse de métodos, técnicas e instrumentos que permitan recopilar información durante la detección de necesidades de capacitación.

Métodos para la detección de necesidades de capacitación.

Análisis de una actividad

- ↳ Una actividad es un conjunto de operaciones o tareas productivas, educativas, recreativas, etc. que desarrolla una persona, grupo de personas, empresas e instituciones de acuerdo a un plan de trabajo preestablecido. De ahí que una forma para incrementar la productividad, es establecer un mínimo de pasos que deban realizar para producir un artículo de servicio, llevar a cabo una función o efectuar un proceso determinado entre otros, procurando minimizar tiempo y esfuerzo.

Análisis de un equipo utilizado

- ↳ La renovación, actualización o mantenimiento del equipo trae consigo la necesidad de desarrollar una nueva capacidad manual o adquirir también nuevos conocimientos por parte del supervisor y de los trabajadores, por lo que se debe considerar:
 - Características del nuevo equipo.
 - Capacidad o conocimientos a desarrollar.
 - Actitudes ante el cambio.

Análisis de problemas

↳ La detección de necesidades puede surgir del análisis de un problema operacional; es decir, que no se tenga la información suficiente y necesaria para manejar una situación imprevista; por lo que se requiere preguntar:

¿Cuál es exactamente el problema? y ¿Quiénes están implicados?

Análisis del comportamiento

Consiste en analizar conductas no típicas del individuo o del grupo, tales como:

- Baja eficiencia y producción.
- Elevado número de accidentes.
- Alto grado de ausentismo.
- Desperdicio de material.
- Falta de cooperación.
- Resistencia a la dirección e instrucción.

Análisis de la organización

Los defectos de la organización afectan la adecuación del individuo y de los grupos cuando:

- ⇨ Existe falta de planeación adecuada.
- ⇨ Delegación de autoridad confusa.
- ⇨ Vaguedad de objetivos.

Evaluación del trabajo

- Se sugiere realizar una evaluación formal y periódica de la actuación individual en el trabajo, con base en procedimientos específicos y determinando los puntos óptimos de la realización de las tareas que serán usadas como puntos de comparación.

Análisis grupales o participativos

Se precisa para su realización:

- ➔ Reunir un grupo homogéneo (Ejecutivos, superiores, ingenieros, oficinistas, obreros calificados).
- ➔ Escribir en el pizarrón una pregunta de interés común.
- ➔ Pedir a los miembros del grupo que contesten cualquier cosa que se les ocurra.
- ➔ Anotar sus respuestas junto a la pregunta en el orden que surjan.
- ➔ Establecer un tiempo límite.
- ➔ Cuando termine el tiempo asignado, enumerar la lista e identificar los puestos que requieren nuevos conocimientos.

Lista de verificación

- ↳ Consiste en descomponer una tarea, proceso, programa, actividad o área responsable, efectuándose una lista detallada de sus partes o pasos lógicos.

Análisis y descripción de puestos

- ↳ El análisis de puestos es el procedimiento que permite obtener, ordenar y analizar sistemáticamente información de un puesto determinado.

La descripción de puestos es una exposición detallada que describe el trabajo desarrollado, las responsabilidades involucradas, la habilidad y capacitación requerida, las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo el trabajo, las relaciones con otros puestos y los requisitos personales del mismo.

Elementos que debe contener la descripción de puestos:

- Identificación del puesto.
- Datos sobre su elaboración.
- Descripción genérica de las actividades.
- Descripción específica de las actividades del puesto.

Técnicas para la detección de necesidades

Entrevista

- ➡ Conversación cara a cara con un propósito definido que involucra un continuo intercambio de información.
- ➡ Sus objetivos son obtener información, investigar y diagnosticar; abordar un problema, motivos y conciliar. La entrevista puede ser dirigida y no dirigida.
 - ◆ La entrevista dirigida: en ella el entrevistador elabora preguntas previamente, para las cuales se esperan respuestas firmes del entrevistado.
 - ◆ En la entrevista no dirigida, se exige un mayor dominio, ya que el entrevistador no elabora preguntas cerradas y, por tanto, el entrevistado puede proporcionar información más amplia que deberá estructurarse posteriormente.

Corrillos

- ➡ Consiste en dividir al grupo en pequeños equipos de cuatro o cinco personas. Se nombra a un moderador y a un secretario y se le entrega por escrito las instrucciones de la tarea a realizar por el grupo, esto también puede hacerse verbalmente y en algunos casos auxiliarse de documentos que proporcionen información sobre el tema a tratar.
- ➡ Se establece un tiempo determinado para la realización de la tarea, se recomienda de 10 a 50 minutos.

- ➡ Los secretarios tomarán nota de las conclusiones. Terminado el tiempo establecido, cada grupo se reintegrará y cada moderador presentará sus resultados. El conductor anotará las conclusiones obtenidas, las clasificará, ordenará y procederá a darlas a conocer al grupo.

Tormenta de ideas

- ➡ Esta técnica permite la expresión libre de ideas posibilitando que un tema y/o problemas se analicen desde diferentes puntos de vista.
- ➡ Las ideas más sobresalientes se anotan a fin de rescatar los aspectos más importantes del problema en cuestión.

Inventario de habilidades

- ➡ Es la presentación ordenada de una serie de actitudes en extrema conexión que permite determinar la secuencia en la cual se desarrollan.
- ➡ El observador coloca el orden de las acciones conforme las ejecuta el trabajador en el desempeño de su puesto.
- ➡ La síntesis de las acciones o características registradas servirán de base para corregir al trabajador en los procedimientos realizados por éste.
- ➡ Para su elaboración se deberán tomar en cuenta dos situaciones:

- Incluir el desglose general, con la probable secuencia de las actividades que se quieren observar.
- Anotar acciones que se consideren como negativas ya que esto permitirá informar de lo correcto o incorrecto de las acciones ejecutadas por el observador.

Observaciones y análisis de tareas

- ➡ Esta técnica tiene como objeto estudiar y prestar atención a la forma como se realiza un trabajo, para ello se utiliza una guía de observación o lista de verificación.

Cuestionario

- ➡ Esta técnica es la más utilizada para determinar necesidades, su diseño y aplicación requiere experiencia.
- ➡ Las preguntas deben formularse de tal manera que puedan dirigirse a los puntos que se desean conocer; se requiere de claridad y precisión en los conceptos. Se debe contar con criterios de medición que le den validez.

Autoanálisis

- ➡ Debe dirigirse al personal que por su formación académica y nivel jerárquico en la organización posea la capacidad de analizar sus propios recursos y necesidades laborales.



CONSIDERACIONES FINALES

Los siguientes aspectos permitirán realizar un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación:

- Enfocar todos los esfuerzos en áreas críticas, en donde se puedan obtener resultados efectivos y un fuerte impacto en función de los objetivos de la empresa.
- Evaluar los recursos, esto permitirá medir el alcance y las posibilidades de acción.
- Analizar cuidadosamente el (las) área (s) en donde se aplicará el DNC, lo que facilitará definir las estrategias factibles y concretas de aplicar.
- La participación directa de supervisores y jefes, quienes deberán diagnosticar y determinar las necesidades de capacitación, ya que son éstos quienes más conocen los requerimientos y problemas de las áreas de trabajo.
- Establecer y preparar reuniones con las más altas autoridades de la organización para efectuar una ardua labor de sensibilización, hasta convencerlos de los beneficios redituables que les aportará la capacitación. Estas reuniones deberán arrojar el consenso general sobre la orientación y alcance del plan de capacitación.
- Invertir suficiente tiempo en el plan de acción, en definir la metodología que servirá de guía, así como en la elaboración de instrumentos, esto evitará errores, confusiones y desperdicio de recursos. Si es posible, es recomendable realizar una prueba piloto con los instrumentos que se utilizarán en el DNC.

ANEXOS

No. 1

ÁREAS O DOMINIOS DEL APRENDIZAJE

HABILIDADES PSICOMOTRIZ	CONCIMIENOS COGNOSCITIVOS	ACTITUDES AFECTIVO
Para desarrollar habilidades	Para incrementar conocimientos	Para modificar actividades
Práctico	Conceptual	Sentimental
Poder hacer	Saber hacer	Sentimental
Manual	Intelectual	Actitud

No.2

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO DE TRABAJO:

AREA OCUPACIONAL:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA:

CONOCIMIENTOS: (SABER)

HABILIDADES: (HACER)

ACTITUDES: (SER)

RECURSOS MATERIALES: (MAQUINARIA, HERRAMIENTA, MATERIA PRIMA, ETC.)

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

REQUISITOS:

EDAD RECOMENDABLE: SEXO RECOMENDABLE: ESCOLARIDAD:

CONDICIONES FÍSICAS:

EXPERIENCIA:

OTROS:

PERFIL DEL TRABAJADOR EN EL PUESTO

PUESTO DE TARBAJO:

AREA OCUPACIONAL:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA:

CONOCIMIENTOS: (SABER)

HABILIDADES: (HACER)

ACTITUDES: (SER)

RECURSOS MATERIALES:(MAQUINARIA, HERRAMIENTA, MATERIA PRIMA, ETC.).

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

REQUISITOS:

EDAD RECOMENDABLE:

SEXO RECOMENDABLE:

ESCOLARIDAD:

CONDICIONES FÍSICAS:

EXPERIENCIA:

OTROS:

No. 4

MATRIZ DE RESULTADOS DE NECESIDADES

Área o puesto:		Trabajador	Actividades	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Recursos materiales	Condiciones de higiene y seguridad	Requisitos	Principales necesidades



No. 5

ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

Área o puesto:			
Trabajador	Necesidad detectada	Acción de capacitación	Recursos humanos

Bibliografía

- Cinterfor. Proyecto 130. Determinación de necesidades de formación profesional. Montevideo. Ed. Mc. Gehec. 1980. 223 pp.
- Colección Ejecutiva Expansión. Compilación. Cómo diseñar y aplicar un programa interno de capacitación. México. Ed. Expansión. 1993. 217 pp.
- Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la administración de personal. México. Ed. McGraw Hill - Iberoamericana. 1993. 152 pp.
- Ince, Venezuela. Desarrollo de programas de adiestramiento: identificación de necesidades de adiestramiento. Caracas sf 15 pp.
- Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de capacitación. México. 2ª. ed. Diana. 1992. 199 pp.
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México. 1991. 52 pp.





Vivir Mejor

www.stps.gob.mx

www.gobiernofederal.gob.mx