

# **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: ACTIVIDAD PARA DESARROLLAR EL CAPITAL HUMANO**

Oscar Fernando Cruz Pérez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Edith Georgina Surdez Pérez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## **RESUMEN**

*La detección de necesidades de capacitación permite prever y planear la preparación del personal para el buen desempeño de sus labores. El objetivo de esta investigación fue detectar las necesidades de capacitación del personal operativo de una institución pública de servicios de empleo ubicada en el sur de México. El estudio es no experimental, de tipo transversal, descriptivo. Se utilizó una adaptación del método Puesto-Ocupante para detectar necesidades de capacitación de Reza (2006), que considera las funciones, índices de eficiencia y nivel de conocimiento requerido por la institución para el puesto, así como la descripción del desempeño del empleado. Se reportó necesidades de capacitación principalmente en habilidades de administración del tiempo y en manejo de aplicaciones informáticas. Se concluye que existe una ausencia de métodos suficientemente explicados en la literatura para aplicar adecuadamente una detección de necesidades de capacitación en las organizaciones.*

**PALABRAS CLAVE:** Capacitación, Detección de Necesidades de Capacitación, Capital Humano, Desempeño del Personal

# **DETECTION OF CAPACITY NECESSITIES: ACTIVITY TO DEVELOP HUMAN CAPITAL**

## **ABSTRACT**

*The detection of training needs allows for planning and preparation of personnel for successful completion of their work. The objective of this research was to detect the training needs of the operational personnel of a public institution of employment services located in the south of Mexico. The study is non-experimental, cross-sectional and descriptive. An adaptation of the workstation-employee method of Reza (2006) was used to detect training needs. This approach considers functions, indexes of efficiency and levels of knowledge required by the institution for the workstation. It also provides a description of the employee's performance. Training needs were reported mainly in time management skills and computer application management. We conclude that the literature does not fully address detection of training needs in organizations.*

**JEL:** M12, M53

**KEYWORDS:** Training, Detection of Training Needs, Human Capital, Personnel Performance

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los constantes avances tecnológicos han permitido mejorar significativamente los procesos internos de las organizaciones. No obstante, para que ésta característica se presente dentro de una institución, la capacitación del personal deberá ser considerada como un factor determinante para el cumplimiento de objetivos institucionales. Adaptar y mantener al día los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados para el eficiente ejercicio de sus funciones es un factor fundamental para que una organización sea productiva. Se decidió realizar un estudio en una institución pública de servicios de empleo ubicada en el sur de México que no cuenta con un proceso de detección de necesidades de capacitación (DNC) claramente definido, situación que le impide una adecuada planeación de la capacitación para sus empleados. De continuar así, existe la posibilidad de que en la dependencia se generen problemáticas como: cambios en las funciones asignadas a los empleados, desviaciones negativas en la productividad, mal ambiente laboral y bajas de personal. Por tanto, el objetivo de la investigación fue detectar las necesidades de capacitación del personal operativo de una institución pública de servicios de empleo, y sus objetivos específicos son: Seleccionar el modelo de DNC más adecuado a las características de la institución, Precisar las funciones y actividades del personal operativo, y Elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal operativo.

Dentro del contenido de este estudio se detalla el método de DNC seleccionado, las razones por las cuales se seleccionó el método, su forma de aplicación, así como los resultados obtenidos, las conclusiones, y las recomendaciones dirigidas hacia la institución. Este documento está organizado en las siguientes secciones: 1) Revisión literaria, en la que se explica en que consiste la capacitación, sus objetivos y su proceso. 2) Metodología, en la cual se da a conocer el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados para obtener la información, las variables y dimensiones de análisis del estudio, la selección del método de detección de necesidades a implementar y su procedimiento. 3) Resultados, en esta sección se presenta la situación idónea, situación real, comparación entre situación idónea y situación real, determinación de necesidades de capacitación y resumen de necesidades de capacitación del puesto seleccionado, para explicar el método de detección de necesidades presentado en este trabajo. 4) En las conclusiones, se precisan las necesidades de capacitación de los participantes sujetos a estudio y los cursos que se sugieren para el programa de capacitación de la institución.

## REVISIÓN LITERARIA

En la actualidad debido a la competencia entre las organizaciones se enfatiza la necesidad de que las mismas sean cada día más productivas, así mismo, en la evolución histórica de la gestión organizacional el factor humano ha sido el elemento fundamental en el desarrollo de las organizaciones, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y automatización en los procesos productivos, detrás de ellos siempre está el factor humano (Acosta, 2008). En este contexto el director de una organización es el encargado de alcanzar las metas establecidas a través de la correcta administración de los esfuerzos del personal. En cierto sentido todos los directores son administradores de recursos humanos, ya que participan en procesos inherentes a esta rama del conocimiento como lo son: el reclutamiento, la entrevista, la selección y capacitación del personal (Dessler, 2015).

Según Lago (2013) la capacitación consiste en un conjunto de procesos organizados dirigidos a ampliar y complementar la educación inicial a través de la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de aumentar la capacidad individual y colectiva para coadyuvar al cumplimiento de la misión institucional. Cuando las organizaciones cumplen lo estipulado en la ley en materia de capacitación pero además se empeñan en brindar desarrollo y crecimiento a su personal, estas se benefician a través de incrementos en la rentabilidad y generando una actitud positiva (López, 2005). Los objetivos de la capacitación deben ser encauzados a cumplir con los fines establecidos en la organización, por lo que no deben diferir de los objetivos estratégicos. La capacitación de personal viene a

demostrar que la adquisición de nuevos conocimientos, técnicas y actitudes es una actividad permanente, detectando en cada momento las necesidades formativas e identificando los posibles puntos de mejora (Moreno, Espiritu, Aparicio & Cárdenas, 2009). Rodríguez (2007) menciona que los objetivos particulares de la capacitación son: incrementar la productividad, promover la eficiencia del empleado, proporcionar al empleado una preparación para desempeñar cargos de mayor jerarquía, incentivar un entorno de más seguridad en el trabajo, impulsar el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos, coadyuvar a disminuir inconformidades del personal, elevar la moral de trabajo y facilitar la supervisión de personal.

Ahora bien, debido a los constantes avances tecnológicos y las condiciones en las que se encuentran inmersas las organizaciones en la actualidad, mantener al día los conocimientos de los empleados se ha convertido en un desafío (Snell & Bohlander, 2013). Así mismo, diversas problemáticas que acontecen dentro de las organizaciones se deben a la falta de acciones encaminadas para detectar las necesidades capacitación del personal, ante estas situaciones la efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad del aprendizaje que se genere, sino también de la forma en que sean satisfechas las necesidades organizacionales y del modo en que estas contribuyan al logro de los objetivos fijados.

Específicamente en México según Schwartzman (2000) la capacitación ha enfrentado las siguientes problemáticas: los programas de capacitación son diseñados, implementados y examinados académicamente y no cuentan con un vínculo respecto a las problemáticas y demandas de los procesos productivos; no se ha considerado el cambio en los perfiles laborales que requieren de nuevas competencias laborales; no hay una apropiada armonía entre los programas de capacitación. No obstante, el ser humano por naturaleza tiene la posibilidad de desarrollar habilidades y convertirlas en conocimiento, constituyéndose éste en el más valioso recurso de la empresa moderna. Por este motivo el área de recursos humanos tiene que cambiar la perspectiva de función tradicional para convertirse en el órgano que administre y desarrolle el capital intelectual de la organización, identificando y haciendo explícitas las capacidades distintivas que componen las ventajas competitivas de la organización (Valencia, 2005).

La detección de necesidades es la fase inicial del proceso de capacitación, mediante esta etapa se efectúa un análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización identificando aquellos puntos de inestabilidad que definen el buen o mal desempeño dentro de la empresa (Grados, 2009). Esta etapa busca obtener la información requerida como insumo para el diseño de planes y programas de capacitación, por lo que no debe contemplarse como un estudio al azar, sino como un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los empleados (Pinto, 2004). El objetivo de la DNC es llegar a un diagnóstico que muestre una discrepancia entre lo que demanda el puesto y el perfil de los empleados. Se presenta cuando en la realización de una tarea o función quienes deben desempeñarla adolecen de los conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para ejercerla adecuadamente. (Guiñazú, 2004).

Algunos autores han propuesto métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación tales como: El método propuesto por Pinto (2004) que involucra la implementación de un diagnóstico en el que se presenta el estado real de la organización en cuanto a los posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones. Por otra parte Reza (2006) presenta tres métodos: Método de Puesto – Ocupante que se aplica a los puestos operativos de una organización, es muy útil para iniciar la cultura del diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de capacitación de las áreas operativas, con un enfoque netamente cuantitativo y sin necesidad de invertir demasiados recursos y tiempo en el análisis; Método por capacidades o competencias el cual para su implementación requiere contar con un paquete de normas de competencia, de certificación por competencias y tener una infraestructura técnico-administrativa muy sólida, que permita empezar el camino en la administración de recursos humanos por competencias; y el Método de grupos focales que consiste en una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar desde la experiencia personal una temática o hecho social que es objeto de investigación, a este método se le conoce también como “Entrevista focalizada” o “Entrevista grupal focalizada”; a su vez, Chiavenato (2007) describe un método en el que la

DNC es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación y de tomar las decisiones relativas, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación.

## METODOLOGÍA

Con el propósito de cumplir con los objetivos planteados en este estudio se realizó una investigación no experimental de tipo transversal descriptiva. Los estudios transversales son investigaciones que recolectan información en una sola ocasión con el propósito de describir variables; son investigaciones que muestran una fotografía de una situación en un lugar y tiempo. El diseño descriptivo tiene como finalidad indagar la incidencia de una o más variables en una población, consiste en ubicar personas, objetos, situaciones, fenómenos; y así proporcionar su descripción (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). La investigación se realizó durante el segundo semestre del año 2016.

En esta investigación se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos de investigación: 1) Recolección y análisis de datos secundarios a partir de diversos reportes: Reporte de documentación por curso, Reporte de acciones realizadas para la difusión de los cursos, Sistema integral de información de la institución, Reporte de colocación de los cursos, Reporte de proyectos propuestos aceptados y beneficiados por el subprograma, Reporte de indicadores de evaluación, Reporte de seguimiento de proyectos, Reporte de talleres para buscadores de empleo, Reporte de concertadores, expediente de cartera de buscadores de empleo, Reporte de indicadores de bolsa de trabajo; 2) Formatos específicos para detectar necesidades de capacitación adaptados de (Reza, 2006): Resumen de situación idónea, Resumen de situación real, Determinación de necesidades de capacitación; 3) Formatos específicos para detectar necesidades de capacitación diseñados para esta investigación: Resumen de necesidades de capacitación, Resumen de comparación entre situación idónea y real; 4) Observación reportada en: Check list de Encargado de Centro de Intermediación Laboral, Check list de Encargado de Registro, Check list de Consejero laboral; 5) Encuesta de opinión para evaluación de desempeño.

La variable de investigación de este estudio es la detección de necesidades de capacitación, que estará integrada por las siguientes dimensiones de análisis: Funciones (el que hacer del trabajador), Índice de eficiencia (la cuantificación de la actividad), Nivel de conocimiento requerido por la institución, Descripción del desempeño del empleado, Nivel de conocimiento del empleado. La selección del método de detección de necesidades a implementar en esta investigación fue un paso fundamental, por lo que a continuación se mencionan los motivos por los cuales se seleccionó el Método de DNC Puesto – Ocupante propuesto por Reza (2006) en comparación de los otros métodos descritos en la revisión de la literatura.

Método de DNC propuesto por Pinto (2004): este método se ha descartó debido a la insuficiencia de información descrita por el autor referente a la forma de aplicación del método en una organización. Método de DNC por capacidades o competencias clave propuesto por Reza (2006): este método se descartó debido a que la institución seleccionada para esta investigación no presenta la característica de administrar sus recursos humanos a través de competencias clave, situación que es indispensable para la correcta aplicación de este método. Método de DNC por medio de grupos focales propuesto por Reza (2006): este método se descartó debido a las limitantes que posee, cortos periodos para obtener información así como posibles intervenciones de participantes que no expresan adecuadamente sus puntos de vista, características que impiden la correcta obtención de resultados para la investigación. Método de DNC propuesto por Chiavenato (2007): este método se descartó debido a la insuficiencia de información descrita por el autor referente a la forma de aplicación del método en una organización.

Método de DNC Puesto – Ocupante propuesto por Reza (2006): este método fue el seleccionado para esta investigación porque proporciona a los usuarios claridad en su forma de aplicación, y tiene como objetivo establecer los requerimientos de capacitación, así como ser la fase inicial para el diseño de programas de

capacitación que regulen las aptitudes del personal, asegurando el cumplimiento de estándares en las organizaciones. Las etapas del método son: 1ra. Definición de la situación idónea: toda organización tiene un estándar de calidad óptimo. Para el caso de la capacitación será necesario, establecer los estándares óptimos de análisis; 2da. Determinación de la situación real: En esta fase se habrá de determinar el “Es y se hace”; 3ra. Comparación entre ambas situaciones: lo que se realiza en esta etapa es determinar con mucha precisión las desviaciones que se presentan entre lo ideal y lo real; 4ta. Determinación de necesidades de capacitación y toma de decisiones: con los resultados obtenidos se está en la posibilidad de revisar cuales son las necesidades de capacitación del trabajador y cuáles son las carencias de la empresa que repercuten en la eficiencia del trabajo.

### Procedimiento Para la DNC

Para la primera etapa de la DNC se utilizó el formato adaptado al propuesto por Reza (2006) “Resumen de situación idónea” (Véase en Tabla 1) el cual muestra las funciones, nivel de conocimiento, y el índice de eficiencia que la institución demanda a los ocupantes de los puestos laborales. En la segunda etapa se utilizó el formato adaptado al propuesto por Reza (2006). “Resumen de situación real” (Véase en Tabla 2) el cual muestra el desempeño y nivel de conocimiento del empleado respecto a sus funciones, y las técnicas de investigación y el formato utilizado para la obtención de información (Véase en Anexo 1). En la tercera etapa se comparó la situación idónea y la situación real basándose en la información descrita por Reza (2006) mediante la creación del formato “Resumen de comparación entre situación idónea y real” (Véase en Tabla 3) con el que se identificaron las deficiencias en las aptitudes del personal.

En la cuarta etapa se procedió a adaptar el formato “Determinación de necesidades de capacitación” (Véase en Tabla 4) propuesto por Reza (2006), el cual muestra de forma detallada las necesidades de capacitación de cada empleado por puesto. Y finalmente se creó un formato adicional llamado “Resumen de necesidades de capacitación” (Véase en Tabla 5) en el cual se detallan por área las necesidades de capacitación detectadas en el personal. Cabe mencionar que para facilitar la comprensión de la aplicación del método seleccionado, en este artículo solo se presentan los resultados obtenidos de un empleado que ocupaba durante la investigación el puesto de Consejero Laboral.

## **RESULTADOS**

Resultados de la Situación Idónea: En esta primera etapa de la detección necesidades de capacitación se investigaron los conocimientos óptimos que deben de poseer los empleados, así como los indicadores de eficiencia requeridos por la institución para medir su desempeño (Véase en Tabla 1).

Tabla 1: Resumen de Situación Idónea del Puesto de Consejero Laboral

<b>Resumen de Situación Idónea</b>		
<b>Puesto:</b> Consejero Laboral		
<b>Descripción del Puesto</b>		
Vincular oportuna y eficazmente a los buscadores de empleo y los empleadores para la atención de la oferta y la demanda laboral, mediante la asociación adecuada de los perfiles laborales con los conocimientos, habilidades y aptitudes laborales requeridas por las vacantes de empleo ofertadas por medio de la institución.		
<b>Funciones</b>	<b>Nivel de Conocimiento Requerido Por la Institución</b>	<b>Índice De Eficiencia</b>
Analizar el perfil laboral del buscador de empleo	8	Analiza previamente a la entrevista el perfil registrado del buscador de empleo en el Sistema Integral de Información de la Institución
Verificar en el Sistema Integral de Información de la Institución los motivos por los cuales el buscador de empleo solicita de nuevo ser enviado a una vacante	8	Se retroalimenta al buscador de empleo acerca de los motivos por los cuales no fue contratado en el envío anterior
Realizar la entrevista de orientación laboral al buscador de empleo para conocer sus habilidades y su perfil laboral	10	En la entrevista de orientación laboral se identifican las habilidades y el perfil laboral del buscador de empleo
Buscar ofertas laborales que mejor se adapten al perfil del buscador de empleo	10	Realiza una búsqueda en el Sistema Integral de Información de la Institución de las vacantes que tengan mayor compatibilidad con el perfil de cada buscador de empleo
Informar e invitar a las próximas ferias de empleo	8	Conoce el programa de ferias de empleo que se realizan en la entidad e informa correctamente a la totalidad de buscadores de empleo atendidos el procedimiento para registrarse a los eventos
Impartir los talleres para buscadores de empleo	9	Imparte el contenido completo del taller para buscadores de empleo y recaba la documentación requerida.
Imprimir carta de presentación y enviar al buscador de empleo con el empleador	8	Verifica que el empleador esté disponible para entrevistar al buscador de empleo antes de ser enviado
<b>Nota</b>		
<b>10-9</b>	<b>Alto Grado</b>	
<b>8-7</b>	<b>Buen Grado</b>	
<b>6-5</b>	<b>Regular</b>	
<b>4-1</b>	<b>Deficiente</b>	

En la tabla de Resumen de Situación Idónea del puesto de Consejero Laboral se visualizan las funciones y conocimientos que debe de poseer un Consejero Laboral, así como los indicadores requeridos por la institución para medir su desempeño. En la parte inferior de la tabla se muestran los cuatro rangos definidos a través de los cuales se clasifica el grado de conocimiento: alto grado entre 10-9, buen grado entre 8-7, regular entre 6-5, deficiente entre 4-1.

Resultados de la Situación Real: en esta segunda etapa de la DNC se investigó el desempeño real de los empleados (Véase en Tabla 2).

Tabla 2: Resumen de Situación Real del Puesto de Consejero Laboral D

<b>Resumen de Situación Real</b>				
<b>Puesto:</b> Consejero Laboral				
<b>Nombre del Empleado:</b> Consejero Laboral D				
<b>Funciones</b>	<b>Desempeño del Empleado</b>	<b>Nivel de Conocimiento del Empleado</b>	<b>Técnica de Investigación Utilizada</b>	<b>Forma de Aplicación de la Técnica de Investigación</b>
Analizar el perfil laboral del buscador de empleo	Analiza antes de la entrevista el perfil registrado en el Sistema Integral de Información de la Institución del buscador de empleo con un desempeño regular (Ocasionalmente)	5	Observación	Check List: Consejero Laboral
Verificar en el Sistema Integral de Información de la Institución los motivos por los cuales el buscador de empleo solicita de nuevo ser enviado a una vacante	Retroalimenta al buscador de empleo acerca de los motivos por los cuales no fue contratado en el envío anterior con un buen grado de desempeño (Oportunamente a la mayoría de usuarios)	8	Observación	Check List: Consejero Laboral
Realizar la entrevista de orientación laboral al buscador de empleo para conocer sus habilidades y su perfil laboral	Orienta laboralmente de forma muy general a los buscadores de empleo durante la entrevista, Identifica pocas habilidades de los buscadores de empleo durante la entrevista	6	Observación	Check List: Consejero Laboral
Buscar ofertas laborales que mejor se adapten al perfil del buscador de empleo	Debido a dificultades para utilizar la PC tiene retrasos constantes en la búsqueda de vacantes compatibles con el perfil de cada buscador de empleo en el Sistema Integral de Información de la Institución	6	Recolección y análisis de datos secundarios	Sistema Integral de Información de la Institución
Informar e invitar a las próximas ferias de empleo	No conoce el programa de ferias de empleo de la entidad, solamente conoce el programa de ferias de empleo de la región centro, situación que le impide informar adecuadamente a los buscadores de empleo interesados acerca de cómo en participar en los eventos de feria de empleo	6	Observación	Check List: Consejero Laboral
Impartir los talleres para buscadores de empleo	No imparte la totalidad del contenido de los talleres para buscadores de empleo, solamente imparte un resumen muy general de los temas contenidos para los talleres, recaba la documentación requerida	6	Recolección y análisis de datos secundarios	Reporte de Talleres para buscadores de empleo
Imprimir carta de presentación y enviar al buscador de empleo con el empleador	Verifica que el empleador esté disponible para entrevistar al buscador de empleo antes de ser enviado la mayoría de las veces	8	Observación	Check List: Consejero Laboral
<b>Nota</b>				
<b>10-9</b>	<b>Alto Grado</b>			
<b>8-7</b>	<b>Buen Grado</b>			
<b>6-5</b>	<b>Regular</b>			
<b>4-1</b>	<b>Deficiente</b>			

En la tabla de Resumen de Situación Real se visualiza el desempeño del Consejero Laboral D, plasmando en la tabla el nivel de conocimiento que posee el empleado y la forma en que realiza sus funciones. Adicionalmente se especifica la técnica de investigación utilizada para recolectar la información. En la parte inferior de la tabla se muestran los cuatro rangos definidos a través de los cuales se clasifica el grado de conocimiento: alto grado entre 10-9, buen grado entre 8-7, regular entre 6-5, deficiente entre 4-1.

Resultados de la Comparación entre Situación idónea y Situación real: En esta tercera etapa de la DNC se identifican las diferencias existentes entre la situación idónea de desempeño establecida por la institución y la situación real de desempeño por parte de los empleados (Véase en Tabla 3).

Tabla 3: Resumen de Comparación entre Situación Idónea y Situación Real del Puesto de Consejero Laboral D

<b>Resumen de Comparación Entre Situación Idónea y Real</b>			
<b>Puesto:</b> Consejero Laboral			
<b>Índice de Eficiencia</b>	<b>Nivel de Conocimiento Requerido Por la Institución</b>	<b>Consejero Laboral D Desempeño Del Empleado</b>	<b>Nivel de Conocimiento del Empleado (0-10)</b>
Analiza previamente a la entrevista el perfil registrado en el Sistema Integral de Información de la Institución del buscador de empleo	8	Analiza antes de la entrevista el perfil registrado en el Sistema Integral de Información de la Institución del buscador de empleo con un desempeño regular (Ocasionalmente)	5
Se retroalimenta al buscador de empleo acerca de los motivos por los cuales no fue contratado en el envío anterior	8	Retroalimenta al buscador de empleo acerca de los motivos por los cuales no fue contratado en el envío anterior con un buen grado de desempeño (Oportunamente a la mayoría de usuarios)	8
En la entrevista de orientación laboral se identifican las habilidades y el perfil laboral del buscador de empleo	10	Orienta laboralmente de forma muy general a los buscadores de empleo durante la entrevista, Identifica pocas habilidades de los buscadores de empleo durante la entrevista	6
Realiza una búsqueda en el Sistema Integral de Información de la Institución de las vacantes que tengan mayor compatibilidad con el perfil de cada buscador de empleo	10	Debido a dificultades para utilizar la PC tiene retrasos constantes en la búsqueda de vacantes compatibles con el perfil de cada buscador de empleo en el Sistema Integral de Información de la Institución	6
Conoce el programa de ferias de empleo que se realizan en la entidad e informa correctamente a la totalidad de buscadores atendidos del procedimiento para registrarse a los eventos	8	No conoce el programa de ferias de empleo de la entidad, solamente conoce el programa de ferias de empleo de la región centro, situación que le impide informar adecuadamente a los buscadores de empleo interesados acerca de cómo en participar en los eventos de feria de empleo	6
Imparte el contenido completo del taller y recaba la documentación requerida.	9	No imparte la totalidad del contenido de los talleres para buscadores de empleo, solamente imparte un resumen muy general de los temas contenidos para los talleres, recaba la documentación requerida	6
Verifica que el empleador esté disponible para entrevistar al buscador de empleo antes de ser enviado	8	Verifica que el empleador esté disponible para entrevistar al buscador de empleo antes de ser enviado la mayoría de las veces	8
<b>Nota</b>			
<b>10-9</b>		<b>Alto Grado</b>	
<b>8-7</b>		<b>Buen Grado</b>	
<b>6-5</b>		<b>Regular</b>	
<b>4-1</b>		<b>Deficiente</b>	

En la tabla de Resumen de comparación entre situación idónea y real se visualizan las desviaciones existentes entre el desempeño óptimo requerido por la institución para el puesto de Consejero Laboral y el desempeño real por parte del Consejero Laboral D. En la parte inferior de la tabla se muestran los cuatro rangos definidos a través de los cuales se clasifica el grado de conocimiento: alto grado entre 10-9, buen grado entre 8-7, regular entre 6-5, deficiente entre 4-1.

Resultados de la Determinación de Necesidades de Capacitación: En esta cuarta etapa se observan las necesidades de capacitación detectadas en cada uno de los empleados sujetos a investigación (Véase en Tabla 4).



Tabla 4: Determinación de Necesidades de Capacitación del Puesto de Consejero Laboral D

<b>Determinación de Necesidades de Capacitación</b>		
<b>Puesto:</b> Consejero Laboral		
<b>Funciones</b>	<b>Nivel De Conocimiento Requerido Por La Institución</b>	<b>Nivel De Conocimiento Del Consejero Laboral D (0-10)</b>
Analizar el perfil laboral del buscador de empleo	8	5
Verificar en el Sistema Integral de Información de la Institución los motivos por los cuales el buscador de empleo solicita de nuevo ser enviado a una vacante	8	8
Realizar la entrevista de orientación laboral al buscador de empleo para conocer sus habilidades y su perfil laboral	10	6
Buscar ofertas laborales que mejor se adapten al perfil del Buscador de empleo	10	6
Informar e invitar a las próximas ferias de empleo	8	6
Impartir los talleres para buscadores de empleo	9	6
Imprimir carta de presentación y enviar al buscador de empleo con el empleador	8	8
<b>Necesidades De Capacitación Detectadas</b>		
Consejero Laboral D	El empleado ocasionalmente analiza previo a la entrevista el perfil de cada buscador de empleo. El empleado identifica pocas habilidades de los buscadores de empleo durante la entrevista. El empleado presenta dificultades para manejar aplicaciones e información en equipos de cómputo, situación que le genera retrasos constantes en la búsqueda de vacantes compatibles para los buscadores de empleo. El empleado desconoce la programación de ferias de empleo a nivel estatal. El empleado no imparte de forma completa el contenido de los talleres para buscadores de empleo.	
<b>Nota</b>		
<b>10-9</b>	<b>Alto Grado</b>	
<b>8-7</b>	<b>Buen Grado</b>	
<b>6-5</b>	<b>Regular</b>	
<b>4-1</b>	<b>Deficiente</b>	

En la tabla de Determinación de Necesidades de Capacitación se visualizan las necesidades de capacitación detectadas en el Consejero Laboral D. En la parte inferior de la tabla se muestran los cuatro rangos definidos a través de los cuales se clasifica el grado de conocimiento: alto grado entre 10-9, buen grado entre 8-7, regular entre 6-5, deficiente entre 4-1.

Con base en los resultados presentados en las cuatro etapas anteriores se muestra un resumen de necesidades de capacitación por empleado (Véase en Tabla 5).

Tabla 5: Resumen de Necesidades de Capacitación del Puesto de Consejero Laboral D

Resumen de Necesidades de Capacitación			
Empleado	Resultado	Necesidad de Capacitación Detectada	Área
Consejero Laboral D	Necesidad de Capacitación detectada	El empleado ocasionalmente analiza previo a la entrevista el perfil de cada buscador de empleo. El empleado identifica pocas habilidades de los buscadores de empleo durante la entrevista. El empleado presenta dificultades para manejar aplicaciones e información en equipos de cómputo, situación que le genera retrasos constantes en la búsqueda de vacantes compatibles para los buscadores de empleo. El empleado desconoce la programación de ferias de empleo a nivel estatal. El empleado no imparte de forma completa el contenido de los talleres para buscadores de empleo.	Actitud / Conocimiento / Habilidad

*En la tabla de Determinación de Necesidades de Capacitación se clasifican respectivamente por función y área las necesidades de capacitación detectadas en el Consejero Laboral D durante la investigación.*

## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación permitieron precisar las necesidades de capacitación del personal operativo de la dependencia, situación que ha permitido llegar a las siguientes conclusiones: El Método de DNC “Puesto – Ocupante” propuesto por Reza (2006) fue el adecuado para detectar las necesidades de capacitación del personal operativo de la institución; El 63% del personal operativo de la institución presenta necesidades de capacitación; las áreas en las que se detectaron necesidades de capacitación fueron: 1) 7 empleados presentan necesidades de capacitación en su actitud, 2) 4 empleados presentan necesidades de capacitación en sus conocimientos, 3) 8 empleados presentan necesidades de capacitación en sus habilidades. Es importante mencionar que un empleado puede presentar más de una necesidad de capacitación; La metodología aplicada en la investigación presenta las características para ser un modelo de DNC que puede replicarse en las diferentes instituciones del sector público y privado.

Los temas que se recomiendan para solventar las necesidades de capacitación detectadas durante esta investigación son los siguientes: 1) Administración del Tiempo: capacitación que le concederá a los empleados la habilidad de jerarquizar sus prioridades, identificar sus potencialidades y ser más efectivos laboralmente; 2) Manejo de aplicaciones e información en equipo de cómputo: capacitación que le concederá a los empleados la habilidad de manejar y comprender el funcionamiento de softwares de cómputo relacionados con sus funciones; 3) Actitud positiva y motivación en el trabajo: capacitación que fomentará en los empleados un mayor compromiso y responsabilidad en el desempeño de sus funciones, mejorando ambiente laboral en la institución; 4) Ortografía y redacción: capacitación con la cual los empleados elaborarán sus documentos de trabajo con mayor claridad; 5) Ferias de empleo y Talleres para buscadores de empleo: capacitación interna que permitirá a los empleados conocer a detalle la programación de ferias de empleo a nivel estatal, y el contenido requerido por la institución para impartirse en los talleres dirigidos a los buscadores de empleo; 6) Entrevista laboral y Selección de personal: capacitación que le concederá a los empleados los conocimientos necesarios para identificar correctamente el perfil laboral, psicológico y emocional de los buscadores de empleo; 7) Prestación de servicios de atención: capacitación que le brindará a los empleados los conocimientos necesarios para atender satisfactoriamente a los buscadores de empleo que acuden a la institución.

Finalmente se concluye que la DNC es un proceso que debe aplicarse de forma continua en las organizaciones y que debe considerarse en la planeación anual del área de recursos humanos. No obstante, existe una ausencia de métodos suficientemente explicados en la literatura para aplicar adecuadamente una detección de necesidades de capacitación en las organizaciones, por lo que con este trabajo se pretende contribuir en el aprendizaje del proceso de DNC de estudiantes, administradores de organizaciones y docentes. Sin embargo, una limitante de este trabajo fue que los instrumentos de investigación propuestos solo fueron aplicados en una institución pública. Se considera conveniente realizar futuros estudios sobre

la temática de detección de necesidades de capacitación, con los instrumentos propuestos en este trabajo, en organizaciones del sector privado para continuar validando su contribución en la capacitación de los empleados.

## ANEXOS

### Anexo 1: Check List del Puesto de Consejero Laboral D

<b>Check List</b>				
<b>Puesto:</b> Consejero Laboral				
<b>Índice de Eficiencia a Observar</b>	<b>Observación Consejero Laboral D</b>			
	<b>Alto Grado</b>	<b>Buen Grado</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Analiza previamente a la entrevista el perfil registrado del buscador de empleo en el Sistema Integral de Información de la Institución			X (5)	
Se retroalimenta al buscador de empleo acerca de los motivos por los cuales no fue contratado en el envío anterior		X (8)		
En la entrevista de orientación laboral se identifican las habilidades y el perfil laboral del buscador de empleo			X (6)	
Conoce el programa de ferias de empleo que se realizan en la entidad e informa correctamente a la totalidad de buscadores de empleo atendidos el procedimiento para registrarse a los eventos			X (6)	
Verifica que el empleador esté disponible para entrevistar al buscador de empleo antes de ser enviado		X (8)		
<b>Nota</b>				
<b>10-9</b>	<b>Alto Grado</b>			
<b>8-7</b>	<b>Buen Grado</b>			
<b>6-5</b>	<b>Regular</b>			
<b>4-1</b>	<b>Deficiente</b>			

En el Anexo 1: Check List del Puesto de Consejero Laboral se visualizan las observaciones realizadas sobre el desempeño del Consejero Laboral D. En la parte inferior de la tabla se muestran los cuatro rangos definidos a través de los cuales se clasifica el grado de conocimiento: alto grado entre 10-9, buen grado entre 8-7, regular entre 6-5, deficiente entre 4-1.

## REFERENCIAS

Acosta, G. (Julio-Diciembre, 2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(2) 79-100. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016822005>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Grados, J. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas S.A. de C.V.

Guiñazú, G. (Junio, 2004). *Capacitación Efectiva en la Empresa*. *Invenio*, 7(12) 103-116. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mac. Graw Hill.

Lago, A. B. (Enero-Junio, 2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11) 97-109. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140002>

López, M. G. (2005). *Capacitación. Conciencia Tecnológica*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/944/94403013.pdf>

Moreno, H. M., Espiritu, R., Aparicio, V. & Cárdenas, A. S. (Enero-Abril, 2009). Capacitación en las Micro y Pequeñas Empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México. *Multiciencias*, 9(1) 38-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90411683006>

Pinto, R. (2004). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Reza, J. C. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. México: Panorama S.A. de C.V.

Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Thomson Editores S.A. de C.V.

Snell, S. & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Inc.

Schwartzman, R. (Enero, 2000). Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral. Una Alternativa para el Nuevo Milenio en Cuestión de Capacitación. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 4(14) 87-93. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34201411>

Valencia, M. (Julio-Diciembre, 2005). El Capital Humano, Otro Activo de su Empresa. *Entramado*, 1(2) 20-33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>

## BIOGRAFÍA

Oscar Fernando Cruz Pérez es Maestro en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en México. Coordinador de Vinculación Laboral del Servicio Nacional de Empleo Tabasco, México. Se le puede contactar en Fraccionamiento Santa Teresa, No. 113 Col. Ixtacomitán, Villahermosa, Tabasco, México. C. P. 86143, correo electrónico [oscarfernandocruzperez@gmail.com](mailto:oscarfernandocruzperez@gmail.com)

Edith Georgina Surdez Pérez es Doctora en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad Anáhuac Mayab. Profesora Titular de Tiempo Completo de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Se le puede contactar en Cerrada de Crepúsculo 101, Colonia José María Pino Suárez, Villahermosa, Tabasco, México. C.P. 86029, correo electrónico [edith.2109@hotmail.com](mailto:edith.2109@hotmail.com)