

# **DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

# Por qué es necesario diagnosticar?

- Para satisfacer plenamente las necesidades detectadas y que obstaculizan el logro de los objetivos de la empresa
- Para apoyar los objetivos estratégicos que la empresa ha establecido a mediano y largo plazo

# **Inventario de necesidades de capacitación**

- **Análisis de la organización total: sistema organizacional**
- **Análisis de los recursos humanos: Sistema de entrenamiento**
- **Análisis de las operaciones y tareas: Sistema de adquisición**

# ANALISIS ORGANIZACIONAL

- Se enfoca en los objetivos organizacionales
- Establece la filosofía de entrenamiento
- Verifica los factores:
  - Planes
  - Fuerza laboral
  - Eficiencia organizacional
  - Clima organizacional

# ANALISIS ORGANIZACIONAL

- Evalúa los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento
- Compara otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales
- Determina la política global relacionada con el entrenamiento

# ANALISIS ORGANIZACIONAL

- Los objetivos de entrenamiento deben estar bastante ligados a las necesidades de la organización. El interactúa profundamente con la cultura organizacional
- Las necesidades de entrenamiento deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad

# **PREGUNTAS DE** **AUDITORIA**

- ✓ **Existe un sistema documentado de entrenamiento del personal?**
- ✓ **El personal que desarrolla una tarea específica, ¿está calificado con base en su educación, su entrenamiento y su experiencia?**
- ✓ **Se desarrollan planes de entrenamiento individuales?**

# PREGUNTAS DE AUDITORIA

- ✓ ¿Se verifican los resultados de entrenamiento mediante pruebas o exámenes del personal?
- ✓ En donde se requiere, ¿está certificado el personal para tareas específicas?
- ✓ Se mantienen registros del entrenamiento realizado?

# ANALISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Verifica si los RH son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización
- Analiza el funcionamiento organizacional

# ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Número de empleados en la clasificación de cargos
- Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos
- Edad de los empleados en la clasificación de cargos
- Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado
- Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa

# ANALISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado
- Nivel de habilidad y conocimiento de cada empleado para otros trabajos
- Potencialidades de reclutamiento interno y externo

# ANALISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Tiempo necesario de entrenamiento para la fuerza laboral reclutable vs
- Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados
- Índice de ausentismo
- Índice de rotación de la fuerza laboral (Turnover)
- Descripción del cargo

# ANALISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS

- Nivel de enfoque está limitado al individuo
- Se realiza un análisis de los cargos con base en los requisitos que el cargo le exige al ocupante
- Sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y personalidad exigidas para el desempeño eficaz del cargo

# ANALISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS

- Patrones de desempeño para la tarea o cargo
- Identificación de tareas que componen el cargo
- Cómo deberá realizarse cada tarea para cumplir los patrones de desempeño

**Requisitos exigidos  
Por el cargo**

**Habilidades actuales  
del ocupante del  
cargo**

=

**Necesidad de  
entrenamiento**

# ¿Cómo determinar si la capacitación es necesaria?

- Cuando la evaluación de desempeño laboral revelan un desempeño no satisfactorio:  
¿Cuál es la diferencia entre lo que se tiene que hacer y lo que se está haciendo?
- Cuando se determina si el problema es importante: ¿Qué ocurriría si no se da la capacitación?

# ¿Cómo determinar si la capacitación es necesaria?

- Hay que decidir si el problema obedece a falta de habilidades. ¿Podría el empleado hacerlo si su puesto dependiera de ello?

# TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION



- Encuestas
- Evaluaciones de desempeño
- Entrevistas a jefes
- Pruebas técnicas para determinar competencias
- Descripciones de puestos
- Planes de trabajos de las diversas áreas

# TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION



- Plan de objetivos de entrenamiento
- Reuniones interdepartamentales
- Resultados de los exámenes de selección de empleados

# TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION



- Modificación del trabajo
- Entrevista de salida
- Informes periódicos de la empresa o departamento
- Uso del árbol de decisiones

# INDICADORES DE NECESIDAD DE CAPACITACION

## ■ A PRIORI:

- a. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- b. Reducción del número de empleados
- c. Cambio de métodos o procesos de trabajo
- d. Sustituciones o movimientos de personal
- e. Expansión de los servicios
- f. Cambio en los programas de trabajo o de producción

# INDICADORES DE NECESIDAD DE CAPACITACION

## ■ A PRIORI:

- g. Ausencias, licencias o vacaciones del personal
- h. Modernización de maquinaria o equipo
- i. Producción y comercialización de los servicios

# OTROS INDICADORES

## ■ A POSTERIORI:

### 1. Problemas de producción

- a. Calidad inadecuada de productos o servicios
- b. Baja productividad
- c. Daños frecuentes en equipos e instalaciones
- d. Comunicaciones defectuosas
- e. Muy prolongado tiempo de integración al puesto

# OTROS INDICADORES

## ■ A POSTERIORI:

### 1. Problemas de producción

- f. Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos
- g. Exceso de errores y desperdicios
- h. Elevado número de accidentes
- i. Poca versatilidad de los empleados
- j. Mal aprovechamiento de espacio disponible

# OTROS INDICADORES

## ■ A POSTERIORI:

### 2. Problemas de personal

- a. Relaciones deficientes entre el personal
- b. Número excesivo de quejas
- c. Poco o ningún interés por el trabajo
- d. Falta de cooperación
- e. Demasiadas ausencias y sustituciones
- f. Dificultad en la obtención de buen personal

# OTROS INDICADORES

- A POSTERIORI:

- 2. Problemas de personal

- g. Tendencia a atribuir faltas a los demás

- h. Errores en la ejecución de órdenes

# Ejemplos de resultados de diagnósticos

- “El 73% de los encuestados manifestó que la empresa requiere un programa de capacitación de personal...”
- “Sólo el 30% de los empleados entrevistados manifestaron que el programa de capacitación ha sido evaluado en función de los resultados obtenidos...”

# Ejemplos de resultados...

- “El 45% de los encuestados consideró que el desperdicio de materia prima es el problema que más urgentemente requiere solución...”
- “El 24% de los empleados tienen dificultades en el trabajo en equipo, 16% bajo nivel de motivación, y 60% dificultades de adaptación al cambio.”

# Ejemplos de resultados ...

- “El apoyo de la alta gerencia es decisiva para que la capacitación tenga incidencia en los resultados empresariales”
- “Que la capacitación debe tomarse en cuenta en la evaluación de desempeño...”
- “Que se estudie la posibilidad de instituir u organizar la Escuela

# Ejemplos de resultados ...

- “Que los problemas de personal que más influyen en las metas de producción y calidad establecida por la empresa es el nivel de motivación, las dificultades en el trabajo en equipo, la falta de colaboración interdepartamental y el aumento de conflictos personales...”

# OBJETIVOS DE LA CAPACITACION



- Incrementar la productividad de la organización
- Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal
- Disminuir los errores, la

# Algunos Ejemplos...

- **“Dotar a la empresa de un RH altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.”**
- **“Poner en práctica una serie de esfuerzos tendientes a lograr ocupar el primer lugar en la excelencia en el servicio al cliente e imagen**

# Algunos Ejemplos...

- “Proveer un alto nivel de competencias técnicas, administrativas y motivacionales al recurso humano, necesarias para la consolidación de las metas y cultura organizacional.”
- “Mantener permanentemente actualizados a los empleados de la empresa frente a cambios

**FIN**