

**LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO POR  
COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES EN EL MUNDO ACTUAL**

**Ensayo**

**PRESENTADO POR**  
**Mónica Johana Ulloa Saavedra**  
**Cd. D0102491**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

**Bogotá, D.C.**

**2015**

## **Introducción**

El mundo actual y los constantes cambios en el entorno organizacional exigen que cada día las organizaciones busquen que sus colaboradores estén alineados con sus objetivos y su COR empresarial, sin embargo, actualmente son muy pocas las organizaciones que tienen en cuenta la formación o desarrollo por competencias de sus colaboradores, las cuales son fundamentales no solo para el éxito en el desempeño de los colaboradores si no también en el éxito y/o resultado de una organización y en la implementación de un “gana – gana” que llevara a los mejores resultados para las dos partes.

La formación y desarrollo por competencias es fundamental en la alineación de los colaboradores con la estrategia organizacional, desarrollando y fortaleciendo los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de cada uno de los colaboradores, criterios esenciales para un excelente desempeño de la actividad laboral, enfocados en el rápido avance y crecimiento de la tecnología, sistemas de información, conocimientos y sistemas cambiantes del entorno organizacional, por lo anterior es esencial que los colaboradores tengan una formación directamente relacionada con el desarrollo o COR de la organización, acorde con estos cambios y asuman la responsabilidad lo cual es una realidad que va directamente relacionado con el éxito del colaborador y de la organización.

## **La importancia de la formación y desarrollo por competencias en las organizaciones en el mundo actual**

En un mundo en constante cambio en donde todas las organizaciones pueden tener acceso a tecnología de punta, mejores sistemas de información, competencia igual, diferentes métodos y medios de marketing, lo que diferencia a una organización de las demás y que conlleva a generar mejores y mayores resultados, a tener una ventaja competitiva y a ubicarla en la cima frente a la competencia, es el talento humano y la fuerza proveniente de ellos, es por esto que el verdadero reto para éstas es formarlos desarrollando y/o fortaleciendo las competencias, capacidades, aptitudes y conocimientos en cada uno de ellos, enfocándolos con los objetivos, misión, visión, cadena de valor y COR de la organización que permitan contribuir con la estrategia y la competitividad de la organización.

En tiempos modernos, la economía, la evolución tecnológica y organizacional generan un alto impacto en los recursos humanos y las competencias en cada uno de los marcos laborales en donde el desarrollo organizacional es un proceso de mejora continua que debe ser sostenido en el tiempo. En cuanto a gestión de los recursos humanos, una de las herramientas indispensables y fundamentales de este proceso es el desarrollo de potencial, las empresas que mejor llevan a cabo esta tarea apuestan por la gestión por competencias.

Uno de los objetivos, por no decir que el principal de la evaluación de competencias es saber si los trabajadores cuentan con otras habilidades además de las requeridas para cubrir el rol para el cual fueron contratados y así lograr cubrir otros cargos de mayor responsabilidad en el futuro.

No obstante, hay que tener presente que es este escenario, de cambio constante, el que propicia y justifica la emergencia de un nuevo discurso que va más allá de la formación para el empleo o para el puesto de trabajo y se pone el énfasis en la mejora de las competencias personales y de la organizacionales.

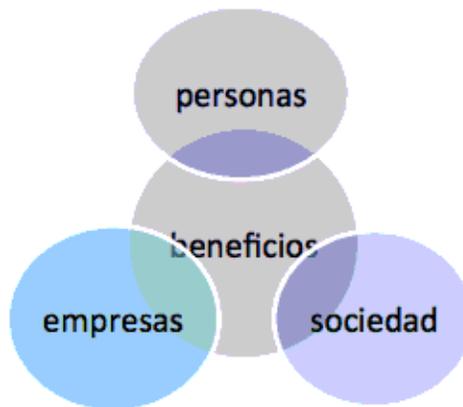


Figura 1

De una organización basada en la especialización y en el puesto de trabajo llegamos a una estructura de redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender y aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas, anteriormente se creía que el desarrollo organizacional correspondía la especialización de los roles correspondientes a cada cargo y con el pasar de los años dicho concepto fue alimentado y explotado tanto de teorías como de prácticas, aumentando así la visión de la organización.

Cuando se evalúa o se mide el potencial, se puede proyectar un resultado futuro el cual es totalmente incierto, y para poderlo desarrollar, dicho potencial debe ser detectado, algo que lo dificulta es la actual enseñanza en las aulas de clase ya que es poco probable que dicho conocimiento se pueda transmitir en el

ámbito laboral ya que las habilidades de comunicación, negociación, relaciones interpersonales, resolución de conflictos, autocontrol, adaptación al cambio, entre otras, solo se desarrollan y potencializan en la práctica.

Un experto en Desarrollo Organizacional expresa: “Hay que exponer a las personas a situaciones que permitan demostrar su conducta. Los planes de desarrollo deben permitir que el potencial se exprese en la práctica, es la única manera de conocer el potencial de cada persona. Lo que no se expresa parece que no existe”. Una de las metodologías más efectivas de aprendizaje - desarrollo es la creada por profesionales del Centro de Liderazgo Creativo conocida como 70/20/10. Esta metodología, utilizada por muchas empresas como la finlandesa Nokia, apuesta a rotación de puestos, expatriaciones, trabajo en equipo por proyectos, programas de mentoring como técnicas de formación y desarrollo más que la educación tradicional de aula.

La metodología 70/20/10 significa que el 70% de la formación debe ser en el puesto a través de experiencias reales de resolución de problemas. Es el aspecto más importante de un plan de desarrollo. El 20% del desarrollo proviene del feedback, de la observación e intercambio de roles. El 10% del desarrollo proviene de la educación formal en cursos y aprendizaje en el aula.

Hay competencias que se adquieren mediante:

- a) La capacitación o el entrenamiento
- b) En una posición (en especial si la persona se expone ante situaciones difíciles)

Fulgi asegura que la adaptación al cambio es una habilidad clave para los negocios y que se adquiere en la adolescencia. En la adultez es muy difícil desarrollarla al menos que la persona se enfrente a situaciones difíciles que lo obliguen a revisar con cuidado sus propios valores llevándolo a realizar un cambio importante en algún aspecto de su vida.

En Estados Unidos, esta formación en la práctica se llama training by exposure donde la persona se enfrenta a distintas situaciones (previamente diseñadas y propuestas por el coach) dentro de su puesto. Hay que exponer a las personas a situaciones concretas para observar sus competencias.

El Gerente de Marketing podría proponer a un Jefe de Producto revisar todos los procesos productivos y generar una mejora o la creación de un nuevo producto o cambios en el actual. Exponerlo en una situación extrema pero controlada. “Hay que aumentar la complejidad o la cantidad de la tarea. Echarle más gas hasta ver donde resiste el motor” asegura el consultor. Hay que tener en cuenta que la gente se motiva más con la complejidad de una tarea que con la cantidad, porque al agregar más horas a la misma tarea “creen que están en un régimen taylorista”, piensan que simplemente se los hace trabajar más para producir más.” (<http://blogdecienciassocialesyhumanas.com.co/2010/07/formación-y-desarrollo-por-competencias.html?m=1>).



Figura 2

La emergencia de la lógica de las competencias en el sector productivo, viene motivada por los grandes cambios habidos y sus repercusiones en las actividades profesionales y la organización del trabajo. Tiene particular incidencia en la gestión de los recursos humanos.

Desde esta óptica se le suele definir como un “modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización” (Cruz y Vega, 2001: 10).

En empresas, de todos los tamaños, que consideran a sus empleados como una fuente importante de ventaja competitiva y como activos y agentes del cambio, pueden ser más innovadoras y sostenibles, y para tal fin, las empresas deben identificar las calificaciones que precisan, promover una cultura de aprendizaje permanente, fomentar la formación en el lugar de trabajo y facilitar el intercambio de conocimientos. Las empresas sostenibles integran el desarrollo de los recursos humanos en su estrategia y actúan con equidad al desarrollar las

calificaciones y competencias de sus empleados, invirtiendo en sus recursos humanos, compiten con éxito en unos mercados mundiales cada vez más exigentes e integrados, en donde la segmentación del mercado de trabajo también se verifica en la estructura empresarial y los niveles de productividad son elevados.

El desarrollo de las competencias es fundamental para que la fuerza laboral aumente la productividad del trabajo, se maximicen los conocimientos de los colaboradores, se aprovechen al máximo las habilidades de las personas y se cuente con mayores niveles de satisfacción. La sociedad percibe los impactos del desarrollo de competencias mediante empleos de mejor calidad, mayores tasas de ocupación y formalidad, inclusión social, respeto de los derechos laborales y competitividad dentro de la misma organización, en mercados locales y en los mercados mundiales.

La formación debe responder al entorno productivo, tecnológico, informativo, laboral y sociocultural, así como a las características, condiciones, necesidades y expectativas de sus sujetos de atención, así mismo, la formación y desarrollo por competencias, puede contribuir a la construcción de sociedades más equitativas, coadyuvar a resolver algunas formas de exclusión laboral dentro y fuera de la compañía. Esta es la doble pertinencia de la formación, tanto a nivel social como económicamente.

Un ambiente formativo adecuado estimula el aprendizaje en equipo, la construcción de conocimientos y mejores actitudes, motivaciones y valores, lo cual conduce a una mejor integración laboral y social. El reconocimiento que se otorga mediante un certificado de competencia, se valora en el mercado laboral y en el ámbito educativo, favoreciendo la participación social y el compromiso con el aprendizaje permanente.

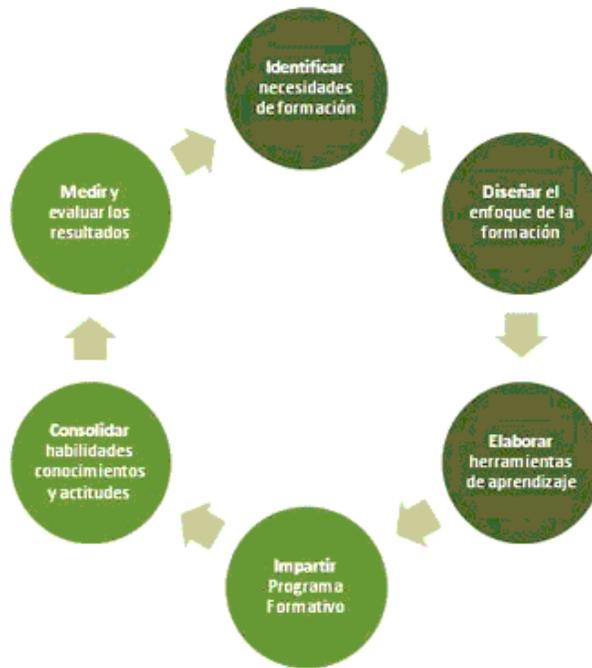


Figura 3

Es importante que la alta gerencia este convencida de los resultados que puede generar la formación y desarrollo por competencias en los colaboradores y por consiguiente en los resultados de la organización, puesto que no es una tarea fácil, por el contrario es un proceso que lleva tiempo, organización, recursos económicos, implicará ocupar tiempo del trabajo de los colaboradores para el desarrollo del programa, nivelación y mejores escalas salariales, plan carrera, pero finalmente se verán reflejados los resultados no solo en mejores resultados a nivel económico de la organización, sino también en lo que tiene que ver con ambiente laboral y rotación, estos dos últimos puntos toda vez que al mantener un equipo de trabajo eficiente, interesado y feliz por los beneficios brindados por la compañía, se vivirá un mejor clima laboral y los colaboradores no buscaran nuevas oportunidades de trabajo en otras compañías.

Es por esto que el desarrollo y cambio organizacional debe estar directamente relacionado con el recurso humano, para estar siempre a la vanguardia y tener una constante adaptación a las nuevas metodologías, esto se logra por medio de la formación constante a todos los colaboradores, toda vez que un colaborador será totalmente competente cuando tenga los suficientes conocimientos y también sepa ponerlos en práctica con la mejor actitud, es por esto que la formación debe estar enfocada a la estrategia de la organización, para que de esta manera todos sigan el mismo enfoque y finalmente se logre la aplicación de lo aprendido, la superación de las diferentes dificultades presentadas en el camino y el éxito total de la estrategia.

A continuación se relacionan algunos puntos importantes a tener en cuenta para la implementación de un programa de formación y desarrollo por competencias en una organización, es importante mencionar que este programa es aplicable a todas las áreas de la organización y a para todos los niveles:

1. *Descripción de Competencias:*

El Concepto de competencias está directamente relacionado con las necesidades de desempeño de los colaboradores en su entorno laboral de una manera eficiente y eficaz que conlleven a un resultado exitoso en el desempeño del cargo.

Se debe identificar las competencias necesarias para cada área de la organización y sus diferentes grados de aplicabilidad dependiendo de la función realizada o del cargo desempeñado dentro del área, esto con el fin de enfocar los esfuerzos en las competencias menos desarrolladas y que requieran un mayor trabajo y/o desarrollo, para esto se debe tener en cuenta:

1.1. *Aspectos Mínicos.* Para la implementación de un programa de formación y desarrollo de competencias, es necesario tener en cuenta requerimientos y funciones del cargo, competencias requeridas para desempeñar la función, conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, responsabilidades y características del colaborador, tener en cuenta que no solo se debe desarrollar las competencias si no también las capacidades de los colaboradores, toda vez que estos son herramientas principales en los procesos de cambio y éxito de las empresas y son quienes aportan a crear ventajas competitivas en las organizaciones. Así mismo identificar si se cuenta con matriz de perfiles ya definidas para analizarlas, complementarlas, ajustarlas y adecuarlas a lo que se requiere para el programa de formación y desarrollo de competencias, o si por el contrario es necesario la creación y/o levantamiento de la matriz de perfiles.

1.2. *Estructura / Niveles.* El programa de formación por competencias debe estar dirigido a los diferentes niveles de la organización (operativo, medio, directivo, estratégico), el enfoque depende de cada nivel y de las competencias a formar.

1.3. *Clases de Competencias.* Todas las personas poseen diferentes competencias y/o habilidades que les permiten tener un desempeño básico o superior en las actividades que desarrollan en cada una de las áreas de sus vidas, sin embargo, en un programa de formación y desarrollo por competencias, se pueden ir desarrollando o fortaleciendo enfocándolas en el desarrollo y objetivo de la organización.

1.3.1. *Competencias diferenciadoras.* Competencias claves que influyen en el desarrollo exitoso de las funciones de un colaborador, son las que hacen la diferencia entre un colaborador en comparación con los demás, son las competencias que hacen destacar a un colaborador, son a las que debe llegar cada persona.

1.3.2. *Competencias esenciales.* Son las que se tienen por naturaleza, las que hacen que un colaborador pueda desarrollar una función de manera normal sin sobresalir en su desempeño, éstas son las que se deben trabajar para lograr desarrollarlas y llegar a un nivel óptimo.

1.4. *Manual de Funciones.* Diseñar y documentar los manuales de funciones de cada uno de los cargos con base en la formación por competencias.

## 2. *Formación por Competencias*

2.1. *Importancia.* Se debe tener en cuenta que la formación por competencias es un medio y/o una herramienta que permitirá tener un camino seguro a la obtención de los objetivos propuestos por la compañía, es por esto que debe contemplar todo lo necesario para fortalecer las destrezas, conocimientos, habilidades que los colaboradores necesitan para un desempeño más eficiente y eficaz, no debe ser un proceso improvisado, simple o sin importancia, al contrario debe contar con una planeación, organización, enfoque, presupuesto, cronograma, diagnóstico, seguimiento y evaluación, además debe contemplar la participación de todos los colaboradores de la organización.

La formación debe estar enfocada a una mayor rentabilidad de la organización que conlleve a la eficacia y eficiencia de los colaboradores, es por esto que la formación debe ser útil, práctica, rentable, debe responder a los intereses de la organización y debe estar enmarcada en una visión de mejora continua de los procesos.

Impulsar la igualdad y justicia en los procesos de promoción interna y escalamiento dentro de la organización, al tener en cuenta no solo la formación académica de los colaboradores, sino también la formación interna, el buen desempeño, resultados y habilidades.

2.2. *Enfoque.* La formación y desarrollo por competencias debe estar enfocado en formar en conocimientos, recursos, saber utilizar, liderar, complementar, saber actuar, analizar, comprender, trabajo en equipo, crear una cultura de aprendizaje continuo, proporcionar herramientas y oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, toma de decisiones, resolución de conflictos

2.3. *Metodología.* La metodología es una parte fundamental, toda vez que es el instrumento o plan que se tendrá para el correcto funcionamiento del programa, es por esto que se debe tener en cuenta muchos aspectos, se debe tener una excelente planeación para definir como se llevará a cabo el programa de formación, definir objetivos, criterios, aplicabilidad, focos, grupos o sectores focales, tiempo, materiales, para esto se puede definir las siguientes fases o etapas:

2.3.1.1. Levantamiento de matriz de perfiles existentes, en donde se debe especificar la definición del cargo, funciones a desarrollar, formación académica, habilidades, experiencia, competencias; con esta información se debe establecer que hace falta para cubrir las necesidades reales de cada cargo y/o puesto de trabajo y así mismo que enfoque se debe dar para la formación de los colaboradores para que sean personas idóneas para desempeñar su función.

2.3.1.2. Diagnostico de conocimientos y habilidades de los colaboradores, para identificar y detectar las necesidades de formación y desarrollo para los colaboradores.

2.3.1.3. Selección de competencias a desarrollar para cada área y cargo, para realizar la planeación y los grupos de formación.

2.3.1.4. Rediseñar la matriz de perfiles basados en responsabilidades, conocimientos, habilidades, profundización, nivel de comunicación, toma de decisiones, resultado esperado, para garantizar un desempeño óptimo.

2.3.1.5. Formación y/o capacitación del personal, en esta etapa se debe tener en cuenta la formación en temas y competencias genéricas y de igual manera un programa de formación específica dependiendo del nivel del cargo y/u ocupación, para que todos los colaboradores tengan un excelente nivel de desarrollo que se ajuste a su cargo o puesto de trabajo. Esta formación se puede realizar de manera presencial o virtual (E-learning), o si se prefiere se pueden utilizar los dos medios para un mejor seguimiento y acompañamiento a los participantes, debe impulsarse la participación de todo el grupo, la oratoria, el análisis, la comprensión, el trabajo en equipo, redacción, utilización de medios audiovisuales y muchas más herramientas que servirán en el desarrollo laboral

### 3. *Seguimiento / Coaching:*

El coaching se utiliza para ayudar a cumplir las metas propuestas en el programa de formación y desarrollo de competencias y adoptar un estilo de liderazgo ya en el desarrollo de las funciones de los diferentes colaboradores. El coaching debe ser estructurado, fácil de entender y debe estar enfocado en los temas y competencias vistas en durante el programa de formación; debe estar diseñado para cada cargo o para diferentes grupos objetivo que tengas las mismas condiciones o competencias similares, toda vez que se evaluar no de una manera global, si no por el contrario con enfoques en las competencias a desarrollar.

3.1. *Criterios de Desempeño.* Una vez culminado el proceso de formación y capacitación para los colaboradores, debe crearse un modelo de seguimiento que permita validar la aplicación y práctica de lo aprendido, desarrollo de sus competencias y habilidades, así mismo que permita identificar posibles falencias o desviaciones para reforzar y/o ampliar el acompañamiento. El coaching trata de trabajar conjuntamente con los colaboradores para ayudarles a transformar los conocimientos adquiridos en resultados positivos para la organización, adicional a los conocimientos también debe tratarse o trabajar relaciones personales, manejo de conflictos y liderazgo.

#### 4. *Evaluación*

4.1. *Evaluación de Desarrollo.* En todo proceso de formación y/o capacitación es indispensable medir los conocimientos adquiridos y la aplicación de los mismos; es por esto que es importante tener una medición objetiva del desempeño y de los resultados de los colaboradores, por lo cual se debe diseñar una evaluación de desarrollo basada en competencias enfocadas en las funciones de cada colaborador y del área en donde se desempeña; ésta evaluación servirá de base para la promoción y reubicación de los colaboradores, nivelación salarial y reconocimientos de acuerdo a sus resultados.

### **Conclusiones**

La formación y desarrollo en una organización es la optimización de las competencias de los colaboradores en relación con su profesión y sus funciones dentro de la compañía, por medio de un proceso específico, que busca fomentar el crecimiento personal y laboral y unificar el conocimiento que los colaboradores tienen con las habilidades, aptitudes, destrezas que pueden llegar a desarrollar o potenciar mediante un buen programa y acompañamiento, todo esto enfocado en la visión y objetivos de la organización, lo cual permitirá tener un gana-gana que llevará al éxito de la organización y satisfacción personal de cada uno de los colaboradores que participen de este programa.

La formación profesional en sitio y el desarrollo de competencias enfocadas en lo específico de la labor, puede fomentar la confianza y la autoestima del colaborador, contribuyendo a la inserción del individuo en la familia y en la sociedad y generando excelentes resultados para la organización.

## Referencias

1. Bolívar Cris, (2007). Más allá de la formación: El desarrollo por competencias. Extraído el 15 de octubre de 2015 desde <http://www.arearh.com/formacion/masallaformacion.htm>
2. Cruz y Vega, 2001: 10
3. Drucker, P. Administración para el futuro
4. Fernández Tejada José y Navío Gámez Antonio. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Extraído el 17 de octubre de 2015 desde <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>
5. Thomas G, C y Christopher G, W (2009). Desarrollo organizacional y cambio. 8ª Ed. Pt. 3 y 5.
6. ----, (2010 19 de Julio). Formación y Desarrollo por Competencias. Extraído el 11 de Octubre de 2015 desde <http://blogdecienciassocialesyhumanas.blogspot.com.co/2010/07/formacion-y-desarrollo-por-competencias.html>
7. ----, Gestión por Competencias. Extraído el 17 de octubre de 2015 desde <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
8. ----, Formación y desarrollo por competencias. Extraído el 6 de noviembre de 2015 desde <http://blogdecienciassocialesyhumanas.com.co/2010/07/formación-y-desarrollo-por-competencias.html?m=1>