



Guía de 6 pasos para la
Identificación y análisis
de necesidades de capacitación

Completá los 6 puntos a continuación descriptos ayudándote de la guía paso a paso.

- 1 Definir con la mayor precisión posible cuál es el problema real
- 2 Describir el nivel de desempeño que se requiere
- 3 Identificar las causas potenciales
- 4 Analizar en profundidad cada una de las posibles causas
- 5 Confirmar cuáles son las causas-raíz del problema
- 6 Solucionar el problema atacando sus causas

IMPORTANTE

La mayor parte de los problemas son originados por cambios que han ocurrido anteriormente. Si realizamos una lista de los factores que han cambiado, ayudará a descubrir las causas.

Si fuera posible, identificar tanto al colaborador de muy buen desempeño como a los de bajo desempeño. Al examinar sus similitudes y diferencias, pueden aparecer causas del problema.

Los problemas detectados deben ser reales, más que imaginarios.

Debemos trabajar para poder especificar bien las diferencias tangibles entre la “performance requerida” y la “performance actual”.



PASO 1.

Definir con la mayor precisión posible cuál es el PROBLEMA REAL

PREGUNTAS:

- ¿Qué tarea necesita ser mejorada?
- ¿Cuál es el desempeño requerido?
- ¿Quién es el responsable de la tarea?
- ¿Dónde aparece el problema?
- ¿Cuándo aparece el problema?
- ¿Cuándo apareció el problema por primera vez?
- ¿Qué impacto tiene el problema?
- ¿Qué cambios relevantes ocurrieron?
- ¿Cuál es la diferencia entre un muy bueno y un muy mal desempeño?
- ¿Qué se ha hecho hasta hoy para solucionar el problema?



PASO 3.

Identificar las CAUSAS POTENCIALES

ÁREA DE ANÁLISIS	POSIBLES ACCIONES
Conocimiento y habilidades inadecuados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveer nueva capacitación ▪ Mejorar la capacitación actual ▪ Llevar a cabo un entrenamiento ▪ Facilitar prácticas o simulaciones ▪ Brindar ayuda en el trabajo ▪ Proveer coaching en el trabajo
Capacidades personales limitadas o inadecuadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambiar de perfil personal ▪ Posible reemplazo
Métricas, estándares o requerimientos de trabajo inexistentes, imprecisos o desconocidos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar nuevos estándares ▪ Comunicar los estándares
Mediciones del desempeño inexistentes o inadecuadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar mediciones y métricas ▪ Revisar críticamente las viejas mediciones ▪ Evaluar el desempeño contra las mediciones y métricas establecidas
Feedback inexistente o inadecuado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveer feedback necesario ▪ Mejorar el uso del feedback
Condiciones de trabajo inadecuadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rediseñar el proceso de trabajo ▪ Reorganizar el lugar de trabajo ▪ Mejorar la información ▪ Remover las interferencias ▪ Mejorar el clima motivacional ▪ Brindar los recursos necesarios para realizar la tarea
Reconocimientos o incentivos inexistentes o no alineados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear reconocimientos e incentivos ▪ Proveer refuerzos positivos ▪ Eliminar las posibles consecuencias positivas de una pobre performance



PASO 4.

Analizar en profundidad cada una de las POSIBLES CAUSAS

4.1 CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

SI NO COMENTARIOS

¿Realizó alguna vez la tarea adecuadamente?

¿Realiza la tarea con el nivel básico suficiente para que se lo retenga en la posición?

¿Conoce la persona con claridad el desempeño que se espera de él?

¿Se le ha provisto capacitación?

¿Ha sido efectiva la capacitación?

¿Se hicieron suficientes prácticas durante la capacitación?

¿Pudieron las personas actuar adecuadamente después de la capacitación?

¿Existen formas de ayuda en el trabajo para esas personas?

¿Son efectivas?

¿El desempeño no mejora con la experiencia?

¿Es estable el proceso de trabajo?



4.2 CAPACIDADES PERSONALES

SI NO COMENTARIOS

¿Tiene la capacidad cognoscitiva requerida?

¿Tienen las competencias emocionales requeridas?

¿Existen pre-requisitos para la capacitación?

4.3 ESTÁNDARES Y MÉTRICAS Y REQ. DEL TRABAJO

SI NO COMENTARIOS

¿Saben con claridad qué hay que hacer?

¿Saben cuándo hacerlo?

¿Están de acuerdo sus superiores respecto de qué y cuándo hacerlo?

¿Existen estándares y métricas escritas y comunicadas?

¿Conocen bien con qué pautas serán evaluados?



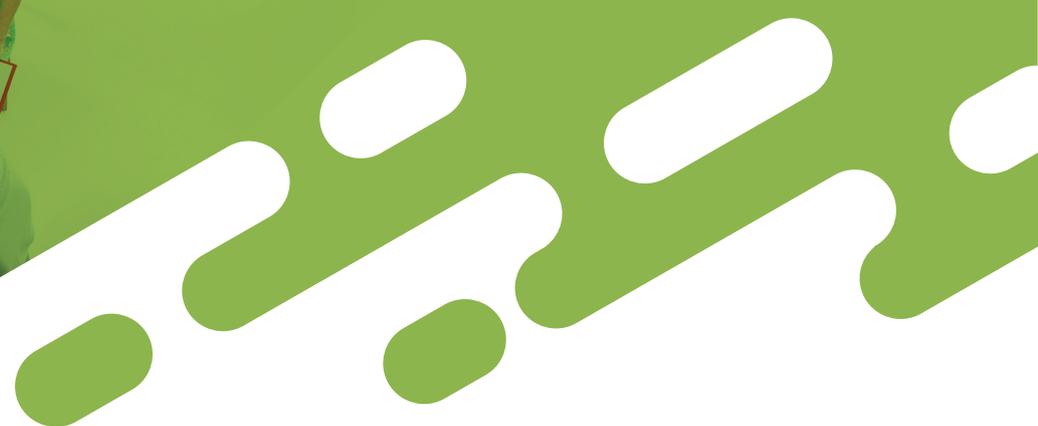
4.4 MEDICION DEL DESEMPEÑO

	SI	NO	COMENTARIOS
¿Se mide el desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Están basadas las mediciones de desempeño en la tarea que realiza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Existen mediciones basadas en resultados más que en actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se mide el impacto final de las tareas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Son las mediciones objetivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Están calificados quienes llevan a cabo las mediciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



4.5 FEEDBACK / RETROALIMENTACIÓN

	SI	NO	COMENTARIOS
¿Están informados acerca de cómo están haciendo su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se da feedback inmediatamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se da con la frecuencia necesaria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se entiende el feedback?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Está el feedback en relación con la performance "controlable"?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Es específico el feedback?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Está dado por alguien significativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Es dado de una manera aceptable para el empleado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



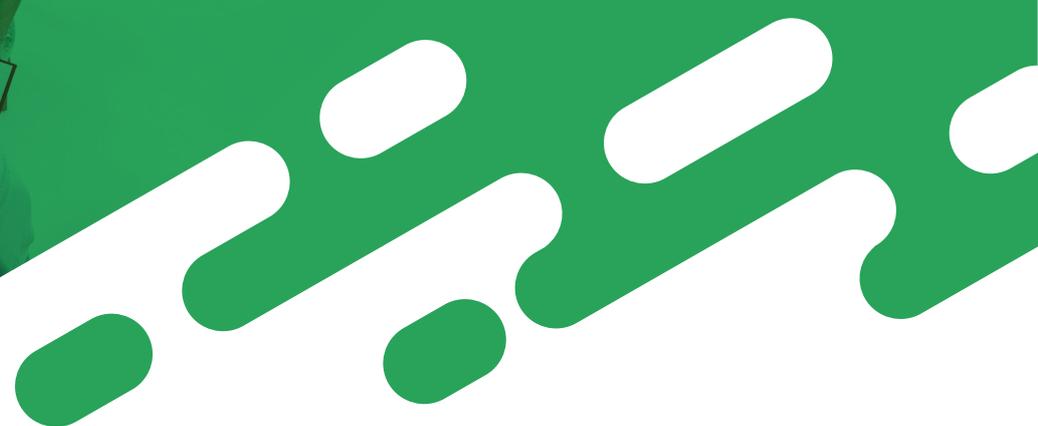
4.6 CONDICIONES DE TRABAJO

	SI	NO	COMENTARIOS
¿Son los procesos de trabajo claros y posibles de llevar a cabo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Está bien organizado físicamente el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Hay suficiente tiempo para hacer el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Hay herramientas / equipos disponibles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Están en buen funcionamiento las herramientas y equipos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Está disponible para las personas la información clave?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Es precisa esa información?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se han minimizado las interrupciones y distracciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Son suficientemente flexibles las políticas y los procedimientos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Tienen ellos la suficiente autoridad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Puede el trabajo ser hecho por otra persona?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Existe soporte para los períodos pico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



4.7 RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS

	SI	NO	COMENTARIOS
¿Es vista la tarea como valiosa para la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Existen incentivos para hacerlo bien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Les importan a ellos los incentivos actuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Está relacionado directamente el incentivo a un buen desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Conocen ellos la relación entre incentivos y buen desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Están los incentivos programados para evitar el desaliento o el desánimo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Son usados todos los incentivos disponibles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Encuentran el trabajo interesante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Existen satisfacciones internas por el trabajo bien realizado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Si los incentivos se encuentran mezclados, es el balance positivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se evita que pueda existir un castigo a la buena performance?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Es evitado el castigo por el bajo desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Existe presión para lograr un buen desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Son aceptables los niveles de estrés y la falta de confort en la tarea?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se presta atención al bajo desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



PASO 6.

Solucionar el problema atacando las CAUSAS

Identificar las principales acciones de capacitación a llevar a cabo:

Identificar otro tipo de acciones o soluciones a llevar a cabo para colaborar con la resolución del problema:



Desarrollado por Área de Formación y Desarrollo Personal



www.formacion.crea.org.ar