

**Ventajas de Implementar Planes de Formación para el Desarrollo de Competencias
del Talento Humano**



Julian Dario Pineda Melo

Código del Estudiante: D0105514

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Diplomado en Alta Gerencia

Director: Ramón Ricardo Valenzuela

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

Noviembre de 2019

Tabla De Contenido

Introducción	2
Ventajas de implementar planes de formación para el desarrollo de competencias del talento humano.....	4
1. Generalidades.....	4
2. Tipos de Competencias	10
3. Tipo de Plan de Formación	11
4. Componentes del Plan de Formación	13
Conclusión.....	15
REFERENCIAS	16

Introducción

Este escrito se desarrolla, de una manera reflexiva e investigativa para sustentar y defender la importancia que existe globalmente en el ámbito empresarial, la gestión del talento humano aplicando planes de formación donde se desarrollen las competencias para alcanzar objetivos profesionales en las empresas, poniendo mayor énfasis e importancia en el desarrollo de las competencias del talento humano, como recursos humanos y técnicos disponibles en una empresa, a través de la programación y ejecución de los planes de capacitación y formación de cada individuo, que conforman el todo de una empresa. Esta propuesta de ensayo presentada, la cual lleva como título: *“Ventajas de Implementar Planes de Formación para el Desarrollo de Competencias del Talento Humano”*, se basa en las premisas, de que existen ventajas en la capacitación del personal o de la fuerza labor de una empresa, con la finalidad de mejorar las competencias individuales y colectivas, así como también, el generar y favorecer un desempeño exitoso en los puestos de trabajos y sabiendo que la inversión en el desarrollo y formación es calve para garantizar la competitividad y empleabilidad en cualquier organización o empresa.

Cabe destacar que como objetivo principal planteado en este ensayo es establecer las ventajas de la implementación de planes de formación los cuales desarrollan las competencias del talento humano. Es necesario tener en consideración que, las competencias en una persona, son aquellas que se relacionan al comportamiento correcto y adecuado en un puesto de trabajo, y adicionalmente, a la puesta en práctica de los conocimientos, rasgos de la personalidad y del carácter, tanto en aptitudes y actitudes, basados en la motivación y que pueden ser medidos de una manera confiada en el puesto de trabajo (Hernández, 2012). y de esta forma respaldar los

conocimientos en Alta Gerencia con la utilización de medios idóneos que incrementan la potencialidad del desarrollo humano, cuando se habla de competencias.

Ventajas de implementar planes de formación para el desarrollo de competencias del talento humano

1. Generalidades

Primordialmente, hablando de capital humano que hace referencia a la capacidad productiva de una organización en base a la calidad de formación de sus participantes y a su experiencia de trabajo, y registrando que su importancia reside en reconocer el papel fundamental que juegan los trabajadores en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa, y que, mientras más capaz sea el equipo humano, las tareas que se asignen dentro de una organización será realizadas con mayor eficacia y los objetivos, cumplidos de mejor manera. Se ha elegido el tema, referido a la importancia sobre gestión de talento humano, aplicando planes de formación para desarrollar las competencias y alcanzar objetivos profesionales de forma exitosa en las empresas, se sustenta y argumenta en que: en primer lugar, es evidente la existencia de un mejoramiento de las competencias individuales y colectivas en una organización a partir de la capacitación siguiendo las especialidades de cada organización ; en segundo lugar, la formación en los individuos de una organización o de un equipo de trabajo, siempre genera y favorece un desempeño exitoso en los roles desempeñados en cada puesto de trabajo; tercero, y no menos importante es la inversión un proceso clave que tienen las organizaciones en el desarrollo, capacitación y formación para garantizar la competitividad y la empleabilidad en las organizaciones.

Para establecer cuáles son las ventajas de la implementación de planes de formación que desarrollan las competencias del desarrollo del talento humano, es necesario utilizar los medios idóneos para incrementar esa potencialidad de los individuos, esto a partir de establecer y analizar los objetivos de la empresa.

Al respecto, Eva Díaz, (como se citó en Hernández, F, 2012) señala que:

Las competencias son las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, los rasgos de carácter, el concepto de sí mismo, actitudes o valores, una variedad de conocimientos o capacidades cognitivas o de conducta. Se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable, cuya relación con el puesto de trabajo sea demostrable. (p.106)

Dicho esto, se pueden mencionar sin profundizar, ciertos métodos que existen para el fortalecimiento del capital humano a partir de las necesidades de formación que posea la empresa, tomando en cuenta el lugar de la formación, el momento de la formación y la persona que impartirá la formación.

Los métodos de formación que se pueden utilizar son muy variados y dependen de cada caso, como afirman Díez, Martín & Montoro (2012):

- Método del caso. Consiste en plantear un supuesto práctico sobre un problema basado en la realidad empresarial vinculado con las materias que son objetivo de formación. A partir de la información facilitada surgen elementos de discusión y polémica que permiten un contraste de opiniones y planteamientos resolutivos diversos.

- Juego de empresa y simulación. Son modelos de simulación generalmente aplicados a una situación empresarial tendentes a reproducir decisiones y acciones empresariales que, generalmente apoyados en un programa informático, llevan a unos resultados.

- Sociograma o representación de papeles. Algunos participantes en la formación adoptan papeles o personajes que podrían darse en la realidad. El resto actúa como observadores, criticando y comentando la actuación que ha tenido lugar. Con ello se trata de aprender de la experiencia de los demás miembros y a identificar errores cometidos. Se utiliza sobre todo a nivel directivo.

- Discusión en grupos. Consiste en reunir a varias personas para tratar temas conocidos bajo la dirección de otra que encauza y centra los temas debatidos. De este modo, el participante asimila mejor los conceptos para poder participar en el grupo a la vez que recibe ideas generalmente de mayor interés y amplitud que las formuladas individualmente.

- La conferencia o seminarios. Se utiliza en grupos numerosos para exponer un tema amplio en que la interacción y participación activa de los participantes no es imprescindible.

- La rotación de puestos. Consiste en ir trasladando al empleado por diferentes sectores y departamentos para que aprenda de cada uno. Con ello se consigue una visión globalizada de la empresa y se suele utilizar para la formación de directivos.

- Lecturas supervisadas. Se facilita a los destinatarios de la formación una serie de lecturas relativas a los aspectos y materias específicas objetivo de la

actividad formativa. Suele ser perfectamente compatible con el desempeño del puesto de trabajo si bien suele necesitar de otra técnica complementaria.

- Vídeos, documentales y películas. La proyección de imágenes facilita la comprensión y asimilación de conceptos.

Es por esto que la gestión de planes de formación por competencias puede dar respuesta al objetivo de incrementar el potencial en las empresas, ya que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de transformación. Dando así ventajas que favorecen el desarrollo del talento humano para el alcance de los objetivos profesionales; mediante una selección, evaluación del desempeño y desarrollo, que son los tres pilares de la metodología de una gestión por competencias. (Alles, 2011).

Dentro de este marco, RRHH Digital, 2006 señala:

“La gente prefiere trabajar en compañías donde siente que se valora el talento. Los profesionales prefieren trabajar en aquellas compañías donde se recluta a los mejores o, dicho de otro modo, quieren sentirse parte de una organización de ganadores. También es determinante el papel de los directivos y su habilidad para retener a la plantilla, entendiendo qué le motiva (Reino Unido y Estados Unidos), inspirándole entusiasmo (Brasil, Francia, Holanda), tratándola con respeto y sinceridad (Japón), facilitándole oportunidades formativas (España, Bélgica, Italia) e incentivando su rendimiento (Corea del Sur)”.

Considerando que la formación desarrolla individual y colectivamente el rendimiento, compromiso, motivación, fidelidad y empleabilidad, lo que influye decisivamente en el desarrollo eficaz en los puestos de trabajo y por tanto en el desempeño exitoso del funcionamiento de las empresas. Además, de un adecuado equilibrio entre compensación, seguridad, conciliación personal, disfrute de un salario competitivo.

Como se señala en varios estudios los empleados valoran especialmente las oportunidades formativas y de desarrollo profesional, y las consideran determinantes para su compromiso. Manteniendo claro: que mejora competencias, crece en el puesto, crece en la organización e incrementa la compensación.

De este modo, Murcia & Hernández (2016) afirman que:

“El desarrollo del Capital Humano dentro de la Organización y su correlación con el costo de la mano de obra desde el punto de vista del patrón o empresa; de manera que las organizaciones reflexionen y vean en sus trabajadores una inversión que retribuirá en una serie de beneficios intangibles reflejados financieramente en su productividad y utilidades.”

Agregando a esto que la inversión en la formación garantiza competitividad y empleabilidad para las empresas debido a que aumenta la reputación en ellas, ya que dedican tiempo y atención al liderazgo, gestión y desarrollo profesional y los convierten en objeto de deseo de los trabajadores, como demuestran algunos estudios (RRHH Digital, 2006).

En este sentido, Runa, E. (2017) sostiene que:

Para el empleado:

- Le permite un mejor ejercicio de su actual puesto y de aquellos otros que pueda ejercer en el futuro, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

- Ayuda a resolver problemas y a la toma de decisiones.
- Formar líderes y mejora la comunicación.
- Permite lograr metas individuales.
- Fortalece la seguridad en sí mismo de cada empleado.
- Permite una continua actualización de conocimientos y habilidades.

Para la empresa:

- Genera mayor rentabilidad.
- El tener elementos competitivos favorece el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Produce asertividad en los empleados.
- Disminuye la necesidad de supervisar las tareas.
- Reduce accidentes de trabajo.
- Los empleados se identifican con la organización.
- La empresa mejora su imagen.
- La relación jefe y subordinado funciona mejor.
- Al optimizar la operación del empleado reduce costos.

Es necesario establecer como las competencias se deben considerar para un estudio de esta naturaleza, y en este sentido, Boyatzis (1982), citado en el Rincón Castellano, expone:

“Una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”.

Con este concepto de competencia, se puede referir a las mismas siguiendo el modelo del Iceberg (Boyatzis, 1982), como se presenta en la Figura 1, donde se expresa que en la punta del

iceberg que está a la vista, en la cual se observa las conductas y los comportamientos, y profundizando se encontraría de forma oculta las aptitudes y habilidades del individuo, la personalidad con sus rasgos característicos, los valores y actitudes así como los conocimientos y las motivaciones de cada uno de los que conforman un departamento de una organización; ya que las competencias se encuentran en un nivel intermedio, estas son reconocidas es a través del comportamiento de las personas; y como lo expresa el concepto son características que subyacen



Figura 1. Concepto de Competencias siguiendo el Iceberg de Boyatzis, 1982.

Tomado y modificado de: <http://www.rinconcastellano.com>

2. Tipos de Competencias

De acuerdo al profesor Barcelo, J. (2017) citado en el IMF BusinessSchool, existen tipologías o clasificaciones de competencias entre las cuales destacan:

- Las Competencias “Umbral” o “Esenciales”: Son aquellas competencias requeridas por la organización, para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.
- Competencias Diferenciadoras: Son competencias que permiten hacer una diferencia entre los trabajadores con desempeño superior, con aquellos que presentan un desempeño promedio.
- Las llamadas Competencias Genéricas: Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo. Además, se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras.
- Competencias Específicas: Son aquellas competencias particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales, ejemplo de ellas son: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.

3. Tipo de Plan de Formación

Para tener en cuenta los tipos de planes de formación, es necesario la elaboración de un plan de formación de competencias, esto para impulsar positivamente un sistema de gestión en cualquier organización, teniendo en consideración la detección de desajustes entre los puestos de trabajo y los profesionales; se debe identificar y potenciar el talento de la empresa, y como aspecto importante describir los comportamientos profesionales necesarios para conseguir resultados óptimos

En este sentido, se pueden definir ciertas fases que ayudarían a un modelo de gestión: 1) definir el sistema de Gestión por competencias: es necesario evaluar los perfiles de los profesionales para escoger el mejor modelo que se adapte a sus necesidades, así como la información de la organización y el perfil a que se dedica. 2) Identificar y validar las competencias; 3) definir el plan de implementación; 4) formación de las personas que deben aplicarlo, 5) delinear y efectuar sistemas de evaluación acerca de las competencias; todo esto para definir los posibles planes de formación ajustados a cada organización.

Se pueden tener varios tipos de Planes de Formación, entre los cuales cabe destacar los siguientes:

a) *Formación profesional continua del trabajador*

Al respecto se puede examinar ideas para lidiar con estereotipos o pensamiento equivocados, adicionalmente la posibilidad de cavilar sobre la experiencia y experticia propia y con la de los demás, analizar otras experiencias y buenas prácticas, así como también otros métodos de trabajo similares o suplementarios.

b) *Formación global de la organización*

En forma general se puede adecuar un plan estratégico en la organización, definiendo un «perfil competencial tipo» para el puesto de trabajo o función profesional, de manera de poder establecer la descripción de las funciones en el puesto de trabajo y, en la medida de lo posible, identificando incluso las conductas y comportamientos asociados al mismo.

c) *Formación online*

Incluye una nueva forma de planes de formación y que tiene una demanda actual debido a los sistemas actuales de tecnologías que sirven como oportunidad para el crecimiento y que permite flexibilizar los horarios de trabajo y adaptarlos a los horarios de aprendizaje.

4. Componentes del Plan de Formación

Siempre es necesario tener en cuenta como se desglosan los planes y cuáles son los aspectos a tratar en este sentido se puede considerar las ideas de Galiana, 2017, donde expresa los mejores pasos para ejecutar un plan de formación:

- a. *Debe analizarse el punto inicial de la situación de la empresa:* tomando en consideración los desafíos tanto internos y externos de la misma, considerando el tiempo en solucionarlos, ya sea a corto, mediano o largo plazo.
- b. *Diseño del plan:* a través de saber e identificar cuáles son las necesidades que se tienen en una empresa o sector, se puede diseñar el plan de formación según las competencias que se requieran. En este sentido Galiana (2017) señala: “identificar las necesidades formativas es el primer paso. Habría que plantearse «qué tenemos y qué deberíamos tener o cómo deberíamos crecer»”. Como complemento, debe tenerse en cuenta el Saber, referido a los conocimientos adquiridos; Saber Hacer, asociado a como se desarrollan las actitudes y el Saber Ser, el cual refleja la ganancia de habilidades. Y finalmente, aún no menos importante es conocer cuáles son los objetivos, misión y visión de la empresa para el desarrollo de cualquier plan de formación.
- c. *Gestión e impartición de la información:* para una buena gestión de la información, y que una excelente planificación se lleve a cabo es bueno considerar las siguientes cuestiones, según Galiana (2017):
 - ¿Qué conocimientos teóricos y prácticos se deberían impartir para superar las necesidades detectadas y adquirir las capacidades señaladas?;
 - ¿A qué trabajadores de la empresa interesaría más formar?;
 - ¿Cuántas personas estarían participando?,

¿Qué período del año es el más conveniente para que la plantilla asista a las actividades formativas?; ¿Qué duración máxima deberían tener los cursos según las necesidades de producción, y de conciliar la vida profesional y personal de los trabajadores?; ¿Qué horario sería el más adecuado?; ¿Cuál sería la modalidad más adecuada, teniendo en cuenta las características de la plantilla?; ¿Dónde sería más conveniente impartir la formación?

- d. *Evaluar los resultados:* la evaluación es necesaria para obtener un análisis de los resultados del plan de formación, de manera de medir si se están cumpliendo y cerrando brechas para lograr los objetivos.

- e. *Resultados Finales:* referido a tener en cuenta la eficacia y rentabilidad de la formación, y que a través de la evaluación se pueden hacer mejoras a las debilidades que se presenten y aprovechar las fortalezas de la capacitación.

Conclusión

En síntesis, de la formación se desprende que es necesario trabajar desde otros ángulos, con nuevos enfoques que permitan el desarrollo del talento ubicado en las bases de nuestra personalidad, recordando que con el término competencia se hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2007).

Así mismo, mediante la evaluación de planes de formación podemos encontrar que, al establecer los tipos de competencias, se puede reforzar un mejor rendimiento, conducta, bienestar y desarrollo no solo para el individuo sino para la transformación de la empresa.

De este modo, podemos concluir que es necesario identificar las necesidades y prioridades empresariales como su visión, misión y objetivos; para así mediante la gestión de planes de formación, se desarrollen competencias en el talento humano.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2011). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica, S.A.
- Barcelo, J. (2017) Gestión de Recursos Humanos por Competencias: guía práctica. Recuperado de: https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/#Tipos_de_competencias
- Castaño, R. (2005). La Gestión Integral de Recursos Humanos. Conferencias y trabajos de Investigación del instituto de Dirección y Organización de Empresas. Núm. 291. Recuperado de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/3110/590486645X.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díez, I.; Martín, G.; Montoro, M. (2012). Fundamentos de Administración de Empresas. MADris, España: Civitas
- Hernández, F. (2012). Gestión y desarrollo de Recursos Humanos en Bibliotecas. Recuperado de <https://kdinvestigacionenbibliotecas.files.wordpress.com/2018/03/gestic3b3n-y-desarrollo-de-recursos-humanos.pdf>
- Laverde, M.; Salamanca, V.; Atehortua, L. (2018). Propuesta para la implementación de un plan de carrera para el desarrollo del talento humano en una empresa del sector farmacéutico. Universidad Sergio Arboleda. Especialización en Gerencia de Talento Humano. Recuperado de: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1177>
- Muricia, L.; Hernández, A. (2016). Beneficios de la Inversión en el Capital Humano. Catedrática por asignatura de la Universidad Veracruzana-Facultad de Contaduría y Administración, Catedrática de la Universidad Hernán Cortés. Recuperado de: <https://www.uv.mx/icp/files/2018/02/Num05-Art011.pdf>
- RRHH Digital (2006). Estudio de Towers Perrin sobre la gestión del talento en la aldea global. Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/conciliacion-e-igualdad/44503/Estudio-de-Towers-Perrin-sobre-la-gestion-del-talento-en-la-aldea-global>
- Rincon Castellano. (2017). La Gestión de RRHH por competencias: Concepto. Recuperado de: http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/1_concepto.html

- Saavedra, M. (2015). La importancia de la formación y desarrollo por competencias en las organizaciones en el mundo actual. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7461/UlloaSaavedraMonicaJohana2015.pdf>
- Runa, E. (2017). La importancia de capacitar a tus trabajadores. Recuperado de <https://runahr.com/recursos/hr-management/la-importancia-de-capacitar-a-tus-trabajadores/>
- Dalmau, O. S/A. Formación y desarrollo del Talento. Una experiencia innovadora en organizaciones de salud. Ediciones FUB. Colección Expertia 5. Recuperado de ww.umanresa.cat/sites/default/files/muestra-libro-formacion-desarrollo-del-talento-oscar-dalmau.pdf