



## Guía Metodológica Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)<sup>1</sup>

### Antecedentes

La gestión de la capacitación ha sido definida, en cuatro etapas de un proceso continuo: (1) Detección de Necesidades de Capacitación; (2) Diseño del Plan Anual de Capacitación; (3) Ejecución de la Capacitación y (4) Evaluación de los Resultados.

Para nuestros efectos entenderemos como Detección de Necesidades de Capacitación al proceso de análisis de las brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observen en los trabajadores y que afectan el cabal cumplimiento de las funciones que están bajo su ámbito de responsabilidades laborales.

La primera conclusión de este concepto es que se trata de la primera etapa del proceso y, por lo mismo, la calidad de sus resultados impactan directamente en todas las otras fases de la gestión de la capacitación, en cualquier tipo de organización.

Una detección realizada de manera inorgánica o no sistematizada, así como la ausencia de un proceso de análisis y reflexión, llevará a la ejecución de acciones de capacitación que no se basan en un trabajo objetivo y comparado respecto de otros intereses y necesidades organizacionales, y muchas veces, probablemente implicarán una subutilización de recursos y la pérdida de oportunidades para alcanzar niveles de desempeño laboral en sintonía con estándares de calidad y lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo.

La DNC es un proceso continuo que se orienta a los siguientes objetivos generales:

1. Identificar las principales tareas que realizan los trabajadores, detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
2. Involucrar a las jefaturas, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los productos o resultados actuales de sus equipos de trabajo y, además, lograr una perspectiva de futuro respecto de las nuevas materias o métodos de trabajo que se precisarán en la respectiva unidad laboral.
3. Transparentar la gestión de capacitación, de manera que todos los trabajadores se vean reflejados en los análisis que se realicen. De esta forma, junto con mejorar su motivación por perfeccionar sus competencias laborales y compromiso con las metas de la organización, asumirán con mayores elementos de juicio que las capacitaciones recibidas obedecen a criterios objetivos e iguales para todos los trabajadores.

---

<sup>1</sup> Mauricio Díaz N.  
Administrador Público  
Universidad de Chile



4. Justificar las inversiones realizadas en capacitación, en cuanto se fortalece la posibilidad de apreciar los impactos logrados con tales acciones, en la medida que las evaluaciones se realizan a partir de diagnósticos previos, aceptados en su oportunidad por el CBC.

La metodología de DNC, de acuerdo a un enfoque participativo en materia de capacitación que se está aplicando en las organizaciones, debería ser presentada a los Comités Bipartitos de Capacitación, para que validen el proceso y/o los instrumentos. Incluso los CBC pueden participar en el diseño y aplicación directa de la metodología, apoyando a las Unidades de Capacitación en este proceso.

### **Metodología para la Detección de Necesidades de Capacitación**

En las páginas siguientes se encuentra una propuesta de instrumentos para identificar las principales brechas de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que existan al interior de la organización, a partir de las cuales, una vez priorizadas y conciliadas con las disponibilidades presupuestarias, se definirá el correspondiente Plan Anual de Capacitación.

Algunas consideraciones preliminares:

La acuciosidad con que se realice esta recolección de antecedentes contribuirá a establecer programas de capacitación que trasciendan el horizonte del año presupuestario y, por lo mismo, permitirá ir monitoreando el cierre de las brechas a lo largo del tiempo, en una perspectiva estratégica.

El principio implícito es que la capacitación es más valiosa en la medida que se inserta en procesos de mediano plazo que, si bien tienen un referente anual, se pueden entender y explicar en una mirada de mayor tiempo y de mayor integralidad.

Lo anterior, no inhibe la necesidad de realizar anualmente los procesos de detección de necesidades sino que, de alguna forma redefine su finalidad, en términos de que deja de ser una pesquisa aislada, propia de un determinado momento y se transforma en un seguimiento periódico (una vez al año) del nivel en que se van cerrando las brechas de competencias detectadas, generando a la vez una instancia de detección de nuevas brechas y de readecuación de prioridades, conforme al dinamismo propio de las organizaciones.

Si bien, para aplicar el proceso siguiente se debe contar con perfiles de competencias, o al menos descripciones de cargos, actualizadas y completas, que estén informadas a los respectivos ocupantes de cada cargo, es razonable esperar que en muchas instituciones esta realidad no sea tal. En esos casos, se deberá trabajar a partir del conocimiento concreto que se alcanza como resultado de la experiencia en el cargo así como de la observación de los resultados que se logran con diversos niveles de conocimientos y/o habilidades. Este tipo de opiniones se suele denominar "juicio experto" y, si bien, puede provocar errores, permite al menos lograr algún tipo de aproximación respecto al capital



humano que se posee y lo que falta, para desempeñar de manera integral y eficiente una determinada función laboral.



La metodología que se sugiere comprende la siguiente secuencia:

1. **Detección Individual de Requerimientos de Capacitación.** Implica distribuir el formulario del mismo nombre a todos los trabajadores<sup>2</sup> en el menor plazo, evitando así factores exógenos que sean considerados solo por algunas personas al momento de llenar la encuesta.

Esta encuesta no es anónima dado que las necesidades o brechas de competencias son propias de cada persona que integra una organización y asociadas a un área específica de trabajo. De ahí también la necesidad de que la aplicación tenga la más amplia cobertura posible.

En el formulario respectivo se orienta de manera que el llenado se refiere a un número menor del total de las funciones que desempeña cada persona, así como también a un número acotado de debilidades que pueden resolverse mediante capacitación. Lo anterior, con la finalidad que, desde el inicio de este proceso, exista una preocupación consciente por priorizar y distinguir lo realmente importante de lo accesorio o complementario.

Para definir el nivel de profundidad que se requiere, respecto de cada brecha de competencia detectada, en el formulario de más abajo se debe aplicar la siguiente escala:

Nivel de profundidad	Características de la capacitación (cursos, seminarios, etc)
Avanzado	Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.
Medio	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de “uso experto”
Básico	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas.

El instrumento propuesto es muy breve con la finalidad de asegurar una alta tasa de respuestas que, al no demandar mucho tiempo, implique un adecuado análisis de cada consulta sobre la que se deba pronunciar el trabajador.

---

<sup>2</sup> O a la muestra determinada



2. **“Caracterización de Necesidades de Capacitación del Area”**. En este instrumento, se espera que la jefatura directa de cada unidad de trabajo emita su opinión acerca de las brechas de competencias que aprecia en su equipo, susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

Esta Encuesta debe permitir una mirada lo más global posible de las carencias o debilidades del área de trabajo, proyectada hacia los temas de mayor importancia que demandarán competencias específicas en el futuro inmediato para el respectivo equipo laboral. Por la misma razón, se incluye una consulta específica respecto de las tecnologías de la información de manera de dar cuenta de un componente clave en los conocimientos requeridos para una gestión eficiente bajo los nuevos paradigmas de competitividad y productividad.

Al margen de la respuesta a este instrumento, la jefatura, en su rol de integrante de la organización debe también contestar la encuesta individual, dando cuenta de su percepción respecto de las brechas de competencias que visualiza en su propio desempeño.

3. Ambas encuestas deben ser procesadas por el equipo de trabajo a cargo del proyecto, considerando además la trayectoria educacional de cada trabajador. El resultado de lo anterior, se debe registrar en el tercer documento cuyo formato también se adjunta, bajo el nombre de **“Síntesis de Necesidades de Capacitación por Area”**.

Cuando el equipo concluye el traspaso de los antecedentes a este tercer formato, se debe enviar el resultado consolidado a las respectivas jefaturas para los efectos de que ellos establezcan las prioridades (importancias relativas) para las diferentes brechas detectadas. En ese momento, es factible que se agreguen nuevas brechas que no se visualizaron en el primer levantamiento, con lo que se asegura una mayor validación de los resultados. Si efectivamente surgen agregados, estos también deben ser priorizados en cuanto a su importancia.

En todos los casos, la tabla de puntajes a asignar podría ser la siguiente:

<b>Importancia de la necesidad</b>	
Prioridad Alta	3 puntos
Prioridad Media	2 puntos
Prioridad Baja	1 punto



Con el objeto de asegurar una mejor discriminación, evitando la tendencia a considerar como inequívocamente de la misma alta importancia a todas las necesidades, se debe exigir que se clasifique como de importancia ALTA sólo hasta un tercio del total de las brechas de la respectiva área de trabajo.

4. Con estos antecedentes, se estará en condiciones de elaborar y presentar un **“Consolidado de Necesidades de Capacitación de la Organización”**, que corresponde a la última fase del proceso.

En este instrumento de síntesis, se deben agrupar las necesidades de capacitación en función de la demanda que se aprecia de ellas. Para esto se podría aplicar la siguiente fórmula:

$$(\Sigma(a \times b)) \times c$$

Dónde:

- a = Trabajador con necesidad detectada en su contenido y nivel de profundidad requerido.
- b = Importancia de esta necesidad (clasificación realizada por la jefatura del área)
- c = Número de áreas en que se detectó una misma brecha, en un mismo nivel de profundidad.

En términos más detallados, la determinación del resultado implica seguir el siguiente proceso:

1. Se multiplica cada caso individual por el correspondiente puntaje de importancia asignada a dicha necesidad por parte de la jefatura correspondiente.
2. Se suma el resultado de cada una de las multiplicaciones del paso anterior. Se debe entender como una necesidad diferente a una competencia “n” clasificada en su nivel avanzado, respecto de la misma competencia “n”, en su nivel medio o básico.
3. Ese resultado se multiplica por el número de áreas en que se detectó determinada brecha (en el mismo nivel de profundidad). Este factor permite fortalecer el impacto de una acción de capacitación en un contexto organizacional que trasciende las fronteras de un área específica de trabajo, con lo cual el impacto logrado podría tener una incidencia mayor.



Dependiendo de la dinámica o acuerdos, la presentación se puede realizar en dos modalidades diferentes:

- a. Presentar la síntesis de brechas detectadas para que en la unidad de RR.HH. se determinen las que deberán ser atendidas mediante capacitación durante el respectivo período anual y, a partir de esa decisión, estructurar cursos específicos que configuren el Plan Anual.
- b. Elaborar directamente una propuesta de Plan Anual, con la consecuente articulación de las brechas en actividades de capacitación, de modo que el listado de brechas sea un insumo anexo que avala el Plan construido. En este escenario, la organización se debe pronunciar directamente respecto del Plan Anual que se someta a su consideración. Implica, por lo tanto, que ya se cuenta con información preliminar acerca de los costos involucrados.

En ambos escenarios, es importante tener claridad respecto de que la aplicación de la metodología anterior no garantiza por sí misma la adecuada focalización de la capacitación y, por lo mismo, dicho trabajo no inhibe o limita el trabajo analítico que debe efectuar la organización. Pese a lo anterior, dado que se trata de una metodología que apunta a otorgar una mayor objetividad a las decisiones que se adopten, es importante que las diferencias queden adecuadamente fundadas.

5. El paso siguiente es iniciar la ejecución del Plan.

Este proceso se debe repetir anualmente, con la observación que, en tales períodos sucesivos, se deben tener a la vista los resultados del levantamiento del año anterior, de manera de detectar y analizar las diferencias entre las brechas especificadas en una y otra ocasión. Este antecedente es relevante para apreciar o detectar tendencias laborales que permitan, gradualmente, anticiparse a la ocurrencia de brechas.



## Detección Individual de Requerimientos de Capacitación

(Para ser contestado por todos los integrantes de la organización)

**Nombre persona que contesta la encuesta**

**Función o cargo dentro de la Organización**

**Área laboral a que pertenece (Depto., Unidad, etc., es decir la unidad menor en que se ubica el cargo)**

**a) Principales tareas que debe desempeñar. (No más de cuatro)**

1	
2	
3	
4	

**b) Señale la(s) principal(es) debilidad(es) en materia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que usted considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves mencionadas en el punto anterior.**

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para Tarea 1				
Para Tarea 2				
Para Tarea 3				
Para Tarea 4				





- c) Señale otra(s) habilidad(es), conocimiento(s), destreza(s) o actitudes que, si la adquiriese o la profundizara, le ayudaría a mejorar la calidad, rapidez, precisión, etc., en la resolución de los temas de cada área estratégica.

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para tarea 1				
Para tarea 2				
Para tarea 3				
Para tarea 4				

- d) Si existiera la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas a usted le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales (Por favor, indique el nivel de profundidad que le interesa).

- e) Señale en qué temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de su Organización (no mencione nombres de personas, sólo temas o contenidos de capacitación)

- g) En el espacio siguiente, por favor indique todo otro comentario que estime oportuno dejar expresado respecto de brechas de capacitación en su área o en toda la organización.



# OTIC CHILE VINOS

## Caracterización de Necesidades de Capacitación del área

(Documento para ser contestado sólo por la jefatura directa de cada unidad laboral)

**Nombre del directivo o profesional a cargo**

--

**Cargo**

--

**Departamento / Oficina / Unidad / área**

--

**a) Principales objetivos estratégicos del área a la que usted pertenece (No más de cuatro)**

1	
2	
3	
4	

**b) Principales brechas de competencias para cumplir los objetivos estratégicos.**

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para Objetivo N° 1				
Para Objetivo N° 2				
Para Objetivo N° 3				
Para Objetivo N° 4				



c) **Principales brechas en materia de manejo u operación de tecnologías de la Información** (Internet, Intranet, software de oficina, etc.)

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
1				
2				
3				
5				
4				

c) **Otros Conocimientos, Habilidades o actitudes que deben fortalecerse en el equipo a su cargo.**  
(Indique nivel de profundidad)

d) **Conocimientos, Habilidades o actitudes que se deben fortalecer en la Organización, mirado globalmente.**

e) **Habilidades, actitudes o conocimientos que resultarían útiles para fortalecer el nivel de motivación al interior de la organización.**



