

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración



LA DETERMINACION DE NECESIDADES
DE CAPACITACION.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

EN QUE SUSTENTA
SU EXAMEN PROFESIONAL, PARA TITULARSE
COMO;

LICENCIADO EN ADMINISTRACION
JACINTO MANUEL CAMARGO OVIEDO

Director del Seminario :
LIC. FRANCISCO ALBERTO VALLES MUÑOZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAG.
PROLOGO	4
INTRODUCCION	5
I.- DEFINICION POR CONCEPTOS DE DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	9
II.- CLASIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	17
III.- TIPOS DE CAPACITACION	25
IV.- IMPORTANCIA DE SU DETERMINACION	31
V.- MODELOS, METODOS Y TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION	37
VI.- PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION	63
CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFIA	95

HIPOTESIS

DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES.

LA ESTRUCTURA DEL TRABAJO ES LA SIGUIENTE:

LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

La idea central del tema, se define en los capítulos I, II y III, bajo los conceptos DETERMINACION, NECESIDADES y CAPACITACION que permiten comprenderla.

LA DETERMINACION DE NECESIDADES

Señalamiento de su valor, en el capítulo IV.

Proceso inicial que en la medida en que se descuide repercutirá en pérdida de gran parte de la función básica de la capacitación.

MODELOS, METODOS Y TECNICAS

Descripción en el capítulo V.

Refiérese a aquellos que resultan más útiles por la idoneidad de sus autores.

NECESIDADES DE CAPACITACION: MANIFIESTAS Y
ENCUBIERTAS

Explicación en el capítulo VI y último.
Procedimientos para determinarlas.

C O N C L U S I O N E S

Finalmente se describen.

P R O L O G O

En busca de la consecución del grado académico de Licenciado en Administración, el presente trabajo de fin de estudios es resultado de investigación bibliográfica sobre obras de diversos autores que han dedicado gran parte de su actividad profesional al análisis del tema de Capacitación.

Aunque en rigor sólo signifique un esfuerzo puesto de manifiesto, he de alentar que pueda contribuir -en la materia- a la realización de algunas acciones en nuestro País.

A mi maestro, el señor Licenciado Francisco Alberto Valles Muños y Abascal; mi agradecimiento infinito por su valioso apoyo para desempeñarme doc^uta^mente orientado en el desarrollo de la tarea de investigación que entraña esta tesis.

Agradezco también las frases de aliento y motivación de la señora Leonor Graullera Dávila, los atinados comentarios del señor Moises Carrillo Navarro y especialmente, por el desempeño mecanográfico, a mi gran amiga la señorita Juana Pérez Te^llez.

EL AUTOR

I N T R O D U C C I O N

La Determinación de Necesidades, es la primera etapa del sistema de capacitación considerada en la fase dinámica del proceso administrativo; pero una de las metodologías menos exploradas en México, dentro del avance científico y tecnológico.

Sin abocarnos a tal situación, que ha de obedecer a causas como incomprensión empresarial y falta de adecuada infraestructura nacional, en este estudio se pretende:

- a).- Destacar la importancia de contar con las técnicas y métodos apropiados para determinar las necesidades de capacitación y cumplir así con los objetivos y metas de la organización; y
- b).- Motivar a los encargados de los recursos humanos, al cubrirse en la investigación los aspectos más relevantes en la determinación de necesidades de capacitación; y constituyan normas en el campo de la formación profesional, las ideas y procedimientos expuestos.

CAPITULO I

**DEFINICION POR CONCEPTOS DE
DETERMINACION DE NECESIDADES
DE CAPACITACION**

Para introducirnos en la investigación sobre Determinación de Necesidades de Capacitación y poder precisar su significado, es conveniente analizar y definir sus conceptos.

CONCEPTO DE DETERMINACION

Determinación es indicar con precisión, en el informe final, los resultados de investigación.

CONCEPTO DE NECESIDAD

Necesidad implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte, una carencia o ausencia de algún elemento o de una persona.

Al hablar de Necesidades de Capacitación, nos estamos refiriendo concretamente a las "carencias" que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Lo importante en las "carencias", se encuentra en las limitaciones físicas o psicológicas del trabaja

dor y en las condiciones laborales inapropiadas, o en múltiples situaciones más.

Así, una carencia o deficiencia en conocimientos, habilidades y aptitudes puede resolverse por medio de Capacitación.

Relacionada con Capacitación, una definición de necesidades sería la diferencia cualitativa que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona.

Básicamente, las Necesidades se definen investigando "lo que se debería lograr" dentro de los objetivos de un puesto y su confrontación con el desempeño real de la persona. Las diferencias, de haberlas, indicarían el tipo y la intensidad de la Capacitación.

CONCEPTO DE CAPACITACION

El término capacitación, es aún más complejo al involucrar acciones como adiestramiento, entrenamiento, habilitación e incluso actualización.

La utilización de connotaciones diferentes, ya es una limitante para quienes la requieren, como son los administradores.

Lamentablemente, el vocablo capacitación no se ha desarrollado hasta el punto de conceptuarse un significado universal aceptado.

¿ Qué se entiende por Capacitación ?

La Ley Federal del Trabajo, en su exposición de motivos, no presenta sobre capacitación ninguna definición, pudiendo afirmarse que se remite a expresiones sinónimas.

He aquí algunas definiciones de Capacitación:

" Acción y efecto de capacitar o capacitarse; término que se aplica a ciertas escuelas, instituciones o cursos cuyos alumnos se adiestran para la práctica de distintas profesiones ". (1)

" Es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo

(1) Diccionario Enciclopédico UTEHA, Ed. Barcelona, Madrid, 1978, Tomo II Pág. 946.

jo específica e impersonal, a cuya definición también se remite la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social". (2)

Víctor Heredia, José de J. Oñate y Fernando Arias Galicia, indican que "Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". (3)

" La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador ". (4)

El Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CENCA), referente a la habilitación o generación de aptitudes para una persona o un grupo tendiente a adiestrarlo en el uso de elementos aplicables para realizar alguna actividad específica con ajuste a ciertas normas tecnológicas ya probadas y a descubrimientos científicos recientes, la define como "Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador

- (2) Mendoza Núñez, Alejandro, Manual para determinar Necesidades de Capacitación, Ed. Trillas, México, D. F., 1982, Pág. 22.
- (3) Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, D. F., 1976, Pág. 319.
- (4) Siliceo Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa, México, D. F., 1980, Pág. 20.

con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo". (5)

En un documento de la Unidad de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), se define como "El proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, de habilidades y de aptitudes para que pueda alcanzar en su desempeño los objetivos de un puesto diferente al suyo". (6)

Luego entonces, la Capacitación se identifica con conocimientos teóricos y técnicos, por lo que ha de concluirse que es un proceso de comunicación permanente que a través de actividades de enseñanza-aprendizaje permite transmitir conocimientos, incrementar habilidades y modificar actitudes, en busca de que el empleado se desarrolle de manera eficiente y eficaz en las tareas inherentes a su puesto, procurando además su realización personal.

- (5) Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresas, serie técnica, Núm. 1, México, Editorial Popular de los trabajadores 1979, Pág. 50.
- (6) Unidad de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), Metodología para determinación de adiestramiento y Capacitación, México, 1979, Pág. 2.

Del breve análisis de los vocablos característicos del trabajo de investigación, resulta que la falta o deficiencia en conocimientos, habilidades y aptitudes, determinan las Necesidades de Capacitación con respecto a las tareas constituyentes del puesto.

Consecuentemente, la Determinación de Necesidades de Capacitación se apoya en la identificación de las diferencias cualitativas existentes entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que es menester para cumplir con los objetivos de un puesto, y aquellos conocimientos, habilidades y aptitudes que concurren en la persona.

CAPITULO II

**CLASIFICACION DE NECESIDADES
DE CAPACITACION**

La Capacitación como un proceso de enseñanza-aprendizaje, constituye una forma de lograr cambios de conducta relacionados con el desarrollo de cada individuo y los objetivos que persigue a través de su hábito de trabajo vinculado con las metas de la entidad.

Antes de iniciar la Capacitación, hay que conocer lo que el individuo necesita aprender y de ahí que la actividad en que se desarrolla sea la premisa que deberá orientar la acción a seguir en la materia.

Las situaciones concretas que plantean la problemática a resolver mediante la Capacitación, son evidentes en diversas medidas y se manifiestan, por ejemplo, en:

- Baja productividad
- Ausentismo
- Mal uso de recursos
- Acumulación de trabajo pendiente

Es pertinente asentar que no siempre en la Capacitación del personal se halla la solución debida. En procuración de una acertada Determinación de Nece-

sidades de Capacitación, cobra singular importancia la siguiente clasificación:

CLASIFICACION DE NECESIDADES

	Organizacionales
Por su Ambito	Ocupacionales
	Individuales
	Manifiestas
Por su Accesibilidad	Encubiertas
	Presentes
Por su Temporalidad	Futuras

Por su AMBITO, la capacitación objeto de requerimiento ha de considerarse en tres niveles de Necesidades:

ORGANIZACIONAL

Problemas generales de funcionamiento de la

institución, identificando los sectores en donde se demanda la Capacitación y en los cuales está implicada una parte importante de la organización: cambio de equipo, introducción de nuevos procedimientos, modificación de políticas.

OCUPACIONAL

Son las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y aptitudes que en particular presenta un grupo de personas en un mismo puesto y ocupación: un vendedor, un mecánico, un proyectista.

INDIVIDUAL

Deficiencias en lo personal que presenta un trabajador, con respecto al puesto de asignación.

Por su ACCESIBILIDAD, evidente o difícil de determinar, pueden ser:

MANIFIESTAS

Es aquella deficiencia laboral de carácter individual o grupal, que generalmente no presenta difi-

cultades para su detección, por ejemplo:

- Ingrese un nuevo trabajador y haya que imponerlo de los procedimientos de trabajo.
- Permutas o comisiones
- Ascensos
- Cambien los procedimientos de trabajo

ENCUBIERTAS

Son las que suelen presentarse como causa directa o indirecta de los problemas que de alguna manera se relacionan con el personal y que acusan dificultades de mayor grado:

- Actitud negativa por parte del trabajador
- Alto índice de accidentes
- Violaciones al Reglamento de Trabajo
- Ausentismo y retardos excesivos

Definidas claramente que hayan sido las Necesidades Encubiertas, se manejarán simultáneamente con las Necesidades Manifiestas, sometiéndolas a un proceso de jerarquización por prioridades: Ordenar desde las más importantes y urgentes, hasta las que tienen menor incidencia en el trabajo y que pueden esperar para ser satisfechas.

Por su TEMPORALIDAD, sobre diferencias concernientes al trabajo actual y de desarrollo a largo plazo, surgen y hay que prever necesidades de índole temporal, inmediatas y mediatas.

PRESENTES

Es la deficiencia que tiene la dependencia en el momento en que transcurre la Determinación de Necesidades.

FUTURAS

Son acciones de previsión acerca de Capacitación que deben relacionarse en función de los planes a corto plazo de la Organización.

Dichas clasificaciones, en resumen, no sólo tienen un valor teórico, en cuanto reportan beneficios prácticos, sino que en el manejo de los tipos de necesidades son útiles para su categorización.

CAPITULO III

TIPOS DE CAPACITACION

Identificar la capacitación implica conceptualizarla, dentro de su diferente naturaleza, a través de su propósito, compromiso y procedimientos, es decir, por sus diversos tipos, entre los cuales han de considerarse destacadamente:

Capacitación:

Prelaboral

Inductiva

En el puesto

Para el cambio de puesto

Para el desarrollo

Para el perfeccionamiento directivo.

Como canal de comunicación

CAPACITACION PRELABORAL

Es la que se imparte para incorporar aspirantes con conocimientos más específicos que reclaman ciertos programas de la Organización, al contratárseles, principalmente por haber aprobado el aprendizaje en el grado-índice esperado.

CAPACITACION INDUCTIVA

Es la que se proporciona por la entidad a los trabajadores de nuevo ingreso, con el fin de ambientarlos en el medio laboral.

CAPACITACION EN EL PUESTO

Es la directamente relacionada con la productividad y plantea a la institución el compromiso de reconocer el esfuerzo de los trabajadores en superarse, para efectos de promoción.

CAPACITACION PARA EL CAMBIO DE PUESTO

Es la que tiene por objeto impartir nuevos conocimientos, necesarios para que el trabajador pueda ocupar un cargo diferente de mayor responsabilidad y mejorar su nivel salarial.

CAPACITACION PARA EL DESARROLLO

Es mediante la cual se busca por la Organización satisfacer, en vista de méritos acreditados, la demanda de superación personal del empleado y apo

yar el desarrollo de sus potencialidades:

- a).- Concediéndole becas para altas especializaciones y cursos de postgrado.,
- b).- Erogando los costos correspondientes para que asista a seminarios y conferencias; y
- c).- Facilitando su realización a través del sistema educativo, como en el caso de la enseñanza de educación abierta.

CAPACITACION PARA EL PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO

Es la de alto nivel, para que los ejecutivos profundicen en sus conocimientos e incrementen su capacidad directiva, cuyos resultados se optimizan cuando cambian experiencias entre sí.

COMUNICACION COMO CANAL DE CAPACITACION

Es la que se adopta para instruir y mantener informados a todos los niveles, de los propósitos y acciones de la Organización, de la cual son principa-

les protagonistas los trabajadores, quienes así están en aptitud de emitir sus puntos de vista al res
pecto.

CAPITULO IV

IMPORTANCIA DE SU DETERMINACION

El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la Determinación de Necesidades, que le da sentido y dimensión a las actividades del proceso, ya que la Capacitación implica, adicionalmente, la elaboración de programas, la ejecución de cursos y trabajos posteriores de evaluación.

De ello se derivan algunas consideraciones:

- 1.- Se halla en estrecha relación con las actividades señaladas y constituye un proceso con objetivos bien definidos.
- 2.- La que se encuentra en las metas y la problemática organizacionales, se torna en un proceso sumamente complejo, si ha de cumplir con su cometido.
- 3.- Comprende una serie de actividades en secuencia, cuya parte central es la realización de los cursos; abarca un período temporal que puede ser de varios meses, durante el cual sufre cambios tanto la Organización como el personal.

4.- Como está relacionada con las expectativas, temores, valores, etc., de los trabajadores, directivos, supervisores y personal de capacitación, la actitud y las reacciones de los mismos pueden ejercer una poderosa influencia sobre la Capacitación, sea para coadyuvar u obstaculizarla.

" La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es un evento eminente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal a través del aprendizaje". (7)

En este contexto resulta más comprensivo realzar la importancia de Determinar Necesidades de Capacitación, por lo siguiente:

- a).- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la Organización requiera.

(7) Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, Ed. Trillas, México. D. F., 1982, Pág. 35.

- b).- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir Capacitación.

- c).- Propicia la aceptación de la Capacitación, al satisfacer problemas en que la solución más recomendable es preparar mejor al personal, evitando así que la Capacitación se considere una panacea.

- d).- Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los programas de la Organización, siendo un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la empresa.

- e).- Genera los datos esenciales para realizar comparaciones a través de la evaluación, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

Una investigación cuidadosa permite decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores,

aún cuando tengan serias necesidades. De ahí que en la Determinación de Necesidades, se observe:

- No sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto
- No sabe y no desea aprender

En esas condiciones, concluyentes de que los resultados por obtener serían infructuosos, lo aconsejable es tomar otras medidas en vez de capacitar, a pesar de que la única manera de discernimiento y de recabar información para elaborar cursos "ad-hoc" ha de fincarse invariablemente, en la Determinación sistemática de Necesidades de Capacitación.

CAPITULO V

MODELOS, METODOS Y TECNICAS PARA
DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACI-
TACION

Se conocen varios modelos, métodos y técnicas para Determinar Necesidades; tienen por objeto precisar en todos los puestos de la Organización, las deficiencias o discrepancias cuantificables entre los objetivos de cada uno y el desempeño de los empleados que los ocupan.

MODELO DE RESPONSABILIDAD CENTRALIZADA

La Determinación es dirigida por una o varias personas, quienes en función de su percepción, experiencia y análisis de la situación por la que atraviesa la Organización, deciden las Necesidades de Capacitación. Estas personas pueden ser, por ejemplo, el Director General o un grupo de alto nivel jerárquico.

El modelo obtiene toda la información requerida para la Determinación de Necesidades, a través de métodos y técnicas específicas que son aplicadas por funcionarios y jefes. Debe aclararse que en ningún momento participa el personal que es objeto de la Determinación de Necesidades.

Hay el riesgo de basarse en alguna o varias opiniones subjetivas en función de la interpretación del objeto de cada puesto, del número de personal, e incluso de simpatía y animadversiones, que afectan la nítida evaluación del trabajo para efecto de hallar necesidades reales de Capacitación.

Por lo tanto, se requiere de gran habilidad de los responsables para recolectar y analizar la información, ya que es la única manera de aplicar idóneamente el presente modelo.

Finalmente, existen dos consideraciones que revisten gran importancia:

- Las opiniones del Director General, cobran voto de calidad en el modelo.
- En la elección de este modelo, únicamente participan los funcionarios y jefes, así como las personas responsables de la realización, por lo que su Determinación se llevará un tiempo relativamente corto.

MODELO DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

No centra las actividades y decisiones en las personas responsables de la Determinación de Necesidades, sino que comparte la responsabilidad con todos los integrantes de la Organización. Esta participación produce una determinación más realista y una mejor toma de decisiones.

En estas condiciones, los responsables de realizar la Determinación se convierten en asesores de los jefes y empleados bajo estudio; los sensibilizan respecto de los objetivos de la Determinación, las bases del modelo, los datos necesarios para ajustar sus expectativas y sobre los resultados de todos los empleados de la empresa.

MODELO MIXTO

Es posible que cierta Organización, atendiendo a su tipo de estructura, necesite utilizar una combinación de los modelos expuestos; combinación en la que para su cabal éxito, debe contarse con el total de los directivos de la entidad.

CUADRO - RESUMEN DE MODELOS, METODOS Y TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

MODELO DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	METODO	TECNICA	MODELO MIXTO	METODO	TECNICA	MODELO DE RESPONSABILIDAD CENTRALIZADA	METODO	TECNICA
CORRILLOS		X	EVALUACION DEL TRABAJO	X		ENTREVISTA A JEFES Y FUNCIONARIOS		X
TARJETAS		X	CLINICA DE PROBLEMAS	X		ESTUDIOS ESPECIALES	X	
CUESTIONARIOS		X	OBSERVACION	X		ANALISIS DE LA ACTIVIDAD		X
AUTOANALISIS		X	ANALISIS DE LA ORGANIZACION	X		ANALISIS DEL EQUIPO	X	
ENTREVISTAS A EMPLEADOS		X	ENTREVISTAS		X	EQUIPOS DE TRABAJO	X	
ENTREVISTAS A REPRESENTANTES SINDICALES		X	REUNION CREATIVA		X			
ANALISIS DEL PUESTO		X	ENCUESTAS	X				
LISTA DE CONFRONTACION		X						
REPRESENTACION DE PAPELES		X						
INVENTARIO DE HABILIDADES		X						
PROBLEMAS EN LA CHAROLA DE ENTRADA		X						
PRUEBAS		X						
ESTUDIO DE CASOS		X						

Existe un conjunto de técnicas para aplicar a los modelos en busca de información, y que en su mayoría requieren de peculiares instrumentos que permiten concentrar los datos y facilitar su interpretación.

C O R R I L L O S

Reúna uno o varios grupos de funcionarios, técnicos y jefes de área y divídalos en subgrupos; por cada uno, nombre un moderador y un secretario; entréguele a cada subgrupo una tarjeta que indique la tarea a realizar. Es recomendable incluir preguntas del siguiente tipo:

¿En qué área o aspectos necesitamos conocimientos, habilidades básicas o adicionales para trabajar más satisfactoriamente?

¿Qué problemas graves afectan a nuestros subordinados y cuáles pueden resolverse con capacitación?

Se recomienda advertir a los participantes, que disponen de un lapso máximo de 20 a 30 minutos para resolver la tarea señalada. Los secretarios tomarán nota de lo ocurrido en sus respectivos subgrupos y el moderador dará la palabra a cada miembro y lo centrará en el objetivo.

Al terminar el tiempo indicado, el grupo se reintegra y cada moderador presenta sus resultados, anotando en el pizarrón o en hojas de rotafolio los aspectos resolutivos de cada subgrupo.

Finalmente, se pondera el conjunto de aportaciones, para la solución de problemas de calificación ocupacional.

T A R J E T A S

Es un procedimiento de selección forzada. Se organiza primero un grupo de tarjetas tamaño fácilmente manejable (por ejemplo de 20 x 12.5 cms.) y en cada una se escribe una frase que describa alguna actividad significativa del puesto. Estas, que no deben ser más de 10, se entregan a cada empleado cuyas ideas nos interesan, para que las pongan en orden de importancia.

Las puede también dejar fuera si la idea escrita carece por completo de importancia. A un grupo de jefes se les daría tarjetas del tenor siguiente:

- Tarjeta No. 1 Conozca cómo capacitar personal
- Tarjeta No. 2 Conozca cómo organizar
- Tarjeta No. 3 Conozca cómo asignar tareas
- Tarjeta No. 4 Conozca cómo elaborar reportes
- Tarjeta No. 5 Conozca cómo combatir el "tortuguismo"
- Tarjeta No. 6 Conozca cómo obtener más cooperación
- Tarjeta No. 7 Conozca cómo combatir los conflictos interpersonales.
- Tarjeta No. 8 Conozca cómo delegar autoridad.
- Tarjeta No. 9 Conozca cómo optimizar los recursos materiales
- Tarjeta No. 10 Conozca cómo simplificar procedimientos de trabajo

" El orden en que son colocadas las tarjetas da la clave, no sólo de las necesidades de capacitación, sino en qué secuencia programarlas. Si se han dado las tarjetas a un grupo y no a un solo empleado, se sugiere hacer un cuadro de los resultados". (8)

CUESTIONARIO

El diccionario Webster define la palabra cuestionario como "una forma impresa o escrita, usada para reunir información sobre una o más materias, que consiste en una lista de preguntas destinadas a uno o más sujetos". (9)

El cuestionario es quizá la técnica más aceptada para determinar necesidades de capacitación. Cada pregunta debe ser breve, específica, formulada de manera que se obtenga una respuesta completa e indicadora de una necesidad de capacitación.

Cada persona, a la que se le ha dado una copia del cuestionario, la entrega al entrenador o al jefe del Comité Consultivo de Capacitación.

(8) L. Craig Robert y R. Bittel Lester. Manual de entrenamiento y Desarrollo de Personal, Ed. Diana, México, D.F. 1982, Pág. 37.

(9) Ibid., Pág. 44

Se estudian después las respuestas y será también necesario hacer un sumario de los datos obtenidos, si se ha distribuido más de un cuestionario.

AUTOANALISIS

Normalmente, todas las personas se autoevalúan, quieren hacer siempre lo mejor que pueden y critican su trabajo, confrontan dolor con la noción de un trabajo igual. Así saben lo que necesitan. " -- Cuando se les da una oportunidad de expresar sus ideas nos manifiestan llanamente cuales son sus necesidades". (10)

También podemos conocer las Necesidades de Capacitación en grupo, cuando confrontamos las respuestas de varios empleados.

ENTREVISTAS

Existen tres tipos de entrevistas: dirigida, semidirigida y libre.

Todas pueden ser aplicadas para la Determinación de Necesidades de Capacitación.

(10) L. Craig Robert y R. Bittel Lester., Ibid., Pág. 42

DIRIGIDA

Es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas que se han elaborado previamente.

SEMIDIRIGIDA

El entrevistador determina previamente aquellos aspectos sobre los que desea obtener información, y durante la entrevista estructura preguntas según el giro de las respuestas, sin perder de vista los tópicos centrales, logrando con esto más libertad de expresión para el entrevistado, aunque guiado por el entrevistador.

LIBRE

El entrevistador tiene presente el objetivo que persigue, pero permite al entrevistado hablar libremente; sin que de esa libertad, deba evitar dispersiones del empleado.

Distinguidos los tipos de entrevistas, es de gran importancia señalar que su objetivo y las preguntas que incluyan, tienden a identificar en qué con

sisten las deficiencias, en qué puesto se presentan, quién lo ocupa y qué clase de prioridad representa en relación a las metas operativas de interés.

ANALISIS DEL PUESTO

El análisis del puesto es el conjunto de procedimientos para descomponer un trabajo en sus elementos esenciales, señalar la secuencia de sus operaciones y especificar las características que se requieren para que alguien lo desempeñe.

El análisis del puesto debe dar respuesta a las preguntas siguientes.

- ¿Para qué fue creado el puesto?
- ¿Qué tareas se realizan?
- ¿Cómo se deben realizar?
- ¿Dónde o cuándo se deben realizar?
- ¿Quién debe realizarlas?

Es de observar que esta técnica investiga el puesto y no al trabajador que lo desempeña.

El análisis de puesto constituye una valiosa herramienta administrativa, cuya utilidad beneficia a todo el personal de una Organización: A los funcionarios, les proporciona una visión de conjunto de los trabajos concretos que se realizan en los distintos departamentos; a los jefes, les facilita conocer con mayor certeza las labores encomendadas a su vigilancia; a los empleados, les indica cada una de las actividades que constituyen su puesto y los requisitos necesarios para ejecutarlas bien.

LISTA DE CONFRONTACION

Consiste en descomponer una tarea (proceso, programa, actividad o área de responsabilidad) en una lista detallada de sus partes o pasos lógicos, dejando una columna, a la derecha, para poner marcas.

Luego se da una copia de esta lista a cada uno de los empleados cuyas ideas buscamos conocer. Ellos señalan los puntos en los que les gustaría tener más conocimientos o destreza.

Si tenemos más de dos personas, vaciamos enseguida sus respuestas en una gráfica y así identificam

mos lo que el grupo necesita de la capacitacion.

Podemos tener listas de todos tipos. Un ejemplo de lista para jefes tendria funciones basicas, como planear, operar, controlar, descompuestas en sus elementos. Una para inspectores incluiria "preparación de una visita", "cierre de la inspección", "redacción del informe". Una para calculadores de presupuestos, contaria con puntos como "preparación de postulados", "análisis de metas", "distribución de unidades de tiempo, de precios o costos", y sus elementos.

"Lo importante es asegurarse de que cada elemento esté anotado en la lista, en función del trabajo que implica; de manera que podamos ver, tanto las Necesidades de Capacitación, como las de conocimientos, habilidades y aptitudes". (11)

REPRESENTACION DE PAPELES

Es una técnica en la que dos o más empleados representan papeles que ensayan una situación laboral en la que se da un problema presente o en proceso incipiente.

Puede ser un problema operacional, de comunicación

(11) L. Craig Robert y P. Bittel Lester. Ibid., Pág. 37.

ción interna o de relaciones interpersonales.

"La forma de participar de cada empleado, en cuanto al manejo de las situaciones laborales significativas, objeto del ensayo, nos da la clave para conocer, en función de las ejecuciones deficientes de los papeles, las Necesidades de Capacitación identificadas como conocimientos, habilidades y aptitudes". (12)

INVENTARIO DE HABILIDADES

Se enlistan las habilidades de cada empleado en relación a su función, subrayándose aquellas que podrían utilizarse en otros puestos. "Este inventario propicia el uso más flexible de recursos humanos en las Organizaciones" (13), especialmente cuando se encuentran en etapa de reestructuración o expansión; y determinar con más facilidad, grietas o puntos ciegos en las habilidades, para cubrirlas mediante Capacitación.

PROBLEMAS EN LA CHAROLA DE ENTRADA

"En la charola de entrada que hay sobre el es

(12) L. Craig Robert y R. Bittel Lester. Ibid., Pág. 41.

(13) Ibid., Pág. 42.

critorio de un funcionario, los mensajeros y las secretarías de la Dependencia dejan oficios, reportes, notas, solicitudes, instrucciones y un sinnúmero de documentos que piden respuesta inmediata y toma de decisiones" (14).

Por eso se llama "charola de entrada" a la técnica de Capacitación, que consiste en dar al empleado o jefe un sobre con una variedad de documentos análogos a los mencionados. En un lapso dado (como de treinta minutos), el empleado debe manejar estas situaciones, escribiendo lo que ha decidido hacer para resolverlas. Al final del tiempo se discuten sus decisiones y, en la discusión, es frecuente que resulten "evidentes" algunas Necesidades de Capacitación.

PRUEBAS

Las pruebas en el puesto, constituyen una técnica muy común para Determinar las Necesidades de Capacitación. Con ellas se miden conocimientos, habilidades y aptitudes.

(14) L. Craig Robert y R. Bittel Lester, Ibid., Pág. 42.

Hay pruebas que requieren respuestas orales, otras que precisan contestaciones escritas, otras más que la respuesta es el desarrollo de cierta actividad. Ante los resultados, podemos encontrar la falta de eficiencia a ser corregida con Capacitación.

Entre las pruebas escritas, muchos directivos de capacitación prefieren la de elección múltiple. Esta es la prueba de selección forzosa, que solicita al empleado subrayar una palabra o frase; tachar un número, letra o paréntesis; rodear un signo con un círculo y escribir la palabra o letra que falta en general.

La única dificultad de las pruebas consiste en crearlas para cada puesto, ya que una vez hechas, su manejo es muy sencillo y redituable.

Cabe agregar que no todos los empleados aceptan con disposición tal técnica, pero es de subrayada eficacia.

ESTUDIO DE CASOS

El análisis de casos es una técnica consistente en presentar por escrito una cuidadosa descripción de cualquier situación problemática. El empleado debe analizar el caso y proponer posibles soluciones, que muestran su habilidad y conocimientos y también señalan las habilidades y conocimientos que le faltan para resolverlo óptimamente.

EVALUACION DEL TRABAJO

La evaluación del trabajo es constante. El jefe evalúa a su subordinado, el subordinado se autoevalúa; otro, en silencio, evalúa el trabajo de ambos. A menudo esta evaluación es casual, subjetiva y no registrada. Puede que ni siquiera sea discutida. Y, sin embargo, una buena evaluación podría desembocar en la identificación de cierta Necesidad de Capacitación. Es posible caer en la cuenta de que el evaluado deba mejorar sus conocimientos o habilidades de comprensión de los objetivos de su puesto y su organización.

Para mejorar la productividad, cada día más organizaciones propician la evaluación formal, periódica, de la actuación individual en el trabajo, para lo cual se desarrollan procedimientos específicos y se determinan puntos óptimos de realización de tareas que serán usados como parámetros de comparación.

"Cualesquiera que sean los patrones y procedimientos para evaluar la tarea individual, generalmente el resultado es una indicación de las necesidades de calificación o desarrollo de la persona cuyo trabajo ha sido evaluado". (15)

CLINICA DE PROBLEMAS

Quando un grupo homogéneo de jefes o técnicos se reúne informalmente para discutir un problema común y buscar una solución, ésta puede implicar capacitación. "Por ejemplo, si el problema fuera cómo incrementar los servicios en un cinco por ciento durante el siguiente período, parte de la respuesta puede ser, dar a cada empleado involucrado un conocimiento más profundo del servicio, lo que se logra con la capacitación". (16).

(15) L. Craig Robert y R. Bittel Lester, Ibid. Pág. 36

(16) Ibid., Pág. 41.

OBSERVACION

El analista de capacitación tiene absoluta libertad de movimiento en la Organización. Puede observar y registrar hechos indicadores de capacitación, especialmente necesidades que están ocultas o apenas surgen; al observar, es menester una mente alerta y creativa, ojos y oídos atentos, boca cerrada.

ANALISIS DE LA ORGANIZACION

Los defectos de la Organización afectan la actuación del individuo y de los grupos. Cuando no se llega a las metas, puede deberse a:

- Falta de Planeación detallada
- Disciplina débil
- Delegación de autoridad confusa
- Asignación injusta de recompensas
- Vaguedad de objetivos
- Ausencia de señalamiento en cuanto a los puntos óptimos de desempeño de las tareas
- Falta de difusión, entre los empleados, de la estructura organizacional

El análisis de estos síntomas puede dar claves para encontrar Necesidades de Capacitación, sean individuales o grupales.

El manual de organización y los manuales de procedimientos, son de gran ayuda para establecer un análisis comparativo entre éstos y la tendencia actual que presenta la Organización.

LA REUNION CREATIVA O TORBELLINO DE IDEAS

Algunos técnicos de capacitación han encontrado que las reuniones creativas son un medio útil para Determinar las Necesidades de Capacitación, especialmente cuando se trata de un grupo. El procedimiento es simple:

- Reúna un grupo homogéneo (analistas, oficinistas, ingenieros, jefes o funcionarios).
- Coloque frente a ellos, en el pizarrón o rotafolio, una pregunta que empiece con ¿cómo ...?
- Pida a los miembros del grupo que contesten cualquier cosa que se les ocurra. Anó

te sus respuestas junto a la pregunta en el orden que vayan surgiendo. No las juzgue. No las clasifique. Todo lo que usted desea son ideas que surjan en el tiempo límite previamente fijado, por ejemplo, de cinco minutos.

- Cuando acabe el tiempo, examine la lista. Identifique los puntos que reclamen nuevos conocimientos, habilidades o aptitudes. Estas son las Necesidades de Capacitación, algunas de las cuales pueden contraerse a otras.

E N C U E S T A

La encuesta es, a menudo, una de las fases del estudio. Se usa para inventariar operaciones, medir la aptitud de los empleados, o para prever los efectos de planes a largo plazo. En el caso de un estudio, puede cubrir a un sector o a toda la Organización, y limitarse a un tipo de información o a una combinación de datos.

" Parte de los datos obtenidos puede señalar las Necesidades de Capacitación. Las encuestas suelen ser pasos en la secuencia de un estudio" ,(17)

ESTUDIOS ESPECIALES

De cuando en cuando, la Organización prevé un cambio de dirección al planear a mediano plazo. Así lleva a cabo un estudio profundo para calcular los efectos de ese cambio en todos los aspectos.

"La capacitación puede ser parte de los planes, dada la innovación; lo mismo sucede cuando los estudios se orientan a investigar los modos de incrementar la producción". (18)

Los resultados pueden demostrar que la Necesidad de Capacitación, es inmediata.

ANALISIS DE LA ACTIVIDAD

Uno de los modos de incrementar la productividad es reducir al mínimo el número de pasos que se

(17) L. Craig Robert y R. Bittel Lester. Ibid., Pág. 43.

(18) Ibid., Pág. 43.

deben dar para producir un servicio. Después hay que estar seguros de que cada paso "transcurre" en el más corto lapso, con la menor cantidad de dinero y el mínimo de esfuerzo.

El procedimiento es sencillo:

1.- Enliste en secuencia lógica los pasos necesarios para producir un servicio o una de sus partes. Esto demanda mucha atención al detalle. No pierda un solo punto del trabajo. Repase sus notas y libros sobre simplificación del trabajo.

2.- Critique severamente cada paso:

- ¿Todavía lo necesitamos?
- ¿Lo podemos cambiar por otro?
- ¿Lo podemos simplificar?
- ¿Es posible obtener un nuevo procedimiento que mejore el resultado?
- ¿Estos cambios pueden producir Necesidades de Capacitación?
- ¿Qué nuevo conocimiento o habilidad requieren los empleados?

- ¿Debemos modificar su conocimiento o habilidad actual?
- ¿Hasta qué grado, cuándo y por medio de quién debe efectuarse el cambio?

ANALISIS DE EQUIPO

Una nueva pieza de equipo o la modificación del antiguo pueden llevar consigo la necesidad de una nueva capacidad manual, un nuevo procedimiento, o un nuevo entendimiento por parte del jefe y los operadores. Por ello debemos contestarnos:

- ¿De qué modo el nuevo equipo (o el modificado) será distinto?
- ¿Qué capacidades o conocimientos presupone?
- ¿Quiénes lo necesitan?
- ¿Cuándo lo necesitan?
- ¿Qué nuevas aptitudes son deseables en todos los operadores que están relacionados con el cambio de equipo?

CAPITULO VI

PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR
NECESIDADES DE CAPACITACION

La naturaleza y amplitud de las necesidades, así como la diversidad de características de los trabajadores sujetos a determinación sobre capacitación, exigen varios procedimientos de manejo flexible, de acuerdo a los modelos expuestos.

Un procedimiento es la sucesión definida de condiciones para lograr cierto fin o enfrentar cierta labor.

Existe una clara distinción entre los procedimientos utilizados para Determinar las Necesidades Manifiestas y los seleccionados para establecer las de tipo Encubierto; más la magnitud de las necesidades (micronecesidades o macronecesidades) y la disponibilidad de recursos técnicos y económicos, condicionan algunas variantes en los modelos, métodos y técnicas de investigación por seguir.

En la actualidad son pocas las entidades que cuentan con un área especializada de capacitación, y son menos todavía las que realizan un trabajo serio de determinación de esas necesidades. Por lo común, son organizaciones grandes que bajo una administración moderna destinan recursos a la formación de per

sonal.

Representa un alto porcentaje el caso de las empresas que no disponen de personal dedicado exclusivamente a la capacitación. Su atención es apenas marginal y más incipiente aún tratándose de Determinación de Necesidades, incluyendo un trabajo de capacitación a profundidad con la carga técnica que pueden soportar.

PROCEDIMIENTOS PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES MANIFIESTAS

Conviene recordar que en esta clasificación quedan comprendidos: nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios de maquinaria y herramientas, de procedimientos; políticas, incrementos, estándares, que pueden considerarse necesidades previsibles de recursos humanos. A este respecto, el procedimiento que se describirá busca definir la extensión de las Necesidades de Capacitación.

- Número y nombres de trabajadores afectados
- Puesto (s)
- Tareas o áreas de conocimientos nuevos

- Fechas en que deben estar capacitados los trabajadores

Evidentemente, aunque todas las Necesidades Manifiestas sean susceptibles de predecirse cuando existe conciencia de capacitación e infraestructura para detectarlas, el procedimiento varía en cada caso.

En términos generales, las Necesidades Manifiestas pueden agruparse en tres categorías, según su extensión e independientemente del número de trabajadores involucrados:

- a.- Referentes a algunos conocimientos o informaciones sin relación directamente con las tareas del puesto.
- b.- Vinculadas solamente con algunas tareas del puesto.
- c.- Aprendizaje completo del puesto de trabajo.
 - 1.- Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevas al personal (cambio de políticas, caracterís

tica de nueva materia prima, introducción del reglamento, etc.), se enfrenta el caso más simple. Aquí basta precisar el contenido temático y los trabajadores implicados.

Es conveniente registrar los puestos que ocupan y algunas de las características personales, como base que permita planear la acción adecuada de capacitación, misma en cuyos casos no se exige que sea larga ni compleja; pudiendo el problema a resolverse ser de importancia e involucrar puestos diferentes.

Este tipo de capacitación está íntimamente ligado con el sistema de información de la organización facilitando la previsión de las necesidades y el diseño de la acción que se estime más viable.

Se atribuyen a esta clase de capacitación beneficios tangibles y una respuesta adecuada por parte del personal, ya que es de corta duración y comprende problemas relacionados con situaciones inmediatas

de la empresa,

- 2.- Típicamente, "las necesidades que involucran solamente algunas tareas del puesto" se presentan cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia el contenido del puesto o cuando son modificados los equipos, las herramientas o los procedimientos.

Procedimiento a seguir en las etapas que al efecto se reseñan:

- a.- Obtenga descripción del puesto y de las características de los equipos-herramientas o del procedimiento anterior.
- b.- Elabore una descripción del puesto y de las características de los equipos-herramientas o procedimientos nuevos.
- c.- Compárelos para definir tanto las tareas y las partes del procedimiento, como las operaciones relacionadas con los nuevos equipos o herramientas, que requieren de capacitación o aprendizaje; de modo que

teóricamente en esta etapa, parte de lo que conocían los trabajadores será utilizado.

d.- Especifique los trabajadores y puestos implicados, lo mismo que las características del personal que resulta sujeto de capacitación.

e.- Precise la fecha en que deben estar satisfechas las necesidades, ya sea porque se efectuarán las transferencias o los ascensos, o se introducirán los cambios tecnológicos.

Esta categoría de Necesidades Manifiestas, evidentemente es la más complicada de las tres, en especial si se considera un factor hasta ahora no señalado y que se resume en esta pregunta: ¿Conocen suficientemente los trabajadores las tareas, los equipos y los procedimientos anteriores, de tal forma que la comparación -en abstracto- revele las necesidades?.

Si la respuesta es positiva, el supuesto es correcto; en caso contrario, además de la comparación, es indispensable cuantificar el nivel de conocimientos de los trabajadores, para obtener con precisión

las necesidades.

PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION DE
NECESIDADES ENCUBIERTAS

Las Necesidades de Capacitación no previsibles son indudablemente las que mayores dificultades presentan, en cuanto a su Determinación, ya que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables: actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima de la organización, factores motivacionales, costumbres, prejuicios, cultura de trabajadores y directivos.

Uno de los criterios que más ampliamente se emplean como punto de referencia para definir las necesidades, cambia con el tiempo y está expuesto a fuerzas ajenas de la empresa y al propio trabajador: el desempeño. De hecho, se está concediendo gran fuerza a las contingencias que puede manejar el administrador, entre ellas la capacitación, al considerar factible que todos los trabajadores han de alcanzar permanentemente los estándares de desempeño establecidos para un puesto. Aquí conviene recordar que los procesos de reclutamiento y selección juegan inicial-

mente un papel importante para lograr acercarse al ideal de las características de especificación del puesto, y que de ahí en adelante falta alcanzar múltiples factores.

Ahora bien, la Determinación de Necesidades se vuelve más compleja a medida que:

- 1.- El desempeño esté influido, ya por fuerte interdependencia (otras personas), o en gran parte por las peculiaridades que pueden tener el material, el componente del proceso, etc., que se reciben; y
- 2.- Se asciende en la escala jerárquica, aumentando las responsabilidades, la importancia de las decisiones y la complejidad de las tareas.

Referente al procedimiento para detectar este tipo de necesidades, es preciso conceptualizar la labor a realizar en base al nivel organizacional en el que se inicia.

En la Determinación de las Necesidades Encubiertas, su duración y costo resultan completamente distintos si se toma nada más una situación crítica. Así, se sugiere diferenciar cuatro niveles de iniciación:

- La Entidad Completa
- Un Area Crítica
- Un Puesto
- Una Situación

Al parecer no se ha introducido hasta la fecha en este campo, según la revisión de la bibliografía, el concepto aquí considerado, y de ahí que el análisis de algunos indicadores (por ejemplo objetivos de la organización) como la secuencia de las etapas, se han prestado a confusiones.

Está claro que lo ideal es realizar esa la bor en toda la entidad y en forma permanente, pero la capacitación puede ser más fructífera y oportuna en señalamientos específicos: área, puesto o situación notoriamente deficientes apuntados por la Dirección.

Los procedimientos que se han de emplear y el tipo de información que deba recabarse, difieren para cada caso; y en tanto se pase de la situación al puesto y del área crítica a la organización completa, aumentará la complejidad del problema.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE
CAPACITACION EN LA ORGANIZACION
COMPLETA

BUSQUEDA DE EVIDENCIAS GENERALES

Es donde el especialista en capacitación suele enfrentar mayores problemas en la determinación, debido a la interpretación poco clara de los abundantes hechos e informaciones que es posible recabar.

Se sugiere tener presente los siguientes datos típicos, en el entendido de que al interpretar sólo un hecho resulta, por lo general, insuficiente para justificar que se recomiende determinada capacitación, entre otros los siguientes:

- Política de la Organización y Objetivos
- Desempeño de la Empresa
- Clima de la Firma y Estilo Gerencial
- Desempeño Gerencial
- Desempeño de la Supervisión
- Desempeño del Operador
- Movimiento de Personal
- Quejas de los Clientes

- Estructura de Edad
- Relación entre Trabajos Directos e Indirectos
- Frecuencia de Conflictos que implican Relaciones Industriales
- Utilización de Material
- Revisión de Ventas
- Costos directos del Trabajo

Desde luego que la lista es susceptible de ampliarse e incluir indicaciones aún más sofisticadas. Sin embargo de estos u otros datos que se consideren, surgen otros en la investigación del analista (señalando evidencias y síntomas generales de problemas en los aspectos de Producción, de Organización, de Conducta de Grupos de Trabajo y de Moral), entre otros se presentan:

1.- La dificultad para enterarse de las cifras y los hechos, por desconfianza del uso que podría darse a tales datos y en principio hacia quien desea obtenerlos, no obstante concurrir una sana y sólida razón para conocerlos; o simplemente, por no existir en muchas organizaciones, además de que esas informaciones sólo son manejadas por la alta Dirección.

2.- La necesidad de poseer una adecuada preparación Administrativa y Técnica para comprender justamente los indicadores, muchos de los cuales deben interpretarse con asesoría de especialistas; recordándose que es muy aventurado formular hipótesis acerca de las causas de alguna anomalía, tomando en cuenta que cada indicador está rodeado de varios y a veces complejos subsistemas, entre ellos el humano.

Indudablemente que las evidencias y síntomas generales de problemas son más fáciles de recopilar en Entidades bien organizadas y que dispongan de apropiados sistemas de información (archivos de producción, ventas, contables, de personal, de control de calidad, etc.); pero ha de vigilarse y ello con cuidado, el balance entre el valor de los datos recopilados y el costo implicado. Difícilmente en la Organización se aprobaría una Auditoría Administrativa, sólo para cumplir una etapa de la Determinación de Necesidades de Capacitación.

Por su parte la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), propone:

Lograr la detección de necesidades, mediante

una comparación tendiente a localizar discrepancias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace; y tomar en cuenta para llegar a su definición, de no estar precisados con anterioridad en la Organización por los directivos, los siguientes factores:

- " - Recursos Materiales ...
- Actividades ...
- Requerimientos ...
- Indices de Eficiencia ...
- Ambiente Laboral Físico ...
- Medidas de Seguridad ... " (19)

Se entiende que es sano para toda Organización contar en sus áreas con objetivos claramente definidos; pero para actuar conforme a una situación real, hay que preguntarse si el especialista en capacitación está en condiciones de lograr que se esclarezcan cuando no existen, pues en este último caso planteamiento y procedimiento únicamente serían correctos desde un punto de vista teórico, no aplicables en la mayoría de nuestras entidades, en las que suele no disponerse de objetivos organizacionales.

La Determinación de Necesidades de Capacitación,

(19) Mendoza Núñez, Alejandro. Ibid., Pág. 58.

puede complicarse a tal grado, que se corren tres riesgos:

- Producir un enfrentamiento con los directivos, por la profundidad y duración del trabajo;
- Ahogarse en un conjunto de información, de cuestionable valor para los efectos que se desean; y
- Comprometerse en una labor de dudoso éxito.

Aquí es pertinente recordar, que se está tratando de buscar evidencias generales para profundizar la investigación, de momento en un área determinada, después en la siguiente prioridad y así sucesivamente, hasta concluir con toda la Organización; en el supuesto de que en las circunstancias apuntadas, el conocimiento de tal o cual problema sólo es síntoma de que algo no funciona en forma adecuada, es decir, que no implica que debe administrarse capacitación automáticamente.

Así que aún cuando sea factible y concurra la colaboración de los directivos, es muy aventurado y poco fructífero elaborar los objetivos para proce-

der a su comparación con el desempeño real de la empresa o de una de sus partes, lo que también resulta problemático de cuantificar. En última instancia, la Determinación de Necesidades Encubiertas culmina con un nivel individual y sólo allí cobra sentido hablar de justificación de la capacitación en términos de problemas particulares de producción, organización, etc.

SELECCION DE AREAS CRITICAS

A partir de las evidencias generales y de su análisis, se detectan y jerarquizan las áreas críticas de la Organización, que pueden ser direcciones, departamentos, secciones, oficinas. El análisis debe rá proponer algunas hipótesis sobre el origen de los problemas:

- Falta de conocimientos, habilidades y aptitudes del personal.
- Causas organizacionales como materia prima fuera de especificaciones, equipo obsoleto, descomposturas frecuentes, falta de programación, etc.

Comúnmente, cualquier anomalía obedece a alguna decisión humana, por lo que es de afirmarse que puede implicar Necesidades de Capacitación de directivos, mandos medios, supervisores, etc.

Ahora bien, los criterios que se emplean para seleccionar las áreas críticas, son:

- "Grado en que obstaculizan el logro de las metas de la Organización.
- Monto de las pérdidas, directas e indirectas que ocasionan.
- Entorpecimiento de las labores de otras áreas.
- Amplitud de las Necesidades de Capacitación y/o importancia de las mismas.
- Incapacidad para absorber las nuevas metas que están planeando". (20)

Hablando de prioridad de las áreas, la más crítica será la primera en someterse a un análisis de mayor profundidad.

(20) Mendoza Núñez, Alejandro . Ibid., Pág. 60.

ESPECIFICACION DE EVIDENCIAS
EN EL AREA CRITICA

Se contempla como la continuación de las dos partes anteriores, o bien, como la iniciación de la investigación, ya que éstas no se realizan en ocasiones, porque se va directamente a un área específica dado el conocimiento que se tiene de la problemática de la Organización o por haberlo simplemente así planteado la Dirección; siendo conveniente, en ese supuesto, recabar el punto de vista de la propia Dirección sobre las razones por las que se ha considerado crítica cierta área.

La labor del investigador consiste:

a).- En precisar lo mejor posible la magnitud de la problemática del área, a través de datos y factores similares a los ya señalados, así como de entrevistas y observaciones; y

b).- En cuantificar justamente las evidencias, lo que servirá de apoyo al constatarse con previsión las necesidades, para demostrar que la Capacitación es de implantarse.

Desahogada en tales términos la investigación, se pasa a seleccionar y definir con detalle los puestos prioritarios, tarea en la que pueden ser útiles los mismos criterios aplicados para determinar áreas críticas, y en la que desde luego cobra valor la información de los jefes de área.

OBTENCION DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO O DE LA LISTA DE TAREAS

Aquí prosigue o en su caso se inicia el procedimiento de Determinación de Necesidades de Capacitación, si por alguna razón ya se ha escogido el puesto, acerca del cual hay que recabar su descripción o hacer una lista de tareas básicas ante el problema y costo que entraña remitirse a la técnica de análisis de puestos para elaborar los instrumentos de investigación, recordándose que lo ideal es determinar las tareas que desconoce el personal.

Cuando existe descripción del puesto y las condiciones son factibles, puede establecerse el estándar de desempeño o las normas de actuación; lo mismo que, comparativamente, la situación real que guarda el trabajador en el desarrollo de las actividades encomendadas, al facilitar la cuantificación de su rendimiento.

De decidirse por la descripción del puesto, es recomendable utilizar un formato con fines de capacitación, en el que aparte de las especificaciones convencionales se explique, motivadamente, cada una de las labores objeto de, realización.

SELECCION DE MODELOS, METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION

Es continuación del procedimiento o el punto de partida para investigar alguna situación, por ejemplo, de seguridad industrial, de desperdicios, de relaciones inter-personales, etc., en la que han de considerarse varios factores:

- Sujetos por investigar
- Nivel jerárquico
- Escolaridad, especialmente
- Puestos que ocupan
- Tiempo y recursos disponibles
- Conocimientos y habilidades del investigador
- Características de los Modelos, Métodos y Técnicas

Con base en esta información ya puede investigarse a los trabajadores, directamente o por conducto de sus jefes inmediatos, al lograrse obtener datos relativos al personal involucrado, provenientes de ambas fuentes; aumentar la objetividad en las acciones; e introducir un elemento participativo en la Determinación de Necesidades de Capacitación.

APLICACION DE LOS METODOS Y TECNICAS

Para la Determinación de Necesidades de Capacitación y aplicación de sus Métodos y Técnicas, se recaba información como se ha indicado anteriormente sobre tareas en las que existen deficiencias originadas por falta de conocimientos y habilidades, problemas que justifican el caso y nombres y características de los trabajadores que ameritan ser capacitados, organizando adecuadamente su acopio.

ANALISIS DE INFORMACION

La aplicación de los métodos y técnicas de De-

terminación de Necesidades de Capacitación, arroja un cúmulo de datos que es indispensable revisar; ciñéndose en principio, a las técnicas empleadas y su manejo, y a la organización y estructura que tenga la información recopilada.

Por lo común, la entrevista proporciona mucho material; pero su calidad y objetividad dependen de la forma en que se haya realizado, ya que la habilidad del investigador juega un papel decisivo para que se logren los propósitos de la técnica para registrar por escrito las informaciones de valor, y de ahí que en inexpertos, aún el uso de grabadora puede reproducir opiniones, comentarios, ... de escasa importancia, sin que ello signifique que para el caso no sea útil este medio.

Técnicas como el Inventario de Habilidades, el Cuestionario y la Lista de Verificación, proporcionan informaciones estructuradas y uniformes, en cierta medida, de un sujeto investigado a otro; siendo así el análisis del material, mucho más sencillo y sólo suele requerir de un proceso de tabulación. Ahora, que lo medular se encuentra en comparar los datos aportados por el jefe con lo dicho en particular por el personal objeto de la acción.

Cabría esperar ligeras discrepancias entre las fuentes de información, pero de ser serias es conveniente plantear alguna hipótesis sobre su origen y con esta base seleccionar nuevamente otras técnicas de investigación y aplicarlas para el debido esclarecimiento. Por lo general, la diferencia más común reside en que los trabajadores y sus jefes tienen una concepción distinta sobre cuales son las Necesidades de Capacitación y causas que las justifican.

Es evidente que el propio trabajador puede estar consciente de sus Necesidades de Capacitación, pero también receloso de la investigación, y, en esa inteligencia, ocultar intencionalmente informaciones que a su juicio sean susceptibles de utilizarse para causarle algún daño; por lo que al afrontarse estos casos, han de resolverse haciendo adecuado uso de las técnicas.

Aunque es de admitirse, no siempre resulta cierto que los jefes conozcan bien a sus subordinados y de ahí que puedan deformar la realidad ante debilidades de preferencias; además de que en ocasiones, de plano actúan con manifiesta incapacidad y desconocimiento de la capacitación que a su vez en lo particular necesitan, hecho que probablemente explique las deficiencias del personal a sus órdenes.

Hay jefes que revelan su ineptitud, al asumir un comportamiento de hostilidad hacia el investigador y su labor y hacer alarde de que gracias a su actuación no existe problema alguno ni Necesidades de Capacitación en el equipo de trabajadores con que cuentan. Y otros, por el contrario, manifiestan que sus subordinados fueron mal seleccionados, no tienen el nivel de escolaridad adecuado, son flojos e irresponsables, .. que por tanto es necesario capacitarlos en todas las tareas del puesto encomendado.

El investigador debe estar atento a todo este tipo de situaciones y darle crédito a aquellos que esté apoyado en hechos, asegurándose de que no sean simples opiniones o comentarios infundados. Si la Determinación de Necesidades ha partido de un área a puesto crítico, la especificación de las evidencias es un buen punto de partida para no dejarse enjañar.

El Administrador ha de sobresalir, entre sus habilidades, por la facultad de saber discriminar diferentes variables, de las cuales por lo menos tres grupos pueden explicar el mal desempeño de los trabajadores y consiguientemente ser la causa de problemas:

a).- PROBLEMAS ORGANIZACIONALES:

Equipo en malas condiciones, materia prima fuera de especificaciones, carencia de herramientas apropiadas, desorganización, etc.

b).- FALTA DE APTITUDES DEL PERSONAL:

Psicomotrices, intelectuales, de personalidad, etc. (El trabajador no puede).

c).- FALTA DE MOTIVACION:

Los trabajadores no quieren, no se esforzarán por realizar la labor que se espera de ellos (Carecen de estímulos en la ejecución de su tarea).

Esto da una idea de la complejidad que involucra el desempeño de personal y de la esforzada atención que se requiere para no incurrir en serios errores de apreciación en la Determinación de Necesidades.

ELABORACION DEL INFORME DE DETERMINACION
DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

La última parte de los procedimientos para la Determinación de Necesidades de Capacitación es común para ambos tipos: Manifiestas y Encubiertas. El informe es importante, en cuanto:

- 1.- Describe la situación, tal como fue inves
tigada, en un lugar y tiempo determinados; constituyendo la mejor prueba del carácter sistemático de la capacitación y un valio
so antecedente.
- 2.- Facilita la presentación a los directivos, de las necesidades localizadas y procedimientos empleados.
- 3.- Incluye el conjunto de datos (deficiencias, evidencias, etc.) que permitirán proseguir las acciones relacionadas con capacitación.
- 4.- Proporciona los antecedentes indispensables para seleccionar y/o elaborar los cursos de capacitación que sean requeri-

dos, y para orientar con exactitud a los instructores sobre las fallas de los grupos con los que trabajarán.

En estos términos, es indispensable un adecuado informe de Determinación de Necesidades de Capacitación.

Como informe técnico, habrá de ser claro y observar la debida secuela; entendido que el interés que pueda despertar, está determinado por esos factores.

El informe es la culminación de una labor difícil y delicada que podrá conducir, en caso de ser aceptado, a una serie de decisiones no sólo sobre capacitación, de modo que no deban escatimarse esfuerzos por que sea objetivo, sólidamente cimentado.

Nunca se insistirá suficientemente en el valor que tiene para la Determinación de Necesidades de Capacitación apoyarse en hechos, de preferencia cuantificables, y diferenciar con toda nitidez, al examinar los datos, las suposiciones, las opiniones y las sugerencias.

Por otro lado, ha de ponerse especial cuidado en los problemas organizacionales que no sean susceptibles de resolverse con capacitación e impliquen el desempeño de supervisores, mandos medios y directivos. Estos aspectos deberán plantearse según la estrategia que mejor se adecúe a las políticas de la Organización y en su justa dimensión. La experiencia que al efecto se vaya acumulando, enriquecerá la elaboración de informes.

A partir de los informes y en avance de otra etapa del proceso, se decide de que manera van a enfrentarse las necesidades detectadas, considerando recursos internos y externos, y utilizando la metodología apropiada para el caso de requerirse el desarrollo de cursos de capacitación.

CONCLUSIONES

Vista en su exposición la investigación que para Determinar las Necesidades de Capacitación en las organizaciones informa la hipótesis planteada en la presente tesis, cabe concluir:

- Que Determinan las Necesidades de Capacitación, la falta de eficiencia en conocimientos, habilidades y aptitudes.
- Que la Capacitación debe estar orientada y justificarse, como resultado de investigación revelando lo que el individuo necesita aprender dentro de la actividad en que se desarrolla.
- Que la Capacitación ha de conceptuarse a través de su propósito, compromiso y procedimientos, identificándola por su diferente naturaleza.
- Que la Determinación de Necesidades de Capacitación, es punto adecuado de partida y sentido y dimensión del proceso de Capacitación: elaboración de programas, ejecución de cursos y trabajos de evaluación.

- Que por lo demás, respecto a las diferencias o discrepancias cuantificables, entre los objetivos de cada puesto de la Organización y su desempeño, se conocen varios modelos, métodos y técnicas que tienen por finalidad precisarlas.

Y para terminar, reviste tal importancia la Determinación de las Necesidades de Capacitación, que en la actualidad procurarla en las distintas actividades del quehacer, es tarea de interés Nacional, ya no digamos para superar el reto de la Reconversión Industrial, sino para encaminar a nuestro país por la senda de su progreso definitivo.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- Arías Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México, D. F. 1979.
- Centro Nacional de Capacitación Administrativa. ISSSTE. Manual Sobre Formación del Técnico en Capacitación, México, D. F. 1982.
- Diccionario Enciclopédico UTEHA, Tomo II, Ed. Barcelona, Madrid, España, 1978.
- L. Craig Robert y R. Bittel Lester. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Ed. Diana, México, D. F. 1982.
- Mendoza Nuñez, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Ed. Trillas, México, D. F. 1982.
- Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Ed. Limusa, México, D. F. 1982.
- Schruden Herbert J. y Sherman Artur W. Administración de Personal. Ed. C.E.C.S.A., México, D. F. 1986.
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa Willey, México, D. F. 1986.
- Unidad de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO). Metodología para Determinación de Adiestramiento y Capacitación. México, D. F. 1979.
- Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA). Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana - Empresas. Serie Técnica Núm. 1. Editorial Popular de los Trabajadores, México, D. F. 1979.