

METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

Yareli Reyna Cárdenas, Alumna de la Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial, Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz/ Carlos Alberto Ruiz López. Profesor de Tiempo Completo de la Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial. *Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz*

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo detectar las necesidades de capacitación del personal administrativo y operativo. Este proceso se realizó en una empresa industrial, dedicada a elaborar bienes intermedios, aunque la metodología propuesta es aplicable a cualquier organización.

Es importante tomar en cuenta que si el proceso no se realiza correctamente, la capacitación no estará basada en un parámetro real y por lo tanto será improductiva; los colaboradores no desempeñarán su trabajo de la forma que la organización lo espera, ni se lograrán alcanzar los objetivos organizacionales.

Es por ello que se pretende realizar una evaluación de desempeño a los asistentes de áreas administrativas y a operativos, como coordinadores, supervisores y team leaders ya que de ellos depende mucho el empeño que puedan tener los empleados de las áreas correspondientes.

ESTADO DEL CONOCIMIENTO

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las "personas" o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009).

El área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007).

Se define como capacitación a la forma de brindar a los trabajadores los conocimientos suficientes y necesarios para el desarrollo de las actividades inherentes a su puesto actual, en tanto que la planeación de la capacitación debe realizarse con base en los requerimientos de la legislación nacional (Ley Federal del Trabajo) como de la las normas internacionales relacionadas con la calidad total (Norma ISO 10015) (ISO, 1995). Aún cuando en Latinoamérica existen diferentes modelos de detección de necesidades de capacitación (Alles, 2005) (Chiavenato, 2009) (Pain, 1989) se requiere generar un modelo que permita adaptarse a las necesidades de las empresas mexicanas, con base en los requerimientos legales y la cultura empresarial existente.

METODOLOGÍA

La metodología propuesta presenta los resultados del análisis de desempeño mediante la aplicación de encuestas al personal, combinada con la realización de observación participante por parte del jefe de equipo (team leader o supervisor) analizando el desempeño de diferentes actividades de acuerdo al puesto de trabajo que posee cada uno dentro de la empresa.

Se compara el perfil de puesto contra los resultados obtenidos para determinar las necesidades de capacitación y de generación del conocimiento, por lo que se obtiene la base para generar los objetivos y estrategias de los planes de capacitación, con base en la observación participativa y un esquema de evaluación de 360 grados.

Nombre:	Fecha:				
Departamento:	Puesto:				
Antigüedad:					
Desempeño de la función: Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.					
Funciones y responsabilidades	Óptimo	Buena	Regular	Tolerable	Mala
Asegura que el producto cumpla con las especificaciones del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad					
Demuestra compromiso a las políticas de AIB e ISO, así como su aportación de las mejoras al sistema de Calidad en lo concerniente al proceso de Producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manufactura					
Verifica que el personal a su cargo lleve a cabo correctamente sus funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se apega a las especificaciones de la orden de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analiza la carga correspondiente al programa de producción diario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabla 1: Formato de evaluación de desempeño, para la aplicación de encuesta a team leaders. Fuente: Elaboración propia con datos del perfil de puesto del a empresa.

Lista de chequeo para el personal de nuevo ingreso considerando los lineamientos que mantiene la empresa.			
INFORMACIÓN A IMPARTIR	SI SE IMPARTIÓ	NO SE IMPARTIÓ	NO RECUERDO
Nombre e historia de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades que realiza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certificaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reglas para ingresar a la planta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vestimenta para ingresar a la planta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protección al entrar a la planta (gafas y cofia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protección a usar para personal del área específica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Registro de asistencia al ingresar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formas de pago y prestaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas generales de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabla 2: Lista de cotejo de las funciones y actividades que mantiene la empresa. Fuente: Elaboración propia con datos generales de la empresa.

RESULTADOS

Con la aplicación de encuestas se obtiene un gráfico de barras que permite analizar la eficiencia de la inducción contra el desempeño actual.

INFORMACIÓN QUE DEBE IMPARTIRSE	PERSONAS A LOS QUE SI SE LES IMPARTIÓ	PERSONAS A LOS QUE NO SE LES IMPARTIÓ	PERSONAS DE LAS QUE NO RECUERDEN
Nombre e historia de la empresa.	12	4	4
Actividades que la empresa realiza	18	1	1
Certificaciones con las que cuenta	16	4	0
Reglas para ingresar a la planta	20	0	0
Vestimenta para ingresar a la planta	20	0	0
Protección al entrar a la planta (cofia y gafas)	20	0	0
Protección a usar para entrar a cada área	18	1	1
Registro de asistencia al entrar	17	2	1
Formas de pagos y prestaciones	17	2	1
Políticas generales de la empresa	19	0	1

Tabla 3: resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa. Fuente: elaboración propia con datos de los trabajadores

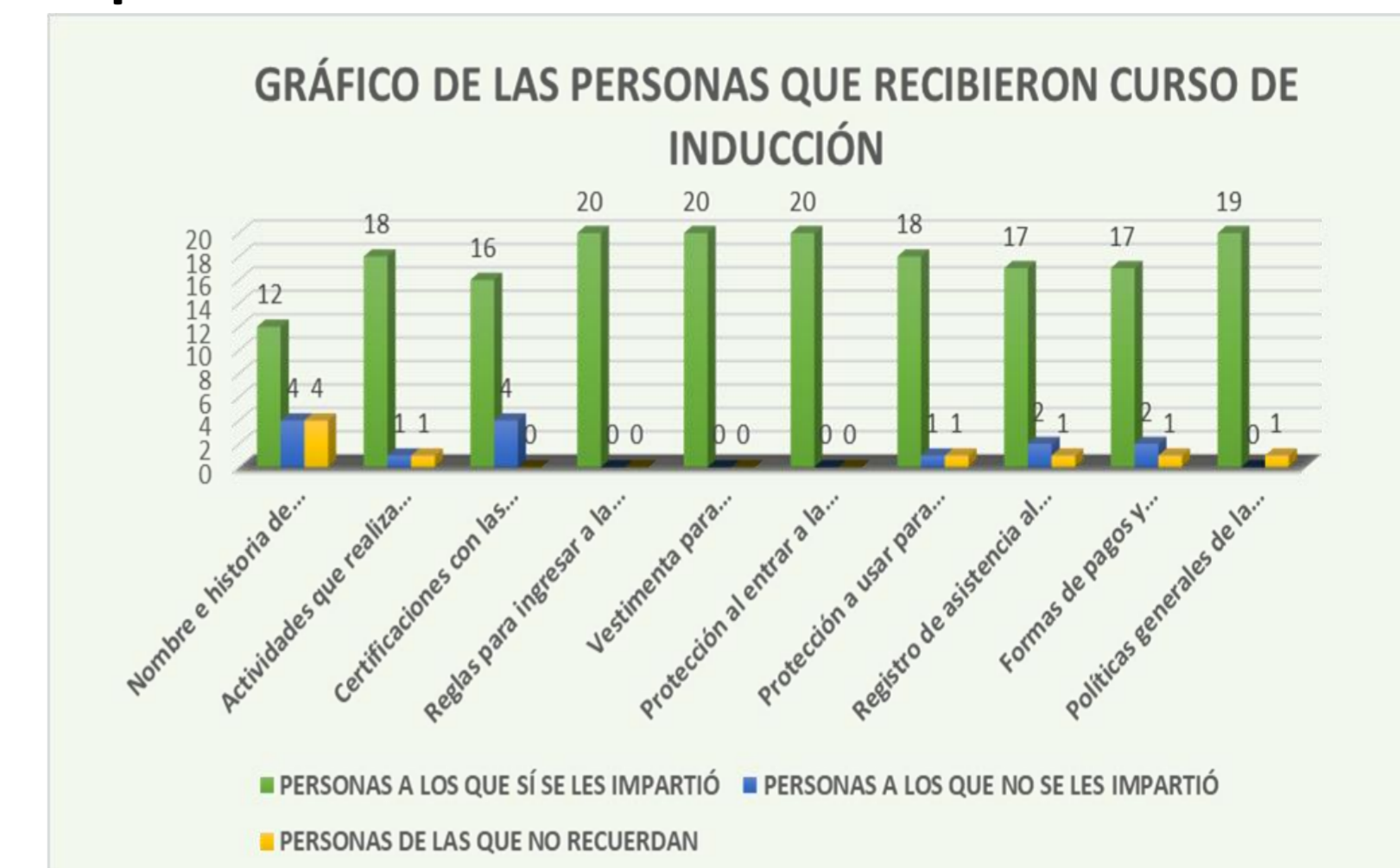


Ilustración 1: Gráfico de personas que fueron evaluadas para saber el conocimiento que tiene de la empresa. Fuente: Elaboración propia con datos de los evaluados.

Así mismo se genera el análisis del desempeño con las gráficas radiales anteriormente mencionadas, acompañadas con una tabulación de los indicadores deseados y reales, lo que permite visualizar el desempeño del trabajador o perfil analizado.

TABULACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE BRENDA JIMÉNEZ		
	DESEADO	REAL
FUNCIONES	5	3
CALIDAD	5	2
MANUFACTURA	5	3
ESPECIFICACIONES	5	2
ANÁLISIS	5	3

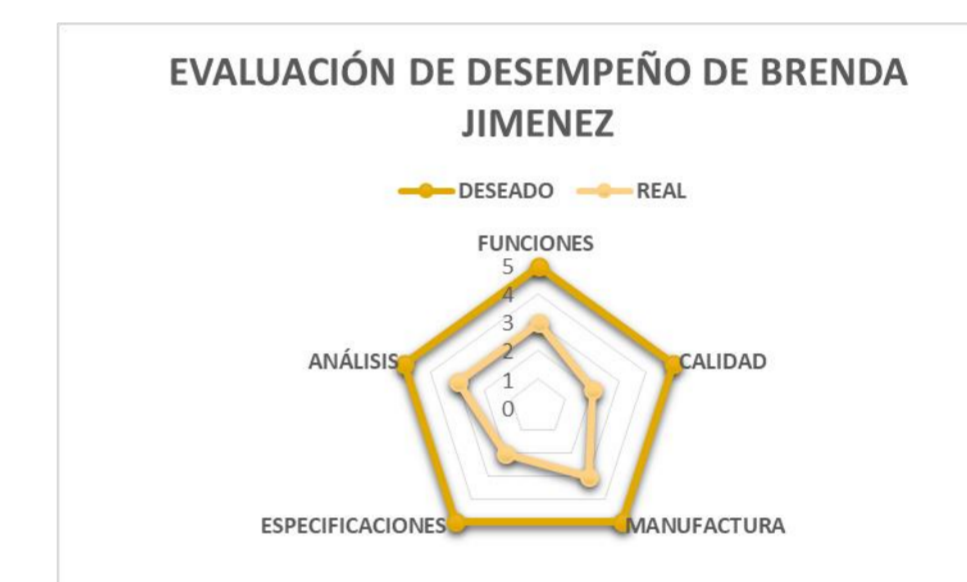


Ilustración 2: Gráfica radial con tabulación del resultado de un team leader. Fuente: elaboración propia con datos del trabajador.

Los resultados obtenidos se concentran en una matriz que permite determinar las necesidades de cada puesto, de cada departamento y con base en ello establecer los objetivos de capacitación de cada área con base en una evaluación objetiva y cuantitativa.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	NIVEL DE PROFUNDIDAD EN EL ÁREA OPERATIVA			IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD	PUESTOS QUE IDENTIFICARON LA NECESIDAD.
	AVANZADO	MEDIO	BÁSICO		
Familiarizarse con las políticas AIB e ISO			X	80%	-Team leaders
Manejo apropiado para realizar sus funciones.			X	90%	-Team leaders
Calidad en los productos realizados		X		100%	-Team leaders -Coordinador almacén -Coordinador de embarques
Seguridad y medio ambiente		X		90%	-Coordinador de Seguridad e higiene -Team leaders
Trabajo en equipo		X		70%	-Team leaders. -Coordinador de producción
Coordinación con otros departamentos.		X		90%	-Coordinador de embarques. -Coordinador de producción -Coordinador de mantenimiento. -Coordinador almacén. -Team leaders.

Tabla 4: Tabla de resultados de las necesidades de capacitación en el área operativa. Fuente: elaboración propia con datos de los trabajadores

CONCLUSIONES

El análisis de la eficiencia de los trabajadores en sus puestos permite el incremento de la eficiencia en las actividades de la empresa y de la utilidad real en las actividades implementadas, como la capacitación. Esto permite, además verificar la idoneidad de los perfiles de los trabajadores en cada puesto.

Esta metodología permite que el departamento de Capital Humano de las empresas capacite y desarrolle a los trabajadores de acuerdo a su perfil y necesidades, y con base en ello ocuparse de su bienestar, lo que además incrementa sus niveles de satisfacción y sentido de pertenencia. Sin embargo, depende de la alta dirección su adecuada implementación y la toma de decisiones que permita mejorar las condiciones de capacitación del capital humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano, basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGRAWHILL/ INTERAMERICANA.
- Manuel Rajadell Carreras, J. L. (2010). Lean Manufacturing. La evidencia de una necesidad. Madrid.: Díaz de Santos.
- Pain, A. (1989). Cómo realizar un proyecto de capacitación. Barcelona: Granica.
- R. Wayne Mondy, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación de México.