2.1 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Si tus necesidades son para un año siembra granos
Si son para diez años, planta árboles
Si son para cien años, forma hombres
Proverbio chino

Para muchos líderes el costo de la capacitación puede ser alto, si bien este es un asunto que se discutirá más adelante, el análisis en este momento pretende demostrar que si para algunos es costoso implementar programas de desarrollo, la justificación más clara que se puede encontrar para dicha inversión, es observar los grandes beneficios que empleados preparados y comprometidos, generan para la organización.

Para obtener un rendimiento máximo del gasto, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos estratégicos. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Si bien los programas de desarrollo pueden llegar a variar en cuanto a sus objetivos en cada organización, la metodología a seguir es básica para el logro de esos objetivos. La primera fase en toda metodología tendiente a determinar los aspectos de capacitación y desarrollo a atender, es justo la determinación de las necesidades de capacitación del personal.

Antes de abordar al detalle ese aspecto, es conveniente reflexionar sobre la necesidad de la capacitación en las organizaciones. Una característica de inicios del siglo XXI es la dificultad para el personal de tener empleos vitalicios o que duren por lo menos 20 años o más. Los problemas económicos llevan a las empresas a modificar sus estrategias y políticas de empleo, esto provoca el despido de mucha gente o la sustitución de algunos por personas bajo otras características de contratación, o con menos antigüedad, por lo general, las nuevas estructuras llevan también a crear puestos nuevos en un entorno muy dinámico y de cambios constantes.

En muchos de los casos, los conocimientos y habilidades del nuevo personal, no coincide con las necesidades de la organización y es ahí donde surge la necesidad de capacitación. Debe quedar claro que para que se satisfagan los requerimientos en todo

sentido, los programas deben responder a necesidades reales, se observa entonces que, entre las principales causas para llevar a cabo una determinación de necesidades de capacitación están las siguientes:

- Existen cambios en las políticas, estructuras y/o procedimientos en la organización.
- Existen cambios de funciones o de puestos.
- Se generan vacantes.
- Se presentan serias desviaciones en la productividad.
- Se introduce equipo y maquinaria nueva.
- Existen claras discrepancias entre el desempeño real y el deseable en los empleados.
- Existe una cartera de reemplazos, entre otras.

No debe confundirse la identificación de necesidades de capacitación, con otro tipo de problemas en la organización, por ejemplo, suponga que en una determinada organización, la gente manifiesta constantemente sentirse desmotivada, la productividad es baja y el ausentismo alto, podría pensarse que existe la necesidad de que las personas se capaciten y mejoren su desempeño y su actitud, sin embargo, si profundizamos en el asunto, y se aplica una encuesta o cualquier otro método tendiente a revelar las causas de tal ambiente, se puede llegar a determinar que las causas del problema están en los bajos salarios o en la falta de seguridad de los empleados, en esos casos, la capacitación no es la única solución.

Cuadro 2.1. Qué es y qué no es la DNC

QUE NO ES	QUE ES
Petición de los jefes para resolver problemas de otra naturaleza	Lo que permite conocer las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes
Solicitud para motivar a la gente	La base del plan y los programas de capacitación y desarrollo
La selección de cursos tomados de un menú	El principio de sistematización de la capacitación
La lista de cursos que piden los empleados	Algo dinámico que debe realizarse al ritmo de la organización
Algo que se hace de una vez y para siempre	La base del éxito de la capacitación
La garantía de éxito de la capacitación	La base de la evaluación de la capacitación

En general se pueden establecer tres fases en la DNC independientemente de los modelos que se adopten para aplicarla, mismos que se analizarán en el siguiente subtema.

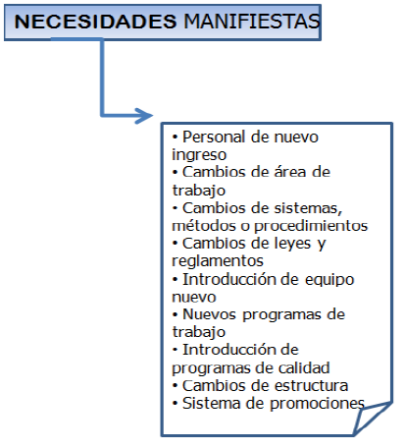
Estas fases son: la de *sondeo*, es decir, investigar qué cambios se están dando en la organización, qué es aquello que resulta evidente atender sin mayor indagación, estos sucesos muchas veces derivan en programas tendientes a atender las llamadas necesidades manifiestas.

La segunda fase es la de *investigación* en la que ya se lleva a cabo un procedimiento específico para determinar necesidades y la tercera es la fase de *diagnóstico*, de donde derivará el plan específico de capacitación.

2.1.1 Tipos y modelos de DNC

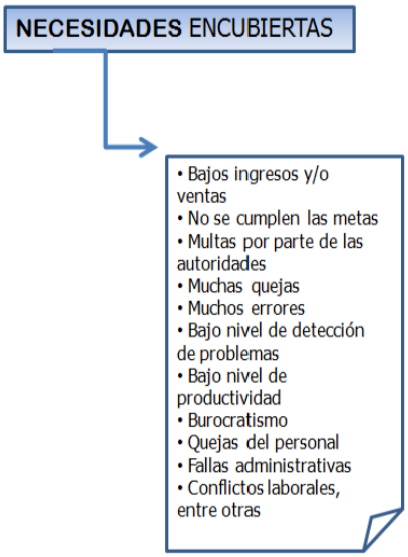
Se definirá como necesidad de capacitación a las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la organización, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la propia organización, que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante capacitación.

Existen dos tipo de necesidades de capacitación cualquiera que sea el giro de la organización, las llamadas necesidades manifiestas, aquellas en las que no es necesario llevar a cabo metodología alguna para su determinación ya que resultan evidentes debido a que se dieron cambios relevantes de estructura, de equipo, de procesos o de cualquier otra naturaleza que afecte la manera en que se venía trabajando, son las que surgen casi siempre cuando se aplica la primera fase citada arriba, la de sondeo.



Las necesidades manifiestas pueden ser de tres categorías: aquellas referentes a los recursos técnicos, las que se refieren a los recursos materiales y las concernientes al personal. En este último punto es importante mencionar que los programas de Inducción, responden a necesidades manifiestas.

El segundo tipo de necesidades, son las llamadas encubiertas en donde a diferencia de las anteriores, se requiere llevar a cabo una investigación, segunda fase de la DNC, para establecer el diagnóstico. El resultado de esa investigación puede ser muy variado ya que dependiendo de las características de la organización y su personal, se pueden identificar diversas causas, algunos de los indicadores para tomar la decisión de llevar a cabo una investigación serían:



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Existen diferentes modelos para determinar las necesidades manifiestas de capacitación, uno de los más conocidos es el llamado *modelo prescriptivo*, es aquel en que dicha determinación corre a cargo primordialmente del analista de capacitación quien basado en información diversa, especialmente en elementos como el perfil de cada puesto, diseña y aplica los instrumentos para conocer qué deficiencias tienen los empleados, funcionarios y obreros y llega a conclusiones que permiten diseñar los programas de capacitación.

El segundo, *modelo participativo,* promueve la participación activa de los posibles sujetos de capacitación y de sus jefes. Dirigidos por el analista de capacitación, con los instrumentos idóneos de información y teniendo de por medio el intercambio de ideas con su jefe, van determinando qué les hace falta en conocimientos, habilidades y actitudes para ser más efectivos en su puesto.

Ya sea que se opte por un modelo participativo o prescriptivo, o incluso por la combinación de ambos, existen diversas técnicas que puede utilizarse para llevar a cabo el proceso de DNC, a continuación se señalan las más importantes:

1) Técnica de observación directa.
Consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y en su caso, encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de capacitación. La observación puede ser a un sujeto o a un grupo. Esta técnica es útil para identificar necesidades de mejoramiento físico o de relaciones interpersonales.

Ventajas:

- Se registran conductas reales que permiten hacer afirmaciones objetivas sobre las necesidades.
- Permite determinar fallas de comportamiento que difícilmente podrían captarse de otra manera.
- Permite dirigir la capacitación hacia puntos específicos bien determinados.
- Facilita evaluar los avances logrados con los programas de capacitación en el ámbito de las habilidades.

Desventajas:

- Puede influir negativamente en la conducta del sujeto al sentirse observado.
- Puede llevar al sujeto a practicar conductas correctas que no acostumbra en su trabajo cotidiano.
- Requiere preparación y criterio del observador.
- Es costosa y larga.

A continuación se presenta un ejemplo de lo que puede ser una guía de observación:

GUIA DE OBSERVACIÓN

		CARGO DEL OBSERVADO:		TIEMPO DE OBSERVACIÓN:
NO.	COMPORTAMIENTO A EVALUAR	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		Sí	**No**	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
TOTALES				

2) Técnica de la entrevista.

Esta técnica consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el analista del área de capacitación y los trabajadores sujetos a la DNC. La entrevista puede ser:

- Abierta.
- Cerrada.
- Mixta.

La entrevista abierta incluye preguntas generales ante las cuales puede darse información amplia y variada. La entrevista cerrada incluye preguntas que requieren respuestas específicas, de hecho las preguntas pueden estar planteadas previamente a través de un cuestionario, la entrevista mixta combina ambos aspectos, preguntas abiertas y cerradas.

Ventajas:

 Hay posibilidades de obtener la información que se requiere sin desviarse del tema.

 Es posible crear un clima de confianza por la interacción cara a cara.

 Da la oportunidad de sensibilizar a la gente hacia la capacitación.

Desventajas:

 Demanda mucho tiempo y puede ser costosa en especial si se debe entrevistar a varios sujetos en cada puesto.

 Se requiere de un entrevistador experto, alguien con buen dominio de la técnica para que la entrevista resulte exitosa.

A continuación un ejemplo de preguntas guía para una entrevista de DNC:

- ¿Cuáles son los principales problemas, de cualquier tipo a los que se enfrenta el área que usted dirige?

- ¿Cuáles de ellos cree se deben a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes de su personal?

- ¿Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?

- ¿En qué tareas específicas se manifiestan las necesidades?

- ¿Quiénes son las personas involucradas en cada una de las tareas?

- ¿Cómo es el desempeño global de cada una de las personas con necesidades de capacitación y qué problemas particulares plantean?

3) Encuesta.

Esta técnica tiene como fin, obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un

cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos. La investigación no requiere la presencia del analista ya que se puede enviar a todos los involucrados de distintas maneras, correo tradicional, electrónico o bien a través de algún representante del área, a efecto de que lo contesten, por esta última característica es importante que las preguntas de la encuesta estén diseñadas con mucha claridad y que ubique a los encuestados en un contexto en que se les facilite responderla. Es importante también que el cuestionario incluya una explicación amplia del porqué del mismo.

Ventajas:

- Se puede aplicar a un número indeterminado de personas.
- Disminuye costos.
- Puede aplicarse de manera directa o bien, se puede enviar para ser contestada.
- Por lo general, es anónima lo que facilita se den respuestas veraces.

Desventajas:

- El analista de capacitación se pierde de las reacciones no verbales de los encuestados.
- Como no se entrega directamente la mayoría de las veces, no se puede establecer que quien la conteste sea la persona adecuada.
- Pueden quedar algunas preguntas sin contestar.

A continuación se presenta un ejemplo de encuesta con fines de DNC:

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

NOMBRE	UBICACIÓN	CARGO
ANTIGÜEDAD	ÁREA O DEPARTAMENTO	ESCOLARIDAD

CAPACITACIÓN	Señale los dos últimos eventos de capacitación a los que acudió:	
Tema o materia	1.	2.
Duración en horas	1.	2.
Lugar en qué recibió la capacitación	1.	2.
Fechas	1.	2.

A continuación describa cuáles son sus principales funciones y a la derecha señale en cuáles de ellas considera necesita capacitación y en qué medida:

Necesidades de capacitación					
Funciones	Muy alta	Alta	Moderada	Baja	No necesita

Factores que favorecen el trabajo	Factores que obstaculizan el trabajo

4) Lluvia de ideas o *Brainstorming*

Aunque es una técnica que principalmente se utiliza en el ámbito de la creatividad para encontrar soluciones a ciertos problemas, se puede aplicar para identificar causas de problemas relacionados a la organización y de este modo encontrar posibles necesidades en materia de capacitación.

La lluvia de ideas es una técnica para generar muchas ideas en un grupo. Requiere la participación espontánea de todos. El clima de participación y motivación generado por la técnica, asegura mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo, más compromiso con la actividad y un sentimiento de responsabilidad compartido por todos.
El procedimiento para aplicar esta técnica se muestra a continuación:

Cuadro 2.2. Procedimiento del Brainstorming

ETAPA	METODO	SECRETOS PARA LA CONDUCCION
1. Introducción	•Inicie la sesión explicando los objetivos, las preguntas o los problemas que van a ser discutidos y las reglas de juego.	•Promueva un clima tranquilo y agradable. •Esté seguro de que todos han entendido el tema que va a ser tratado. •Redefina el problema si fuera necesario.
2. Generación de ideas	•Dé uno o dos minutos para que los participantes piensen en el problema. •Solicite, en secuencia, una idea a cada participante. •En caso de que algún participante no tenga nada para que contribuir, podrá hacerlo más adelante. Se pueden hacer varios turnos para que todos tengan oportunidad de participar • Anote las respuestas en hojas de rotafolios o bien en tarjetas.	•No se olvide que todas las ideas son importantes, evite enjuiciarlas. •Incentive al grupo a dar un mayor número de ideas. •Mantenga un ritmo rápido en la recolección y registro de las ideas. •Coloque las fichas que registran las ideas en el orden de aparición.
3. Revisión de las tarjetas expuestas en el panel	•Pregunte si alguien tiene alguna duda y, si fuera el caso, pida aclaración a la persona que la generó.	•El objetivo de esta etapa es tener claros todos los conceptos vertidos, sin juzgarlos.
4. Análisis y selección	•Lleve al grupo a discutir las ideas y a escoger aquéllas que vale la pena considerar. •Utilice el consenso en esta selección preliminar del problema o solución.	•Ideas semejantes deben ser agrupadas; ideas sin importancia o impracticables deben eliminarse. •Cuide para que no haya monopolio o imposición por parte de algún participante.
5. Ordenando las ideas	•Solicite el análisis de las tarjetas que permanecerán en el panel. •Promueva la priorización de las ideas, solicitando a cada participante que escoja las tres más importantes.	•La votación debe ser usada apenas cuando el consenso no sea posible

Ventajas:

- Propicia la creatividad.
- Fomenta el análisis participativo de los problemas y la búsqueda de soluciones.
- Propicia la participación de los diferentes actores involucrados y su compromiso en el logro de las soluciones.
- Disminuye la posibilidad de dejar fuera aspectos importantes.
- Motiva a los involucrados hacia la mejora de la organización.

Desventajas:

- No es fácil aplicar a muchas personas al mismo tiempo.
- Se requieren habilidades para la conducción de los grupos.