

# Inversión estratégica

En 2015, el 98 por ciento de las empresas siguió con sus actividades de capacitación. Las consultoras crecen 30 por ciento en su demanda de cursos *in company*. Los temas más actuales.



Por Francisco Llorens

**E**l 98 por ciento de las empresas incluyó en su planificación de 2015 invertir en capacitación. Este dato se desprende de un relevamiento de PwC Argentina, que consultó a 52 compañías de diferentes tamaños e industrias.

Dentro de este universo, en el que pocos dudan de la estrategia de invertir en desarrollar al propio capital humano, existe un recurso que, cada vez, suma más adeptos: las capacitaciones *in company*. Es decir, instructores externos llegan a las empresas para formar a mandos medios y superiores sobre temáticas múltiples, que van desde liderazgo y negociación hasta gestión del riesgo.

“Las capacitaciones *in company* mutaron a lo largo del tiempo—cuenta Cynthia Cuculiansky, socia de BDO Argentina—. Al principio, se buscaba que la gente adqui-

riera conocimientos técnicos. Después, que incorporara herramientas para la gestión. Y, en los últimos tiempos, trabajamos más enfocados en los mandos medios, en temas de *management* y liderazgo”.

En 10 meses de 2015, BDO registró un incremento de 20 por ciento en su demanda de actividades de capacitación, en relación con igual período del año anterior, informa la ejecutiva. Agrega que esto está en línea con una tendencia de mercado: la promoción de los *intra-empresarios*, cuyo objetivo es brindar mayores libertades a los empleados para que puedan desarrollar proyectos a su medida. “Se busca generar hombres y mujeres de negocios, *micro-empresarios*, dentro de la empresa. Esta ola de creatividad e innovación llegó a las empresas para instalar y generar en mandos medios y gerentes la posibilidad de crear cosas nuevas en la compañía, para que, también dentro de una

estructura, uno pueda liderar un emprendimiento”, explica. En tal sentido, agrega que el eje de las actividades no está centrado en el dictado de módulos técnicos, sino en la creación de un laboratorio de innovación, en el que la gente pueda empezar a desplegar su creatividad. Los programas se desarrollan a lo largo de ocho meses, a través de un encuentro cada 30 días.

“Existen dos grandes lineamientos. Por un lado, el área más técnica se ve solicitada frente a modificaciones en requerimientos normativos y legales relativos a la generación de información financiera. Sobre todo, por el impulso del proceso de globalización, que busca que las empresas de distintos países o sectores sean más comparables entre sí. Y, por otro, para reforzar áreas asociadas a la gestión del riesgo, control interno y cobertura de riesgo de fraude”, describe, por su parte, Tamara Vinitzky, socia a cargo de Capacitación Externa de KPMG Argentina.

Diego González, gerente de la Escuela de Negocios de PwC Argentina.

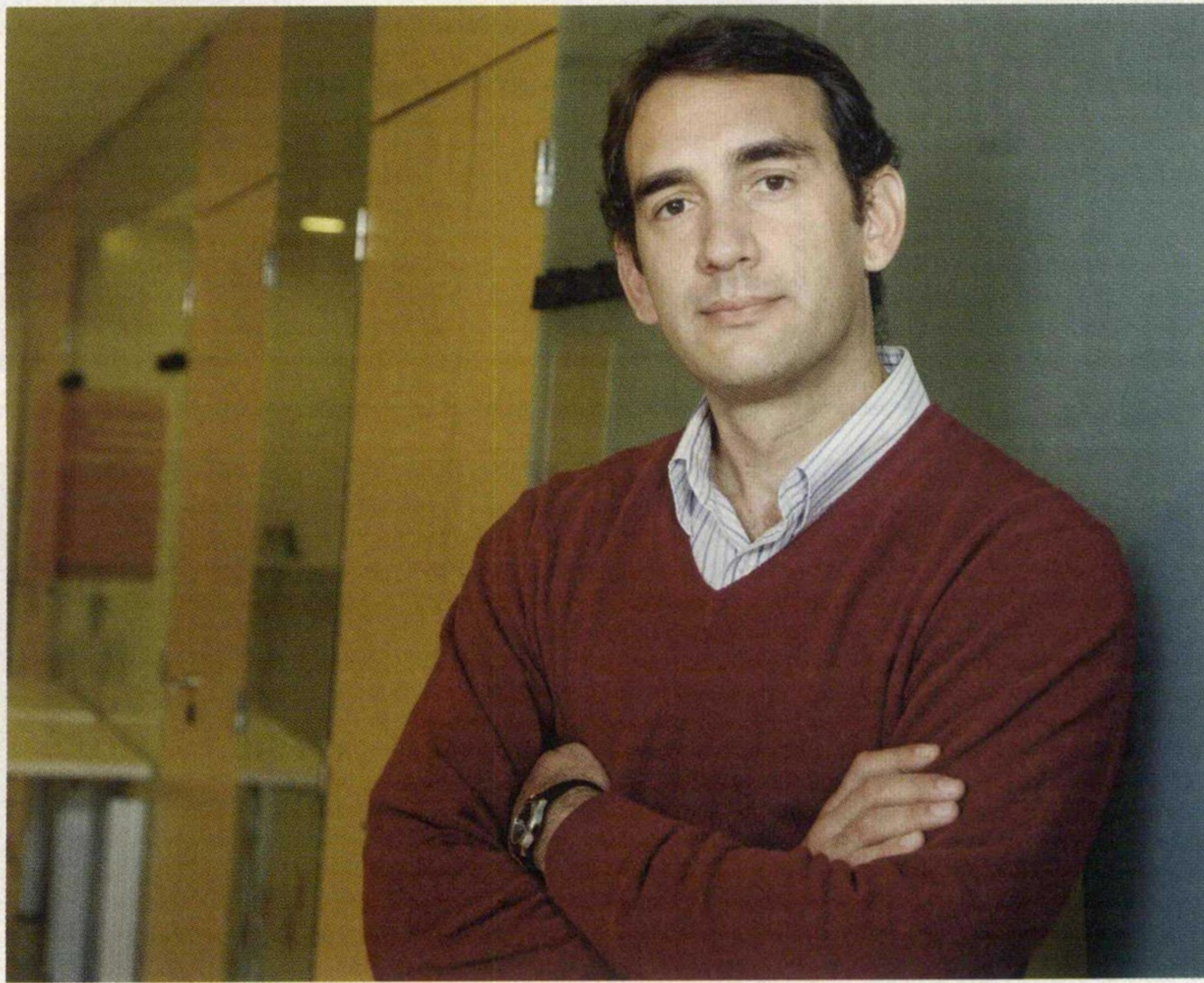
En 2015, la *Big Four* tuvo un aumento del 35 por ciento, dice, en sus programas de capacitación, que incluyen los

*in company* y los cursos abiertos. El interés de los clientes, agrega la ejecutiva, se centró en la implementación de normas internacionales de información en entidades financieras, en el impacto de la inflación en los datos de gestión y en la aplicación del nuevo Código Civil y Comercial, que entró en vigencia el 1° de agosto. Pero, además, hubo otro foco solicitado. “Ante nuevos emprendimientos que pueden involucrar modificaciones en las responsabilidades y demanda habilidades especiales para el trabajo en equipo y la asunción de liderazgos, se nos pidieron capacitaciones en el área de gestión de proyectos”, puntualiza Vinitzky.

Una variable tenida en cuenta a la hora de diseñar una actividad de capacitación *in company* es el grado de madurez de la empresa que demanda el servicio, advierte Javier Queimaliños, gerente *Senior* del Centro de Desarrollo Gerencial de EY Argentina. “Las organizaciones están,

# Inversión estratégica

En 2015, el 98 por ciento de las empresas siguió con sus actividades de capacitación. Las consultoras crecen 30 por ciento en su demanda de cursos *in company*. Los temas más actuales.



Por Francisco Llorens

**E**l 98 por ciento de las empresas incluyó en su planificación de 2015 invertir en capacitación. Este dato se desprende de un relevamiento de PwC Argentina, que consultó a 52 compañías de diferentes tamaños e industrias.

Dentro de este universo, en el que pocos dudan de la estrategia de invertir en desarrollar al propio capital humano, existe un recurso que, cada vez, suma más adeptos: las capacitaciones *in company*. Es decir, instructores externos llegan a las empresas para formar a mandos medios y superiores sobre temáticas múltiples, que van desde liderazgo y negociación hasta gestión del riesgo.

“Las capacitaciones *in company* mutaron a lo largo del tiempo—cuenta Cynthia Cuculiansky, socia de BDO Argentina—. Al principio, se buscaba que la gente adqui-

riera conocimientos técnicos. Después, que incorporara herramientas para la gestión. Y, en los últimos tiempos, trabajamos más enfocados en los mandos medios, en temas de *management* y liderazgo”.

En 10 meses de 2015, BDO registró un incremento de 20 por ciento en su demanda de actividades de capacitación, en relación con igual período del año anterior, informa la ejecutiva. Agrega que esto está en línea con una tendencia de mercado: la promoción de los intraemprendimientos, cuyo objetivo es brindar mayores libertades a los empleados para que puedan desarrollar proyectos a su medida. “Se busca generar hombres y mujeres de negocios, microemprendedores, dentro de la empresa. Esta ola de creatividad e innovación llegó a las empresas para instalar y generar en mandos medios y gerentes la posibilidad de crear cosas nuevas en la compañía, para que, también dentro de una

estructura, uno pueda liderar un emprendimiento”, explica. En tal sentido, agrega que el eje de las actividades no está centrado en el dictado de módulos técnicos, sino en la creación de un laboratorio de innovación, en el que la gente pueda empezar a desplegar su creatividad. Los programas se desarrollan a lo largo de ocho meses, a través de un encuentro cada 30 días.

“Existen dos grandes lineamientos. Por un lado, el área más técnica se ve solicitada frente a modificaciones en requerimientos normativos y legales relativos a la generación de información financiera. Sobre todo, por el impulso del proceso de globalización, que busca que las empresas de distintos países o sectores sean más comparables entre sí. Y, por otro, para reforzar áreas asociadas a la gestión del riesgo, control interno y cobertura de riesgo de fraude”, describe, por su parte, Tamara Vinitzky, socia a cargo de Capacitación Externa de KPMG Argentina.

Diego González, gerente de la Escuela de Negocios de PwC Argentina.

En 2015, la *Big Four* tuvo un aumento del 35 por ciento, dice, en sus programas de capacitación, que incluyen los

*in company* y los cursos abiertos. El interés de los clientes, agrega la ejecutiva, se centró en la implementación de normas internacionales de información en entidades financieras, en el impacto de la inflación en los datos de gestión y en la aplicación del nuevo Código Civil y Comercial, que entró en vigencia el 1° de agosto. Pero, además, hubo otro foco solicitado. “Ante nuevos emprendimientos que pueden involucrar modificaciones en las responsabilidades y demanda habilidades especiales para el trabajo en equipo y la asunción de liderazgos, se nos pidieron capacitaciones en el área de gestión de proyectos”, puntualiza Vinitzky.

Una variable tenida en cuenta a la hora de diseñar una actividad de capacitación *in company* es el grado de madurez de la empresa que demanda el servicio, advierte Javier Queimaliños, gerente *Senior* del Centro de Desarrollo Gerencial de EY Argentina. “Las organizaciones están,



**“UNA EMPRESA QUE INVIERTE EN LA CAPACITACIÓN DE SUS EMPLEADOS LES ENVÍA UN MENSAJE CLARO DEL INTERÉS QUE TIENE EN ELLOS”.**

Tamara Vinitzky, socia a cargo de Capacitación Externa de KPMG Argentina.

ción *in company* es el trabajo sobre habilidades blandas, ya que son las que son muy difíciles de generar desde la educación técnica y tienen mucho más que ver con la cultura y los estilos de trabajo de cada empresa. Partimos de la base de que, cuanto más inasible es el conocimiento, más difícil de copiarlo es. Por eso, es un activo muypreciado de las empresas”, define.

En la misma línea apunta, González, de PwC. Asegura que los cinco temas en los que las organizaciones ven sus mayores brechas son liderazgo, comunicación

efectiva, trabajo en equipo, manejo de conflictos y negociación y *coaching*. “Todos ellos, del mundo de lo *soft*. Y son clave a la hora de llevar adelante proyectos y al momento de emprender un trabajo con otras personas”, explica.

Por su parte, Amores, de Grant Thornton, coincide en mencionar áreas como liderazgo y comunicación efectiva. Pero agrega: “*Feedback*, manejo de equipos y gestión de nuevas organizaciones”.

Además de los temas, en sí, también inciden los objetivos de las capacitaciones. “Las metas se encaminan a la

transferencia de conocimientos, con énfasis especial en que puedan implementarse y ser de provecho en el trabajo diario de quienes participan en la actividad. Por añadidura, entendemos que la firma que invierte en capacitación para sus empleados envía un mensaje claro de interés en la formación y desempeño de su personal”, describe Vinitzky, de KPMG.

“El espacio de capacitación *in company* puede servir a muchos fines. El primero y tradicional es brindar habilidades y conocimientos que habiliten a las personas a hacer su trabajo actual y los prepare para los desafíos futuros. Pero, además, permite

enriquecer las relaciones entre empleados que, muchas veces, no se conocen. Se aportan diferentes puntos de vista y, así, se favorecen la creatividad y la innovación. Además, esto facilita la transmisión de mensajes a la gente sobre qué es lo que la organización valora y quiere para el futuro”, apunta González.

Según Cuculiansky, de BDO, los beneficios son tanto en términos de negocio como de cultura laboral. “En el primer caso, definimos, *a priori*, indicadores para medir el impacto. Y los resultados en el negocio son positivos: hay mejoras

**LAS GRANDES IDEAS  
A VECES SURGEN  
DE PEQUEÑAS CHARLAS.  
MUCHO MÁS QUE SOLO NEGOCIOS**

visibles. Puede ser en términos de rentabilidad, ahorro de costos, satisfacción del cliente... Y, en cuanto a la cultura laboral, se mejora el trabajo en equipo y se genera un mejor clima. Proponemos que los grupos sean bien heterogéneos, lo que hace que se interactúe y que haya una visión más global. Entonces, se logra una mayor sinergia entre las áreas y mejora el clima”, se explaya.

Para Queimaliños, se pueden dividir objetivos según su especificidad. Por un lado, los puntuales de cada programa: adquirir conocimientos, habilidades o actitudes. Pero, también, otros más amplios, relacionados con las necesidades de la empresa. Sin embargo, el especialista de EY no cree que la capacitación sea utilizada como una herramienta de retención y fidelización. “Por dos razones. Una: es percibida como algo necesario más que como un factor motivacional. La otra: existen prácticas, herramientas y programas mucho más orientados a la necesidad de atraer, retener y fidelizar”, explica.

#### Atracción fatal

Rodeados de nuevas tecnologías y ante la multiplicidad de estímulos actuales, resulta cada vez más difícil enfocarse y prestar atención durante mucho tiempo. Esto puede ser una bomba de tiempo

para las actividades de capacitación, si no logran enamorar rápidamente a un público que suele ser difícil y que, en cualquier momento, empieza a pensar en todo lo “importante” que podría estar haciendo en ese momento.

“El interés de un ejecutivo es todo un desafío –reconoce González–. En general, su agenda es ajustada y el capacitador le tiene que ofrecer algo que le interese más (o lo desafíe más) que los problemas cotidianos que tiene en su trabajo. El formador compite por la atención de los participantes contra muchos estímulos. También tenemos en cuenta esto al preparar los contenidos”.

Amores comparte su experiencia: “Si se trata de actividades que apuntan a temas técnicos, tenemos muy buena aceptación, incluso, en la formación de idiomas. En relación a temas más blandos, en general, tuvimos muy buenas respuestas, a pesar de que estos programas, muchas veces, requieren de la exposición y participación activa de los asistentes. Lo cual, a veces, puede provocar resistencias según las personalidades”.

Para Vinitzky, los casos de estudio son una solución posible a este problema. “El clima que logramos es de aprendizaje. Ayuda mucho la utilización del método del caso, que fomenta un entorno de trabajo e interacción en el que se

plantean preguntas que abordan problemas específicos que los participantes tuvieron en las actividades”, dice.

La comunicación interna de estas actividades se convierte en un factor determinante, aporta Cuculiansky. “Una de las cosas que discutimos con las empresas es cómo informarán e incentivarán a la gente para que participe. Para una compañía, es una gran inversión y no debería sumarse quien cree que no vale la pena hacerlo. Pero, *a priori*, es difícil saberlo. Entonces, hacemos mucho hincapié en que se comunique adecuadamente y que sea selectivo. Es decir: hay que tener algún mérito para estar ahí. Tiene que ser un grupo reducido (20 a 30 personas es lo usual) y se debe convertir en aspiracional: si mi compañero fue y yo no, ¿qué tengo que hacer para estar? La gente tiene que entender que es un beneficio y, así, se valora más”.

Por último, la socia de BDO aporta un dato llamativo sobre sus clientes: son las PyMEs las que más demandan estos servicios. “Cuando empiezan a crecer y tienen que formar mandos medios, demandan mucho este tipo de modalidad, porque tienen un proceso de toma de decisiones más ágil y menos burocrático”, afirma. ■

Seguinos en [facebook.com/Apertura.com](https://www.facebook.com/Apertura.com)  
en [twitter.com/Apertura.com](https://twitter.com/Apertura.com)



HSBC   
Banca de Empresas