

bizkaiako hirugarren  
sektorearen behatokia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia



diciembre 2007

[www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)

## La gestión de la formación en nuestras organizaciones

### La formación al servicio de la misión de la organización

La persona es el recurso más valioso de nuestras organizaciones, por lo tanto, una adecuada dirección de personas constituye un **factor clave de éxito** para el cumplimiento de la misión de la organización.

El objeto final de la relación entre la organización y los colectivos que la conforman, es la participación en un proyecto común, en el que cada persona hace una aportación en beneficio propio y fundamentalmente en beneficio de todo el grupo. La organización tiene la expectativa de que cada integrante aporte valor agregado a la acción colectiva gracias a sus capacidades (competencias).

De un modo u otro, **en todas las organizaciones existe el talento**. El éxito estriba en gestionarlo adecuadamente, es decir, reconocerlo, ubicarlo, extraerlo y canalizarlo con el fin de transformarlo en rendimiento útil.

Es aquí donde radica la finalidad última de la gestión de la formación en una organización: **acompañar a las personas en el desarrollo de sus capacidades** (aplicadas a la tarea que desempeñan), identificando necesidades de fortalecimiento de las competencias centradas en cada perfil profesional –competencias específicas de cada perfil- y de las centradas en el colectivo -competencias corporativas-, poniendo en marcha los mecanismos necesarios para que las personas adquieran todas ellas.

Reconoceremos que una persona es competente cuando desarrolle su labor obteniendo los resultados esperados en base a una combinación heterogénea de conocimientos, habilidades, valores, motivaciones, roles, etc. Para que una persona desempeñe bien su labor, no se debe pensar solamente en sus características innatas o aprendidas, como el carácter y los conocimientos, sino también en la motivación, la imagen propia y el rol social.

Se trata de establecer un modelo que permita a las personas alcanzar las metas que se propongan para su propio desarrollo personal y profesional dentro de la organización, facilitando que establezcan metas realistas, identificando las oportunidades presentes en el contexto real, y definiendo los medios necesarios para alcanzarlas, entre ellos, la formación.

En este sentido, **trabajar sobre la proyección de cada persona dentro de la organización**, favorece la adopción de una actitud productiva y proactiva que **mejora sustancialmente las condiciones generales del desempeño y genera cohesión en el grupo**.

### Las fases de la gestión de la formación

La gestión de la formación implica, en primer lugar, **invertir tiempo en el diseño** de las acciones formativas explicitando qué persigue la organización con la formación y cuáles son las competencias que las personas deberían incorporar a su práctica.

La búsqueda de la mejora del desempeño, conlleva la identificación de los perfiles de entrada y salida. Es decir, implica conocer las competencias que posee cada persona en relación a las competencias deseables. Por otro lado, hay que **invertir los recursos** necesarios para llevar a cabo el diseño del plan y la ejecución de las acciones formativas.

A la hora de diseñar el plan de formación hay que cuidar especialmente la fase de **diagnóstico de necesidades**.

Las necesidades de formación se identifican fundamentalmente a través de tres fuentes:

- El análisis de las necesidades asociadas al desarrollo de los objetivos y proyectos estratégicos de la organización.
- El análisis de las necesidades asociadas a la mejora del desempeño de ciertas funciones en los puestos de trabajo.
- La identificación de las necesidades expresadas o sentidas por las propias personas (demandas de formación).

Por otro lado, hay que identificar los conocimientos y recursos que poseen las diferentes personas para ponerlos a disposición de toda la organización, contando con las propias personas que la integran como formadoras (compartir el saber hacer).

En cuanto a la **programación** de una acción formativa, se deben definir al menos los objetivos esperados, los contenidos a desarrollar, la metodología que se empleará y los recursos necesarios. A la hora de **evaluarla** suele ser habitual medir el grado de satisfacción respecto a la acción formativa. Sin embargo, la asignatura pendiente es medir el impacto real en el desempeño una vez que la persona vuelve a su puesto de trabajo.

### Gestión de la formación y organizaciones del tercer sector

Dentro de las diversas modalidades de formación existentes, hay una tendencia a elegir la formación a la carta, adaptada a cada organización. Si bien este formato favorece la adaptación del contenido y la metodología a la organización, es recomendable conjugarlo con la participación en espacios de formación compartidos con otras ONL y también con profesionales de otros sectores (administraciones públicas y empresas), que permitan a la organización relativizar su propio contexto y aprender de otras organizaciones y sectores.

La formación compartida con otras ONL e integrada en una estrategia más amplia de gestión del conocimiento, puede constituir un instrumento que permita impulsar a cada una de las organizaciones que participen en esta **comunidad de aprendizaje** y fortalecer al tercer sector en su conjunto.

Por otro lado, frente a la asistencia individual a cursos, jornadas... en ocasiones es necesario garantizar la participación en las acciones formativas de uno o varios equipos de trabajo o, incluso, de todas las personas que integran la entidad, garantizando así una "masa crítica" de competencias, es decir, garantizando que está formado el número suficiente de personas implicadas en la puesta en práctica de lo aprendido de manera que lo aprendido se traslade, de hecho, a la práctica.

Finalmente, las técnicas de la gestión de la formación deben adaptarse a las características del tercer sector, siendo creativos en las metodologías aplicadas y preservando algunos criterios que han venido configurando la manera de hacer de las organizaciones del tercer sector por lo que respecta a la gestión de la formación.

- Posibilitar el aprendizaje a partir de la experiencia y la conexión de la formación con la práctica mediante estrategias como la participación de profesionales en activo como formadoras y formadores, la observación en el puesto de trabajo, etcétera.
- Sistematizar las experiencias significativas de intervención y gestión de la organización para comunicarlas internamente e intercambiar buenas prácticas con otras organizaciones a través de visitas, encuentros, intercambio de materiales, etc.
- Utilizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como una oportunidad para superar barreras físicas (tiempo y distancia). El uso de las TIC resulta más eficaz cuando se desarrollan modelos mixtos: espacios virtuales con encuentros presenciales.

### Para profundizar

>> FERNANDEZ LOPEZ, J. Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Education, S.A. 2005, 331 p.

>> BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO Y MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. Modelo EFQM de excelencia. Caso práctico para la Administración Pública. Madrid: BOE y Ministerio de Administraciones Públicas, 2004, 144 p.

### Sistemas de apoyo

>> Hobetuz – Fundación Vasca para la Formación Profesional Continua  
[www.hobetuz.com](http://www.hobetuz.com)

### Publicaciones



>> **Gestión de la formación en la empresa**  
ANDRÉS REINA, Mª. P.  
Madrid: Pirámide, 2005.

Si quieres enviarnos publicaciones para difundir, puedes ponerte en contacto con nosotros en [documentacion@3sbizkaia.org](mailto:documentacion@3sbizkaia.org)

Te agradeceríamos que, si no lo has hecho aún, participes en el Estudio para la elaboración del Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia. Si deseas hacerlo, [sigue este enlace a la encuesta sobre el Tercer Sector en la web del Observatorio.](#)



Puedes consultar la web del Observatorio en: <http://www.3sbizkaia.org/>

- Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, o si no quieres seguir recibiendo [sigue este enlace al apartado de breves de gestión en nuestra web](#)
- Puedes enviarnos tus sugerencias a [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)