

Conexión > Intención >> Diseño
Coaching Consultoría Capacitación

the Zensitive Group
Solo un poco de Vitality and Knowledge to Make a Difference

DETECCIÓN de NECESIDADES de CAPACITACIÓN: Cómo prepararse para liderar el proceso

WHITEPAPER 2013

A.DELOBELLE



Cómo prepararse para encarar su próximo Cuestionario de Necesidades de Capacitación 2014

Detectar las necesidades de capacitación en su organización puede ser uno de los tantos 'trámites' más que debe hacer según su 'to-do list' de esta época o, puede convertirse en una oportunidad única, estratégica y de alto valor para reforzar su imagen como consultor interno, 'socio estratégico' o como prefiera llamarlo. Por eso, este artículo pretende brindarle ese pequeño 'extra', que separa lo ordinario (común) de lo 'extraordinario'.

Resumen

Si está por encarar el proceso de determinación de necesidades de capacitación 2014 le sugiero que se prepare a conciencia, porque es uno de esos 'momentos de la verdad' en el que, desde Recursos Humanos, podemos (y debemos) dejar una huella de nuestra contribución estratégica al negocio.



Todos dejamos huellas, hay que ver de qué tipo.

Me permito de entrada hacer un cambio de rol: por un momento me pondré en el papel de un Director de Área, al cual usted, responsable del área de desarrollo, capacitación o talento, tendrá que visitar. Empiezo ahora.

Sucede que luego de su llamado, hemos acordado que usted me visitaría para hacerme unas preguntas sobre las necesidades de capacitación de mi gente (realmente espero que esta reunión tenga sentido...)

Le voy a contar que, a esta altura, cómo Director de un área, hay dos elementos que guían mis decisiones: mi tiempo y mi experiencia. **Tiempo**, porque el costo de oportunidad de cualquier reunión inefectiva que tenga en estos días es muy alto; y **experiencia**, porque a esta altura, mi amigo, he categorizado a este tipo de reuniones en dos clases:

- A) aquellas en las que ambos *cumplimos* simplemente una formalidad mutua (usted completa su check list estacional y yo cumpla con mi rol gerencial);
- B) aquellas en las que *sigo aprendiendo* ese arte del liderazgo, aquellas en que dialogo con alguien que me hace ingresar al menos por una hora a un estado esencial de liderazgo. Y da la casualidad que es justo allí donde sé que puedo comenzar o continuar a sentar las bases de lo que podría ser un equipo más profesional, auténtico y creativo.

Les voy a indicar lo que observo y percibo cuando soy parte de una reunión de tipo A y lo que siento cuando estoy en un caso B. Una especie de 'columna izquierda'.

Caso A.

Se desarrolla un diálogo de este tipo:

Yo. Buen día, pasá.

RH. Ah, gracias por recibirme. Bueno quería hacerte unas preguntas para poder completar un formulario corporativo de necesidades de formación, te parece?

Yo. Ok, cuando quieras, sabés que la gente para mí es el activo más importante...

RH. (mm??)

RH. Bien. Me podrías decir que necesidades de capacitación tendrías para el 2014?

Yo. Sí, claro. Tengo un equipo que está trabajando muy bien, pero no les vendría mal una actualización en varios temas... anotá: negociación, técnicas de venta, resolución de problemas y toma de decisiones. Y agregá también Excel – macros.

RH. Powerpoint no?

Yo. Sí también.

RH. En qué meses te parece más oportuno trabajar con todo esto?

Yo. Después el primer trimestre, cuando quieran.

RH. Ok, muchas gracias, nos estaremos poniendo en contacto en una semana, para organizar todo esto para tu gente, estás de acuerdo?

Yo. Sí, muy bien. Sigamos en contacto.

RH. Muy amable, nos vemos.

Yo. Qué bueno que no me tomó más de 15'... al fin y al cabo nunca se termina haciendo lo que se acuerda en estas reuniones o, cuando se hace, es muy difícil que luego se aplique con los clientes...

Caso B. (tengo adelante alguien de RH que sabe lo que busca – y me orienta a que yo lo encuentre)

El diálogo se parece a esto:

Yo (Alberto). Buen día, pasá.

RH. Gracias. Bien Alberto, yo creo que por una cuestión de respeto por nuestros tiempos, le deberíamos dedicar a esta charla como máximo una hora. Contamos con eso?

Yo. Qué bueno, porque tampoco tengo mucho tiempo.

RH. Bien. Como te expresé en el mail, el objetivo de esta reunión es no sólo relevar las necesidades de capacitación del próximo año de tu área, sino también establecer juntos una estrategia compartida para que – realmente - lo que hagamos, produzca un cambio en la performance de tu gente, y así en los resultados del área.

Yo. Aha, cuando quieras, veo que tenés impresos nuestros objetivos de este año; te adelanto que estamos camino a alcanzarlos.

RH. Justamente los traje y los estuve viendo, junto con otra información de tu área y tu gente. Contame sobre eso: los terminarán alcanzando? Todos y cada uno en tu área los lograron? Te soy honesto Alberto, más que saber si alcanzaron los resultados (marcando un punto fijo en el aire) me interesa saber si el proceso (haciendo una señal hacia adelante con la mano, como marcando un camino imaginario) fue efectivo.

Yo. (veo que está informado...) Mirá: en algunos sí estamos llegando y lo hicimos con una metodología uniforme a lo largo del año, pero no en todos... en otros hubieron cambios a mitad de camino, vos sabés...por el país, por la situación general, por las decisiones de la empresa, por las movilidades de personal...(trataré de no ser del todo claro, esta ambigüedad me sirve para que no se noten mucho las debilidades)

RH. Entiendo, también nos impactaron muchas de ellas en Recursos Humanos. Sin embargo, de todas las circunstancias que pudieron haber afectado la posibilidad de alcanzar los objetivos fijados, ¿cuáles son las que tienen que ver explícitamente con la manera de hacer las cosas dentro de área, con los comportamientos e interacciones de tu equipo, con su compromiso, capacidad, actitud y conocimientos?

Yo. ¿Qué querés decir?

RH. Me pregunto que deberían haber sabido, hecho o dicho distinto para obtener mejores resultados. Si te sirve, pensando en el año actual, podés contestar proyectando al año próximo.

Yo. Bueno, por ejemplo, sabés que en esta área negociamos continuamente. En las últimas negociaciones que tuve la ocasión de presenciar, mis gerentes de cuenta no parecían disponer de herramientas como para alcanzar acuerdos de mutuo beneficio, o técnicas como para revertir las presiones en las que nos ponían los compradores, por lo que terminaban cediendo más de la cuenta, o escalando en mí la última decisión y así, lo que debería ser algo de excepción, se convirtió en una práctica normal.

RH. ¿Eso sucedió en todas las negociaciones, con todos tus gerentes o sólo en algunas específicas y a alguno de ellos?

Yo. En las negociaciones regionales, que incluyen a unos 8 gerentes...

RH. Entiendo entonces que brindarles herramientas de negociación y/o resolución de conflictos, para que logren cerrar acuerdos ganar-ganar, dentro de una planificación previa general que les enmarque los límites de la negociación (en términos de autoridad y descuentos) sería muy útil, es así?

Yo. Es así.

RH. Si te parece pensaremos con mi equipo la mejor solución para este escenario que me presentás. Sería posible conversar con alguno de esos gerentes para detallar casos y situaciones concretas a practicar?

Yo. Claro, ningún problema.

RH. Alberto, estamos sobre la hora. Seguramente nos quedaron otras necesidades por cubrir, pero asumo que lo que podamos hacer por tu área y tu gente en lo referido a negociación será clave para tus resultados. Volvemos a repetir el proceso cuando quieras, ok? Te contacto en una semana.

Yo. Muchas gracias (*esto sí que si sale me ayudaría...*)

En qué se diferencian ambas situaciones? Deje de leer el artículo, reflexione por un par de minutos y luego continúe.

Resumo lo que podría haber estado pensando usted: *“quién estuvo adelante del Director en el segundo ejemplo sabía lo que quiere lograr y cómo quería llegar allí; su preparación demostró que no estaba improvisando; su autoconfianza hacía confiar en él y en lo que podría brindarle al área... Las preguntas que le hizo y las confirmaciones que logró alentaron un resultado positivo de la reunión...”*

Resumen.

Vuelvo al rol de autor de este artículo.

Considero que el proyecto de diagnosticar necesidades de capacitación es una oportunidad única - de esas que hay que aprovechar, planificar y ejecutar con suma efectividad - si es que uno quiere seguir imprimiéndole al área de Desarrollo de Recursos Humanos un perfil consultivo y de apoyo continuo al negocio. La premisa fundamental, cuando uno piensa en cada una de las personas de un área, debería ser:

“NO SE TRATA DE ENTENDER LO QUE LA PERSONA **DEBE APRENDER**,
SINO DE COMPRENDER LO QUE ELLA **DEBE HACER**,
SI ES QUE LOS OBJETIVOS DEL AREA (y la empresa)
QUIEREN SER ALCANZADOS.”

Lo más importante aquí es anticipar bien la profundidad e inteligencia de las **preguntas** que realizarás, ya que ellas marcarán la altura de las **respuestas que te darán**, que a su vez conformarán tu **marco de información estratégica**. Es más, la calidad de las iniciativas e intervenciones que implementarás en el 2014 dependerán, en gran medida, de cada una de ellas.

Y ahora me pongo el lugar de Responsable del Área de Desarrollo de Recursos Humanos...

Que lo hayamos hecho muchas veces en el pasado no significa que sepamos hacerlo en forma efectiva, ni siquiera que hayamos aprendido de la experiencia. Siempre podemos seguir mejorando.

De lo que sigue es de lo que debemos *tomar conciencia*, porque de esto se trata ser cada vez mejor en nuestro área de expertise:

HAY 5 FACTORES (DETRACTORES) QUE INHIBEN LA ATENCION DE SU AUDIENCIA OBJETIVO

Recordemos que estos factores estarán presentes al momento de comenzar con su cuestionario:

- ✓ **FACTOR FOCO:** ¿nos aseguramos de que la persona a la que iremos a entrevistar esté preparada (mentalmente) para recibirnos? Puede que identificar necesidades de formación **no** sea, en ese momento, la **prioridad** de ese Director / Responsable al que estaremos entrevistando;
- ✓ **FACTOR CREDIBILIDAD:** ¿en qué niveles se encuentran los niveles de confianza hacia nosotros (con nombre y apellido)? Puede que nuestras últimas promesas hayan quedado en esa categoría, y lo que proponemos ahora se tope con ese obstáculo;
- ✓ **FACTOR CONEXION:** ¿cuál es el marco general de creencias - en cuanto al área de RH - que tiene nuestro interlocutor? Puede que no hayamos ayudado a crearlo (o sí), pero en general dicho marco se basa en sus experiencias pasadas o viejas expectativas frustradas; simplemente ya no creen en lo que el área tiene para ofrecer, no importa la buena intención o energía que demos en el proceso;
- ✓ **FACTOR OPORTUNIDAD (timing):** ¿elegimos bien el momento para llevar adelante el cuestionario? Puede que por la urgencia de entregarlo no nos hayamos puesto ni por un momento en la agenda del otro; hay momentos del día, de la semana o del mes que no predisponen bien a nuestros interlocutores, quienes preferirían dedicarle ‘más tiempo a esto’ pero ‘en otro momento’;
- ✓ **FACTOR COMPRESION:** ¿qué tanto sabemos sobre los desafíos, problemas y obstáculos que está enfrentando el Director / Gerente del Area al cual estaremos entrevistando? Suponiendo que la persona está mentalmente preparada, crea en nosotros y en lo que el

área puede hacer por ella, y hasta el timing sea el correcto, si percibiera que no hicimos nuestro trabajo (entender aquello que el área está buscando conseguir y sus principales retos presentes y futuros) difícilmente consigamos influenciar positivamente las decisiones a tomar, por el sólo hecho de no haber comprendido por dónde pasa su preocupación.

Por eso...

EN 5 PASOS, UNA METODOLOGÍA PARA PREPARARNOS INTERNAMENTE

1. Ordenarse.

Implica definir bien qué es lo que nos queremos llevar de la reunión:

- ¿Un listado con nombre de cursos?
- ¿Mayor conocimiento del área con la que interactúo?
- ¿Una planilla llena de información?
- ¿Un compromiso de trabajo conjunto?

Lo que conseguiremos estará ligado directamente a la posición que tomemos

2. Tomar Conciencia.

Implica tomar conciencia de 4 competencias que debemos pulir, porque estarán a la vista:

- ▶ CURIOSIDAD | para indagar con inteligencia
- ▶ PROACTIVIDAD | para proponer con astucia
- ▶ AUTOCONFIANZA | para influenciar con convicción
- ▶ ASERTIVIDAD | para manejar conflictos conversacionales

3. Informarse.

Implica repasar el pasado y presente, los eventos más importantes del área, en términos de mercado y recurso humano. Utilice:

- ▶ REPORTE ANUAL | para entender el contexto general.
- ▶ REPORTE RSC (Responsabilidad Social Corporativa) | para bosquejar un compromiso implícito con los valores de la Compañía.
- ▶ OBJETIVOS 2014 | están (o estarán en breve) en la Intranet de la empresa o pueden imprimirse; para dialogar sobre aspectos concretos de avance hacia las metas del año.
- ▶ REPORTE DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION REALIZAS | para no repetir actividades o para entender cuáles de ellas son las que más valor aportaron al individuo y el área.
- ▶ ULTIMAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO | para contar con información cuali/cuantitativa sobre la evaluación que la gente ha conseguido y los comportamientos que ha demostrado para alcanzar sus resultados.
- ▶ ENCUESTA DE CLIMA ACTUALES O ANTERIORES | para contar con información cuali/cuantitativa sobre el clima general del área.
- ▶ PRESENTACIONES | realizadas con anterioridad por el área, en reuniones regionales.

4. Puesta a punto.

Implica preparar las preguntas que debemos tener a disposición, para hacer fluir la conversación hacia el objetivo definido.

- ▶ ANTES de la reunión
 - Decirle al Director o Responsable que precisamos definir en conjunto las necesidades de formación y desafíos de la gente de su área;
 - Que la reunión nos tomará aproximadamente una hora
 - Que servirá para armar el Plan Anual de Formación.

(es importante dejar claro *por qué* estamos iniciando esta reunión; nuestro racional se apoya en que queremos que nuestro trabajo se relacione directamente con sus necesidades, individuales y de negocio)

- ▶ DURANTE de la reunión

Durante la entrevista, lo normal es recibir un requerimiento de *tipo 'me gustaría que nos consiguieras un curso de negociación para mi gente' o 'cuándo vuelven a dar ese cursos de administración del tiempo?'*. En estas situaciones el interlocutor arranca directamente por una necesidad de capacitación; no cometamos el error de anotarlos rápido en nuestra planilla: el

desafío es moverse de esa necesidad para llegar a entender 1) qué quiere lograr con eso; 2) que impacto positivo generaría en sus objetivos y los del negocio . Si no lo hiciéramos, sólo estaríamos operando de una manera reactiva.

Se podría preguntar:

- *¿En qué tipo de negociación se ven involucrados?*
- *¿Tenés algún ejemplo de alguna negociación reciente?*
- *¿Es una necesidad de siempre o ahora se hizo más notable?*
- *¿Pensás que no negocian (ceden rápidamente) o que no negocian bien (no planificaron previamente alternativas)?*
- *¿Los has visto directamente en situaciones en las cuales esta habilidad les hubiera ayudado a obtener un mejor resultado?*
- *¿Qué impacto tendría en tus objetivos una mejora colectiva en esta habilidad?*
- *Si lleváramos adelante esta actividad, ¿pensás que será suficiente para resolver situaciones de ese tipo o hay alguna otra habilidad complementaria que sería importante desarrollar?*
- *¿Qué tipo de indicadores utilizarías para afirmar que están aplicando las técnicas de negociación que hubieran aprendido?*

Otras preguntas puntuales, relacionadas con:

- **Problemas concretos:** *¿qué problemas concretos podrían ser resueltos con capacitación o cualquier otra intervención de Recursos Humanos?*
- **Cambios previstos:** *¿podrías anticiparte a algún problema que hoy no existe pero que probablemente sí aparecerá, debido a cambios en procesos, competencia, integraciones o rotación de staff?*
- **Oportunidades.** *¿podrías obtener alguna ventaja si entrenáramos primero a tu gente en algún tema en particular (regulaciones, leyes, normas, tecnologías, etc)?*
- **Fortalezas.** *¿cómo podríamos aprovechar las fortalezas de tu gente, en vez de trabajar sólo sobre sus áreas de mejora? ¿Cuáles son? Quiénes las tienen? Dónde están, quiénes son aquellos que podrían ser entrenados como instructores (expertos) internos?*
- **Integración cruzada.** *¿existen posibilidades de mayor productividad si se trabajaran relaciones inter-áreas?*
- **Entrenamiento Obligado.** *¿hay alguna necesidad de trabajar específicamente con actualizaciones o mandatos institucionales o gubernamentales que debemos cumplir?*

Otras preguntas generales:

- *¿Cómo trabaja tu equipo entre sí?*
- *¿Cómo se relaciona con otras áreas? ¿Hay fricciones?*
- *¿Qué otros comportamientos sería clave observar en tu equipo?*
- *¿Hay algún grupo de trabajo que tenga alguna necesidad especial por trabajar?*

Haciendo estas preguntas deberíamos tener suficiente información como para saber:

- √ Cuáles son los desafíos del negocio que enfrentan los individuos del área, hoy y en el próximo año;
- √ Qué implicancias tienen estos desafíos en las habilidades que necesitan tener dichas personas;
- √ Y qué factores dentro y fuera del área afectan o apoyan la ejecución de la actividad solicitada.

▶ **AL FINALIZAR** la reunión

Siempre es importante resumir las conclusiones a las que hemos llegado. Se podría decir:

- *“Gracias por toda esta información. Parece ser que el principal desafío de tu área se centra en ...*
- *“Me dijiste también que hay fuerzas fuera de tu área de control que harían que alguno de tus objetivos no se cumplieran (tales como...), pero que también hay otros (como desarrollar habilidades de negociación) que los apoyarían. Es cierto?*
- *Y me dijiste que esa nueva habilidad les ayudaría a...*
- *Me pregunto si podría trabajar con mi equipo y tu gente para ahondar en esas necesidades y así diseñar algo que apunte directamente a la habilidad que se necesita. Es factible?*

En resumen, de nosotros depende la CALIDAD del informe anual de actividades de formación que se presentará, correspondiente al año 2014. Y dicha *calidad* está directamente relacionada con lo que hagamos hoy para recolectar, de manera estratégica, dicha información.

Aplique metodología en el proceso que su interlocutor lo notará.

Y su equipo lo imitará.

Lic. Alejandro
G. Delobelle



The Zensitive Group
Director



email: thezensitivegroup@gmail.com

Celular: 15 5595 3121

Skype: alejandro.gaston.delobelle

Blog: aledelobelle.wordpress.com

Twitter: @aledelo

Site: www.liberatuliderazgo-ebooks.com

Recibe más contenidos suscribiéndote aquí:

