

UADE
VIRTUAL



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

UVA 8
Políticas de desarrollo
de Recursos Humanos



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. Modelos de desarrollo
 - 2.1. Improvisación amplia
 - 2.2. Desarrollo generalizado
 - 2.3. Planificación enfocada
 - 2.4. Improvisación selectiva
3. Bibliografía



1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las personas, implica que la **generación de experiencias de aprendizaje se encuentre alineada** con la visión integral de la organización, y con sus **objetivos a largo plazo** con el fin de que, a través del **mejoramiento** de la base de competencias de los individuos en todos los niveles, tanto la **organización** como los **individuos** logren **progresar**.

En este material veremos **tipos de políticas o modelos de desarrollo** que puede adoptar una empresa respecto a sus recursos humanos.

2. MODELOS DE DESARROLLO

Una de las formas más usuales que se utiliza para clasificar las políticas o modelos de desarrollo que adoptan las empresas, compara el **alcance**, es decir la **proporción del personal que participa en el proceso de desarrollo**, y la **formalización o nivel de planificación del proceso de desarrollo, que tiene la empresa**.

Podemos ver dicho modelo en el gráfico a continuación:



Modelos de desarrollo adoptados por las distintas empresas

Las organizaciones pueden adoptar cualquiera de estos cuatro enfoques, es decir, ubicarse dentro de cualquiera de estos cuadrantes de acuerdo a cómo podamos describir **el alcance y la planificación** de sus acciones de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Veamos en qué consiste cada uno de los enfoques.

2.1. Improvisación amplia

Si la organización se ubica dentro de un modelo de **Improvisación amplia**:

- a las acciones de desarrollo están orientadas a **todo el personal**,
- b se corre el riesgo de que la selección de los participantes sea **arbitraria** o **limitada**, dado que en este cuadrante el grado de planificación es bajo (o nulo). Al referirnos a **limitada**, nos referimos a que la **selección** en sí misma puede serlo, dejando fuera a personas que realmente deberían participar de una acción en particular. La no participación puede deberse no sólo a que no sean incluidas, sino a que directamente estas personas ni se enteren de las opciones disponibles. Esto es consecuencia de una baja planificación, ya que una alta planificación implica también la implementación de acciones de comunicación,
- c hay escasa planificación y entonces las **acciones** de capacitación pueden tener **bajo impacto**, aún con grandes **inversiones**,
- d un enfoque de improvisación amplia implica usualmente **acciones reactivas y desordenadas**.



Una de las mayores **dudas** en esta política es la eficiencia de la inversión y de las **acciones de capacitación**.

2.2. Desarrollo generalizado

Si la organización se ubica dentro de una política de **desarrollo generalizado**:

- a desde el nivel gerencial hacia abajo deberá **existir y promoverse la convicción de la importancia de las acciones de desarrollo y capacitación**,

- b requiere de **muchos recursos** para su puesta en marcha y para su mantenimiento,
- c la planificación es alta, con lo cual las acciones se proyectan **desde el comienzo y en cada paso,**
- d este tipo de políticas generan **entusiasmo y competencia**. Por eso, resulta importante que las acciones y el enfoque **se mantengan en el tiempo**. De lo contrario, pueden actuar como un boomerang.



Uno de los mayores **riesgos** de este tipo de política es lo que denominamos '**fuga de cerebros**', es decir, que las personas formadas dentro de la organización y en quienes se ha invertido, luego migren a otras organizaciones.

Esta migración puede deberse a que sean **tentados** por otras organizaciones con condiciones de trabajo que no se pueden igualar desde la organización en la que estaban, o bien que el modelo sea integral pero falle en algún punto relacionado con las **estrategias de retención** de la gente. Además, es sabido que la rotación de personas es una característica del mercado laboral que se ha ido incrementando con el correr del tiempo, sumado a la **disminución en las lealtades** mutuas entre las organizaciones y su personal.

2.3. Planificación enfocada

Si la organización se ubica dentro de una política de **planificación enfocada**:

- a las acciones de capacitación y desarrollo estarán centradas en el **personal** que la organización considera '**clave**'. Esto no implica que se concentre únicamente en el personal jerárquico, sino más bien en aquellas personas que la organización considera como **indispensables** para su funcionamiento,
- b es posible **optimizar los recursos** si se selecciona cuidadosamente a los participantes,
- c esta política permite un **mayor control y seguimiento de las acciones**.



Uno de los **riesgos** de esta política es la **exclusión** de personal que debería o podría acceder a determinadas acciones de capacitación, o participar de determinados programas, y queda afuera por decisión de recursos humanos.

2.4. Improvisación selectiva

Si la organización se ubica dentro de una política de **improvisación selectiva**:

- a la organización pone en práctica acciones en forma **reactiva** y sólo para una **élite** de personal seleccionado,
- b improvisación implica 'no' planificación, con lo cual las **acciones** resultan **aisladas** y **reactivas** sólo a los problemas o situaciones presentes o potenciales que se detectan, pero no dentro de un modelo integral,
- c al centrar la atención sólo en un segmento determinado de personal, se corre el riesgo de **dejar de lado personal** dentro de la organización que pueda tener **potencial**,
- d por parte del personal, este tipo de políticas genera una **percepción de ausencia de oportunidades** y de falta de 'posibilidades' dentro de la organización, lo cual usualmente está asociado **a altos niveles de rotación del personal**.



Por los motivos mencionados anteriormente, la **efectividad** de esta política es realmente **dudosa** y es por cierto la menos recomendable para una organización.