



GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN



ÍNDICE

Objetivos _____	2
Implementación _____	4
Beneficios _____	5
Hoja de ruta _____	7
Duración _____	8





El objetivo central de la Gestión de la Capacitación es implementar, con proyección a todos los cargos del organigrama, un sistema de formación laboral, profesional y humana alineado a los valores de la misión y a los propósitos operativos, tácticos y estratégicos del planeamiento.



Un programa de capacitación integral comprende varias funciones claramente delimitadas, lo que, a partir de las características del tipo de actividad de cada organización, admite su abordaje tanto a lo largo de toda su trayectoria como en alguno de sus módulos:

- El análisis y evaluación de la brecha entre las capacidades y habilidades actuales de los recursos humanos de la organización y las capacidades y habilidades requeridas para el ejercicio de los diferentes cargos y responsabilidades.
- La exploración e identificación de la oferta de capacitación existente en el mercado, y la elección de las actividades más apropiadas para resolver exitosamente la brecha de capacidades existente.
- La administración del desarrollo del proyecto de capacitación, su cronograma de actividades, la efectiva realización de lo programado, la funcionalidad académica de los expositores y la adhesión del personal a la logística prevista.
- La evaluación de la calidad de las actividades, el nivel de satisfacción de los participantes y el impacto de los conocimientos adquiridos en la creación de valor de la organización, a través de la incorporación de indicadores específicos a su Tablero de Comando.

Si bien se trata en principio de una incumbencia propia de las áreas responsables de recursos humanos, la tercerización de la capacitación permite delegar esas funciones en otras organizaciones que merced a su *expertise* en el tema aseguran el acceso a las mejores opciones, modalidades y docentes disponibles en un mercado que afronta permanentes disrupciones.

De esa manera se alivia la carga operativa del área de Recursos Humanos, con todo lo que el desarrollo del proyecto implica en términos de logística, criterios selectivos, marco tecnológico, control y monitoreo, comunicación interna y externa e interacción con las otras áreas involucradas.

Deben tenerse en cuenta las presentes circunstancias, caracterizadas por la irrupción de las tecnologías exponenciales en todos los órdenes de la vida, donde la creciente *datificación* de la información impulsada por técnicas como el *Big Data* e *Internet de las Cosas* les plantea a las personas que trabajan en empresas y organizaciones un inédito desafío: convertir esa información superabundante —y a veces superflua— en conocimiento útil, en el *saber hacer* apto para asumir las nuevas habilidades que exige el trabajo del Siglo XXI.



Gestionar la capacitación también significa promover adecuadamente la amalgama entre el factor humano de las organizaciones y la incidencia de las tecnologías en su quehacer. Alvin Toffler ya nos alertaba sobre las características del perfil del que él calificaba como el nuevo *obrero de la mente*: alguien más independiente en la toma de decisiones, dotado de habilidades y conocimientos especiales, capacitado para el manejo de las *herramientas de la mente*, acostumbrado al cambio, capaz de adaptarse a la organización flexible.

En este marco, la formación no solo debe potenciar las *habilidades duras* sino también las *habilidades blandas* en las personas. En general, estos atributos no aparecen en el currículum. Refieren a competencias que exceden lo académico, que no se pueden cuantificar en evaluaciones estandarizadas, pero que son tanto o más importantes que las duras: se trata de la capacidad de desarrollar la creatividad y el pensamiento crítico en la resolución de los problemas.

El Foro Económico Mundial de 2016 anunció un cambio drástico en las habilidades imprescindibles para los próximos cinco años: «solucionar problemas complejos sigue siendo la fundamental, pero el pensamiento crítico y la creatividad —antes en el fondo del ranking— cobran especial relevancia. También aparecen por primera vez la inteligencia emocional y la flexibilidad cognitiva. Al ser intangibles, las *habilidades blandas* son más difíciles de enseñar, dado que en cierta medida son innatas».

¿Cómo se implementa la gestión de la capacitación?

La tercerización de la gestión de la capacitación abre el camino a un enfoque integrador, capaz de direccionarla equilibradamente hacia los diferentes niveles de responsabilidad que surgen del organigrama: directivos, gerentes, mandos medios, empleados y operarios. GEO se encuentra en condiciones de adicionar a sus servicios, si así fuera requerido, la oferta de productos de capacitación de su propio desarrollo.

Un aspecto adicional a tener en cuenta a lo largo del proceso consiste en la atención puntual hacia el desarrollo de aquellas personas que en cada nivel del organigrama detentan responsabilidades e involucramiento en los procesos y decisiones críticas que demanda el *core business* de la organización.



¿Cuáles son los beneficios de la tercerización del proyecto de capacitación?

La implementación tercerizada de un proyecto de capacitación en las organizaciones tiene múltiples beneficios:

- Genera efectos económicos significativos en la organización, pues contribuye en la creación de valor de las personas y cargos beneficiados, al generar mayor eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño de las tareas.
- Garantiza el aprendizaje justo a tiempo, es decir, acceder al conocimiento requerido en el preciso momento en que se lo necesita, facilitando que la organización pueda hacer frente a los cambios y/o requerimientos de su entorno.
- Facilita a la organización acceder a una oferta de capacitación en línea con sus necesidades de formación y perfeccionamiento, la cual puede ser canalizada mediante el catálogo de actividades disponibles en el mercado, así como desde la programación ofrecida por GEO a través de sus propios cursos.
- Permite acceder a una amplia red de profesionales, con la capacidad de diseñar y liderar actividades de capacitación adaptadas a la realidad específica de cada organización.
- Permite acceder a la infraestructura operativa de GEO para el desarrollo de las actividades enmarcadas en el proyecto, ya sea *in company* o como parte del programa de capacitaciones abiertas de GEO.
- Se accede a la probada experiencia de GEO en la gestión y administración de actividades de capacitación, resolviendo de manera efectiva los aspectos logísticos y administrativos.
- Convierte a la capacitación en una herramienta estratégica al fijar una mirada de corto y largo plazo en la problemática del trabajo en el Siglo XXI referida al tipo de actividad de la organización.
- Concentra por igual la atención en la promoción de habilidades duras y blandas en el plantel humano de la organización.
- No enfoca la capacitación exclusivamente en mejorar las habilidades que demanda el estado actual de los negocios y los emprendimientos, sino que se involucra en los cambios constantes que plantea la irrupción del progreso tecnológico en el empleo.



- Combina adecuadamente un enfoque general de la capacitación con un enfoque personalizado, centrado en los casos excepcionales de personas / cargos considerados críticos para el éxito de la organización.
- Desde el Plan de Carrera, el enfoque personalizado permite capacitar selectivamente a las personas tanto con la expectativa de su mejor desempeño en su cargo actual como para trazar el curso de su desarrollo profesional y humano dentro de la organización.
- Adaptando los métodos e incentivos a las nuevas facilidades tecnológicas, permite el diseño de formatos laborales basados en modalidades novedosas, como el *home working*.
- Combinando adecuadamente modelos de capacitación pre programada con modelos de capacitación a requerimiento, flexibiliza las opciones de formación del plantel humano, y agiliza la reformulación de prioridades ante circunstancias no previstas.





La hoja de ruta de un proyecto de gestión de la capacitación

1

ESTADO DE SITUACIÓN

- Diagnóstico sobre las necesidades de actividades de capacitación de la organización, presente y futuras.
- Relevamiento de las capacidades y habilidades deseables.
- Relevamiento de las capacidades y habilidades vigentes.
- Determinación de las brechas presente y futura entre lo deseable y lo vigente.
- Plan de Carrera.

2

PROYECTO DE CAPACITACIÓN

- Identificación de los niveles del organigrama a capacitar.
- Identificación de los cargos sometidos a capacitación.
- Selección y presupuestación de actividades (cursos, jornadas, *coaching*, congresos, carreras, posgrados).
- Evaluación del mercado de oferta de capacitación. Valores, contenidos, expositores, modalidad.
- Cronograma. Propuesta, discusión, aprobación.

3

EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- Seguimiento del cumplimiento del cronograma y de la ejecución del presupuesto acordado.
- Atención de la logística.
- Comunicación interna.
- Verificación y causalidad de la presencialidad y el ausentismo a las actividades.

4

CONTROL

- Relevamiento de satisfacción.
- Calidad de las actividades.
- Indicadores de impacto.
- Ajuste.



Atento a cada caso en particular, la tercerización puede intervenir en la gestión de la capacitación desde un protagonismo que la involucre en todas las etapas de un proyecto integral, lo que es deseable, pero también, en determinadas circunstancias, cabe la posibilidad de su convocatoria puntual para su presencia en algunas de sus etapas, dado el enfoque modular de las mismas.

En todos los casos, la asistencia en la alternativa de un servicio integral, implica que una vez desarrollado el diagnóstico, el proyecto y la ejecución (etapas 1, 2 y 3), la fase de evaluación (etapa 4) deberá estar a cargo de un tercero, a fin de asegurar las lógicas condiciones de objetividad en las conclusiones del monitoreo.

Duración

El tiempo de vigencia del servicio de tercerización de la gestión de la capacitación está sujeto a la dimensión y complejidad de la organización, a los niveles del organigrama afectados, y dado el enfoque modular de las etapas del proyecto, a cuáles de ellas se convoque a la intervención de GEO.