

ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS LÍDERES EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS

TRAINING AND DEVELOPMENT OF LEADERS IN PRIVATE ORGANIZATIONS

Diana Marcela León González

Administradora de Empresas - Especialista (c) Alta Gerencia

Universidad Militar Nueva Granada - Bogotá, Colombia

est.dianam.leon@unimilitar.edu.co, dianitaleon13@hotmail.com

Artículo de reflexión

Directora

Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.

Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)

Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia

Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

2020

ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS LÍDERES EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS

TRAINING AND DEVELOPMENT OF LEADERS IN PRIVATE ORGANIZATIONS

Diana Marcela León González

Administradora de Empresas - Especialista (c) Alta Gerencia

Universidad Militar Nueva Granada - Bogotá, Colombia

est.dianam.leon@unimilitar.edu.co, dianitaleon13@hotmail.com

RESUMEN

Actualmente, la formación y desarrollo de los líderes tiene una gran importancia en las organizaciones privadas, sin embargo, algunas dejan de lado fortalecer o crear estos programas los cuales resultan vitales para el éxito de la organización, por lo anterior y para fundamentar la idea, se realiza la revisión de literatura, en donde se consultaron seis bases de datos Science, Ebooks 7-24, Ebsco, Journal Storage, Redalyc y Google Scholar, teniendo en cuenta los criterios de búsqueda, inclusión y exclusión, analizando un total de 21 documentos. Posterior a esto, se realizó una profundización del tema identificando en los resultados la importancia del desarrollo de las habilidades que se requieren para desempeñar los diferentes cargos que implican liderar, además, se destaca la relevancia de generar capacitaciones constantes, las cuales se pueden llevar a cabo por medio de la creación de programas de formación virtual y presencial, o bien, universidades corporativas las cuales traen mayores beneficios en la formación de los líderes. Este ensayo permite llegar a generar cuatro estrategias que podrán ser implementadas en las organizaciones privadas para la formación y desarrollo. Para finalizar, se puede concluir que, para alcanzar el éxito de una organización, se hace fundamental entender la importancia de formar y desarrollar las habilidades de los líderes de manera constante, implementando programas de capacitación para así lograr estar alineado con las metas y objetivos propuestos.

Palabras clave: Capacitación, formación del líder, habilidades, desarrollo.

ABSTRACT

Currently, the training and development of leaders is of great importance in private organizations, however, some neglect to strengthen or create these programs which are vital to the success of the organization, for the above and to substantiate the idea, the literature review is carried out, where six databases were consulted Science, Ebooks 7-24, Ebsco, Journal Storage, Redalyc and Google Scholar, taking into account the search, inclusion and exclusion criteria, analyzing a total of 21 documents, After this, A deepening of the subject was carried out, identifying in the results the importance of developing the skills required to carry out the different positions that lead, further, the relevance of generating constant training is highlighted, which can be carried out through the creation of virtual and face-to-face training programs, or corporate universities, which bring greater benefits in the training of leaders. This test allows us to generate four strategies that can be implemented in private organizations for training and development. Finally, it can be concluded that, to achieve the success of an organization, it is essential to understand the importance of training and developing the skills of leaders constantly, implementing training programs in order to be aligned with the proposed goals and objectives.

Keywords: Training, leader training, abilities, development.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la formación y desarrollo personal y laboral de los líderes de las organizaciones privadas, es fundamental desarrollar y potenciar las diferentes habilidades, con el fin de encaminar a toda la organización a lograr las metas y objetivos claramente definidos, alineándose con la misión y visión de la organización.

Es por ello, que aunque todas las organizaciones no están preparadas financieramente para invertir en programas de capacitación, es importante destacar, que muchas de ellas están optando por realizarlas por medio de ambientes virtuales, lo cual, representa para la organización costos más bajos en el caso que se deban cubrir traslados de los empleados, y permite tener un mayor cubrimiento (Werther & Davis, 2008).

En un mundo en el que los mercados, tecnología, productos, entre otros, cambian constantemente (Barrios, 2020), es fundamental invitar a las organizaciones a crear o fortalecer

los diferentes programas de formación y desarrollo, entendiéndola como una necesidad para el éxito de estas. Lo anterior permitirá tener una respuesta positiva en la productividad de los líderes y el equipo que lo sigue, comprendiendo este como un recurso único en las organizaciones, quienes tendrán conocimientos actualizados, siendo este un factor muy importante en la motivación de los colaboradores.

Un líder debe tener una formación integral, por esto, las organizaciones buscan diferentes programas de formación que no solo aporten al cargo que desempeñan, si no, a la formación global, tales como, adquirir habilidades motoras, conocimientos técnicos, habilidades administrativas y sociales (Chiavenato, 2007), permitiéndoles ser altamente competitivos y desempeñarse en cualquier rol dentro o fuera de la organización.

Por lo anterior, se puede decir, que el líder debe reunir características y habilidades específicas, necesarias para poder alinearse con la organización, logrando la capacidad y visión para hacer negocios de manera extraordinaria, encaminado a la toma de decisiones beneficiosas para la organización (Baque et al., 2020).

Contar con profesionales altamente capacitados, resulta ser una gran ventaja competitiva en las organizaciones, por eso es importante entender el concepto de capacitación como un proceso educativo que puede ser aplicado a corto plazo, de manera organizada y sistemática, por medio del cual se adquieren conocimientos, desarrollando competencias y habilidades con relación a los objetivos definidos de una organización (Chiavenato, 2007).

Cuando una organización invierte en capacitación para la formación y desarrollo de sus líderes, espera que con esta se logren aumentar los conocimientos de uno o varios temas, mejorando las habilidades y las destrezas de cada uno; continuar desarrollando y en algunos casos

modificando conductas, todo lo anterior permite que los líderes, puedan desarrollar ideas y pensar en estrategias globales para el éxito de la organización. Para que los líderes logren un trabajo efectivo, requieren tener habilidades relacionadas con dominar los procesos, contar con técnicas que proporcionen realizar las funciones que desempeñan de manera exitosa (Codina, 2002).

La formación y desarrollo están ligados a la motivación del líder por lo que esta le aporta beneficios personales y profesionales, por ejemplo, aumento de competencias, crecimiento personal y profesional, satisfacción de necesidades, aumento de la productividad, afianzar conocimientos en toma de decisiones, identificar mejoras para su departamento, entre otros.

Es importante que las organizaciones realicen un diagnóstico de la capacitación o formación que desean impartir, en donde puedan identificar cuáles son las falencias, priorizarlas y así, determinar que contenidos, quien, cuando y para que se dictara la capacitación, esta puede ser la manera más acertada para llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta que el líder garantice la implementación de los conocimientos aprendidos, para ello, es importante que al finalizar los módulos de capacitación exista una evaluación con el fin de determinar que lo visto quedo interiorizado de manera clara.

Algunas organizaciones optan por tener su propio equipo de formación, lo que los lleva a crear universidades corporativas, las cuales cada vez toman mayor fuerza, debido a que constantemente se requiere estar capacitando a los líderes en diferentes temas. Hoy en día, existen organizaciones que después de realizar un análisis financiero, validación de necesidades de la organización y de los beneficios que conlleva tener líderes altamente capacitados, han creado su propia universidad corporativa, algunas de manera virtual y otras de manera presencial (Werther & Davis, 2008).

Si las organizaciones logran aprovechar el tiempo de capacitación, brindando posibilidades de formación constante o incluso permanente, y con acceso en el momento indicado, encontrarán una herramienta para la generación de estrategias, logrando potenciar sus recursos humanos y generando ventajas competitivas (Arguelles, 2011).

De esta manera llevaremos el objetivo de este ensayo a identificar las estrategias de formación y desarrollo de los líderes en las organizaciones privadas. Iniciando con la formación y desarrollo enfocado en los líderes, se abordará la importancia de las capacitaciones presenciales, virtuales y universidades corporativas, logrando así, identificar las estrategias de formación y desarrollo para los líderes en las organizaciones privadas, llevándola a un desarrollo integral, permitiendo que la organización genere bases sólidas y se encuentre preparada para el entorno cambiante y la competencia (Caicedo & Acosta, 2012).

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de estudio

Para el desarrollo del artículo, se realizó una revisión sistemática de literatura, con el fin de reunir el material apropiado para dar respuesta a la pregunta de investigación ¿es posible generar estrategias de formación y desarrollo para los líderes de las organizaciones privadas?

Fundamentación de la metodología

La revisión de la literatura consultada determinará cuándo, cómo y a quien, es importante capacitar para desarrollar o potencializar habilidades personales y profesionales, en pro de la gestión de la organización, logrando clarificar diferentes conceptos relacionados por los autores consultados, con el fin de lograr dar respuesta a la pregunta planteada anteriormente.

Proceso de recolección de información

Durante el proceso de recolección, se establecieron palabras clave con el fin de tener un proceso de búsqueda con términos precisos para el desarrollo del objetivo de este ensayo, tales como, *“formación del talento humano”, “desarrollo del talento humano”, “talento humano”, “capacitación del líder”, “capacitación del talento humano”, “formación y desarrollo del talento humano”, “universidad corporativa” y “líder”* al evidenciar que muchos autores hablan del término como capital humano, se realizó nuevamente la búsqueda para enriquecer la información, *“formación del capital humano” “desarrollo del capital humano”, “capital humano”, “formación y desarrollo del capital humano”*. Las bases implementadas y definidas para la búsqueda fueron; Scince, Ebooks, Ebsco, Journal Storage Project, Redalyc y Google Scholar. Para el caso de Google Scholar, se realizó la búsqueda de información únicamente del año vigente, lo anterior debido a que registra un número importante de resultados el cual no se puede evaluar de una manera óptima.

Luego de las diferentes búsquedas y selección de artículos, libros, revistas y tesis, se importaron para trabajar mediante el programa Zotero, en donde se consolida toda la información y se realiza todo el proceso de referencias y citas.

Criterios de inclusión y de exclusión

Se incluyeron libros, revistas, artículos, tesis originales; en la búsqueda de libros y artículos se estableció un rango entre 2000 y 2020, sin embargo se incluye un texto de 1995, en donde se extrae uno de los conceptos clave del artículo, para revistas y tesis, se estableció un parámetro de búsqueda entre el 2005 al 2020, lo anterior con el fin de establecer un mix entre referencias actualizadas y referencias de autores con mayor trayectoria; con relación a las palabras clave

mencionadas anteriormente y teniendo en cuenta que los diferentes textos se relacionaran con las organizaciones, todas las búsquedas se realizaron en idioma español.

En cuanto a los criterios de exclusión, no se tienen en cuenta búsquedas de textos en otros idiomas, así como, resultados encontrados de artículos de empresas en específico, organizaciones públicas y aquellos que mencionaban un país específico, lo anterior con el fin de garantizar información acorde al objetivo de este artículo. Adicional a esto, se excluye información relacionada con la formación o desarrollo en colegios, universidades, hospitales, ya que, no aportaban al 100% a este ensayo.

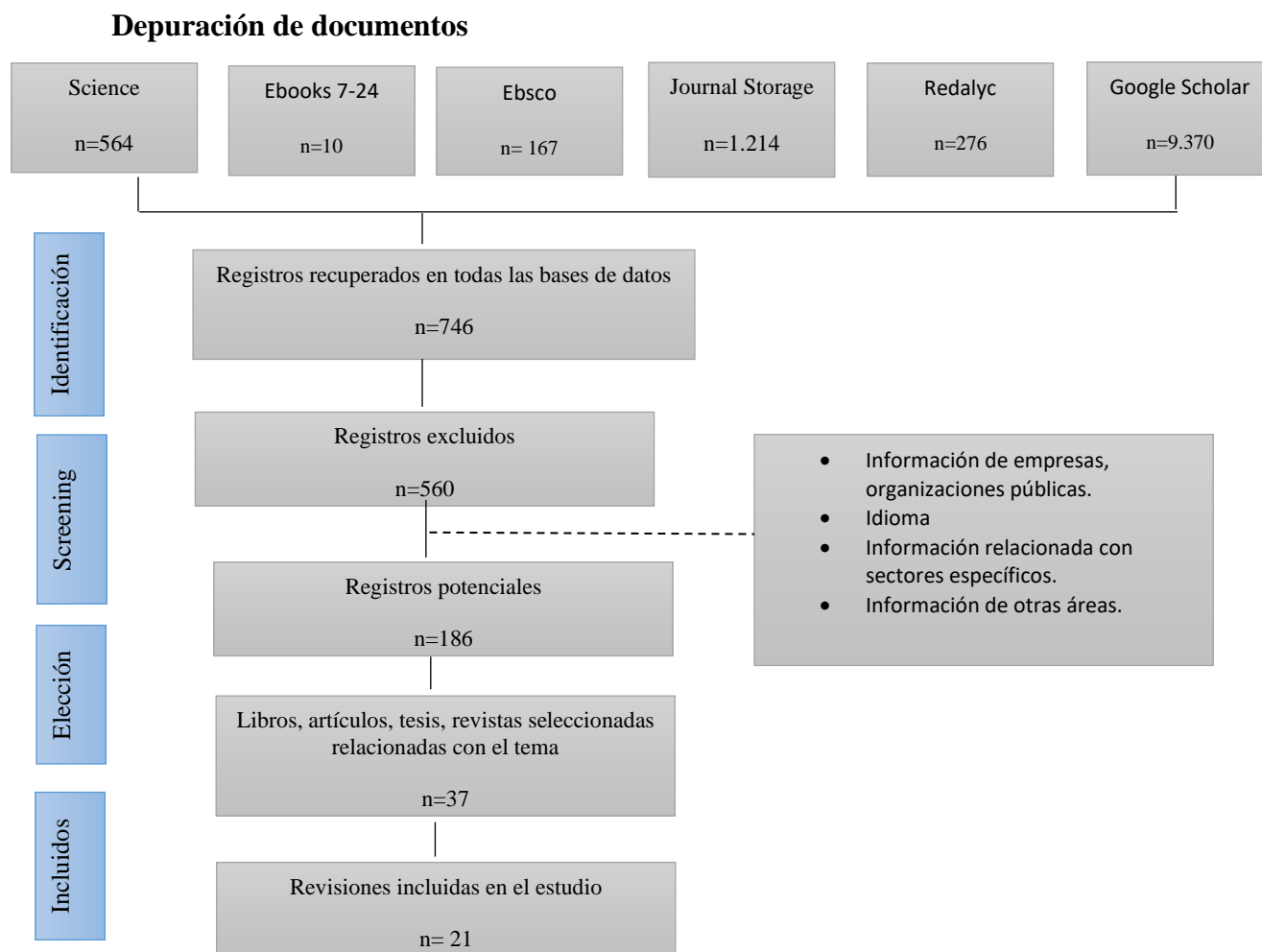


Figura 1: Depuración de documentos Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección del artículo se enfoca en presentar los resultados en tres componentes. En el primero se abordan los procesos de formación y desarrollo enfocados en los líderes, seguido del segundo componente en el cual se presenta las capacitaciones virtuales y universidades corporativas, y como tercer y último componente se identificarán las estrategias de formación y desarrollo para los líderes.

Formación y desarrollo enfocado en los líderes

Las organizaciones se preocupan cada vez más por formar a sus líderes, gastando grandes cantidades en recursos, enfocando sus esfuerzos en enseñar como liderar, gastan más de 2.2 millones de dólares en capacitación de sus empleados, y 10.000 dólares aproximadamente solo en desarrollo del liderazgo, ya que significa una ventaja competitiva y sus resultados generan rendimientos significativos (Lussier & Achua, 2016).

Constantemente las organizaciones se enfocan en generar estrategias que les permitan tener más ingresos al prestar su servicio o vender su producto, sin embargo, algunas dejan de lado la importancia de formar y desarrollar constantemente las habilidades de los líderes, quienes se encuentran al frente de los diferentes departamentos de la organización, siendo este un gran error, ya que, al tener líderes altamente capacitados, se reducen errores operativos, se logra generación de estrategias constantes, mejora en los procesos, entre otros, lo anterior permite estar más alineados con la estrategia y objetivos de la organización. Los resultados de investigaciones realizadas plantean que, si las empresas quieren tener éxito, deben contar con directivos y líderes hábiles y a su vez competentes (Whetten & Cameron, 2011)

Por esta razón la inversión que realizan las organizaciones en formación y desarrollo de sus empleados, se refleja de manera directa en los resultados de la misma, logrando así la optimización de procesos y desarrollando aprendizaje continuo, permitiendo que la organización se encuentre preparada para los constantes cambios del entorno (Pardo & Díaz, 2014).

Es fundamental identificar y desarrollar las habilidades de los líderes para ello, es importante conocer las diferentes habilidades gerenciales de un líder (Ver figura 2: Habilidades de los líderes).



Figura 2: Habilidades de los líderes Fuente: Elaboración propia basado en (Lussier & Achua, 2016)

A continuación abordaremos las tres habilidades de la figura 2, según (Lussier & Achua, 2016):

Habilidades técnicas o de negocio: Conocimiento sobre procesos, metodologías y técnicas, utilizando herramientas para el desarrollo de las funciones, la mayoría de los empleados logran un ascenso teniendo estas habilidades; desarrollarlas es más fácil. Estas se requieren para cargos de primer y medio nivel.

Habilidades interpersonales o humanas: Consiste en habilidades blandas y personales, estas son fundamentales para el éxito, ya que, radica en el desarrollo de la comunicación, trabajo

en equipo, negociación, motivación, resolución de conflictos, ética, entre otros. Estas se requieren para cargos de nivel medio.

Habilidades para la toma de decisiones: Pensamiento crítico y racional, análisis, diagnóstico, creatividad, reconocimiento de oportunidades y problemas con el fin de anticiparse a los cambios. Estas se requieren para cargos de nivel medio y superior.

Al realizar capacitaciones de manera periódica para el desarrollo de estas habilidades, las organizaciones tendrán líderes integrales. Es por ello que, se recomienda a las organizaciones que realicen un diagnóstico para identificar que habilidades tienen sus líderes, teniendo en cuenta el rol que desempeñan, solo así se podrá determinar quiénes requieren capacitación para fortalecer las habilidades relacionadas con su rol, no obstante, es importante formar a todos los líderes para que reúnan las tres habilidades, permitiéndoles desarrollarse personal y profesionalmente, pero sobre todo dándoles la oportunidad de lograr un crecimiento profesional dentro de la organización, debido a que el desarrollo permite ampliar las actitudes, habilidades y conocimientos (Villegas, 1995).

(Werther & Davis, 2008), indica que entre más alto sea el cargo al que se ha llegado en la organización, se vuelve menos relevante el conocimiento o habilidad técnica, si bien, es importante para sus primeros ascensos, luego de estos las habilidades humanas son las más importantes.

Actualmente, al hablar de competencias, adaptación al cambio y creatividad se establece que son capacidades fundamentales y vitales para los líderes en las organizaciones, administrando el desempeño de las personas para lograr un trabajo excelente (Lozano, 2007).

Como se puede apreciar en la figura 2, es importante que el líder reúna características y habilidades específicas, las cuales son necesarias para poder alinearse con la organización,

logrando tener capacidad y visión para hacer negocios de manera extraordinaria, encaminado a la toma de decisiones beneficiosas para la organización (Baque et al., 2020). Por lo anterior, es importante resaltar que un líder tiene la capacidad de influir en sus seguidores, logrando comunicar ideas, motivando con el fin de ser apoyados para lograr un objetivo, trabajando como equipo hacia un resultado (Lussier & Achua, 2016).

Por medio de las habilidades del líder se promueve y transforma el cambio mediante la gestión del talento, esto permitirá que el proceso creativo sea rentable para la organización, favoreciendo el desarrollo de la innovación a partir de los conocimientos, una de las responsabilidades más grandes que tiene el líder es ayudar a los empleados a aprender (Barrios, 2020).

Es relevante mencionar que antes de iniciar una capacitación es fundamental que la organización tenga claridad de cuáles serán los objetivos de la misma, según (Chiavenato, 2007) los principales objetivos de una capacitación deben ser:

1. Preparar a quien recibirá la capacitación para la ejecución inmediata de las tareas del puesto.
2. Dar oportunidades para desarrollarse personalmente y de manera continua, teniendo en cuenta que no debe ser enfocado únicamente a su puesto o rol actual, sino también, para otras funciones.
3. Cambiar las actitudes de los empleados, ya sea para generar un clima satisfactorio o aumentar la motivación.

Con base en lo anterior y según (García, 2016), se puede decir que es importante que el capacitador además de ser un buen entrenador, cuente con habilidades avanzadas, métodos y herramientas para dar respuesta a las exigencias y objetivos de la capacitación, para ello necesita:

1. Conocer o entender la formación y sus beneficios con el fin de motivar, impartir conocimientos, liderar y potencializar la productividad y el crecimiento de los empleados.
2. Contar con habilidades de entrenamiento como herramienta.
3. Tener la capacidad de realizar un autodiagnóstico de competencias logrando desarrollarlas.
4. Proyectar expectativas y experiencias positivas sobre el desarrollo de quienes reciben la formación.
5. Tener habilidades de escucha, comunicación y orientación para promover un espacio propicio para el entrenamiento.

En el siglo XXI se ha puesto mucho empeño para repensar el desarrollo de capacidades, más allá, de mejorar las habilidades y conocimientos, el desarrollo está relacionado de manera estrecha con la calidad de las organizaciones, también es fundamental incluir opiniones y conocimientos locales, de esta manera, quienes reciben la capacitación, tienen la responsabilidad de apropiarse del proceso de desarrollo con el fin de que sea efectivo, contribuyendo a un desarrollo duradero de capacidades individuales, organizacionales y sociales (Muller et al., 2019).

El conocimiento adquirido en las universidades es importante para la formación de las personas, sin embargo, en estas, no se desarrollan todas las capacidades, habilidades y conocimientos que se requieren para llegar a ser un buen líder y ocupar cargos directivos o gerenciales, por esta razón es fundamental que las organizaciones continúen enfocándose en programas de capacitación y desarrollo para sus colaboradores. Según (Yukl, 2008), la gran

mayoría de programas enfocados a la formación de líderes, son diseñados para aumentar las habilidades y conductas.

Después de recibir programas de capacitación el líder estará mucho más motivado, por ello, es importante lograr contar toda la información posible a su equipo de trabajo, permitiendo que todo el equipo se encuentre alineado con la estrategia de la organización, que se encuentren motivados, mejorando el clima laboral.

Cuando la organización logra tener ese complemento perfecto entre las estrategias para la consecución de la meta de la organización y a su vez el fortalecimiento o formación de las habilidades de los líderes, se podrá evidenciar mayor eficiencia en los procesos, disminución de errores operativos, aumento de ventas, comentarios positivos del cliente interno y externo, añadiendo valor a la empresa, permitiéndole adecuarse y reaccionar a cualquier situación.

El entrenamiento o capacitación es clave para aumentar la efectividad del desempeño de los miembros de la organización y desarrollar capacidades individuales, los líderes juegan un papel fundamental, ya que, en su rol deben incluir ser coach de su equipo de trabajo (García, 2016), de esta manera, si se apunta al desarrollo de las capacidades, se logrará un avance en la formación de las diferentes competencias laborales, incrementando la productividad, identidad, compromiso y creatividad (Parra & Calderón, 2013).

Implementación de capacitaciones presenciales, virtuales y universidades corporativas

Las organizaciones están implementando cada vez más programas o cursos de formación, por medio de estas, difunden conocimientos esenciales para el desarrollo personal y profesional de los empleados, dichos programas son bastante útiles para transmitir a toda la organización su

cultura, valores, potencializar las habilidades de liderazgo, reducir la curva de aprendizaje de aquellos que acaban de ingresar y generar estrategias de innovación (García, 2016).

Es importante resaltar, que el objetivo de una capacitación debe agregar valor no solo a los trabajadores, sino que, se debe reflejar un valor agregado beneficioso para la organización (Garzón, 2019), lo anterior, teniendo en cuenta que las organizaciones son agrupaciones humanas las cuales tienen como fin ser dirigidas y constituidas de manera consiente con el fin de alcanzar objetivos (Eggers, 2012).

Ahora bien, para realizar una adecuada implementación de programas de capacitación, es importante diseñarlos adecuadamente, saber para qué, a quien y que finalidad tendrán, de esta manera se logrará el objetivo de fortalecer las habilidades y corregir las falencias previamente encontradas, teniendo en cuenta que siempre debe existir un modelo de evaluación al finalizar la capacitación con el fin de corroborar que los temas vistos estén claros, es así como se podrá garantizar la aplicabilidad en los diferentes departamentos de la organización.

Para la autora, estos son los factores que las organizaciones privadas deben tener en cuenta a la hora de implementar procesos de formación o capacitación:

1. Identifique el problema. (Determinar en que temas se requiere capacitación).
2. Identifique el grupo de personas que requieren la capacitación.
3. Identifique el impacto positivo que conllevaría dictar esa capacitación, lo anterior le permitirá como organización saber dar prioridad según los diferentes problemas identificados.
4. Determine quien dictará la capacitación. (Proveedor o alguien perteneciente a la organización).

5. Defina el tiempo que se requiere para lograr desarrollar la capacitación con el fin de realizar el cronograma correspondiente e informar a quien corresponda.
6. Defina el material y recursos que se requieren para la misma, tenga en cuenta que es fundamental evaluar la capacitación para determinar que se recibiera la información de la manera esperada.
7. Determine el lugar de la capacitación, es importante contar con un espacio apto para el proceso de aprendizaje. Tenga en cuenta que estas también pueden ser de manera virtual.

Después de seguir los pasos descritos anteriormente, la organización estará preparada para iniciar con la capacitación correspondiente, sin embargo, algunas organizaciones no se sienten listas financieramente para invertir en programas de capacitación, muchas de ellas han optado por realizarlas por medio de ambientes virtuales, lo cual permite tener un mayor cubrimiento y un porcentaje de ahorro (Werther & Davis, 2008).

En ese sentido, la opinión anterior es fundamental en este ensayo, ya que, se pretende que todas las organizaciones logren realizar los diferentes programas de formación y desarrollo que identifique que requieren, siendo una opción muy acertada realizarlos por medio de ambientes virtuales, hoy en día esta metodología es muy práctica y permite abarcar un gran número de colaboradores. Tenga en cuenta que existen miembros activos en su organización que tienen amplios conocimientos y pueden aportar a la formación en algunos aspectos.

El desarrollo y formación permanente, se contempla como una actividad estratégica para los colaboradores de las organizaciones, permitiéndoles adaptarse a los diferentes cambios, logrando eficacia, eficiencia, productividad y calidad (Castro, 2012). Es así como, hoy en día

existen organizaciones que están repensando la educación y capacitación, como un modelo de creación de universidad corporativa (Attadia et al., 2019).

Lo anterior se da, ya que, estas resultan ser una ventaja competitiva para la organización, permitiendo que los empleados tengan una formación de calidad para el desarrollo de sus habilidades. Se puede decir que la universidad corporativa se considera como una inversión a largo plazo, estas normalmente están ligadas al departamento de talento humano y así mismo deben reflejar su prioridad con la estrategia de la organización (Garzón, 2019).

Con base a lo anterior, se resalta que las universidades corporativas, son una modalidad por medio de la cual se logra transmitir aprendizajes, gestionando así las habilidades y conocimientos necesarios para los líderes. La organización previamente identifica el aprendizaje que requiere impartir, impactando de manera positiva los resultados y estando preparadas para los diferentes cambios del entorno. Es preciso aclarar, que estas universidades no solo se enfocan en los líderes, si no, en la capacitación y en el desarrollo de todos los empleados de la organización.

A continuación, se relacionan los beneficios que según la autora tienen las organizaciones que cuentan con universidades corporativas. (Ver figura 3: Beneficios de la implementación de universidades corporativas).



Figura 3: Beneficios de la implementación de universidades corporativas. Fuente: Elaboración propia.

Para (Parra & Calderón, 2013), la formación es un conjunto de actividades de adiestramiento, capacitación y entrenamiento diseñadas para incrementar el rendimiento actual y del futuro del trabajador, mejorando la productividad. Con relación a esto, el proceso de aprendizaje es fundamental para desarrollar competencias, ya que, por medio de este, se adquieren nuevas destrezas, habilidades, conocimientos, entre otros, el aprendizaje es aplicable y perdurable en el tiempo (Arbaiza, 2011)

Estrategias de formación y desarrollo para los líderes

A continuación, se planearán cuatro estrategias para la formación y desarrollo de los líderes de organizaciones privadas, en estas se evidenciará un objetivo general y plan de acción con el fin de que las mismas puedan ser implementadas de manera práctica y lograr beneficios en los diferentes procesos de la organización.

Con el fin de que la implementación y desarrollo de las estrategias propuestas se realicen de manera eficiente, se recomienda a las organizaciones crear un comité o área encargada de la identificación de necesidades de capacitación, este puede ser temporal mientras se realiza la implementación inicial o permanente según las necesidades de la organización.

Estrategia 1: Diagnóstico del entorno, tecnología y competencias actuales.

Objetivo: Establecer cómo se encuentra la organización frente a los procesos diferentes, con el fin de poder impartir la capacitación correspondiente a los líderes.

Plan de Acción: Realizar evaluación que permita identificar como se encuentran los conocimientos de líderes de la compañía en cuanto a los procesos fundamentales de cada departamento.

Estrategia 2: Creación de plan de capacitaciones basadas en las competencias y habilidades a desarrollar en los líderes

Objetivo: Desarrollar una guía concreta orientada a la mejora del conocimiento, competencias, desarrollo y aprendizaje de habilidades valiosas.

Plan de acción: Definición de técnicas del programa, con plan detallado que se empleara en cada una de las capacitaciones, realizando la elaboración de contenidos, lecturas, instrumentos que se deben tener en cuenta, entre otros.

Estrategia 3: Establecer metas claras y realistas.

Objetivo: Identificar las metas a las cuales pretende llegar la organización al impartir los conocimientos acordados en las diferentes capacitaciones. Teniendo en cuenta que estas deben estar alineadas con las metas de la organización y ser realistas.

Plan de acción: Con base al diagnóstico previamente realizado y a los contenidos con los que se impartirá la capacitación, evaluar los beneficios de esta, para identificar que las metas propuestas sean alcanzables, en dado caso que se determine que no es suficiente, se deberá replantear la capacitación en donde se puedan adicionar contenidos.

Estrategia 4: Seguimiento de avance y evaluación final.

Objetivo: Evaluar durante la capacitación si se debe reforzar algún tema visto y al finalizar lograr una puntuación satisfactoria en la evaluación final.

Plan de acción: Realizar durante las capacitaciones, evaluaciones periódicas, con el fin de determinar si existen temas vistos que se deban reforzar garantizando el aprendizaje acorde a las metas y objetivos planteados.

Como sugerencia final, recomendamos a las organizaciones generar alianzas con otras entidades, con el fin de lograr intercambios de conocimiento, lo cual representa beneficios para ambas partes y genera un ahorro significativo, así mismo, realizar uso de convenios de las cajas de compensación y demás entidades con las que tengan alianzas de beneficios para los colaboradores, muchas de esta ofrecen capacitaciones y programas que ayudan al fortalecimiento de habilidades y aumento en los niveles de motivación, reflejándose directamente en la productividad.

CONCLUSIONES

Después de realizar la revisión bibliográfica correspondiente haciendo uso de la metodología ya mencionada, se puede concluir con este ensayo, que la formación y desarrollo de los líderes es un pilar fundamental en las organizaciones privadas, lo anterior debido a que, por medio de esta, se logra alinear a los mismos con las metas y objetivos propuestos.

Para dar respuesta al objetivo del artículo, la autora sugiere a las organizaciones crear un área o comité encargado de la implementación y seguimiento de los programas de capacitación fundamentándose en cuatro estrategias, las cuales se pueden implementar según requiera la organización.

Actualmente cada vez más organizaciones privadas están implementando dentro de su estrategia organizacional, planes de formación y desarrollo, especialmente para los líderes de los diferentes departamentos, lo anterior aporta una ventaja competitiva para la organización, ya que por medio de esta se logra tener un talento humano altamente capacitado en los diferentes procesos

de la organización, siendo este un factor fundamental en la motivación, logrando así reducir índices de rotación, fidelizar al personal, mejorar el clima organizacional, entre otros.

Algunas organizaciones no saben cómo crear programas de formación y desarrollo que genere beneficios notables, por lo anterior en el ensayo se identifican cuatro estrategias fundamentales para la implementación o fortalecimiento de estos, tales como, diagnóstico del entorno, tecnologías y competencias actuales; creación de planes de capacitación basados en las competencias y habilidades a desarrollar en los líderes; establecer metas claras y realistas; y por último seguimiento de avances y evaluación final. Así mismo, es fundamental tener en cuenta las tres habilidades gerenciales que debe tener un líder, habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades para la toma de decisiones; las cuales van ligadas al rol que desempeñe, siendo este un factor de gran valor, ya que, por medio del desarrollo de estas se logrará contar con líderes altamente capacitados, con las habilidades y aprendizajes necesarios para desempeñar diferentes cargos en la organización, aportando conocimiento de manera efectiva a sus seguidores y generando así en conjunto estrategias de valor, encaminadas a los objetivos organizacionales.

Para terminar, es preciso recordar a las organizaciones, que no solo se puede impartir conocimiento de manera presencial, hoy en día con las diferentes herramientas tecnológicas se tiene la facilidad de generar espacios virtuales, en donde las organizaciones pueden llegar a reducir costos. Así mismo, se ha vuelto cada vez más popular, encontrar organizaciones que cuenten con su propia universidad corporativa, en donde se encuentra 100% alineada con los objetivos de la organización, permitiéndoles estar sincronizados con los diferentes cambios del entorno y teniendo reacción a estos de manera más eficaz y eficiente, teniendo en cuenta los beneficios que esta conlleva para el éxito de una organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: Un modelo alternativo* (1.^a ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Arguelles, D. (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI. *Escuela de Administración de Negocios*, 71, 148-161.
- Attadia, L., Prates, G., Melenchon, C., Da Silva, P., & Altafin, R. (2019). Educación corporativa: Análisis del índice de contribuciones y desarrollo de competencias organizacionales. *Escuela de Administración de Negocios*, 87, 43-57.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2443>
- Baque, L., Triviño, K., & Viteri, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, política y valores, Edición Especial* (58), 1-16.
- Barrios, K. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62.
- Caicedo, V., & Acosta, A. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Politécnica*, 14, 105-113.
- Castro, L. (2012). Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 64-76.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones* (8.^a ed.). México D.F: McGraw-Hill.

- Codina, A. (2002). ¿Qué hacen los directivos y que habilidades necesitan para un trabajo efectivo? *Economía y Desarrollo*, 121(3-4), 175-196.
- Eggers, M. (2012). *Teoría de las organizaciones* (1a ed.). Ituzaingó, Provincia de Buenos Aires: Maipue.
- García, I. (2016). El buen gestor del talento humano: Retos y necesidades de capacitación. *Debates IESA*, XXI(1), 38-41.
- Garzón, M. (2019). Propuesta de modelo de universidad corporativa. *Visión de futuro*, 23, 1-23.
- Lozano, L. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147-164.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6a ed.). México D.F: Cengage Learning.
- Muller, E., Appleton, M., Ricci, G., Valverde, A., & Reynolds, D. (2019). Desarrollo de capacidades. En *Gobernanza y gestión de áreas protegidas* (pp. 263-304). Costa Rica: Editorial Universidad El Bosque y ANU Press.
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Parra, C., & Calderón, G. (2013). Formación y desempeño: Un análisis de caso en empresas manufactureras grandes. *Pensamiento & Gestión*, 34, 137-160.

Villegas, J. M. (1995). *Administración de personal*. Distrito Capital, Venezuela: Ediciones Los Heraldos Negros.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, Gestión del capital humano* (7.^a ed.). México D.F: McGraw-Hill

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8a ed.). México D.F: Pearson Educación S.A.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6a ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.