



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias del Trabajo**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Relaciones Laborales y Recursos  
Humanos**

**Formación en Competencias Laborales  
Transversales y su Aplicación en las  
Empresas**

Presentado por:

***María Pardo Cabrero***

Tutelado por:

***Ana María Ortega Álvarez***

*Palencia, Junio de 2020*

## ÍNDICE:

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>2. COMPETENCIAS LABORALES TRANSVERSALES</b>	5
<b>2.1 Competencia Laboral</b>	5
2.1.1 Tipos de Competencias	9
<b>2.2 Competencias Laborales Transversales</b>	11
2.2.1 Tipos De Competencia Transversal	12
<b>2.3 Gestión Por Competencias</b>	15
<b>3. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	18
<b>3.1 Valor Estratégico De La Formación</b>	19
<b>3.2 Proceso De Formación</b>	22
<b>3.3 Métodos Y Técnicas De Formación Y Desarrollo En Competencias Transversales</b>	33
<b>4. VISIÓN PRÁCTICA: LA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS LABORALES TRANSVERSALES EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS</b>	45
<b>5. CONCLUSIONES</b>	50
<b>6. BIBLIOGRAFÍA:</b>	53

# 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, ante una situación de cambios sociales, económicos, tecnológicos ... continuos, el factor humano se convierte en el capital más valioso de la empresa, ya que contar con un buen capital humano, formado y con talento, permite conseguir los objetivos marcados por la organización y el éxito de la misma, así como diferenciar a unas organizaciones de otras por el simple hecho de que no hay dos personas iguales, por lo que tener a los mejores permitirá a la organización obtener una ventaja competitiva.

La necesidad de conseguir el éxito y los objetivos marcados por la empresa, así como la ventaja competitiva, dan un valor incalculable a la formación y desarrollo de los empleados y a la inversión en capital humano que las empresas llevan a cabo. Todo esto hace muy interesante el estudio de cómo las empresas plantean la formación y desarrollo de competencias laborales y en especial de competencias laborales transversales, ya que éstas son aquellas características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo y que por tanto favorecerán la consecución de los objetivos empresariales.

Con este Trabajo de Fin de Grado se pretende dejar claro cuál es el significado de las competencias laborales transversales y determinar cuáles son los diferentes tipos de competencias laborales transversales existentes, así como determinar en qué consiste la gestión por competencias, centrándonos en el área o subsistema de recursos humanos dirigido a la formación y desarrollo de los trabajadores. Además, expondremos con detalle los diferentes métodos o técnicas de formación existentes que permitirán el desarrollo de competencias transversales.

De la misma forma y con una visión más práctica, se pretende mostrar la realidad de las empresas en este aspecto, la evolución que ha tenido a lo largo de los años la formación y el desarrollo en competencias transversales, cómo gestionan las empresas la formación en competencias trasversales, la importancia que dan a este tipo de competencias, qué empresas se preocupan más por la formación y desarrollo de sus empleados, en qué tipo de competencias transversales se centran más en formar y cuáles son las técnicas y métodos más utilizados... dando una visión general de las empresas nacionales, obtenida a través de una entrevista a una persona con una amplia experiencia en este campo.

La elaboración de este trabajo de fin de grado me ha permitido el desarrollo de la capacidad de análisis y síntesis, así como la capacidad de gestión de la información al ordenar, seleccionar y sintetizar toda la información y conocimientos adquiridos mediante la lectura de manuales, artículos y revistas para después poder plasmarlo de la forma más completa, clara y ordenada.

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)</b>
<b>INSTRUMENTALES</b>
<b>CG.1.</b> Capacidad de análisis y síntesis
<b>CG.6.</b> Capacidad de gestión de la información

También me ha permitido desarrollar mis habilidades en las relaciones interpersonales al tener la suerte de haber podido conocer a una persona con una amplia experiencia en el ámbito de la formación en competencias que me permitió conocer sus conocimientos y puntos de vista sobre el tema, así como expresar los míos propios.

De la misma forma, el desarrollo de este trabajo me ha permitido trabajar mi razonamiento crítico ya que, mediante el análisis, la comparación y la evaluación de diferentes ideas de multitud de autores he podido alcanzar una propia sobre el tema principal del trabajo que son las competencias transversales.

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)</b>
<b>PERSONALES</b>
<b>CG.12.</b> Habilidades en las relaciones interpersonales
<b>CG.14.</b> Razonamiento crítico

También he podido desarrollar durante su elaboración la capacidad de adaptación a nuevas situaciones ya que debido a la etapa que estamos viviendo provocada por la Covid – 19, hemos tenido que adaptar tanto la forma de realizar la entrevista de la parte práctica que se ha llevado a cabo mediante videollamada, lo que nos ha limitado en cierta manera el contenido, como la forma de comunicación entre alumna y tutora que hemos estado en continuo contacto mediante correo electrónico, llamadas telefónicas y videollamada.

De igual forma he desarrollado mi capacidad creativa al intentar plasmar de la forma más visual posible conceptos e información relevantes mediante tablas y esquemas.

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)</b>
<b>SISTÉMICAS</b>
<b>CG.17.</b> Adaptación a nuevas situaciones
<b>CG.18.</b> Creatividad

Asimismo, la elaboración del trabajo me ha permitido adquirir competencias relacionadas con la dirección y gestión de recursos humanos ya que realizándolo he podido conocer el conjunto de procesos necesarios para gestionar de forma correcta un proceso de formación y desarrollo de competencias en la empresa.

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)</b>
<b>DISCIPLINARES (SABER)</b>
<b>CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos</b>

Por último, la realización del trabajo me ha permitido trabajar la capacidad de transmitir y comunicar tanto por escrito como de forma oral usando una terminología y técnicas adecuadas al tratar de buscar la forma más clara y correcta de transmitir todos los conocimientos adquiridos y trabajados a lo largo de la elaboración del trabajo final de grado.

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)</b>
<b>PROFESIONALES (SABER HACER)</b>
<b>CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas</b>

## 2. COMPETENCIAS LABORALES TRANSVERSALES

### 2.1 Competencia Laboral

El primer paso para entender lo que va a tratar este trabajo fin de grado es definir qué significa la palabra **competencia**.

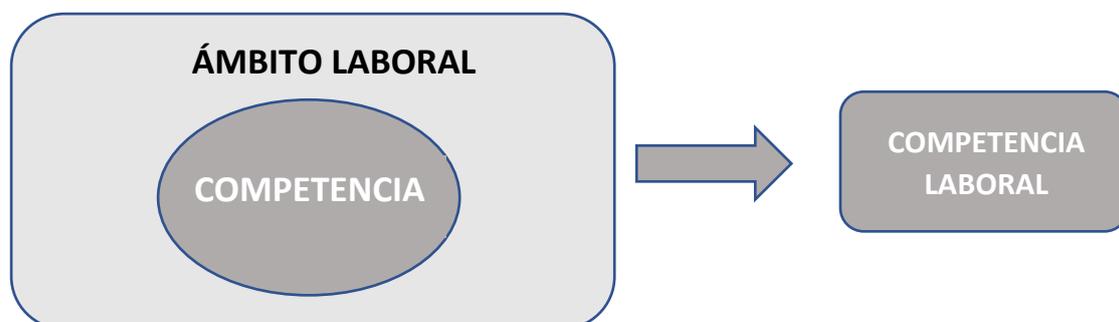
El Diccionario de La Real Academia Española determina que la palabra competencia proviene del latín “competentia” y presenta dos acepciones del significado de esta palabra. La primera acepción deriva del verbo *competir*: “Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo” u “oposición o rivalidad entre dos o más personas que aspiran a obtener la misma cosa” y la segunda deriva del verbo *competere* (*competente*): “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. De las dos, la que más se acerca al tema que vamos a tratar en este trabajo es la segunda, ya que el trabajo se centra en aquellas competencias referentes a las habilidades, aptitudes y características de los trabajadores y trabajadoras.

Múltiples autores han tratado este tema y han ido definiendo la palabra competencia de diferentes formas, como por ejemplo:

*Levy-Leboyer (1997)* que resume las competencias como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Rodríguez Moreno, 2006, pág. 56).

*Martens. L (1998)* que determina que la persona competente es la que posee los atributos - conocimientos, valores, habilidades y actitudes- necesarios para desempeñar su trabajo de acuerdo con la norma idónea (Rodríguez Moreno, 2006, pág. 57).

La palabra competencia es utilizada en múltiples ámbitos, pero nosotros vamos a centrarla en el ámbito laboral, en las **competencias laborales** de los trabajadores y trabajadoras.



Fuente: Elaboración propia.

En este ámbito, de igual forma, muchos autores han tratado de definir el significado de **Competencia Laboral** y por tanto la multitud de definiciones diferentes mostrando la opinión de cada uno de ellos es visible. Algunos de estos autores o instituciones tal y como muestra Martha Alles (2015, pág. 80) son:

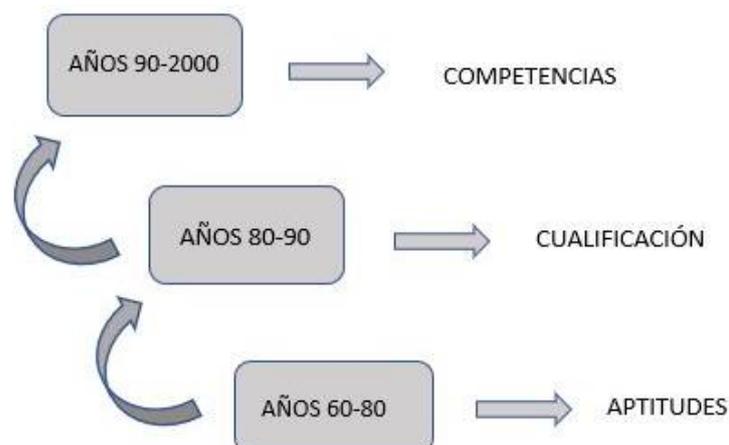
*Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor)* perteneciente a la OIT, que la determina como la capacidad efectiva de llevar a cabo exitosamente una actividad laboral identificada. Es una capacidad real y demostrada.

*Consejo Mexicano de normalización y certificación de competencias laborales (CoNoCer) (1998)*, la define como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos habilidades, destrezas y actitudes, que son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Pero nosotros vamos a centrarnos en la definición de **competencia laboral** que aporta la autora Martha Alles (2015), por ser esta la más clara y concisa:

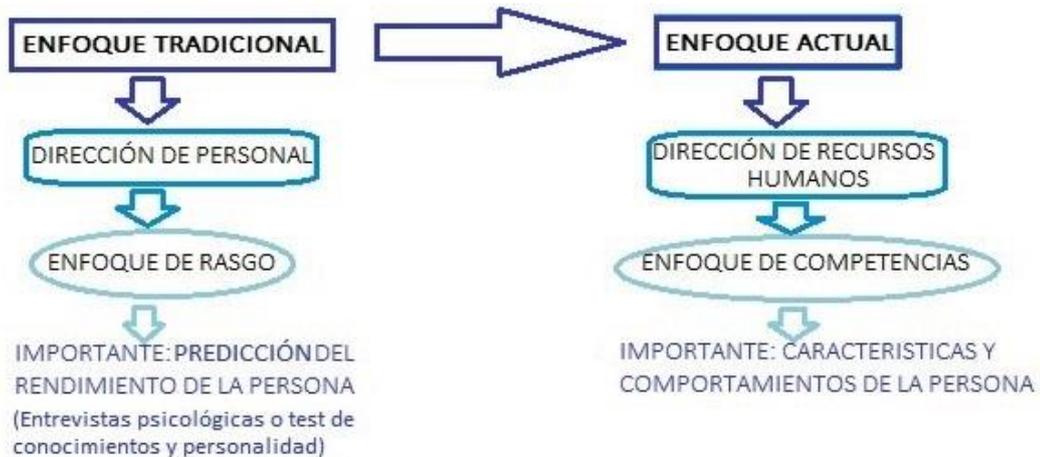
*“Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo”.*

En el ámbito laboral, los requisitos profesionales de las empresas han ido evolucionando a lo largo de los años, tal y como explica Rodríguez Moreno (2006, pág. 52). En los años 60-80 la mayor relevancia la tenían las aptitudes de las personas ante la tarea a desempeñar, en los años 80-90 la importancia la tenía la cualificación que cada persona había adquirido y en los años 90-2000 cada vez han ido adquiriendo mayor importancia una serie de competencias que podríamos decir que son innatas a la persona y que por lo tanto consiguen diferenciar a unas de otras. Algunos ejemplos de estas competencias son la creatividad, la flexibilidad, la capacidad de toma de decisiones...



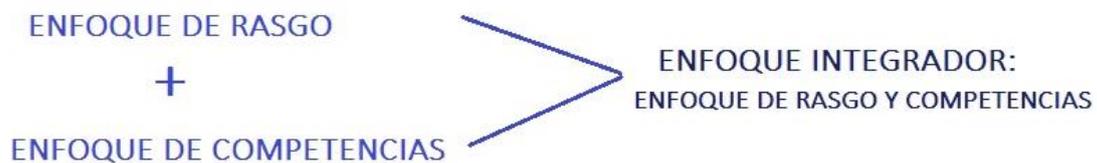
Fuente: Adaptado de Rodríguez Moreno (2006).

Esta evolución también tratan de explicarla Pereda Marín y Berrocal (2011, pág. 66 y 77) estableciendo que hemos pasado de un *Enfoque Tradicional* → “Dirección de Personal”, basado en un “**Enfoque de Rasgo**” donde lo importante era predecir cuál sería el rendimiento de la persona mediante entrevistas psicológicas o test de conocimientos y personalidad, a un *Enfoque Actual* → “Dirección de Recursos Humanos”, basado en un **Enfoque de Competencias** donde son más importantes los comportamientos que el propio conocimiento o la inteligencia.



Fuente: Elaboración propia.

Pero tal y como establecen estos mismos autores, estos enfoques no son excluyentes el uno del otro sino que, de forma integrada, la inteligencia junto con las aptitudes personales y la personalidad/competencias, determinará la mayor o menor facilidad con la que una persona va a poder desempeñar una actividad, por tanto, este **enfoque integrador** y completo es el “**Enfoque de Rasgo y Competencias**”.



Fuente: Elaboración propia.

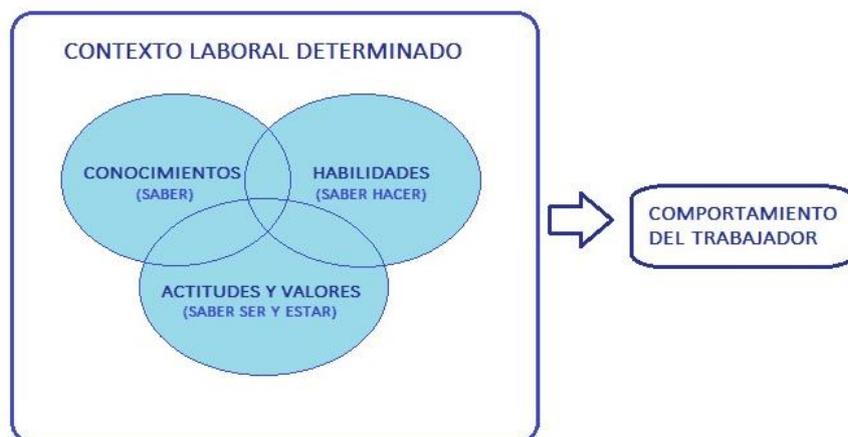
En la misma línea Lévy- Leboyer (2003) determina que la oposición entre aptitudes e inteligencia por un lado y las competencias por otro, no tiene ningún sentido ya que su unión es necesaria para el desarrollo de una actividad profesional.

En esta misma idea Blanco Prieto (2007, pág. 26) define las competencias como el “conjunto **integrado** de conocimientos, rasgos y constructos psicológicos que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o trabajo y que están causalmente relacionados con la ejecución exitosa del mismo...las competencias no son un elemento aislado sino la **integración** de diversos elementos claramente contextualizados, ya que para su observación es necesario que la persona esté en un contexto de acción en un trabajo específico”. También determina que los comportamientos de las personas vienen determinados por tres variables:

*“Saber” → Conocimiento, “Saber hacer” → aptitudes, habilidades y destrezas fruto de la experiencia, “Saber ser o estar” → actitudes, valores.*

Por lo tanto, recopilando todas las ideas anteriores lo que nos queda claro respecto a la **COMPETENCIA LABORAL** es que:

1. Es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes o valores.
2. Que se deben tratar de forma conjunta e integrada.
3. Siempre debe tenerse en cuenta en un contexto laboral determinado.
4. Que da lugar a una serie de comportamientos que son la causa del rendimiento del trabajador en un determinado trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.1 Tipos de Competencias

Cuando hablamos de tipos de competencias, nos ocurre lo mismo que con la definición, podemos encontrar tantas clasificaciones como autores lo estudian.

Un modelo que explica muy bien los tipos de competencias es el modelo que mostramos a continuación, el **modelo del iceberg** que plantean Spencer y Spencer (2011):



Fuente: Adaptado de (Alles, 2015).

En este modelo podemos observar cómo Spencer y Spencer diferencian dos tipos de competencias:

- ∞ Por un lado, están aquellas competencias que están en la *parte superior* del iceberg, en la *parte visible* y por lo tanto se pueden *observar fácilmente*. Estas competencias son los **conocimientos** y **las habilidades** que el trabajador o trabajadora posee ante la actividad laboral, que es la actividad que nos compete en este trabajo. Estas competencias pueden desarrollarse fácilmente mediante el entrenamiento y capacitación.
- ∞ Por otro lado, están aquellas competencias que están en la *parte inferior* del iceberg, en la *parte no visible*, y que por tanto son *difíciles de observar*. Estas competencias comprenden tanto el **concepto personal de sí mismo del propio trabajador**, como la **personalidad** y las **motivaciones** de este. Estas competencias son de muy difícil desarrollo ya que su entrenamiento y capacitación son complicados y por tanto esto hace que sea también muy difícil su evaluación.

Otra clasificación es la que establecen Ernst&Young Consultores (1998, págs. 5,6,8) quienes diferencian las competencias en:

- ∞ **Competencias clave/estratégicas:** siendo aquellas competencias que tienen o deben tener los trabajadores y trabajadoras y que inciden de forma directa en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.
- ∞ **Competencias de umbral:** siendo aquellas competencias mínimas y básicas que todo trabajador debe poseer para el cumplimiento de cualquier tarea, como por ejemplo saber leer y escribir o conductas básicas de comportamiento.
- ∞ **Competencias diferenciadoras:** siendo aquellas que diferencian a unos trabajadores de otros. Cuanto más arriba esté el trabajador o trabajadora en la jerarquía laboral, mayores serán sus competencias diferenciadoras.

Otra de las clasificaciones más relevantes y en la que vamos a enfocar este trabajo, es la que establecen Pereda Marín y Berrocal Berrocal (2011):

- ∞ **Competencias técnicas:** Son aquellas competencias que se basan en la correcta ejecución de las actividades de un puesto de trabajo determinado. Estas competencias son los conocimientos y habilidades técnicas sobre un determinado área donde se desempeña el trabajo, lo que las hace difíciles de transferir de unos puestos de trabajo a otros debido a su especificidad.
- ∞ **Competencias genéricas:** también llamadas competencias **transversales**, este tipo de competencias son comunes a puestos muy diferentes y por tanto son transferibles de unos puestos a otros lo que las hace especialmente importantes ya que pueden marcar cuál puede ser el potencial del trabajador y el desarrollo profesional que podrá tener dentro de la organización. Algunos ejemplos son la iniciativa, liderazgo, flexibilidad...

## 2.2 Competencias Laborales Transversales

Como acabamos de señalar, las competencias transversales, en concreto las laborales que son las que nos competen en este trabajo, son aquellas competencias genéricas, comunes a la mayoría de las profesiones y puestos de trabajo y que por tanto pueden transferirse y ser útiles entre estos diferentes puestos y profesiones y que son necesarias para su correcto desempeño. Ejemplo de este tipo de competencias pueden ser el liderazgo, la comunicación, flexibilidad...

Con el fin de que los conceptos queden claros y ordenados, vamos a basarnos en la clasificación que presenta la autora Martha Alles (2015), donde diferencia entre conocimientos y competencias, dando las siguientes definiciones para ambos:

**Conocimientos:** conjunto de saberes sobre un tema.

**Competencias:** Características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

Por tanto, a partir de aquí cuando hagamos referencia a competencias, no incluiremos los conocimientos al considerarlos, como Martha Alles, como competencias técnicas y no conductuales, sino que estaremos refiriéndonos a las competencias trasversales que son en las que nos centramos en este trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de competencias se van adquiriendo a lo largo de la vida mediante la experiencia. En algunos casos se pueden entrenar y desarrollar mediante planes de formación, aunque esto puede resultar complejo y costoso, pero en otros casos este tipo de competencias vienen innatas con la persona, se tienen o no se tienen, pero no pueden entrenarse y, por tanto, de alguna manera permiten diferenciar a unas personas de otras. Como dice Martha Alles (2015) “devienen en comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto”, pero el desempeño exitoso en el puesto no es lo único que pueden generar estas competencias.

Como sabemos, los conocimientos pueden desarrollarse más fácilmente y ante personas con las mismas competencias técnicas (conocimientos) base, podremos decir que tendrá mayor éxito laboral y una mayor empleabilidad<sup>1</sup> y le permitirá diferenciarse del resto, aquella persona que haya ido adquiriendo y desarrollando a lo largo de su vida un mayor número de competencias transversales.

Aquí cabe hacer referencia a un tipo de competencias, que son las *competencias emocionales*, definidas por Goleman (Blanco Prieto, 2007, págs. 107-108) como aquellas competencias que derivan de la inteligencia emocional, considerando ésta como la capacidad de ponernos en contacto con nuestras emociones y pensamientos y saber gestionarlos. Ejemplo de estas competencias son: la autoconciencia, la autorregulación (adaptabilidad, autocontrol, confiabilidad...), la motivación, la empatía y las habilidades sociales (liderazgo, comunicación, influencia...). Goleman considera este tipo de competencias más importantes que el conocimiento (habilidades técnicas) para el éxito profesional. Como podemos comprobar este tipo de competencias están muy ligadas y relacionadas con las competencias transversales ya que son características personales que influyen directamente en el correcto desempeño del trabajo.

### 2.2.1 Tipos De Competencia Transversal

No existe una lista cerrada de competencias transversales ya que éstas dependen mucho de la empresa y su estrategia u objetivos, pero vamos a nombrar las 10 competencias transversales básicas y más demandadas por las empresas y vamos a hacer una pequeña descripción de cada una de ellas.

#### **1. Habilidades comunicativas**

Competencia muy valorada en todos los ámbitos laborales ya que tan importante es el saber hacer como el saber comunicarnos, transmitir nuestras ideas de la mejor forma posible, poder recibir y dar órdenes, intercambiar información...

Igual de importante que el saber comunicarnos es el saber escuchar para que sea posible la realización de feedback con el resto de la plantilla y departamentos y que este se realice de la mejor forma posible.

---

<sup>1</sup>Empleabilidad: Tal y como establece (OIT, 2004) “ se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo y progresar en la empresa y adaptarse a la evolución tecnológica y de las condiciones del mercado”.

## **2. Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios**

Otra de las capacidades más valoradas por las empresas que en la actualidad están en constante cambio, crecen, evolucionan, lo que las obliga a estar adaptándose continuamente y con ellas sus trabajadores. El trabajador o trabajadora deberá ser capaz de adaptarse y trabajar de forma eficiente y dar respuesta en entornos diferentes y momentos de cambio de la empresa. La rapidez con la que nos adaptemos definirá cual es nuestra capacidad de adaptación.

Para que esa adaptación a los cambios sea mucho más fácil, es muy importante tener una buena capacidad de aprendizaje, que la persona sea capaz de adquirir nuevos conocimientos de forma efectiva para poder aplicarlos a su desempeño. Un ejemplo es el aprendizaje de competencias digitales que está tan a la orden del día.

## **3. Capacidad de liderazgo**

La capacidad de liderazgo puede concretarse como la capacidad de influir en otros y ayudarlos en la consecución de sus objetivos. Alguien con capacidad de liderazgo debe ser una persona empática y segura.

## **4. Capacidad de toma de decisiones**

Un trabajador o trabajadora con buena capacidad para tomar decisiones debe hacerlo de forma ágil, informada y sensata tanto para solucionar problemas como para mejorar la calidad del trabajo y los resultados.

## **5. Tener iniciativa y ser autónomo**

Es la capacidad del trabajador o trabajadora para tener influencia en los acontecimientos de la empresa, tener visión de oportunidades y actuar por decisión propia. Está directamente relacionada con la pasión y compromiso del individuo con la empresa. Para fomentar este tipo de comportamientos es necesario que la empresa también garantice el ambiente y canales adecuados para ello.

## **6. Capacidad de resolver problemas**

Capacidad de un trabajador o trabajadora para encontrar la solución a un problema y permitir abrir vías para dicha solución.

## **7. Capacidad para trabajar en equipo**

Es otra de las competencias más básicas y valoradas. Tener capacidad para trabajar e interactuar con un grupo de personas, aprovechar las sinergias que resultan de la colaboración entre los diferentes componentes, delegar responsabilidades, empatizar con ellos y reconocer su trabajo.

## **8. Capacidad para gestionar el tiempo**

Capacidad para dar prioridad en la realización de tareas mediante el establecimiento de planes que permitan alcanzar los objetivos a través de la gestión óptima del tiempo, priorizando las tareas más importantes.

## **9. Capacidad para trabajar bajo presión**

Es la capacidad de un trabajador o trabajadora para trabajar de forma eficiente bajo condiciones adversas ya sea por tiempo o por una sobrecarga de tareas. Ligado a ello está la capacidad de autogestión de las propias emociones y la resistencia al estrés.

## **10. Responsabilidad**

Comprende tanto lo más básico, como puede ser cumplir con el horario de trabajo, no llevar a cabo conductas que pongan en peligro al resto o reconocer los errores propios y las consecuencias de nuestros actos, como la responsabilidad del trabajador o trabajadora con la empresa teniendo compromiso con ella, no revelando determinadas informaciones, creando imagen de marca, teniendo predisposición hacia acciones cuya finalidad traspase los intereses individuales del trabajador...

En el artículo escrito por Marta Martínez de IMF Bussines School (Martinez, 2016) basado en un estudio realizado por David Ulrich y su equipo de la universidad de Michigan, se determina que las 6 competencias fundamentales para los profesionales de los Recursos Humanos son:

1. **Credibilidad personal:** Siendo esta la más importante ya que debe generar confianza y ser escuchado y creíble por su comportamiento y coherencia.
2. **Capacidad de gestión del talento y diseño organizativo:** Conocer y hacer seguimiento de la evolución de las personas desde el inicio, ubicándolas según sus cualidades y adaptando las estructuras y procesos al trabajador y no al revés.
3. **Capacidad de gestión del cambio:** Los procesos de cambio no son fáciles por lo que requieren de la capacidad necesaria para liderar el cambio.
4. **Capacidad de involucrarse en el negocio:** conocer a que se dedica la empresa y cómo funciona el sector y competencia, no aislarse en su especialidad.
5. **Ser partícipe de la estrategia de la organización:** Conocer muy bien a los empleadores y colaboradores de la empresa para saber cómo piensan y participar de forma conjunta con el equipo directivo para desarrollar estrategias empresariales competitivas.
6. **Capacidad de ejecución operativa:** Ser eficaz en todos los procesos de sus funciones y ser rápido, operativo y efectivo cubriendo primero las necesidades básicas.

## 2.3 Gestión Por Competencias

Como ya dijimos al comienzo de este trabajo, a lo largo de los años la dirección y gestión de los recursos humanos ha sufrido una transformación. Ha pasado de una orientación tradicional denominada “Dirección de Personal”, basada en un enfoque de rasgo donde lo importante era la predicción del rendimiento mediante entrevistas, test psicológicos y de personalidad, conocimientos... a una orientación actual denominada “Dirección de Recursos Humanos”, basada en un enfoque de competencias donde la predicción del rendimiento se realiza analizando los comportamientos del trabajador o trabajadora que son consecuencia de las competencias adquiridas por éstos.

Pero, como ya mencionamos, ambos enfoques no eran excluyentes el uno del otro y ambos, integrados, formaban un enfoque donde la exclusión de uno u otro no tenía sentido. Como ya dijimos anteriormente, la dirección y gestión por competencias se va a basar únicamente en las competencias transversales.

Para tener claro en que consiste el modelo de **Gestión por Competencias** vamos a tener en cuenta la definición que propone Martha Alles (2015), quien la entiende como “el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y tienen como propósito alienarnos en pos de los objetivos organizacionales”.

Cada empresa tiene sus propios objetivos y estrategia empresariales: misión y visión de la empresa. En función de esta información, cada empresa definirá las competencias necesarias que deberá poseer la plantilla de todos sus ámbitos y niveles para poder alcanzar sus objetivos estratégicos.

La gestión por competencias afecta a todos los subsistemas de recursos humanos y estos deben tenerla en cuenta en todos sus procesos para poder conseguir el éxito y objetivos estratégicos de la empresa.

Para explicar el origen y la base de la gestión por competencias se tiene en cuenta la obra sobre la Motivación Humana de David C. McClelland (Alles, 2015). En esta obra se establece que la motivación humana es el **interés recurrente** para lograr un objetivo basado en un incentivo natural. Llevado a nuestro campo podemos decir que la motivación del trabajador y el interés para el logro del objetivo empresarial requieren de un incentivo (M, 2019).

Tal y como determina este autor, estos incentivos naturales o subsistemas motivacionales se pueden reducir a tres:

- ∞ **Logros como motivación:** Interés recurrente por hacer algo de una manera mejor, ya sea el conseguir el mismo resultado con menos trabajo, mejor resultado con el mismo trabajo o incluso mejor resultado con menos trabajo.
- ∞ **Poder como motivación:** interés recurrente o necesidad de poder, prestigio o reputación.
- ∞ **Pertenencia como motivación:** interés recurrente por pertenecer a un grupo. Necesidad de pertenencia.

La gestión de recursos humanos por competencias tal y como establece Blanco Prieto (2007) cumple una doble función:

1. **Función estratégica:** aporta valor estratégico a la organización al permitir alinear la estrategia empresarial y la plantilla de la empresa.
2. **Función operativa:** Reformula las diferentes áreas de la gestión de personas:
  - Análisis y descripción de puestos
  - Reclutamiento
  - Selección
  - Evaluación del desempeño
  - Formación y desarrollo
  - Planes de carrera
  - Planes de compensación

Como podemos ver la gestión por competencias tiene un gran alcance ya que afecta a todas las áreas de gestión de personas y por tanto podemos decir que es un **MÉTODO INTEGRAL DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**



Fuente: Adaptado de Martha Alles (2015).

Como ya hemos dicho anteriormente, para poner en marcha una gestión por competencias debemos tener claro cuáles son los objetivos y estrategia (misión y visión) de la empresa para establecer cuáles son las competencias necesarias para poder conseguirlos.

Martha Alles (2015) determina que los **pasos** iniciales para la **implantación** de un modelo de gestión por competencias son los siguientes:

**1º Definir las competencias** en base a la misión, visión y estrategia de la organización donde también se consideran los valores organizacionales.

**2º Desarrollar una trilogía de diccionarios:** *Diccionario de competencias*, estableciendo los grados en los que puede presentarse cada una de las competencias; *diccionario de comportamientos*, que determina ciertas conductas observables que sirven para detectar las competencias y *diccionario de preguntas*, que permitirá evaluar las competencias en el transcurso de una entrevista.

**3º Asignar las competencias** necesarias a cada uno de **los puestos de trabajo** y establecer en qué grado deberán estar presentes.

**4º Establecer un inventario** que evalúe las competencias reales de la plantilla y compare con las competencias requeridas en la asignación a los puestos, valorando si la plantilla las reúne y en caso afirmativo, si las reúne en el grado correspondiente.

Realizados estos pasos iniciales, es posible empezar con la implantación del modelo. Como hemos venido diciendo, la gestión por competencias afecta a todas las áreas de gestión de recursos humanos, pero tal y como señala Martha Alles (2015), una vez que se ha establecido este modelo de gestión hay que prestar **especial atención** a lo que como ella denomina “**los tres pilares básicos**” que son:

- ∞ **Selección:** Para que los nuevos trabajadores y trabajadoras que entren en la empresa reúnan ya las competencias requeridas.
- ∞ **Desempeño:** Es necesario evaluar las competencias junto con los resultados obtenidos y los objetivos.
- ∞ **Desarrollo y formación:** Debe ser un trabajo cotidiano y permanente tanto por parte de la empresa como por parte de los trabajadores.

En este trabajo nosotros vamos a centrarnos en este tercer pilar, en **LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN Y DESARROLLO** y en cómo forman y cuáles son las técnicas utilizadas por las empresas para formar y desarrollar a sus trabajadores y trabajadoras en competencias transversales.



Fuente: Adaptado de Martha Alles (2015).

### 3. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Como ya hemos dicho, en este trabajo de final de grado nos vamos a centrar en la **GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO**.

Para ello primero debemos aclarar algunos conceptos básicos como son la definición de formación, la de desarrollo y la diferencia entre ambas.

Podemos definir **la formación** como el proceso sistemático y continuo a través del cual se tratan de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos de los formandos a través de diferentes acciones formativas dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa (Pereda Marin & Berrocal Berrocal, 2011).

Para la definición de **desarrollo** nos vamos a basar en el Diccionario Español Actual, al igual que Martha Alles (2015), al considerar que es la que mejor reflejaría la expresión “desarrollo de competencias”. En este diccionario se establece que “desarrollar” significa crecer hasta alcanzar el grado de madurez o perfección.

A partir de esa definición podemos considerar el **desarrollo de competencias** como las acciones tendentes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o prevé que ocupará en el futuro (Alles, 2015).

Como podemos observar, ambas definiciones están muy relacionadas ya que ambas se refieren al crecimiento y a la mejora de las capacidades y competencias del trabajador en el entorno laboral, pero podemos decir que la **formación** normalmente se relaciona con una formación tradicional, está más enfocada al “saber” y por tanto al desarrollo y transmisión de conocimientos, mientras que el **desarrollo** está más enfocada al “saber hacer” y al cambio de comportamientos y por tanto al desarrollo de competencias, aunque ambas palabras pueden ser utilizadas indistintamente. No obstante, debemos tener en cuenta que las competencias y los conocimientos deberán tener tratamientos y acciones formativas diferentes.

### 3.1 Valor Estratégico De La Formación

Algunos autores, como los siguientes, no consideran que la formación deba ser un factor que contribuya a la consecución de objetivos estratégicos de la organización (Alles, 2015):

*Renckly* en su obra “*Human Resources*” trata la formación como un beneficio más que se da a los empleados, no como una de las funciones del área de recursos humanos o como un camino a la estrategia.

*Peter Senge* determina que la clave del aprendizaje es hacerlo inseparable del trabajo, desarrollándolo a través de la experiencia.

*Peretti*, en su obra “*Desarrollo Humano y Social*”, da a la formación un encuadre remunerativo y la ubica como un derecho del trabajador. Si está vinculada a las necesidades del puesto de trabajo se percibe como una obligación de la organización más que como una forma de buen manejo de los recursos organizacionales.

En cambio, otros autores, en concreto *Levy – Leboyer*, determina que el cambio más rápido al que tienen que hacer frente en la actualidad las empresas se relaciona con el desarrollo de competencias. “La iniciativa de cada uno para organizar su desarrollo coincide con la manera como los individuos intentan administrar su carrera profesional, aunque deban hacerlo teniendo en cuenta necesidades y evoluciones previsibles del mercado” (Alles, 2015).

Como hemos dicho anteriormente, la **gestión por competencias** se basa en un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y tienen como propósito alienarnos en pos de los objetivos organizacionales (Alles, 2015). Por lo tanto, los procesos y acciones formativas y de desarrollo aplicados a la gestión por competencias contribuirán a la consecución de los objetivos organizacionales.

Cuando las empresas se proponen formar y desarrollar a sus trabajadores, lo que se plantean es cómo difundir los conocimientos y habilidades y promover su aplicación práctica para obtener resultados y generar cambios con los que afrontar los retos del mercado, dando a la formación un valor estratégico. Para ello las empresas necesitan que sus empleados mejoren su forma de trabajar y estén preparados no solo para desarrollar las tareas del puesto de trabajo que ocupan, sino para realizar tareas en otros puestos de trabajo diferentes al suyo (polifuncionalidad).

Tal y como establecen Pereda Marín y Berrocal Berrocal (2011), la aportación que hacen la formación y el desarrollo a los objetivos organizacionales se refleja en los siguientes aspectos:

- ↪ *Productividad*: Cuando las personas reúnen las competencias exigidas por su trabajo su productividad aumenta.
- ↪ *Calidad del trabajo*: Cuando las personas reúnen las competencias necesarias para tomar decisiones referentes al trabajo en cada momento, la calidad del trabajo aumenta.
- ↪ *Salud laboral*: Cuando las personas reúnen las competencias que permitan conocer, reaccionar o incluso anticiparse antes los riesgos producidos por el trabajo, la salud laboral aumenta.
- ↪ *Conflictividad*: Las empresas donde se valora la formación podemos decir que son empresas con una cultura propia del enfoque de recursos humanos y por tanto la relación de la dirección con la representación de los trabajadores o incluso con los trabajadores mismos será de cooperación, por lo que la conflictividad disminuye.
- ↪ *Imagen empresarial*: La imagen de la organización mejora, tanto desde un punto intraempresarial al considerar los empleados que no solo importa su rendimiento, sino también su desarrollo personal y profesional, como desde un punto extraempresarial ya que será más valorada por los profesionales y la sociedad en general.

Por lo cual podemos decir que la formación y el desarrollo contribuyen al aumento de la competitividad de la empresa, entendiéndola como la capacidad de la empresa para prever y adaptarse a las condiciones de un entorno cambiante. Por tanto, una empresa competitiva será una empresa formada por trabajadores y trabajadoras competentes, para lo que son imprescindibles la **formación y el desarrollo**.

Tal y como establecen Pereda Marín y Berrocal Berrocal (2011), la formación y el desarrollo no solo contribuyen a la consecución de objetivos estratégicos, sino que también tienen un valor estratégico para la plantilla en los siguientes aspectos:

- ∞ Competencia: les hará más competentes ya que la formación les hace polivalentes.
- ∞ Empleabilidad: favorecerá su empleabilidad aumentando la seguridad tanto para mantener el empleo actual, como para encontrar otro nuevo.
- ∞ Satisfacción: aumentará su satisfacción al ver que la empresa les valora.
- ∞ Salud laboral: El conocimiento sobre los posibles riesgos en el trabajo y los comportamientos ante esos riesgos, mejora la salud laboral de los empleados.

Para relacionar la formación y el desarrollo con la estrategia organizacional **primero** debemos **verificar si reflejan la misión, visión y planes estratégicos** de la organización, al igual que los demás subsistemas de recursos humanos, que también deben reflejarlo.

Así, la estrategia empresarial debe venir reflejada en los descriptivos de los puestos de trabajo o diccionarios de competencias y comportamientos de los puestos de trabajo, que debieran recoger lo que cada persona tiene que realizar para que todas en conjunto alcancen la estrategia y objetivos organizacionales.

Una vez verificado, debemos realizar la **“adecuación persona-puesto de trabajo”** evaluando si las capacidades de las personas que ocupan los puestos de trabajo son las requeridas para llevarlas a cabo de acuerdo con los diccionarios y descriptivos anteriormente mencionados. En el caso de que no se reúnan dichas capacidades se determinarán las **brechas** entre las requeridas y las existentes.

Determinadas esas brechas, ya sea mediante los diccionarios o el establecimiento de estándares o parámetros a alcanzar o mediante la evaluación del desempeño, se diseña el **Plan de Formación de acuerdo con la estrategia**, que la mayoría de las empresas realizan de forma anual.

Las etapas y pasos para establecer un modelo organizacional de formación que asegure que las actividades a impartir se relacionen con los planes estratégicos de la organización, que veremos con mayor detalle más adelante, tal y como muestra Martha Alles (2015), son las siguientes:

1. *Detección de las necesidades* de formación que vienen determinadas por la adecuación persona-puesto anteriormente citado, lo que asegurará que los requerimientos de formación están relacionados con la visión y estrategia de la organización.
2. *Diseño del modelo*, que lleva implícito la definición de objetivos, definición del método a utilizar, selección de instructores y la confección de un plan detallado donde se determine el lugar, fechas, recursos, participantes...

3. *Implementación del modelo* mediante acciones planeadas y organizadas para poner en funcionamiento el modelo de formación en el marco de la organización.
4. *Evaluación de resultados*, que implica definir los criterios de evaluación a utilizar, medir en base a los criterios definidos y por último interpretar los resultados.
5. *Auditar o examinar* cada una de las etapas anteriores.

Como ya dijimos anteriormente, la gestión por competencias tiene un gran alcance ya que afecta a todas las áreas de gestión de personas, por lo que se trata de un **método integral de dirección y gestión de recursos humanos**.

Todos los subsistemas de gestión de recursos humanos están relacionados entre sí y con la estrategia de la organización, por lo que podemos ver cómo el subsistema de formación está relacionado con el resto de los subsistemas en los siguientes aspectos (Alles, 2015):

- ↪ *Análisis y descripción de puestos de trabajo*: una vez descrito el puesto, si de la evaluación de las capacidades del empleado que lo ocupa mediante la “adecuación persona-puesto” resulta alguna brecha, se deberán iniciar diferentes acciones.
- ↪ *Atracción, selección e incorporación*: se deberá contar con las personas que cubran lo requerido por el puesto, aunque en ocasiones las nuevas incorporaciones requieran de periodos de capacitación específica para lograr una relación adecuada entre persona-puesto.
- ↪ *Evaluación de desempeño*: uno de sus propósitos es detectar necesidades de capacitación.
- ↪ *Desarrollo y planes de sucesión*: entre todos los programas internos para el desarrollo de personal de la empresa, tanto en conocimientos como en competencias, los planes de desarrollo y sucesión son los más importantes.

### 3.2 Proceso De Formación

Como hemos señalado anteriormente, **la formación** es un **proceso** sistemático y continuo a través del cual se tratan de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos de los formados a través de diferentes acciones formativas dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa (Pereda Marín & Berrocal Berrocal, 2011).

Para entender mejor la definición analizaremos el significado de cada una de sus partes tal y como hacen Pereda Marín y Berrocal Berrocal (2011):

- ∞ *Proceso sistémico*: La formación no trata de un hecho aislado, es un **proceso**. Como todo proceso se divide en fases, donde cada una de ellas exige tomar decisiones y llevar a cabo una serie de acciones.
- ∞ *Proceso continuo*: Para que la formación adquiera valor estratégico debe ser continuo en el tiempo e integrarse en la estrategia de la empresa.
- ∞ *Competencias y comportamientos*: Los objetivos de la formación se centran en las competencias, tanto en su adquisición como en su desarrollo en función de los objetivos estratégicos de la organización.
- ∞ *Formandos*: Los participantes de la formación. Se dirige a los miembros de la organización.
- ∞ *Diferentes acciones formativas*: Podrán aplicarse diferentes modalidades de acciones formativas (presencial, a distancia; colectiva, individual...) en función de la situación y objetivos empresariales.
- ∞ *Objetivos y planes estratégicos de la empresa*: La formación debe planificarse y llevarse a cabo en el marco definido por la estrategia de la empresa.

Como todo proceso, lleva consigo una serie de fases o pasos que anteriormente señalamos pero que ahora veremos con más detalle. En cada una de esas fases o pasos hay que llevar a cabo una serie de acciones y tomar una serie de decisiones, y son las siguientes:

1. Definición de exigencias y necesidades de formación.
2. Definición de los objetivos de la formación.
3. Plan de formación.
4. Implantación de la formación.
5. Evaluación de la formación como proceso continuo.

A continuación, determinaremos en qué consiste cada una de las fases o pasos, siguiendo a Pereda Marín y Berrocal Berrocal (2011):

### **1. DEFINICIÓN DE EXIGENCIAS Y NECESIDADES DE FORMACIÓN.**

En esta fase se analizan y definen las necesidades de formación, tanto las presentes como las futuras, en función de las exigencias del puesto de trabajo.

Las necesidades de formación pueden ser *inmediatas*, que son las necesidades actuales presentes en la organización y que derivan del rendimiento, seguridad... o pueden ser *estratégicas*, que son las que derivan de los planes estratégicos y sus objetivos y de los cambios que se van a producir en los puestos de trabajo o planes de carrera previstos.

La definición de exigencias o necesidades de formación se realiza en tres fases:

*1ª Se determinan las exigencias de competencias* de los puestos de trabajo (actuales y futuros). Esas exigencias se reflejan en los descriptivos de puestos de trabajo o diccionarios de competencias y serán las competencias que cada empleado deberá reunir y los comportamientos necesarios para llevar a cabo las funciones de los puestos de trabajo.

*2ª Se determinan los perfiles de competencias que tienen los empleados* mediante la evaluación del personal. Esta evaluación puede llevarse a cabo, entre otros, por los siguientes métodos:

- ∞ *Evaluación del desempeño* del personal, que puede combinarse con la fijación de unos objetivos, como propone Martha Alles (2015) en su metodología, donde pasa a denominarse “evaluación vertical”, la cual se realiza desde tres puntos de vista: el propio individuo (autoevaluación), el jefe directo y el jefe del jefe.
- ∞ *Evaluación 360º*, donde se consulta a diferentes niveles de la organización e incluso a personas externas. Esta evaluación se realiza desde los puntos de vista del propio individuo (autoevaluación), superiores, pares, subordinados, clientes, proveedores...

*3ª De la comparación de la 1ª y 2ª fase se obtienen las NECESIDADES DE FORMACIÓN.*

Por otra parte, la obtención de la información sobre las necesidades de formación puede producirse en dos situaciones que pueden complementarse: dentro de una gestión integrada de Recursos Humanos o como una acción específica.

❖ **Definición de las necesidades de formación dentro de la gestión integrada de Recursos Humanos.**

Cuando en la organización existe una gestión integrada de recursos humanos, las actuaciones que se llevan a cabo en otras áreas de dirección proporcionan información relevante a la formación para poder definir estas necesidades. Además, al ser la gestión integrada, las acciones y decisiones que se toman derivan directamente de la estrategia de la organización.

Por tanto, como consecuencia de esto, se obtiene información sobre las exigencias actuales y futuras de los puestos y por ende las exigencias de formación de estos, así como de los cambios que se producirán a corto, medio y largo plazo debido a la implantación de la estrategia en la organización.

La información sobre las competencias actuales de los empleados podrá obtenerse de:

- ∞ *Informes de selección:* que permitirán conocer las competencias de los empleados que se incorporan a la empresa o de los que promocionan internamente.
- ∞ *Evaluación del rendimiento y desempeño:* que permitirá conocer la consecución de objetivos marcados al empleado en su puesto y las competencias usadas por éste.
- ∞ *Evaluación del potencial:* en dos posibles situaciones, evaluación del potencial del empleado para responder a cambios en su puesto de trabajo consecuencia de la estrategia empresarial o, evaluación del potencial para promocionar o cambiar de puesto de trabajo. En este caso recoge información sobre cuáles de las nuevas competencias exigidas no posee y cuales sí y dentro de estas, cuáles necesita mejorar.
- ∞ *Resultado de evaluaciones de formación:* que permitirá obtener información sobre las acciones formativas. En qué competencias es necesario profundizar y cuáles de las acciones no han producido los resultados esperados.

Este enfoque integrador de recursos humanos conlleva una serie de ventajas a la hora de detectar necesidades formativas:

- ∞ Mayor eficiencia, ya que no es necesario más coste para analizar las necesidades de formación.
- ∞ Mayor eficacia, ya que las necesidades formativas se detectan de forma individualizada.
- ∞ Mayor implicación de los empleados, ya que las necesidades de formación se consensuan con su superior inmediato.

Las consecuencias de la aplicación del enfoque integrador en el proceso de formación son:

- ∞ Mayor facilidad para definir los objetivos de las acciones formativas.
- ∞ Mayor facilidad para planificar la formación al conocer las necesidades formativas individuales.
- ∞ Ajuste de contenidos de la acción formativa a las necesidades.
- ∞ Aumento de la satisfacción, ya que los objetivos y acciones formativas son útiles para los empleados.

## ❖ **Análisis de necesidades de formación**

En este caso, se trata de analizar de forma específica las necesidades de formación mediante un estudio riguroso que consta de varias fases:

*1º Definir la amplitud de los objetivos del estudio (toda la empresa, un área determinada...).*

*2º Determinar cuáles van a ser las fuentes de información, que pueden ser:*

- ∞ Directas: se consulta a directivos, empleados o representantes legales de los trabajadores.
- ∞ Indirectas: se recoge la información de clientes mediante quejas o sugerencias, estudios de clima de conflictos, absentismo o rotación de puestos, informes de accidentalidad, empresas competidoras... Es necesario complementarlas con las fuentes directas.

*3º Determinar el método de recogida de datos:* no hay un método mejor que otro, la idoneidad de un método sobre otro se realizará en función de una serie de factores como pueden ser la amplitud del análisis, el presupuesto, las fuentes y tipo de información, tiempo disponible para el estudio...

Los diferentes métodos posibles son:

- ∞ Cuestionarios: que pueden ser de respuestas cerradas (SI/NO), abiertas o mixtos.
- ∞ Entrevistas individuales.
- ∞ Evaluaciones 360º/multifuentes: que consiste en recoger las opiniones de todo el entorno del empleado (Superiores, compañeros, clientes, proveedores...)

*4º Informar a la organización del estudio, tanto a los empleados implicados, como a los directivos, incluso a los representantes legales.*

*5º Recoger los datos mediante la aplicación del método elegido*

*6º Analizar los resultados.* Es muy importante tener en cuenta que muchas veces los problemas no se solucionan con acciones formativas ya que pueden deberse a otros motivos que nada tienen que ver con la formación como, por ejemplo, problemas motivacionales, exceso de carga de trabajo, falta de medios...

## 2. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE FORMACIÓN

En esta fase se define cuáles van a ser los objetivos de la formación. Los objetivos serán las *competencias* que se deberán adquirir, desarrollar o activar en unos plazos determinados, a través de las acciones formativas necesarias para que la organización alcance los objetivos estratégicos.

Los objetivos deberán ser de dos tipos:

- ∞ *De aprendizaje*: serán los comportamientos y competencias que los formandos deberían haber desarrollado al final de la acción formativa.
- ∞ *Operativos*: serán las metas referidas a las consecuencias que se espera que tengan los aprendizajes de los formandos en su trabajo diario. Se podría decir que es el “Para qué” se ha llevado a cabo el proceso de formación y permitirán evaluar la eficacia de la formación.

Los objetivos de la acción formativa deberán ser relevantes, con influencia sobre los objetivos organizacionales, realistas, alcanzables y evaluables.

## 3. PLAN DE FORMACIÓN

En esta fase se planifica la formación, cómo van a desarrollarse las acciones formativas.

Los pasos para planificarla consisten en:

*1º Reagrupar las necesidades de formación*: Puede agruparse en función de diferentes aspectos siendo los más relevantes:

- ∞ *Por áreas o proyectos de contenido*: pueden ser de *acogida* (para los nuevos empleados), de *reciclaje* (miembros de la organización), de *desarrollo* (no se dirigen a los contenidos concretos del puesto)
- ∞ *Por grupos profesionales*: distinguiendo entre directivos, mandos intermedios, técnicos, administrativos, operarios...
- ∞ *Por dirección o unidad de negocio*: distinguiendo entre área comercial, de recursos humanos, de producción...

*2º Definir las acciones formativas que se llevarán a cabo:* Los programas de formación se fragmentan en acciones formativas que tendrán que:

- ∞ Delimitar los objetivos a alcanzar.
- ∞ Abarcar los comportamientos o competencias incluidas en la formación.
- ∞ Ajustarse a las características y necesidades de los participantes.
- ∞ Incluir criterios de evaluación.

*3º Elección de la solución formativa:* Es decir, elegir para cada una de las acciones formativas si es mejor la *gestión interna* o la *externa*, esto es que la unidad de formación propia sea la responsable de definir, desarrollar y evaluar la acción formativa o sea una organización externa la responsable de hacerlo. En el caso de elegir la interna deberá estudiarse la idoneidad de que la formación sea estándar o a medida para la organización.

La elección se realizará en función del número de personas, las competencias objeto de la formación y los costes.

En esta fase se también se elegirá la modalidad para desarrollar la acción formativa, es decir si será presencial, a distancia o semipresencial y los métodos. Más adelante veremos las diferentes modalidades y métodos posibles con más detalle.

*4º Determinar los asistentes a la acción formativa:* el número de grupos, número de personas por grupo y composición de cada uno de ellos (grupos homogéneos o heterogéneos en conocimientos y experiencia).

*5º Determinar los formadores:* Habrá que elegir entre formadores *internos* de la organización, personal no profesional de la formación, pero experto en lo que imparte y con conocimientos de la organización, o formadores externos a la organización, personal profesional de la formación y experto en la acción formativa que imparte, pero sin conocimientos de la organización.

*6º Establecer el calendario de realización de las acciones formativas.*

*7º Determinar los medios y logística a utilizar:* Aulas dentro de la empresa, en un centro diferente, ordenadores, proyectores...

*8º Determinar los sistemas de evaluación:* para analizar la eficacia, eficiencia y satisfacción de los formandos y clientes con las actividades llevadas a cabo. Lo veremos con más detalle en la fase 5 del proceso de formación.

9º *Elaboración del presupuesto del plan de formación*: habrá que determinar el coste del plan agregando los costes de las diferentes acciones formativas, tanto *directos* que son directamente imputables a las acciones formativas (personal, materiales, instalaciones, participantes...) como *indirectos* que se producen independientemente de que se lleven a cabo o no dichas acciones (personal de dirección, instalaciones y equipos...) y *estructurales*, derivados del apoyo de la organización al plan.

El presupuesto o coste del plan debe coincidir con el presupuesto asignado o disponible para tal acción.

#### **4. IMPLANTACIÓN DE LA FORMACIÓN**

En esta fase se pone en práctica el plan de formación, lo que conlleva una serie de pasos:

1º Habrá que *comunicarlo y convocar a los formandos y superiores directos* con la suficiente antelación como para que puedan planificar el trabajo en función de cuando vaya a impartirse la formación. En la convocatoria se deberá informar sobre los objetivos y contenidos de la formación, así como del horario y lugar donde va a impartirse.

2º Habrá que *supervisar que los programas, materiales y documentación* se correspondan con los objetivos a conseguir.

3º Habrá que *confirmar la asistencia los empleados*.

4º Habrá que *comprobar que los medios necesarios* para llevar a cabo la actividad formativa están en perfectas condiciones para su uso.

#### **5. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN COMO PROCESO CONTINUO**

La última fase del proceso de formación es la de la evaluación. En esta fase se demuestra la relación directa existente entre la formación impartida y la consecución de los objetivos. A pesar de ser la última fase, debe entenderse como un proceso continuo, porque la evaluación debe estar presente desde la definición de las necesidades hasta el análisis de resultados, por tanto, nos vamos a encontrar con 3 niveles de evaluación:

## 1º EVALUACIÓN INMEDIATA

Este nivel de evaluación se realiza durante la acción formativa o inmediatamente después y se evalúan 2 aspectos:

- ❖ *Evaluación de la satisfacción:* se evalúa la *opinión* de los formandos sobre el desarrollo del programa y la consecución de objetivos del mismo. Dicha evaluación se hará mediante cuestionarios cerrados y anónimos donde las áreas evaluadas son la utilidad tanto personal como profesional de la acción formativa, la aplicabilidad de los contenidos al puesto, la organización, el formador, los medios...
  
- ❖ *Evaluación del aprendizaje:* evalúa el nivel de modificación de comportamiento producido en los formados y que se atribuye a la formación. Permite medir de qué forma han desarrollado los formandos los comportamientos definidos en los objetivos de la formación, así como conocer los obstáculos en la acción formativa que han impedido que se alcancen los objetivos previstos de aprendizaje, por tanto, esta evaluación indica la eficacia y calidad de la formación.

En esta evaluación hay que tener en cuenta diferentes aspectos:

- ↪ *Cuándo evaluar:* la evaluación del aprendizaje se realiza antes de la acción formativa para establecer los conocimientos iniciales de los formandos, durante la acción en sesiones formativas largas y al finalizar la acción para determinar el aprendizaje alcanzado y lo que se debe mejorar.
- ↪ *Quién evalúa:* dependerá de la fase a la que nos refiramos, siendo los responsables de la acción formativa en la fase de planificación y los formadores en la fase de diseño de los instrumentos formativos al igual que en la fase de aplicación de esos instrumentos.
- ↪ *Cómo evaluar:* teniendo en cuenta el número de formandos, el momento en el que se realiza, así como las competencias a desarrollar y los medios y recursos utilizados en la formación.
- ↪ *Uso de datos obtenidos:* que deberán usarse para el diseño de futuras acciones y hacer evaluación y seguimiento de las acciones formativas.
- ↪ *Quién debe ser informado:* deberán ser informados de los resultados de la evaluación los formandos, el superior inmediato y la dirección de recursos humanos.

## 2º EVALUACIÓN DE LA EFICACIA

Este nivel de evaluación trata de conocer la aportación de la formación a la mejora del rendimiento de los participantes en sus puestos de trabajo y a la consecución de los objetivos empresariales.

La evaluación de la eficacia incluye:

❖ *La evaluación de la transferencia:* que evalúa la eficacia con la que han sido aplicadas al trabajo las competencias adquiridas o desarrolladas en la acción formativa. Esta evaluación permite conocer si se han resuelto todas las necesidades de formación y cuales han sido los factores que han facilitado o dificultado la transmisión, además de si la acción formativa ha proporcionado algún aprendizaje adicional a lo previsto. Por tanto, podemos decir que la evaluación de la transferencia permite determinar la adecuación de los contenidos, así como identificar nuevas necesidades de formación. La evaluación de la transferencia deberá realizarse una vez transcurrido el tiempo suficiente para que los participantes hayan podido poner en práctica los nuevos comportamientos adquiridos.

❖ *Evaluación del resultado y del ROI:* evalúa la rentabilidad, la contribución a los objetivos en términos económicos de las acciones formativas, es decir, evalúa el resultado final obtenido como consecuencia de haber aplicado la acción formativa.

Para evaluar el resultado existen diferentes métodos como, por ejemplo, el de las estimaciones o análisis de tendencia.

Esta evaluación debe realizarse durante el proceso de formación mediante la planificación de presupuestos considerando ingresos y costes previstos y al final del proceso de formación considerando los ingresos y costes reales.

La rentabilidad se calculará convirtiendo los resultados de la evaluación en valores económicos mediante la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{INGRESOS DE FORMACION - COSTES DE FORMACION}{COSTES DE FORMACION} \times 100$$

Tal rentabilidad será:

- ∞ Positiva ( $ROI > 0$ ) cuando los ingresos superen a los gastos.
- ∞ Negativa ( $ROI < 0$ ) cuando los ingresos sean inferiores a los gastos.
- ∞ Nula ( $ROI=0$ ) cuando los ingresos y los gastos sean iguales.

### 3º EVALUACIÓN DE EFICIENCIA

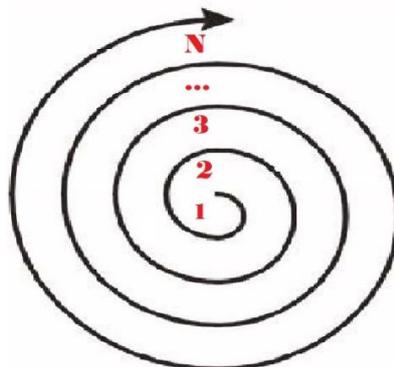
En este nivel de evaluación se trata de determinar hasta qué punto las acciones formativas han alcanzado los objetivos previstos con el menor coste y recursos posibles en todas sus etapas.

Una vez explicado el proceso de formación, terminamos este apartado señalando, como indica Martha Alles (2015), que el proceso de aprendizaje se asimila a una **espiral creciente** donde se van adquiriendo y/o perfeccionando de manera progresiva las competencias para alcanzar un desempeño superior o el éxito en el puesto de trabajo.

Según Martha Alles (2015), los pasos, concatenados entre sí y en secuencia para que se verifique el desarrollo de competencias son los siguientes:

- a) Se experimenta y se pone en práctica la competencia a desarrollar
- b) Se reflexiona.
- c) Se identifica los aspectos positivos, es decir, lo que se hizo bien y los aspectos negativos, es decir, lo que se necesita mejorar para que la siguiente vez que se experimente, el nivel de desempeño sea superior.

Y se repite el proceso N veces.



Fuente: Elaboración propia.

Esta teoría la comparte *Levy – Leboyer* quien establece que “no se aprende a aprender escuchando las lecciones del maestro; se hace reflexionando sobre las ocasiones en que uno ha adquirido competencias, sobre lo aprendido y la forma en que se ha aprendido” (Alles, 2015).

### 3.3 Métodos Y Técnicas De Formación Y Desarrollo En Competencias Transversales

Como hemos dicho anteriormente, para alcanzar los objetivos previstos en el plan de formación y por ende los objetivos estratégicos de la organización, habrá que determinar cuáles serán los métodos o técnicas elegidos para cada una de las acciones, centrándonos a partir de ahora en el desarrollo y formación de competencias transversales.

Nos encontramos con diferentes métodos para conseguir el desarrollo y formación en competencias de carácter transversal, pero los más usuales son tres (Alles, 2015):

MÉTODOS PARA EL DESARROLLO Y FORMACIÓN DE PERSONAS DENTRO DEL TRABAJO	MENTORING/ COACHING	
MÉTODOS PARA EL DESARROLLO Y FORMACIÓN DE PERSONAS FUERA DEL TRABAJO	CAPACITACIÓN	Cursos formales de capacitación
		Lecturas guiadas
		E-Learning o capacitación on-line
		Charlas o debates
	CODESARROLLO	Método de casos
		Juegos gerenciales
		Role Playing
	ACTIVIDADES NO CONVENCIONALES	Actividades Outdoor
		Licencias Sabáticas
	COMUNIDAD DE APRENDIZAJE	
FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN		
AUTODESARROLLO	MÉTODO DE LOS 12 PASOS	

Fuente: Elaboración propia.

## 1. Métodos para el desarrollo y formación de personas dentro del trabajo

Este tipo de métodos desarrollan las competencias de las personas mientras éstas continúan desempeñando su rol laboral **en su puesto de trabajo**, fundamentalmente a través de consejos o indicaciones dados por el propio jefe directo o un entrenador o mentor.

Es uno de los mejores métodos de formación y desarrollo ya que se programa, organiza y desarrolla en el propio puesto de trabajo del empleado, es decir, donde el empleado vive su propia realidad (Peñalver, 2009).

El método más utilizado es el **Mentoring/Coaching**, entendido como la orientación y tutoría de formación y desarrollo en el puesto de trabajo, mientras se desempeña el trabajo, por parte de personal externo ( Valmorisco Pizarro, 2005).

Cuando esta acción la desarrolla el propio jefe, es decir, el jefe es quien desempeña el rol de entrenador, al programa se le denomina *jefe entrenador*.

## 2. Métodos para el desarrollo y formación de personas fuera del trabajo

El término “fuera” en este contexto se refiere a que las actividades formativas deberán llevarse a cabo **fuera del puesto de trabajo**, pero podrán realizarse dentro o fuera del ámbito organizacional, así como fuera o dentro del horario laboral.

Hay diferentes alternativas y métodos de desarrollo de competencias fuera del puesto de trabajo, pero todos coinciden en un principio común básico que es “PONER AL PARTICIPANTE EN ACCIÓN” convirtiendo, en métodos como el estudio de casos, juegos gerenciales y role playing, a los participantes en los actores de su propia formación, ya que para modificar comportamientos es necesario poner los conocimientos teóricos en práctica.

Las diferentes alternativas de desarrollo y formación de competencias fuera del trabajo podemos dividir las en tres áreas tal y como establece Martha Alles (2015): *capacitación, codesarrollo y actividades no convencionales*.

- ♦ Capacitación: Se refiere a una serie de actividades estructuradas bajo la forma de un “**curso**” donde un instructor transmite a los participantes una serie de conocimientos que les permiten desarrollar y formarse en competencias, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.

Dentro de esta modalidad nos encontramos con las siguientes alternativas:

- ∞ **Cursos formales de capacitación:** que pueden referirse bien a cursos de capacitación empresarial impartidos tanto por las propias organizaciones como por entidades externas, bien a carreras de grado, maestrías y postgrados que muchas veces las organizaciones becan a sus empleados.
- ∞ **Lecturas guiadas:** lecturas sugeridas por mentores o jefes que sean útiles e influyentes para el desarrollo de competencias.
- ∞ **E-learning o capacitación on-line:** una serie de actividades formativas que permiten el desarrollo de competencias realizadas a distancia utilizando el soporte tecnológico e internet.
- ∞ **Charlas o debates:** charlas y discusiones donde el instructor realiza preguntas sobre temas laborales a los alumnos o viceversa y se realizan debates entre ellos que permiten el desarrollo de competencias al escuchar diferentes puntos de vista y experiencias de compañeros y exponer los suyos propios (Rodríguez Moreno, 2006).

♦ Codesarrollo: Esta metodología se inició bajo la modalidad de taller, pero ha ido evolucionando hasta la actualidad. La modalidad del **taller** se refiere a actividades de formación y desarrollo de competencias estructuradas, donde se intercalan exposiciones teóricas con ejercitaciones prácticas, donde estas últimas son las que más predominan.

Tal y como hemos definido anteriormente, basándonos en el Diccionario del Español Actual (Alles, 2015), “*Desarrollar*” significa crecer hasta alcanzar el grado de madurez o perfección, y “*Co*” según la definición del mismo diccionario significa conjuntamente con otros. Por tanto, podemos definir **CODESARROLLO** como el conjunto de acciones que de manera **conjunta** realiza el sujeto que asiste a una actividad formativa guiada por su instructor para el desarrollo de sus competencias (Alles, 2015).

La diferencia principal entre el CODESARROLLO y la CAPACITACIÓN es que el codesarrollo permite poner en práctica la competencia a desarrollar y reflexionar sobre dicha puesta en práctica, ambos necesarios para que el desarrollo de la competencia se produzca de forma correcta y se consiga el fin buscado que es la modificación del comportamiento, mientras que la capacitación se centra más en el desarrollo de competencias de manera teórica.

Los pasos para poner en práctica la metodología del codesarrollo son los siguientes:

- 1º Presentar el tema
- 2º Poner en juego la competencia
- 3º Reflexionar y autoevaluar la puesta en práctica de la competencia
- 4º Puesta en práctica del plan de acción a través de las diferentes alternativas
- 5º Seguimiento de la influencia del plan de acción en los comportamientos del trabajador (a posteriori del taller).

Dentro de la modalidad de codesarrollo nos encontramos con las siguientes alternativas:

∞ **Método de casos:** consiste en la asignación de casos del mundo real para resolverlos.

Los participantes individualmente los analizarán, plantearán acciones y se discutirán en equipo permitiendo poner en práctica los conocimientos aprendidos y evaluar las posibles soluciones.

Este método es muy efectivo ya que permite *aplicar los conocimientos* teóricos a situaciones reales a las que puede enfrentarse la persona en la vida real. De esta forma:

- ≈ *Afianza el conocimiento, fomenta el desarrollo del juicio crítico y la toma de decisiones* al afinar su razonamiento y evaluar los pros y los contras de cada propuesta
- ≈ *Amplía la visión* ante el estudio de una situación al tener que ejecutar diferentes roles y tener diferentes puntos de vista de un mismo problema
- ≈ *-Promueve el trabajo en equipo* al evaluar en común las diferentes soluciones al problema de los diferentes participantes
- ≈ *Fomenta la participación activa y comunicación* necesarias para llevar a cabo de forma correcta la actividad (Escuela de negocios de Valladolid, 2017).

∞ **Juegos gerenciales:** es un método donde los participantes resuelven de forma conjunta y con la mediación de un instructor situaciones diversas para su formación y desarrollo. Trata de que conjuntamente analicen las situaciones y decidan cuál es el mejor curso de acción basándose en sus recursos propios. En muchos casos no hay una única solución y únicamente se utiliza este método para poner en acción las relaciones interpersonales entre los participantes.

∞ **Role Playing:** se refiere a un método que se realiza a través de la simulación de diferentes situaciones de tipo laboral.

Este método trata de que los participantes actúen representando diferentes papeles y roles en una determinada situación, lo que les enseñará y ayudará a enfrentarse a situaciones laborales comprometidas, de tensión... además el hecho de que el mismo participante represente varios papeles hace que tenga diferentes puntos de vista y pueda identificarse con diferentes egos ante una misma situación (Rodríguez Moreno, 2006).

♦ Actividades no convencionales: métodos que sirven para el desarrollo de competencias de las personas pero que son de aplicación menos frecuente por parte de las empresas. Las metodologías a las que nos referimos son las siguientes:

∞ **Actividades Outdoor:** se trata de una herramienta poderosa e innovadora de formación y desarrollo del capital humano en las organizaciones. Combina diferentes conceptos: lo lúdico, la superación de obstáculos, la actividad física, el trabajo corporal, el contacto con la naturaleza, el trabajo grupal, la reflexión y la aplicación de lo aprendido a la vida diaria.

Estas actividades hacen que la persona asuma una serie de riesgos que le lleven a conseguir objetivos y metas que nunca creyó ser capaz de alcanzar, comprometiendo a los participantes a descubrir nuevas oportunidades para romper las “barreras” de su zona de comodidad. El objetivo de este método es el desarrollo y fomento de valores y competencias emocionales en los diferentes participantes (Reinoso Fernandez - Caparrós, 2008).

Las ventajas de este método son variadas: *mejora la comunicación y el trabajo en equipo* ya que las propuestas requieren que los empleados colaboren entre sí, conociéndose y empatizando, *crece el compromiso con la empresa* ya que al incentivar el nivel de implicación con compañeros indirectamente también se trabaja el compromiso con la empresa, *aumenta la resistencia al estrés* ya que las actividades propuestas se deben resolver en un tiempo limitado y *aumenta la creatividad* ya que para superar los retos propuestos requiere de utilizar la lógica y la creatividad (Ranstad, 2017).

∞ **Licencias sabáticas:** se propone un periodo sabático de hasta un año durante el cual el empleado dispone de tiempo libre percibiendo su salario. Podrá destinar este tiempo a programas sociales, voluntariado, vivir en otros países... actividades que le permiten enriquecerse y desarrollarse, pero siempre alejado de sus tareas laborales habituales.

Estas actividades pueden permitir incentivar y motivar a los empleados, retenerlos y mejorar su rendimiento.

A parte de estos tres tipos de métodos definidos por Martha Alles (2015) para la formación fuera del puesto de trabajo, encontramos otras dos metodologías a partir de las cuales las personas pueden desarrollar competencias:

- ♦ **La comunidad de aprendizaje** (Palacios, 2010): se puede definir como un grupo de personas que aprenden en común utilizando herramientas comunes en un entorno eminentemente virtual.

Se basan en la confianza, reconocimiento de la diversidad y la disposición para compartir conocimientos y experiencia. A través de éstas, se busca establecer procesos de aprendizaje a largo plazo que apuntan a la innovación, desarrollo de capacidades, mejora de la práctica y fortalecimiento de los vínculos entre los miembros de la organización.

Los objetivos desde el punto de vista formativo con los que nace una Comunidad de Aprendizaje para generar ventaja competitiva son:

- ∞ *Tener una visión compartida*: ayudando a que las personas elaboren un sentido del compromiso grupal acerca de los temas que les son comunes.
- ∞ *Fomentar el aprendizaje colectivo*: fomentar el diálogo y pensar juntos para tener mejores ideas.
- ∞ *Potencia el aprendizaje individual*: Contribuir a la constante actualización de los profesionales para su desarrollo personal y profesional.

Algunos de los beneficios que reporta esta estrategia son: la *generación de profesionales más competitivos* fomentado su desarrollo desde el conocimiento y experiencia organizativa, colectiva e individual; *el logro de mayor interacción y participación* al partir del diálogo y el Networking como pilares fundamentales y por tanto de un proceso activo y colaborativo y, finalmente, la *generación de una responsabilidad compartida en el aprendizaje y desarrollo* ya que todos los miembros de la comunidad serán partícipes del proceso tanto a nivel individual como grupal.

- ♦ **Feedback o retroalimentación** (Martín, 2008): esta metodología podemos definirla como la acción de ofrecer información a una persona sobre un resultado. El feedback se da en evaluaciones, consejos o incluso comentarios y pretende aportar información para futuras mejoras.

Este método puede reforzar el entorno laboral y ofrecer a quien lo recibe la posibilidad de mejorar en cualquier aspecto. Es una forma de demostrar de manera explícita si alguien está satisfecho con el trabajo que se ha desempeñado o si, por el contrario, es factible realizar alguna mejora.

El feedback puede ayudar y motivar a los trabajadores a conseguir sus metas y sentirse bien consigo mismos, con el trabajo y con sus decisiones.

Este método ofrece una serie de ventajas como son:

- ∞ *Mejora el sentimiento de pertenencia* de los empleados ya que no solo se puede ofrecer de los superiores a los empleados, sino también al revés.
- ∞ *Mejora el rendimiento* ya que el empleado se siente valorado y siente que su opinión se escucha y se tiene en cuenta en los procesos laborales.
- ∞ *Potenciación de los puntos fuertes* del empleado ya que el feedback hace que los empleados sean conscientes de cuáles son estos y las actividades que mejor realizan.
- ∞ *Mejora en la toma de decisiones* por parte de los directivos ya que cuando no se tiene retroalimentación por parte de los empleados, los directivos pueden tener una visión sesgada de la empresa.

El feedback debe realizarse de forma correcta ya que de no ser así puede provocar que el empleado se sienta minusvalorado o incómodo.

Esta metodología puede llevarse a cabo mediante *diferentes estrategias* (Peñalver, 2017):

- ∞ *Feedback a través de procesos multifuente o 360º*: feedback recibido de superiores, iguales, subordinados e incluso de ellos mismos.
- ∞ *Feedback a través del directivo*: muchas organizaciones entrenan a sus directivos para que sepan dar feedback a sus colaboradores y les ayuden a mejorar.
- ∞ *Feedback a la carta*: mediante aplicaciones corporativas, como por ejemplo “Start Me Up” de Apple, que facilita el feedback “peer to peer” de forma continua, donde se permite que entre compañeros se puedan valorar, hasta una puntuación máxima, periódicamente (mensualmente, por ejemplo) sobre determinados comportamientos corporativos.

### 3. Método basado en el autodesarrollo

Este método se basa en una serie de acciones que realiza una persona por su propia iniciativa para mejorar. Por tanto, a la persona que practica este método la denominaremos “autodidacta” y podemos definirla como aquella persona que ha encontrado su propio método para el autodesarrollo.

Este método puede desarrollarse **tanto dentro como fuera del trabajo**:

- ∞ **Autodesarrollo dentro del trabajo**: se refiere al conjunto de acciones que realiza una persona por propia iniciativa para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con el puesto del trabajo.

Para que pueda llevarse a cabo, la organización puede poner a su disposición unas “*guías para el autodesarrollo dentro del puesto de trabajo*” que se refieren a documentos internos organizacionales en los que se describen acciones que se aconseja incorporar a la actividad cotidiana para mejorar o incorporar comportamientos vinculados a la competencia a desarrollar.

- ∞ **Autodesarrollo fuera del trabajo**: se refiere al conjunto de acciones que realiza una persona por propia iniciativa para mejorar fuera del ámbito laboral y sin relación con el puesto del trabajo, ni con actividades laborales.

Para que pueda llevarse a cabo, la organización puede poner a su disposición unas “*guías para el autodesarrollo fuera del puesto de trabajo*” que se refieren a documentos internos organizacionales en los que se describen actividades que permiten desarrollar las competencias del modelo organizacional en ámbitos no relacionados con el entorno laboral, poniendo en juego la competencia.

Un ejemplo del método del autodesarrollo es el que propone Martha Alles (2015) y al que denomina “**Método de los 12 pasos**”.

Este método permite el desarrollo de competencias tanto dentro como fuera del trabajo, incluso combinando ambos.

Propone dividir la acción formativa en partes iguales, siguiendo una secuencia lógica para poder llevarla a cabo. Por tanto, el método de los 12 pasos dividirá las capacidades en partes componentes, que derivarán en los pasos para llevar a cabo la acción formativa.

Como la mayoría de las metas que tanto las organizaciones como las personas nos proponemos son anuales, Martha Alles propone dividirlo en 12 partes, vinculadas a los 12 meses del año, aunque no tiene por qué realizarse en esos tiempos.

La persona que utiliza el método de los 12 pasos irá autoevaluándose en cada paso y logrando una serie de progresos que podrán ser permanentes o graduales.

Una vez expuestos los diferentes métodos de formación, debemos señalar que estas actividades de desarrollo de competencias consideradas en conjunto, pueden producir diferentes grados de **eficacia en el aprendizaje**, tal y como muestra Martha Alles (2015), a medida que la persona que participa en las actividades formativas va sumando actividades relativas al tema sobre el que está aprendiendo. Lo veremos más claro con el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en el gráfico superior, en un grado de eficacia en el aprendizaje de 0 a 100, la simple escucha o lectura sobre el tema a aprender tiene un grado de eficacia de aprendizaje menor que si a esa lectura o escucha se le añade un debate sobre el tema. Así irá aumentando el grado de eficacia hasta llegar a su máximo cuando el participante pone en acción el conocimiento tras haberse autoevaluado.

Por otra parte, **la eficacia de los métodos de aprendizaje**, en ocasiones tiene más que ver con la actitud del participante que con la propia actividad formativa ya que, aunque el método parezca en un principio poco efectivo, si el participante está motivado y comprometido con la actividad y por tanto consigue modificar comportamientos como consecuencia del desarrollo de una competencia, el método pasa a ser de alta eficacia.

Una vez presentados **los principales métodos y técnicas para el desarrollo de competencias transversales** vamos a determinar cuáles son los más indicados para el **desarrollo de determinadas competencias** de este tipo (Rodríguez Moreno, 2006):

COMPETENCIAS A DESARROLLAR	MÉTODOS MÁS INDICADOS
<b>Resolución de Problemas</b>	Método del caso
	Charlas o debates
	Role Playing
<b>Gestión de Tiempo</b>	Método del caso
	Debates
	Coaching
<b>Responsabilidad en el Trabajo</b>	Método del caso
	Role Playing
	E-Learning
	Explicaciones didácticas de conductas personales ejemplares
<b>Trabajo en Equipo</b>	Método del caso
	Juegos gerenciales
<b>Creatividad, iniciativa, Flexibilidad</b>	Método del caso
	Juegos gerenciales
	Simulación por ensayo y error de varias soluciones
	Brainstorming

Fuente: Elaboración propia.

- ♦ Para el desarrollo de la capacidad de *resolución de problemas*, la autora considera que los mejores métodos son el *método del estudio del caso*, *charlas o debates* y *role playing*. Estos métodos obligan a que de manera individual el participante trate de dar solución al problema poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos y además se ponga en común viendo diferentes perspectivas del mismo problema y diferentes puntos de vista de varias personas.
  
- ♦ Para el desarrollo de la *capacidad de organización del trabajo o gestión de tiempo*, la autora considera que los mejores métodos son:
  - ↪ El *método del caso*, ya que al tratar de solucionar situaciones y problemas reales la persona podrá poner en práctica sus habilidades y conocimientos y practicar como debe gestionar los recursos (materiales, humanos y temporales) para poder llevar a cabo sus tareas con la máxima eficiencia y eficacia.

- ↪ Los *debates*, ya que podrá poner en común con otras personas con diferentes puntos de vista sus ideas, compararlas y aprovechar la oportunidad para adquirir aquellas que considera mejores para poder desarrollar y mejorar su capacidad y realizar de la mejor forma sus tareas
  - ↪ El *coaching*, ya que de esta forma un tutor o personal experto podrá aconsejarle sobre aquellos métodos y técnicas que harán que organice mejor su trabajo o gestione mejor el tiempo y por tanto desarrolle o mejore esta capacidad.
  
- ♦ Para el desarrollo de la *competencia de responsabilidad en el trabajo*, la autora considera que los mejores métodos son:
  - ↪ El *método del caso y Role Playing*, ya que al tratarse de poner en práctica situaciones reales podrá desarrollarlo y practicar como si se enfrentase a situaciones en la vida real.
  - ↪ *E-learning*, en este método se adquieren las competencias mediante soporte electrónico y no presencial, por tanto, la persona debe tener una mayor predisposición, mayor responsabilidad e implicarse más en las acciones formativas, que si estas se impartiesen de forma presencial. Esta implicación hace que de manera indirecta se desarrolle la competencia de responsabilidad de la persona con la organización.
  - ↪ *Explicaciones didácticas de conductas de personas ejemplares*, ya que, al conocer casos y situaciones en las que se han encontrado este tipo de personas, el oyente tratará de imitar tales conductas ejemplares desarrollando así la competencia de responsabilidad.
  
- ♦ Para el desarrollo de la *competencia del trabajo en equipo*, la autora considera que los mejores métodos son *el método del caso y juegos gerenciales* ya que con ambos métodos se trabaja en equipo con diferentes personas con puntos de vista e ideas diferentes. En el primer método se ponen en común y se comparan las diferentes ideas de resolución del problema y en el segundo caso se organizan y tienen en cuenta los diferentes puntos de vista para la resolución conjunta de la situación.

- ♦ Para el desarrollo de las competencias de creatividad, iniciativa, flexibilidad, la autora considera que la mejor forma es aprender haciendo y por tanto los mejores métodos son *el método del caso, juegos gerenciales, simulación por ensayo y error de varias soluciones*. Mediante estos métodos los participantes tendrán que echar imaginación basándose en sus conocimientos para buscar alternativas y vías de resolución ante situaciones y problemas a veces muy complejos. Al aprender haciendo se van desarrollando muchos recursos para enfrentarse y adaptarse a diferentes situaciones y poder tomar decisiones con mayor seguridad. Estos métodos podrán ser también los más indicados para el desarrollo de la competencia liderazgo, tan necesaria para directivos y mandos de la organización.  
Otro método es el *brainstorming* o lluvia de ideas, ya que escuchar las ideas y puntos de vista de diferentes personas permite disponer de muchas más salidas y recursos ante diferentes situaciones. Es posible que una idea aprendida de otro compañero sirva en algún momento como solución ante una situación o problema que surja.

Como puede observarse a la vista de estas técnicas y a modo de reflexión final, podemos señalar que una característica que poseen los métodos empleados en la formación en competencias transversales es que van a permitir trabajar simultáneamente varias de estas competencias, las cuales, por su propia naturaleza, mantienen estrechas conexiones entre sí.

## 4. VISIÓN PRÁCTICA: LA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS LABORALES TRANSVERSALES EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Como todo se entiende mejor cuando se ve aplicado en la vida real, la parte práctica del trabajo consiste en una visión acerca de cómo aplican las empresas de nuestro país en la realidad lo estudiado en la parte teórica: cómo gestionan las empresas la formación en competencias trasversales, en qué tipo de competencias trasversales se centran más y cuáles son las técnicas y métodos más utilizados por las empresas para formar.

Para la elaboración de esta parte práctica del trabajo hemos recurrido a hacer una entrevista a una persona con amplia experiencia en el tema que hemos abordado, Rocío Pérez Guardo, Diplomada en Trabajo social y también antigua alumna de la Licenciatura en Ciencias del Trabajo y muy vinculada siempre a la universidad, donde fue profesora. Rocío siempre ha estado muy relacionada con la formación de personas, fue una de las responsables de programas de empleo en la Fundación Santa María la Real y actualmente es cofundadora del proyecto “LaborSpace” que ayuda a las empresas en la creación de proyectos de empleabilidad y diseñan e imparten cursos de formación tanto de orientación laboral como coaching de equipos.

### ♦ Aspectos generales de la formación en competencias trasversales

Rocío Pérez, en primer lugar, dio una visión general basada en su experiencia sobre la formación en competencias trasversales en nuestro país, de la que podríamos extraer como titular de la entrevista que *“tenemos mucho camino por andar y trabajar en este ámbito”*. En esa visión general nos explicó que ha habido una gran evolución a lo largo de los años en cuanto a la importancia otorgada a las competencias trasversales y su formación y que, a diferencia de las Universidades, la Formación Profesional es la que más interiorizada lo tiene y más pone en práctica la formación en competencias trasversales.

Si bien es grande la importancia que las empresas dan en la actualidad a este tipo de competencias, aún no saben gestionarlas correctamente ya que no tienen unas bases de evaluación de competencias bien definidas y los procesos de selección que llevan a cabo no están preparados para determinar cuáles son las personas que poseen mayores o mejores competencias trasversales. Sólo algunas empresas de trabajo temporal, como por ejemplo Adecco, disponen de unos cuestionarios donde crean un perfil tipo que “adivina”, en función de las respuestas del candidato, las competencias trasversales que posee quien lo realiza, pero ese perfil tipo no es real del todo ya que se basa en las respuestas dadas y no en hecho reales o comportamientos.

Salvo para las competencias digitales o la competencia de emprendimiento que sí poseen unas bases asentadas por la Unión Europea, Dig.Comp y Emp.Comp respectivamente, no existen unos criterios similares para el resto de las competencias transversales que nos indiquen en qué consiste la competencia, cómo se presenta, cómo se debe evaluar... en la mayoría de los casos las entendemos, pero no hay un consenso a la hora de valorarlas.

Además, en este punto, se puede hacer una distinción entre PYMES y grandes empresas, ya que las primeras, que son las que forman la mayor parte del tejido empresarial en España, normalmente no realizan procesos de selección profesionalizados y por lo tanto no logran determinar qué tipos de competencias transversales posee el candidato, mientras que las grandes empresas sí lo tienen más en cuenta en sus procesos de selección.

A continuación, abordamos una serie de cuestiones sobre aspectos más concretos de la formación en competencias transversales, que son los que se presentan a continuación.

- ♦ **Evolución de la formación en competencias transversales.**

La primera de ellas fue como había evolucionado la formación en competencias transversales a lo largo de los años teniendo en cuenta el aumento de la importancia otorgada al capital humano en el ámbito empresarial. Rocío Pérez señaló que fue hace más o menos 10 años, con la crisis, cuando se empezó a dar más importancia a las competencias transversales y a su formación dejando más atrás la importancia otorgada a las competencias técnicas en los años anteriores a esa fecha. Con la crisis y la necesidad de sobrevivir, las empresas y los trabajadores se dieron cuenta de que personas que poseen unas mismas competencias mínimas podían diferenciarse en las competencias transversales.

- ♦ **Gestión de la formación y desarrollo en competencias transversales por parte de las empresas.**

En cuanto a cómo gestionan en la práctica las empresas la formación en competencias transversales, la mayoría de ellas recurren a consultoras externas. Estas consultoras aplican acciones formativas estándar en el caso de que sean de corta duración, por ejemplo los cursos, o personalizadas en el caso de que la consultora realice planes grandes de formación que lleven consigo coaching.

De esta forma, podemos pensar que las empresas pierden mucho talento al no estudiar y aprovechar las competencias y el talento que poseen las personas que están en la plantilla y ya forman parte de la empresa y que podrían ser utilizadas dentro de ella bien impartiendo formación, bien por redes de contacto que posean, bien por experiencias que hayan tenido.

Además, las empresas dirigen la formación en competencias transversales a los mandos directivos o nivel jerárquico inferior, mientras que al resto de la plantilla se centran en formarla en competencias más técnicas. Así, por ejemplo, las consultoras con las que las empresas suelen contar realizan talleres de coaching, pero normalmente estos van dirigidos a los responsables.

No obstante, como en todos los ámbitos, en la formación en competencias transversales no todo es blanco o negro, sino que hay una gama de grises y por tanto las empresas a veces aplican un tipo de formación que está a medio camino entre la formación en competencias transversales y la formación en competencias técnicas, como puede ser el caso por ejemplo de la formación en ventas, que se compone de los dos tipos de formación señalados.

Además, Rocío Pérez resaltó una diferencia muy significativa y es que las empresas más pequeñas solamente suelen utilizar la parte de la nómina destinada a formación para formar a sus trabajadores y por tanto no realizan ninguna otra inversión, mientras que las empresas medianas y grandes sí suelen realizar grandes inversiones utilizando sus fondos propios para la formación de sus trabajadores.

- ♦ **Valor estratégico de las competencias transversales.**

En línea con lo anterior, a la pregunta de qué importancia le dan las empresas a la formación en competencias transversales por su valor estratégico (más o menos que a otros aspectos materiales o formación en competencias técnicas), la entrevistada considera, en base a su experiencia, que las empresas dan mucha importancia y mucho valor a este tipo de formación, principalmente las medianas y grandes empresas ya que son las que más recursos pueden invertir en ello, pero suelen dirigirla a los altos cargos, mientras que al resto de la plantilla lo más usual es que se la forme en competencias más técnicas. Como se señaló anteriormente, aunque le dan mucha importancia y hemos estudiado que existen vías y métodos para llevarla a cabo, no están del todo preparadas ni tienen las herramientas necesarias para gestionar este tipo de formación ni para medir este tipo de competencias.

- ♦ **Empresas que forman en este tipo de competencias.**

Otra cuestión de interés es conocer si son muchas las empresas que llevan a cabo formación en competencias transversales y qué tipo de empresas se preocupan más por ello. Rocío Pérez responde que sí son muchas las empresas que llevan a cabo formación en competencias transversales pero que, repitiendo lo señalado anteriormente, son las medianas y grandes empresas la que lo hacen, ofreciéndoselo a los puestos de trabajo más estratégicos.

Como curiosidad señala que, a su juicio, las empresas del País Vasco y de Cataluña están más avanzadas en cuanto a este tema que las del resto del país.

También hay que tener en cuenta que hay algunas competencias transversales que son más fáciles de medir, como por ejemplo la comunicación, pero que hay otras como por ejemplo la flexibilidad, donde es muy difícil encontrar a algún profesional que sepa desarrollar ese tipo de competencia, la cual además muchas veces, viene condicionada por aquello que ha tocado vivir, el puesto de trabajo que se ocupe... lo que también condiciona la posibilidad de las empresas de llevar a cabo procesos de formación en estas competencias transversales.

- ♦ **Tipos de competencias transversales que más interesan a las empresas.**

Todas las cuestiones anteriores unidas a que en la elaboración del trabajo pudimos comprobar que no había una lista cerrada que enumerara todas las competencias laborales transversales, nos llevan a preguntarnos en qué tipo de competencias transversales se centran más las empresas a la hora de formar. La experta considera que esto depende mucho del tipo de puesto de trabajo por lo que es muy difícil generalizar, pero que las competencias por las que en conjunto más se interesan las empresas son las digitales, trabajo en equipo, comunicación, iniciativa y flexibilidad y adaptabilidad.

Los planes de formación que las empresas más compran son los de formación en competencias digitales, comunicación y liderazgo, considerando que este último puede considerarse una mezcla de diferentes competencias (comunicación, flexibilidad, trabajo en equipo...).

- ♦ **Métodos de formación y desarrollo más utilizados por las empresas.**

Ya que en la elaboración del trabajo pudimos comprobar la gran variedad de métodos de los que las empresas podían disponer para la formación y desarrollo de las competencias laborales de sus empleados, nos resultó imprescindible plantearle la cuestión de qué métodos son los más utilizados por las empresas para la formación en competencias transversales. Ante esta pregunta, la entrevistada respondió que dependía de la duración del proceso formativo.

Así, para acciones formativas cortas el método más utilizado es la charla, mientras que para acciones formativas más largas los métodos más utilizados son el método el caso, muy aplicado por las escuelas de negocios, y los diarios de reflexión, en los que se pide la realización de ejercicios de reflexión en primera persona sobre la aplicación de la competencia para trabajar con ellos posteriormente.

♦ **Conclusión final.**

A modo de conclusión final, Rocío Pérez dio una opinión general sobre el tema que nos ocupa, en la que expuso que, como en todos los procesos de gestión, para llevarlo a cabo de manera efectiva es necesario medir y analizar y en este campo todavía queda mucho por avanzar y sentar unas bases consensuadas. No obstante, todo lo que nos está tocando vivir y la necesidad de cambios muy repentinos a raíz de la crisis provocada por el Covid-19, nos lleva a avanzar a la fuerza, ya que tanto las empresas como los trabajadores necesitan sobrevivir a esta situación.

Además, concluyó con que la formación y educación tienen un papel fundamental en el campo de las competencias transversales, tanto para su desarrollo como para que, en este nuevo contexto, cada vez se le dé más valor a este tipo de competencias.

## 5. CONCLUSIONES

La elaboración de este trabajo nos ha permitido llegar a una serie de conclusiones con respecto a las competencias laborales transversales:

- ♦ No existe un concepto universal de competencia laboral. La competencia laboral puede entenderse como un concepto muy amplio y cada autor que lo estudia, lo matiza y da pinceladas diferentes según su opinión, por lo que extraer una única definición de competencia laboral resulta muy complicado. Al igual que ocurre con la definición, la tipología y clasificación de las competencias laborales depende mucho del autor que las estudia, existiendo multitud de clasificaciones diferentes.

Uno de los aspectos que más duda crean al estudiarlo, es el hecho de que numerosos autores incluyan dentro de la definición de competencia laboral los conocimientos, considerándolos como una competencia técnica, mientras que otros autores sitúan el conocimiento fuera de las competencias laborales, considerando como competencias laborales sólo las competencias laborales transversales (este es nuestro caso).

- ♦ Además, la evolución sufrida por los requisitos profesionales exigidos por las empresas a lo largo de los años ha puesto en valor las competencias laborales, sobre todo las competencias laborales transversales, siendo éstas competencias genéricas, comunes a la mayoría de las profesiones y puestos de trabajo y que permiten diferenciar a empleados que cuentan con unos conocimientos muy similares.

- ♦ No existe una lista definitiva de competencias laborales trasversales, cada empresa definirá en un diccionario aquellas competencias que estime necesarias en función de su estrategia, para poder llevarla a cabo.

- ♦ Cuando se decide basar la gestión de recursos humanos de una empresa en las competencias, ésta se transforma en un modelo de gestión que pone en valor el capital humano, donde las competencias se convierten en el lazo de unión entre los empleados y la estrategia empresarial. Recordemos que la gestión por competencias se basa en los procesos relacionados con las personas que integran la organización y tienen como propósito alienarlos en pos de los objetivos organizacionales. Además, el hecho de que la gestión por competencias afecte a todas

las áreas de la gestión de recursos humanos lo convierte en un modelo de gestión por competencias integrado.

- ♦ En el proceso de formación y desarrollo de competencias transversales existen numerosos métodos y técnicas, de los cuales la gran mayoría se encuentran enfocados para llevarse a cabo fuera del trabajo. No obstante, hemos podido comprobar que, de la gran variedad de métodos estudiados, las empresas solamente utilizan una pequeña parte de ellos.

Además, hemos podido observar que la mayoría de los métodos no pretende formar y desarrollar de forma independiente conocimientos y competencias, sino que la mayoría de ellos permite realizarlo de forma simultánea. De la misma forma la mayoría de los métodos estudiados permiten desarrollar a la vez diferentes competencias.

- ♦ Las empresas han puesto en valor las competencias trasversales laborales para incluirlas en su gestión de recursos humanos, pero aún no están preparadas para gestionarlas ni tienen las herramientas necesarias para poder implantarlo de manera efectiva. Esto se debe en gran parte a que es necesario realizar la medición y análisis de las competencias y no hay unas bases asentadas para poder llevarlo a cabo. Todavía queda mucho por hacer para poder avanzar en este ámbito, donde la educación desde el comienzo tiene un importante papel.

- ♦ La mayoría de las empresas que llevan a cabo una formación en competencias transversales recurren a consultoras externas para realizarla, la mayor parte de las veces con programas estandarizados y la dirigen a mandos directivos o altos cargos. Al resto de la plantilla la mayor parte de la formación que se les imparte se centra en conocimientos o competencias técnicas.

- ♦ El mayor grado de implantación de la formación en competencias transversales fundamentalmente se encuentra en empresas de gran tamaño ya que estas son las que más invierten en capital humano, mientras que las PYMES no poseen los recursos necesarios para poder llevar a cabo grandes inversiones en formación. Algunos de los métodos utilizados son la charla en acciones formativas cortas y el método del caso para acciones más largas.

- ♦ Y, por último, como conclusión final del trabajo podemos decir que ante una situación como la actual donde cada vez es mayor el número de personas con una formación especializada, resulta necesario fomentar otro tipo de formación, como es el caso de las competencias transversales, que permita a las personas diferenciarse del resto de personas en otros aspectos diferentes que no sean los conocimientos. Esto no solo sería útil para las empresas a las que les permitiría contar con los mejores profesionales para poder conseguir sus objetivos, sino también para las personas que hayan adquirido ese tipo de competencias ya que les será más fácil emplearse en trabajos mucho mejores que quien no las tenga. Para ello el papel clave lo tiene la educación desde niveles muy inferiores para que esta formación en competencias transversales se vaya arraigando en las personas desde que son unos niños y que permita a las empresas ir adquiriendo una cultura empresarial basada en las competencias, donde la necesidad de establecer unas bases consensuadas permitiría a las empresas obtener las herramientas de las que ahora carecen para poder gestionarlo de forma eficiente.

## 6. BIBLIOGRAFÍA:

- Valmorisco Pizarro, S. (Marzo de 2005). "Del aula al puesto de trabajo: Algunas ventajas para la práctica de la formación continua en las pymes. *Capital Humano*(Nº 186).
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Barcelona: Granica.
- Bizneo. (2019). *Bizneo Advanced HR Tool*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/tipos-de-competencias-laborales/>
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores Competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Esic Editorial.
- Ernst&Young Consultores. (1998). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Madrid: Cinco Dias.
- Escuela de negocios de Valladolid. (2017). *Escuela de Negocios*. Obtenido de <https://www.escueladenegocio.com/blog/metodo-caso/>
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de Competencias. Como analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- M, A. (12 de 06 de 2019). *HR Trends by infoempleo*. Obtenido de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/10-habilidades-blandas-demandadas-rrhh>
- Martín, J. (2008). *Cerem International Bussines School*. Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/como-dar-un-buen-feedback-retroalimentacion>
- Martinez, M. (2016). *IMF Bussines School*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/6-competencias-profesionales-recursos-humanos/>
- OIT. (2004). *Recomendación Sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos*(nº 195).
- Palacios, C. (Mayo de 2010). Comunidades virtuales de aprendizaje. *Capital Humano*, Nº 243, Sección Tendencias de Formación pág. 40,.
- Peñalver, A. (Febrero de 2009). Formar el talento, clave para el éxito en los negocios. *Capital Humano*, Nº 229, Sección Artículos, pág. 28.
- Peñalver, A. (Marzo de 2017). Please, give me feedback'. Claves para generar una cultura de feedback. *Capital Humano*, Nº 318, Sección Los RR.HH al Día.
- Pereda Marin, S., & Berrocal Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Ranstad. (2017). *Ranstad*. Obtenido de Outdoor training: una nueva forma de aprender: <https://www.randstad.es/tendencias360/outdoor-training-una-nueva-forma-de-aprender/>

Reinoso Fernandez - Caparrós, M. (Abril de 2008). Importancia del Outdoor Training en la formación. *Capital Humano*, Nº 220, Sección Artículos, pág. 80.

Rodríguez Moreno, M. L. (2006). *Evaluación, Balance y Formación de Competencias Laborales Transversales*. Barcelona: Laertes Educación.

Vargas, I. (Enero de 2008). *GLOCALTHINKING*. Obtenido de <https://www.glocalthinking.com/considerarias-un-ano-sabatico-para-tu-colaborador>