

# Determinación de Necesidades de Capacitación

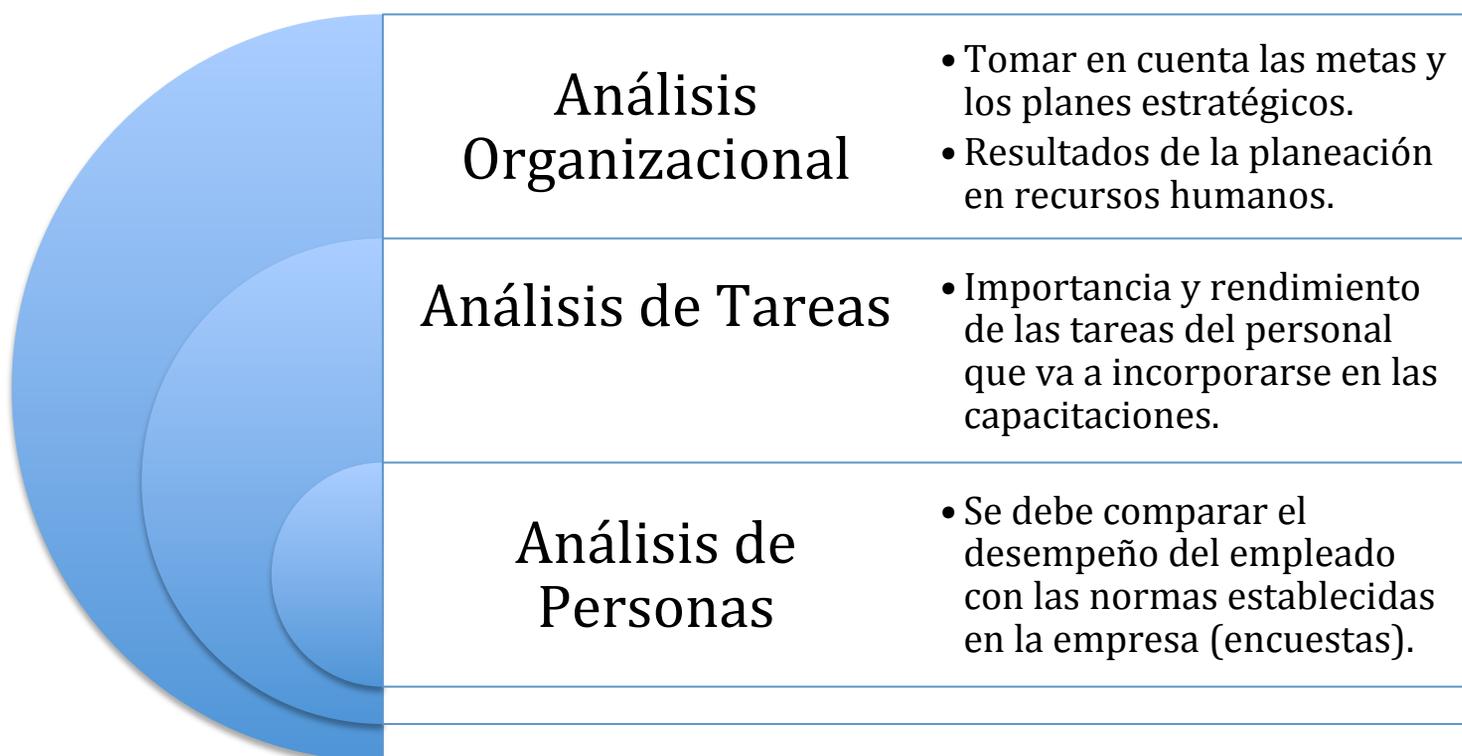
Detectar las necesidades de capacitación permite que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. La actividad de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses del negocio para ser justificada. Deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- **Análisis Organizacional:** es aquel que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la organización, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- **Análisis de Tareas:** se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- **Análisis de la Persona:** dirigido a los empleados en forma individual. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas en la empresa y esta información es obtenida a través de una encuesta. Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:
  - ✓ **Evaluación de desempeño:** mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir, no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
  - ✓ **Observación:** debe ser realizada en el sitio de trabajo y permite verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, tales como excesivo daño de equipos, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, entre otros.
  - ✓ **Cuestionarios:** investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación proporcionan evidencias sobre las necesidades de entrenamiento.
  - ✓ **Solicitud de supervisores y gerentes:** cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
  - ✓ **Entrevistas con supervisores y gerentes:** contacto directo con supervisores y gerentes con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
  - ✓ **Reuniones interdepartamentales:** discusiones entre los diferentes departamentos acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

# Determinación de Necesidades de Capacitación

- ✓ **Examen de empleados:** prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- ✓ **Modificación de trabajo:** siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- ✓ **Entrevista de salida:** cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer su opinión acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.
- ✓ **Análisis de cargos:** el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

A continuación se muestra una figura en la que se ilustran los diferentes niveles de análisis en los que deberá dar respuesta el programa de capacitación.



# Determinación de Necesidades de Capacitación

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuáles son:

**Indicadores a priori:** son los eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación fácilmente previsible. Los indicadores a priori son:

- ✓ Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- ✓ Reducción del número de empleados.
- ✓ Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- ✓ Sustituciones o movimiento de personal.
- ✓ Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- ✓ Modernización de maquinarias y equipos.
- ✓ Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

**Indicadores a posteriori:** son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Por lo general, están relacionadas con la producción o con el personal y sirve como diagnóstico de capacitación. Se clasifican en:

## A- Problemas de producción:

- ✓ Calidad inadecuada de la producción.
- ✓ Baja productividad.
- ✓ Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- ✓ Comunicaciones defectuosas.
- ✓ Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- ✓ Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- ✓ Exceso de errores y desperdicios.
- ✓ Elevado número de accidentes.

## B.- Problemas de personal:

- ✓ Relaciones deficientes entre el personal.
- ✓ Número excesivo de quejas.
- ✓ Poco o ningún interés por el trabajo.
- ✓ Falta de cooperación.
- ✓ Errores en la ejecución de órdenes.
- ✓ Dificultades en la obtención de buenos elementos.

### REFERENCIA:

Montes de Oca, L. (2013). Diferencia entre Capacitación y Adiestramiento. Recuperado el 29 de noviembre de 2014 a través de: [http://www.academia.edu/4042283/Diferencia\\_entre\\_Capacitacion\\_y\\_Adiestramiento](http://www.academia.edu/4042283/Diferencia_entre_Capacitacion_y_Adiestramiento)

# Determinación de Necesidades de Capacitación

Wether y Davis (2008), mencionan que es de suma importancia que el programa de capacitación sea a partir de la evaluación de las necesidades de capacitación que detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica que deba competir con una o más nuevas entidades, o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, los integrantes restantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse. El costo de la capacitación y el desarrollo es muy alto, cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos en los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial.

## **REFERENCIAS:**

- Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos (6ª edición ed.). México: McGraw Hill.  
Rodríguez, M. (2014). Adiestramiento, capacitación y desarrollo. México: McGraw Hill.