

3. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

El Diagnóstico o Detección 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.

La DNC se considera la parte medular del proceso capacitador, la información que brinda constituye antecedentes indispensables para planear, elaborar y aplicar con éxito los programas correspondientes (STPS, 2000)

La STPS define la DNC como 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.

Este es uno de los temas de mayor complejidad del proceso de capacitación. Es el punto de partida en la determinación de necesidades de capacitación, es la existencia de problemas presentes y prevee necesidades futuras, lo cual permite priorizar el tiempo para resolverlas, es decir, a corto, mediano y largo plazo.

La 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 (Pinto, 1992).

El propósito de la detección de necesidades está encaminado a proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores; proporciona bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes; además de facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento (personal, dinero, equipo) además de justificar o bien, cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias. (Rodríguez y Ramírez, 1990)

Si no se atienden las demandas reales, se corre el riesgo de dar solución a un problema que no existe o intentar que la formación sea la falsa medicina para una enfermedad a la que no puede curar o que no tiene cura. "Determinar las necesidades de formación es obtener la información necesaria para identificar la situación y saber como corregirla (Sparhawk, 1998; citado por Ares, 2000).

Según Mendoza (1993) es importante determinar las necesidades de Capacitación debido a que:

1. Proporciona información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
2. Elimina la tendencia a capacitar por capacitar.
3. Propicia la aceptación de la capacitación, evitando así que la capacitación se considere una panacea.
4. Asegura la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, constituye un importante medio para la consolidación de los Recursos humanos y de la organización.

5. Genera datos esenciales que permiten realizar comparaciones a través del seguimiento de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

Por otro lado, Mc Gehee (1992) plantea que los procedimientos de adiestramiento eficaz pueden contribuir a la consecución de los objetivos de la organización de las formas siguientes:

1. Reducción de los costos laborales por medio de la reducción del tiempo requerido para realizar las operaciones incluidas en la producción y del tiempo requerido para conseguir que el empleado inexperimentado llegue a un nivel aceptable de eficacia.
2. Reducción de los costos de materiales y suministros por medio de la disminución de desechos y productos defectuosos.
3. Reducción de los costos de personal por medio de la disminución de bajas, ausencias, accidentes, agravios y quejas.
4. Reducción de los costos de eficacia para el servicio a los clientes por el mejoramiento del flujo de productos desde la industria al consumidor.
5. Reducción de los costos generales de administración por medio de la creación de un clima psicológico, que orienta las actividades de cada empleado hacia la consecución de los objetivos de la organización.

Algunas de estas contribuciones del adiestramiento pueden documentarse con informes acerca de resultados de procedimientos mejorados de adiestramiento, es decir, el tiempo reducido para aprender una tarea, el reducido desecho de materiales, la reducción de accidentes, ausencias y bajas (Tiffin, 1962; citado por Mc Gehee, 1992)

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan (STPS, 2000)

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) estima que el Diagnóstico de necesidades es una investigación sistemática, dinámica y flexible que parte de las siguientes formas:

- Un individuo
- Un grupo
- De solución inmediata
- Que demandan solución futura
- Que precisan instrucción sobre la marcha
- Que precisan instrucción fuera del trabajo
- Las que la compañía puede resolver por si misma
- Las que deben ser cubiertas con apoyos externos;

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son entre otros:

- a) Localización de necesidades reales a satisfacer,
- b) Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos,
- c) Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos,
- d) Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar,
- e) Estructuración de un programa de trabajo con tareas definidas,

Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen.

3.1. Métodos y Herramientas para la realización de DNC

La naturaleza y amplitud de las necesidades, así como la diversidad de características de los trabajadores, sujetos a la DNC, exigen varios procedimientos y desde luego la flexibilidad de los mismos. Un procedimiento es la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor.

Para poder definir las necesidades de capacitación de una empresa y facilitar un diagnóstico adecuado, es necesario recurrir a métodos y herramientas que permitan llevarlo a cabo; dentro de estas fuentes, que permiten cumplir la DNC, se encuentran:

- Inventario de Recursos Humanos, que puede tenerlo la Dirección de la Empresa;
- Inventario de habilidades de los distintos sujetos, por lo general es el jefe quien los llena;
- Registros de observación directa;
- Tarjetas de opinión, en las que se escribe en cada una el nombre de un curso o seminario y se entrega a los empleados para que las ordenen de acuerdo a su criterio, según la prioridad que se les dé;
- Encuestas a través de cuestionario, en las que se sondean los puntos de vista de algunos elementos del personal;

- Entrevistas, se parte del hecho de que mucha información sobre el aspecto de la empresa se encuentra presente en algunos individuos, y a través de esta entrevista, se puede analizar, meditar, involucrarse y recabar datos precisos para el diseño de los programas de capacitación. Hay diferentes tipos, pueden ser dirigidas, semidirigidas o abiertas;
- Examen del ambiente laboral físico, incluye el estado de los edificios, en cuanto a funcionalidad, espacio, limpieza, clima, luz, etc.
- Examen de las normas de seguridad y del modo en que se observan en los diferentes sectores y niveles.
- Cuestionarios.

Éstas, son sólo algunas de las muchas herramientas que se pueden utilizar; de acuerdo con Rodríguez y Ramírez (1990).

En la aplicación de la metodología, los datos a obtener deberán proporcionar:

- a) Información necesaria para elaborar y seleccionar los eventos de capacitación que la empresa requiere;
- b) Número exacto y características de los trabajadores que necesitan ser capacitados;
- c) Descripción precisa y completa de las áreas en que deben ser capacitados,
- d) Jerarquización de los grupos a capacitar, tiempo disponible y recursos técnicos, humanos, financieros y materiales, necesarios para efectuar la capacitación (STPS, 2000)

De acuerdo con lo descrito anteriormente, es importante detectar aquellas acciones o necesidades de capacitación que influyen en la organización, y que impiden, de cierta manera, lograr los objetivos de la misma.

Podríamos decir entonces, que: “Para el buen funcionamiento de una organización, es necesario que sus integrantes tengan una adecuada capacitación para incrementar los resultados de la empresa, por lo que es indispensable realizar una Detección de Necesidades de Capacitación para la elaboración e implementación de programas o estrategias que permitan cumplir con los objetivos y metas establecidos, así como el aumentar la productividad y mejorar el desempeño de los empleados”

Este estudio de Detección de Necesidades de Capacitación pretende, entonces, lograr que:

1. Los directivos conozcan la importancia de la misma, así como las consecuencias que se puede tener al no hacer una detección oportuna.
2. Presentar para su conocimiento, las principales técnicas y métodos de detección de necesidades.
3. Se elabore un programa que cubra las necesidades más urgentes, de acuerdo con el resultado de la aplicación del instrumento.

Tomando en cuenta la Detección de Necesidades de Capacitación del trabajador, para la elaboración de la propuesta del Programa, de acuerdo con los resultados obtenidos.

3.2. Indicadores de la DNC

En la tabla 1, se presentan una serie de síntomas que según la STPS permiten estar alerta en la Detección de Necesidades de Capacitación y se deben tener en cuenta para la intervención oportuna y adecuada.

Tabla 1. Indicadores y problemas que alertan para realizar una DNC.

| Indicador | Problema |
|-----------------------|--|
| Baja o decreciente | <ul style="list-style-type: none"> • Producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos |
| 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 máquinas o equipos. |

La capacitación que surge de estos problemas se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Algunos de los factores que provocan la necesidad de capacitación son:

- 1) Expansión de la empresa o ingreso de nuevos empleados;
- 2) Trabajadores transferidos o ascendidos;
- 3) Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo;

- 4) Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa;
- 5) Producción y comercialización de nuevos productos y servicios.

Ante estos indicadores, es necesario estar atentos para evitar algún daño a la productividad de la empresa y llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos que persigue la misma.