

**UADE**  
VIRTUAL



# CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

---

UVA 5  
Clasificación de las  
necesidades 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*



## CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las necesidades de capacitación pueden agruparse de diferente forma, según cuál sea el ángulo que se esté considerando. Así y todo, todas las formas de clasificación se relacionan y tienen aspectos en común dado que versan sobre el mismo objeto: la organización.

Oscar Blake (2005), en el capítulo La capacitación como herramienta de la gestión organizacional, clasifica las necesidades de capacitación teniendo en cuenta como variables el **cambio**, la **discrepancia** y la **incorporación**.

Supone que ante cualquiera de estas tres situaciones, surge una necesidad de capacitación:

- cambio en la forma de realización de determinadas actividades y, por lo tanto, en los conocimientos y habilidades a desarrollar para desempeñarlas,
- incorporación de nuevas tareas que se traducen en actividades hasta el momento desconocidas,
- discrepancia en la forma en que esas actividades son realizadas versus cómo deberían llevarse a cabo.

A continuación, se presenta a modo de resumen, una tabla con la clasificación de la cátedra sobre este tema, que describe cada uno de los niveles de necesidades de capacitación. Cada uno de estos **niveles** se corresponde con el **sujeto** para quien aplica la **necesidad de capacitación** que puede, a su vez, surgir por alguna de las **variables de agrupación** propuestas por Blake y mencionadas anteriormente.



### ➤ Nivel organizacional

Las necesidades de capacitación a nivel organizacional se manifiestan, por ejemplo, en los casos en los que es necesario trabajar sobre los **supuestos y cultura** de la gente que conforma la **organización**.






#### EJEMPLO

Así, ante un **cambio** de firma, pero que no cambia el *staff*, es necesaria una reinducción a los lineamientos y políticas de la nueva compañía.

<p>➤ <b>Nivel ocupacional</b></p>	<p>Las necesidades de capacitación a nivel ocupacional suceden cuando se reconoce que un grupo determinado de personas o de empleados necesitan <b>incorporar</b> o <b>modificar</b> formas de realizar sus <b>tareas</b>, debido a cambios o actualizaciones en las condiciones o exigencias del trabajo.</p> <p>Esto también puede darse si existe una redefinición de las competencias requeridas para su puesto de trabajo propuesta desde el modelo de competencias de recursos humanos e impulsado por el plan de desarrollo elaborado por la compañía.</p> <div data-bbox="810 913 1407 1368" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p> <b>EJEMPLO</b></p> <p>Supongamos que un banco que tiene oficiales especializados en la atención de PyMes decide que comenzarán a atender a este tipo de clientes los representantes de servicios generales que hay en todas las sucursales. Debido al crecimiento en volumen de este segmento, es imposible seguir atendiendo sólo con el personal especializado existente hoy en día. Las tareas del representante de servicios se actualizan y ahora debe capacitarse también en temas relacionados con el segmento PyMe.</p> </div>
<p>➤ <b>Nivel individual</b></p>	<p>Cada <b>colaborador</b> que trabaja en la organización, debe ser medido contra los <b>niveles de desempeño</b> que se esperan de él y el tipo de habilidades y conocimientos que debe poseer para desempeñar su tarea según los estándares deseados. Cualquier deficiencia en los niveles esperados de desempeño que se deba a falta de <b>conocimientos</b> o <b>habilidades</b> adecuadas o deficiencia en las <b>actitudes</b>, podrá ser suplida mediante acciones de capacitación. Por lo tanto, las necesidades de capacitación de este nivel tienden a cubrir el <b>gap</b> existente entre cómo se desempeña el colaborador y cómo debería desempeñarse según lo que se espera de él para su puesto.</p> <div data-bbox="810 1848 1407 2094" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p> <b>EJEMPLO</b></p> <p>Un clásico ejemplo de esto es el nivel de idioma extranjero. Algo que se mejora fácilmente con un programa de entrenamiento intensivo y que atañe a las capacidades netamente individuales de desempeño del colaborador.</p> </div>

Para poder ver este tema de forma aplicada pensemos en una empresa de comunicaciones (COMTEL).

<p>➤ <b>Nivel organizacional</b></p>	<p>Aquellas necesidades que se relacionen con capacitar al personal en la <b>cultura y misión</b> de la empresa para brindar un servicio de excelencia.</p> <div data-bbox="810 757 1406 1167" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p> <b>NOTA</b></p> <p>Estos lineamientos son bien diferentes, por ejemplo, de una empresa productiva que se dedica a fabricar vidrio donde sus prioridades estarán relacionadas con el ciclo productivo, la seguridad física de los empleados y la estrategia comercial de la compañía. En el caso de COMTEL podría tratarse de una capacitación sobre atención / orientación al cliente, para todas las áreas.</p> </div>
<p>➤ <b>Nivel ocupacional</b></p>	<p>El área de Tecnología de COMTEL tiene diferentes puestos de trabajo que deben ser capacitados en los <b>requisitos y características propias del área</b> dentro de la empresa: habilidades relacionadas con la tarea y, específicamente, cómo se realiza esa tarea en esta compañía.</p> <div data-bbox="810 1451 1406 1659" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p> <b>EJEMPLO</b></p> <p>Capacitación sobre el uso y aplicaciones de un software recientemente adquirido para administrar el CRM, para el área comercial</p> </div>
<p>➤ <b>Nivel individual</b></p>	<p>Acciones de capacitación dedicadas a trabajar aspectos particulares de cada colaborador.</p> <div data-bbox="810 1800 1406 2033" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p> <b>EJEMPLO</b></p> <p>Ante la apertura de un nuevo sector en el área por una ramificación del negocio, es necesario, postular un nuevo supervisor y capacitarlo en las habilidades propias de un líder.</p> </div>

#### Bibliografía

---

- » **Blake, O. (2005)** *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones* (5° Ed. - Cap. 2). Buenos Aires: Machi.