

**UADE**  
VIRTUAL



# CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

---

UNIDAD 2  
Políticas de capacitación

---



El desarrollo de contenidos que se presenta a continuación es una selección editada y compilada ad hoc, sobre la base de la bibliografía citada al pie, para ser utilizado exclusivamente como material de estudio de **UADE Virtual**.

**Ha sido realizado por la profesora:**



*Lic. Verónica Saiz*

## ÍNDICE

1. Introducción
2. ¿Qué son las políticas empresariales?
3. Clasificación de las políticas de capacitación
  - 3.1. Política de beneficios
  - 3.2. Política operativa
  - 3.3. Política de desarrollo
  - 3.4. Política integrada
4. Bibliografía



## 1. INTRODUCCIÓN



La **política de capacitación** es la forma de entender la formación dentro de la compañía que dará respuesta a las necesidades concretas de aprendizaje para los puestos actuales.

Toda política de capacitación es parte de un **conjunto de políticas corporativas** que orientan las actividades de la organización, según los objetivos de negocio de la misma. Como toda organización es un sistema, cada política responde a su área de trabajo o es transversal a varias áreas, pero todas las políticas son complementarias y no excluyentes.

## 2. ¿QUÉ SON LAS POLÍTICAS EMPRESARIALES?

Las políticas empresariales son las vías que permiten hacer operativa la estrategia de la organización. Suponen un compromiso de la empresa que, al desplegarla a través de los niveles jerárquicos, refuerza la responsabilidad y participación de todos los colaboradores.

Algunas políticas afectan a más de un área funcional, contribuyendo a **cohesionar verticalmente** la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en tanto que otras lo hacen solamente en un área específica, propiciando la **cohesión horizontal**.



Al igual que la estrategia corporativa, las políticas empresariales proporcionan la orientación precisa para que los directivos y colaboradores elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Veamos unos ejemplos...



#### EJEMPLO

Cuando la calidad de atención es uno de los objetivos estratégicos de la organización, la política de calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa.

Si un objetivo estratégico fuera el nivel de producción, las acciones de todas las áreas deberían estar orientadas a agilizar los procesos para favorecer los niveles productivos y estas acciones serían respaldadas por las políticas.

La política de capacitación, al igual que toda política institucional, está alineada a los objetivos estratégicos de negocio.

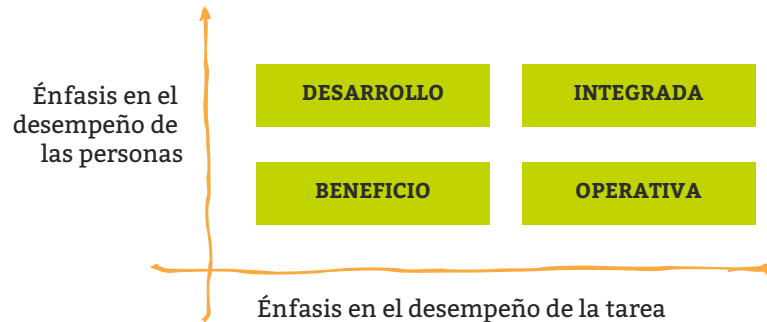
### 3. CLASIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

Blake (2005) desarrolla una matriz con cuatro tipos posibles de políticas de capacitación que una empresa puede adoptar. Para elaborar esta matriz, Blake tiene en cuenta dos variables: decisiones relacionadas con mejoras del desempeño en la tarea y decisiones relacionadas con mejorar el desarrollo personal de los colaboradores dentro de la organización.

Analicemos cada una de las variables:

- 1 el **énfasis en el desempeño** de la tarea apunta a mejorar las competencias técnicas, es decir, las que son propias de una posición o de una función dentro de la organización, es una respuesta a **qué** hay que hacer dentro de la compañía,
- 2 el énfasis en el **desarrollo de las personas** refiere a la capacidad que tendrá la compañía en una formación integral del colaborador, independientemente de cuál sea su función dentro de la misma, podría entenderse como competencia genérica, es una respuesta a **cómo** hay que hacer las cosas dentro de la empresa.

Del cruce de estas dos variables, quedan determinadas cuatro posibles políticas de capacitación.



Matriz de tipos de políticas de capacitación (Blake, 2005)



Estas políticas no son excluyentes entre sí, es decir, pueden coexistir en una organización (entre distintas áreas y funciones). Por ejemplo, el área de producción puede tener una política operativa orientada al entrenamiento de habilidades técnicas, mientras que, para la capacitación de mandos medios se privilegia la política de desarrollo.

A continuación te proponemos revisar las características de cada una de estas formas de llevar adelante la formación en las organizaciones.

### 3.1. Política de beneficios

La combinación de variables de esta forma de entender la capacitación en una organización es bajo énfasis en el desarrollo de la tarea y **bajo énfasis en el desarrollo de las personas**. Por eso, se encuentra cerca de ambos signos menos en la matriz.



La primera pregunta que surge, es si esta es una política adecuada, dado que parece no atender a ninguno de estos dos aspectos.

En realidad sí lo es, ya que hay algunas compañías cuyos colaboradores tienen un muy alto desempeño. Entonces, podríamos inferir que las compañías no necesitan enseñarles cómo hacer las cosas y que también saben cómo hacerlas, es decir, los aspectos más técnicos y los más blandos de la tarea (competencias hard y soft). Para esas compañías, la formación, es entonces un beneficio.



¿Cuándo se puede diferenciar acerca de si algo es efectivamente un beneficio?

Se puede plantear simplemente si lo que se ofrece podrá ser utilizado por alguien para desarrollar su tarea cotidiana. Si la respuesta es sí, no será un beneficio. En cambio, si la respuesta es no, es probable que sea una política de beneficio.

Veamos unos ejemplos concretos...



#### EJEMPLO

Si existe la duda sobre si un curso de manejo del estrés es beneficio o no, se debe preguntar si el colaborador está expuesto a un alto nivel de estrés en su tarea. Si lo está, entonces en ese caso la política no es un beneficio, sino que tiende a lo operativo.

Un curso sobre cómo dejar de fumar es prácticamente un beneficio, dado que eso sirve a los colaboradores que fuman para su vida fuera del trabajo y no tienen una consecuencia inmediata en el desempeño porque en ninguna empresa suele estar permitido fumar.

No son muchas las empresas en la Argentina que tienen, o que pueden hacer uso de esta opción. No porque no quieran, sino porque muchas veces los presupuestos son acotados. Entonces, la aplicación de este presupuesto debe ser lo más **efectiva** posible y debe ser tendiente a dar **respuesta a necesidades concretas**. Además, las empresas necesitan medir si han realizado una buena inversión, y cuando se decide invertir en beneficios, la medición debe hacerse a través de algunos indicadores no directos, por ejemplo la retención o rotación.

### 3.2. Política operativa

La política operativa tiene **alto énfasis en el desempeño**, es decir, la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes tendientes a mejorar las tareas, y **menor énfasis en el desarrollo** de las personas.



La política operativa aporta un portfolio de propuestas con un 60% ó 70% de necesidades de formación propias de las posiciones.

No atiende a cuestiones relativas al desarrollo de las personas, trabajo en equipo o aspectos esenciales del liderazgo, sino específicamente a cuestiones técnicas.

Veamos un ejemplo...



#### EJEMPLO

Una actividad de capacitación en el uso de planillas de cálculo para colaboradores del área de administración que deben generar reportes de ventas es una actividad netamente operativa.

### 3.3. Política de desarrollo

La política de desarrollo hace **foco en el desarrollo de las personas**, pero no en la concepción del desarrollo a futuro de nuevas competencias laborales, sino aportándole al colaborador las herramientas que le permitan desempeñarse y tener competencias genéricas que acompañen mejor su tarea.



Muchas compañías sólo destinan algunas políticas de dicha naturaleza para posiciones de gerencia media hacia arriba, es decir, personas que ocupen posiciones con gente a cargo. Esta política los ayuda a formarse para hacer un uso óptimo de los recursos que tienen a su cargo.

La política de desarrollo hace hincapié en todos los contenidos que no son propios y específicos de una posición particular, sino de un conjunto de puestos con gente a cargo (jefes, gerentes, directores).





#### EJEMPLO

Un ejemplo típico de la aplicación de esta política, es la capacitación en competencias blandas: administración del tiempo, liderazgo, comunicación efectiva, conversaciones eficaces, liderazgo, trabajo en equipo, gestión de proyectos, etc.

### 3.4. Política integrada

La política de capacitación que Blake (2005) identifica como integrada tiene una **distribución equitativa** entre las decisiones que implican función de la tarea y función de las personas.



Esta sería, posiblemente, la recomendación de una política ideal dentro de las compañías: **aquella que no deja de lado el qué e incluye además el cómo.**

Es una política donde hay que ser extremadamente cuidadoso para satisfacer ambas demandas.



#### EJEMPLO

Si del análisis de la oferta de formación de una organización se identifican cantidades similares de propuestas técnico-operativas y genéricas de desarrollo sería entonces una política integrada.

Debido a su complejidad para implementarse y la demanda de gente capacitada y con experiencia, puede ser una opción de aquellas empresas que tienen a disposición un presupuesto más amplio.

**Bibliografía**

---

- » **Blake, O.** (2005) *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones* (5° Ed). Buenos Aires: Machi.