

EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Msc. Efrén Méndez Morales¹

RESUMEN

Entre los principales retos que enfrenta el grupo dedicado al estudio de las necesidades de capacitación en un centro de trabajo están las consideraciones relacionadas con la tabulación y análisis de información. Debe indicarse que ante todo este trabajo está orientado por el diseño de investigación, el modelo de investigación seleccionado y las variables o categorías de análisis que se están estudiando. El presente artículo pretende trazar líneas generales de orientación para las personas que ahonden en este interesante ámbito de investigación.

PALABRAS CLAVE: diagnóstico de necesidades de capacitación, DNC, análisis de necesidades.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo describirá una serie de consideraciones o aspectos generales para realizar el análisis de los datos recolectados a través de los instrumentos de recolección de información cuyo propósito sea el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). Se trata de un marco de referencia que podría permitir la clasificación, agrupación y ordenamiento de la información que se obtendrá en el proceso de identificación de necesidades de capacitación. La definición de estas pautas para el procesamiento y análisis de la información es clave para que los usuarios puedan tener datos de calidad, oportunos y de utilidad.

EL PATRÓN DE ANÁLISIS

La labor de análisis de datos cuantitativos o cualitativos es una tarea que demanda la integración de aspectos que provienen, en parte, de la extensa literatura disponible en el ámbito

de la investigación y la estadística. Otra parte proviene de la experiencia que el investigador acumula en el campo de trabajo y la frecuencia con que realiza este tipo de labor. Por eso, sería un reto resumir toda la teoría en un artículo de la magnitud del presente; no obstante, me atreveré a sugerir una guía para el equipo dedicado a este tema.

De acuerdo con Rodríguez (1999, pp 219), un patrón básico para el análisis de información debe considerar los siguientes aspectos:

1. Tener en cuenta los objetivos de la investigación de necesidades.
2. Seleccionar las variables o categorías de análisis relacionadas con cada componente del modelo de necesidades.
3. Asegurar la calidad de los datos disponibles.
4. Establecer interrelaciones entre los datos, en orden de responder la pregunta de investigación.
5. Interpretar los datos, obteniendo conclusiones generalizables a partir de los datos analizados.
6. Formular los resultados.

Partiendo de los objetivos de la investigación de necesidades de capacitación, el primer paso en este análisis es consolidar el tipo de recurso humano con el que dispone el centro de trabajo. Se deberán preparar tablas o gráficos indicando:

- Número de funcionarios según estructura organizativa.
- Edad y antigüedad de los funcionarios.
- Nivel de escolaridad.
- Proporción de los grados académicos obtenidos.

1. CENDEISS - Caja Costarricense de Seguro Social. Correo electrónico: emendezm@ccss.sa.cr

- Número de funcionarios en procesos de formación, según carreras que se estudian.
- Relación del puesto de trabajo con el perfil de formación del funcionario.

Uno de los objetivos del diagnóstico de necesidades puede ser la identificación de los cuadros de reemplazo, razón por la cual la información se consolida en una “tabla doble o tabla cruzada”. Al partir de la edad y antigüedad laboral se puede realizar una estimación, con un grado de error aceptable, del número de años laborales que se podrá aprovechar un funcionario. Es decir, se puede identificar el número de años en que una persona estaría solicitando su jubilación ordinaria². Según la Política de Capacitación de la CCSS, los centros de trabajo deberán identificar los cuadros de reemplazo para los siguientes cinco años respecto al año de referencia.

Una vez hecho esto, es necesario separar aquellos cuadros de reemplazo en el centro de trabajo en que se puede contratar un sustituto con la formación específica, en virtud de que el mercado laboral permite la contratación. Además, es importante identificar aquellos casos en que únicamente la CCSS puede intervenir para su formación. Específicamente, el caso de los Médicos Especialistas, Técnicos en Salud y otros.

Luego de realizar este inventario del recurso humano, se deberá tomar la información referente a los requerimientos de conocimiento de acuerdo a cada componente de la competencia laboral, es decir, las necesidades de conocimiento.

Se considerarán las necesidades de conocimiento del personal del centro de trabajo como resultado de un conjunto de Componentes que están relacionados con los procesos de trabajo (C).

Figura 1. Modelo de necesidades de capacitación y formación

Necesidades de capacitación del recurso humano				
	Componente de Proceso	Componente Administrativo	Componente Institucional	Componente Tecnológico
Tareas que realiza el trabajador	Necesidades relacionadas con funciones específicas en el puesto.	Necesidades relacionadas con aspectos del ámbito de la estructura funcional u organizacional	Necesidades relacionadas con el modelo de cultura organizacional que debe conocer cada trabajador.	Necesidades relacionadas el uso de software general y especializado en función de cada tarea realizada.
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Se deben separar los “deseos” de capacitación” </div>				

Fuente: Adaptación propia

2. Algunos casos son difíciles o imposibles de planificar, tal como los casos de jubilación por invalidez o el retiro anticipado por convención o movilidad laboral.

de Proceso), el quehacer de la organización en forma integral (C. Administrativo), las políticas y normas emitidas por el nivel Director y Gerencial, así como el modelo de cultura organizacional imperante (C. Institucional), la normativa que regula el quehacer y accionar de la organización (C. Legal) y el manejo de las herramientas tecnológicas que incluyen software y hardware (C. Tecnológico). La figura 1 muestra la forma en que están constituidas estas necesidades.

El *Componente Proceso* es el componente más grande de toda la investigación, ya que intenta aislar las necesidades de conocimiento a la labor específica de cada trabajador o grupo de trabajadores, de acuerdo con lo que específicamente realizan en cada centro de trabajo. Primero, necesariamente deben listarse las tareas realizadas o los procesos en que participa un funcionario; en segundo lugar, se debe listar el conocimiento requerido para cada una de las tareas o procesos y en tercer lugar, es necesario indicar el nivel de dominio en cada una de los ámbitos.

El *Componente Administrativo* refiere a aquellos conocimientos asociados a los mecanismos de organización y estructuración del centro de trabajo. Se pretende a través de este componente cerrar brechas de conocimiento en cuanto a todos los procesos y subprocesos realizados en un centro de trabajo o posibles coordinaciones entre centros. En este componente también pueden considerarse elementos como trabajo en equipo, motivación, liderazgo, benchmarking, reingeniería de procesos, entre otros.

El *Componente Institucional* agrupa todos los aspectos que componen el modelo de cultura organizacional, en los que se buscan las debilidades de conocimiento en aspectos de identidad institucional, como la misión, visión, valores, principios, signos internos y externos (bandera, himno, entre otros), así como los demás aspectos relacionados con este tema.

El *Componente legal* incorpora la medición del conocimiento en la normativa institucional de referencia, ya sea porque el funcionario debe

trabajar directamente con esta o porque se ve afectado indirectamente por la aplicación de leyes, reglamentos u otra normativa. Aquí se evalúan aspectos como la Ley de Control Interno, Reglamento de Contratación Administrativa, Normativa de Relaciones Laborales, Reglamento Interior de Trabajo, entre otros.

Finalmente, el *Componente Tecnológico* agrupa todos aquellos aspectos relacionados con el uso del Software. Se debe considerar el conocimiento en cada una de las herramientas del Ms-Office®, software relacionado con el manejo de datos, diseño, artes gráficas, estadística o cualquier otra aplicación que sea necesaria en función de la labor que se realiza.

Es importante considerar que será necesario realizar una depuración de las necesidades de capacitación resultantes, con el propósito de excluir los “deseos” de capacitación del trabajador, que de acuerdo con los objetivos de investigación, no constituyen aspectos relevantes para el programa de actividades educativas de la organización.

EL ANÁLISIS

Conforme los datos se están generando producto del proceso investigativo, conviene no olvidar que fundamentalmente interesa el detalle de los requerimientos de capacitación. Esto es, los aspectos que conforman las áreas, temas o contenidos didácticos que los funcionarios manifiestan que son requeridos para mejorar su desempeño.

Luego de este paso, se debe realizar la jerarquización de las necesidades de conocimiento. Para eso, es necesario utilizar la escala del “nivel de dominio” que normalmente se plantea de la siguiente forma:

Muy mal Mal Regular Bien Muy Bien

Es preciso jerarquizar las necesidades de conocimiento en el mismo orden en que aparecen en la lista anterior. Es decir:

- La prioridad 1 será lo más urgente y agrupará aquellos aspectos de conocimiento en que los funcionarios indicaron estar “muy mal”.
- La prioridad 2 serán los aspectos que indicaron estar “mal”. En este nivel de prioridad es muy probable que se agrupe una proporción importante de datos, según la experiencia observada en varias investigaciones de este tipo.
- La prioridad 3 será aquella indicada como “Regular”.
- Prioridad 4 o “No-Prioritario”. Aunque la capacitación en los aspectos en que las personas indican estar “bien” o “muy bien” pueden considerarse como actualizaciones de conocimiento, estas tendrán una prioridad menor en el detalle de los requerimientos.

Véase que la información recolectada tendrá básicamente el aspecto de información cualitativa, ya que en esta parte del análisis se trata de delimitar los aspectos a nivel de conocimiento que serán necesarios considerar en el Plan de Capacitación.

Con el propósito de agregar datos a estos contenidos de capacitación, es importante que el equipo de trabajo que analiza la información, pueda integrar para cada tema o grupo de temas el total de funcionarios que deberán enviarse a las actividades educativas para cerrar estas brechas de desempeño. Se puede plantear utilizando valores absolutos y los porcentajes respecto al total de funcionarios.

Rodríguez (1999, s.p.) indica que la singularidad de los procedimientos de análisis de datos cualitativos va unida a la importancia que en aquellos tiene el componente artístico. El análisis de datos es un proceso singular y creativo, en el que es preciso unir a las habilidades y tareas propias de todo proceso analítico, junto con otras de carácter especial.

Según el patrón básico de análisis propuesto, la siguiente etapa será la verificación de la calidad de la información. Este elemento, también llama-

do “validación de necesidades”, puede llevarse a cabo a través de diferentes técnicas, tales como el criterio de experto, el taller o la triangulación de datos.

- En el primer caso, se envía a la jefatura el cuadro de necesidades consolidado y ordenado según nivel de importancia, para que el mismo sea analizado, criticado o mejorado, según la experiencia y visión de la jefatura.
- La segunda opción consiste en realizar un taller de entrega de resultados con un grupo de personas relacionadas con el departamento, para que de forma consensuada se construya el cuadro final de necesidades.
- Por último, la técnica de la triangulación de datos consiste en aplicar otro método de recolección de información a las mismas personas, para que de llegar a resultados idénticos se pueda dar validez a la información recolectada.

Es necesario que en el planteamiento de los resultados el equipo investigador de necesidades pueda realizar explicaciones, asociaciones entre aspectos encontrados en los componentes estudiados, justificaciones y demás elementos que permitan que la información tenga la consistencia y validez necesaria para la toma de decisiones. Todo lo anterior permitirá perfilar el contenido del reporte de necesidades, tema que será tratado en el siguiente apartado.

EL REPORTE DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El reporte de las necesidades de capacitación, como documento, no es diferente del tipo de presentación visible en cualquiera de la literatura en cuanto a normas básicas para la presentación de documentos, a saber:

- a. **Portada:** debe contener los logotipos institucionales correspondientes, el nombre del documento, el equipo responsable de su elaboración y la fecha de publicación.

- b. **Introducción:** presenta el documento en cuanto a sus partes y contenidos, de forma que el lector pueda realizar un abordaje rápido de la estructura formal del documento.
- c. **Diseño de diagnóstico:** debe considerar todos los elementos presentados en la formulación de la investigación.
- d. **Resultados de investigación.** Se presentan de la siguiente manera:
- El recurso humano con que cuenta el centro de trabajo.
 - A través de la utilización de tablas o gráficos se presentará el detalle, jerarquizado y validado por la autoridad local competente, de las necesidades de

capacitación y formación del personal de todo el centro de trabajo.

Este capítulo de resultados debe tener un hilo conductor que le permita al lector abordar el documento contestando las preguntas planteadas al inicio de la investigación y presentando los resultados de una forma lógica, secuencial, clara y consistente.

- e. **Conclusiones y recomendaciones:** pretenden cerrar el análisis con aquellos aspectos que resuman en esencia los hallazgos encontrados. A su vez, permiten plantear el conjunto de observaciones que deberán tomarse en cuenta para la siguiente etapa, relacionada con el Planeamiento de Actividades Educativas.

**Tabla 1. Caja Costarricense de Seguro Social. (Centro de trabajo).
Necesidades de Conocimiento del Personal (Año X)**

Componente/Procesos		Competencias	Necesidades de conocimiento	Necesidades de formación
Componente de procesos de trabajo				
(Departamento, Dirección, Área o Subárea)	<ul style="list-style-type: none"> • Listar aquí los procesos o servicios del Centro que requiere de la capacitación o la formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listar aquí el conocimiento que debe, de forma ideal, poseer el equipo de trabajo para realizar de forma adecuada el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listar aquí en orden de importancia (jerarquía), para cada proceso o dependencia, las necesidades de conocimiento que pueden resolverse a través de la capacitación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listar aquí, si existen, para cada proceso o dependencia, aquellas necesidades de conocimiento que deberán ser resueltas a través de procesos de formación.
Componente Administrativo	Por lo general, estos componentes son comunes a todas las tareas o áreas de trabajo.	• Idem ant.	• Idem ant.	• Idem ant.
Componente Institucional		• Idem ant.	• Idem ant.	• Idem ant.
Componente Legal		• Idem ant.	• Idem ant.	• Idem ant.
Componente Tecnológico		• Idem	• Idem	• Idem

**Tabla 2. Caja Costarricense de Seguro Social. (Centro de trabajo).
Necesidades de Recursos Humanos (Año X)**

Proceso o Área	Tipo de recurso requerido	Nivel Académico	Cantidad	Tipo de respuesta		
				Contratación	Reubicación	Formación
Listar aquí los procesos de trabajo que requerirán los recursos humanos.	Se refiere a la formación de las personas requeridas, tal como profesionales en Administración, Medicina, Enfermería, etc.	Se refiere al nivel académico, tal como Técnico, Bachiller, Licenciado, etc.	Número de personas requeridas.	Listar el número de personas que se requiere contratar respecto a la cantidad indicada en la columna anterior.	Listar el número de personas que se requiere reubicar respecto a la cantidad indicada en la columna anterior.	Listar el número de personas que se requiere formar respecto a la cantidad indicada en la columna anterior.

- f. **Bibliografía:** constituye un marco referente en todo documento institucional, al permitir indicar el detalle del total de documentos, libros y demás referencias bibliográficas utilizadas.
- g. **Anexos:** se puede agregar cualquier otra información adicional que no se detalló en el capítulo de resultados de investigación, ya sea por lo extensa de la misma o porque no formaba parte directa de los objetivos de investigación. En este apartado NUNCA se deben incluir los cuestionarios que llenaron los trabajadores.

el equipo responsable del proceso investigativo no olvidar los objetivos ni el modelo de investigación delimitado. Fundamentalmente, se espera obtener información que describa el conjunto de temas o áreas temáticas que deben ser desarrolladas en los trabajadores para mantenerse actualizados en orden de la prestación de los productos y servicios que se ofrecen.

La importancia de ordenar el detalle de las necesidades de conocimiento (jerarquizar necesidades), redundante en que, siguiendo un principio económico, la disponibilidad de presupuesto probablemente no alcance para solventar todos los requerimientos, de forma que siempre se debe empezar por lo más urgente o prioritario de acuerdo con el planeamiento estratégico local.

La tarea del análisis de datos no debe ser una tarea tensa ni complicada. Aunque es importante documentarse en cuanto a las formas de análisis, el objetivo implícito en el presente escrito es facilitar un patrón de análisis para ayudar al equipo investigador a ordenar toda la información obtenida.

LA HOJA DE REPORTE DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

A continuación se detalla la forma en que se recomienda la presentación de los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación. El primer ejemplo corresponde a la presentación de las necesidades de capacitación, mientras que el segundo muestra el formato para la presentación de las necesidades de formación.

CONCLUSIÓN

En la investigación de necesidades de capacitación del recurso humano que labora en un centro de trabajo, es particularmente importante para

REFERENCIAS

1. Caja Costarricense de Seguro Social. *Política Institucional de Capacitación y Formación de Recursos*

- Humanos*. Aprobada por Junta Directiva en la Sesión N° 7937, Artículo 7, 03 de Marzo de 2005.
2. Caja Costarricense de Seguro Social. *Reglamento a las Políticas de Capacitación y Formación de la CCSS*. Aprobado por Junta Directiva en la Sesión 8161, Artículo 20, 21 de Junio de 2007.
 3. Hernández R, Fernández C. *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana; 1998.
 4. Hill M. E. *Formación, capacitación, desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones*. 2003.
 5. Infante P. *La Entrevista en Profundidad Según J. Spradley*. The Ethnographic Interview, James P. Spradley, Holt, Rinehart and Winston. USA; 1979. [en línea]. Consulta realizada el día 20 de octubre de 2001 en: <http://rehue.csociales.uchile.cl/genetica/cg03.htm>
 6. Martínez Migueles M. *Criterios para la Superación del debate metodológico "Cuantitativo/Cualitativo"*. Universidad Simón Bolívar. [en línea]. Consulta realizada en febrero del 2004 en: <http://www.usb.acad.com>
 7. Méndez E. *El diagnóstico de necesidades de capacitación es un asunto local*. Rev cienc adm financ segur soc. 2004; 12(1).
 8. Méndez E. *¿El dinero utilizado en capacitación es gasto o inversión?*. Rev cienc adm financ segur soc. 2003; 11(1).
 9. Méndez E. *Importancia de la detección de necesidades de capacitación y formación en la CCSS*. Rev cienc adm financ segur soc. 2002; 10(2).
 10. Rodríguez Gómez G., Gil J. & García E. *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe; 1999.