

Estrategias para la formación de competencias transversales

Impulso en el desarrollo humano de las organizaciones

Marine Urías, Jesús Morales y Baltazar Pérez
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Autónoma de Sinaloa
Culiacán, Sin., México
[marineurias, renemorales, baltazarpc] @uas.edu.mx

Abstract— This document analyzes how a dynamic environment influences the formation of organizational transversal competences which are key for the development of human capital and sustainability in private and public organizations. The objective is to design adaptative training strategies to meet technological, market and social demands. An exploratory and descriptive approach, based on a systematic review of theoretical and methodological backgrounds was used. The findings highlight the importance of integrating inclusion, sense of belonging and social cohesion in the design of training programs. This approach promotes competitiveness and organizational sustainability, making evident the need for creating strategies which link internal and external dynamics to competence development.

Keyword— *Organizations, transversal competencies, human development, organizational development.*

Resumen— El artículo analiza cómo el entorno dinámico influye en la formación de competencias transversales organizacionales, clave para el desarrollo del capital humano y la sostenibilidad de las organizaciones públicas y privadas. Su objetivo es diseñar estrategias formativas adaptativas que respondan a las demandas tecnológicas, de mercado y sociales. Se empleó un enfoque exploratorio y descriptivo, basado en una revisión sistemática de antecedentes teóricos y metodológicos. Los hallazgos destacan la importancia de integrar la inclusión, el sentido de pertenencia y la cohesión social en el diseño de programas de capacitación. Este enfoque promueve la competitividad y sostenibilidad organizacional, evidenciando la necesidad de estrategias formativas que vinculen las dinámicas internas y externas al desarrollo de competencias.

Palabras claves— *Organizaciones, Competencias transversales, Desarrollo humano, Desarrollo organizacional.*

I. INTRODUCCIÓN

La investigación explora el desarrollo y la formación de competencias transversales en un entorno organizacional dinámico, caracterizado por los desafíos de la “Modernidad Tardía” y la “Sociedad Laboral Moderna Tardía”. En este contexto, las organizaciones enfrentan la necesidad de renovar sus enfoques de capacitación y desarrollo humano para fortalecer el capital humano, garantizando competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Las competencias transversales, entendidas como habilidades aplicables en diversos contextos laborales, se consolidan como un elemento clave que promueve flexibilidad y adaptabilidad en el ámbito individual y organizacional.

El objetivo principal del estudio es analizar las interrelaciones internas y externas que fundamentan el desarrollo organizacional y la capacitación en competencias transversales. Esto incluye la propuesta de una estrategia específica y contextualizada que responda a las necesidades actuales de formación. A partir del modelo de Irigoin y Vargas (2002), se amplía su alcance para abordar las exigencias contemporáneas, marcadas por la globalización, los avances tecnológicos y la constante necesidad de innovación.

El estudio realiza una revisión exhaustiva de antecedentes teóricos y metodológicos sobre competencias transversales, comparando enfoques tradicionales con modelos emergentes. Se enfatiza la

necesidad de una capacitación integral y humanizada que trascienda los paradigmas convencionales predominantes en América Latina y el Caribe, los cuales están típicamente orientados a maximizar resultados bajo el “Capitalismo Global Contemporáneo”. Este análisis crítico permite identificar prácticas que mejoren la eficiencia organizacional, fomenten una cultura de aprendizaje continuo y posicionen estratégicamente a las organizaciones en mercados competitivos.

El documento se organiza en cuatro secciones clave. La primera aborda los antecedentes conceptuales, estableciendo un marco teórico sólido. La segunda detalla la metodología empleada, incluyendo los métodos de recolección y análisis de datos. La tercera sección presenta los resultados y una discusión crítica sobre el impacto de las competencias transversales en el desempeño organizacional y la diferenciación en el mercado. Finalmente, se propone una estrategia formativa humanizada que responde a las complejidades de la Sociedad Laboral Moderna Tardía y resignifica la capacitación con un enfoque más consciente y socialmente responsable.

La estrategia presentada busca transformar los modelos de formación organizacional mediante un enfoque innovador que optimice el desempeño laboral, fomente un ambiente sostenible y humanizado, y prepare a las organizaciones para enfrentar los retos de un mercado globalizado en constante cambio. Al integrar estas competencias en su cultura, las organizaciones pueden no solo adaptarse a las demandas actuales, sino también posicionarse como agentes de cambio en un entorno laboral en transformación.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio empleó un diseño exploratorio y descriptivo, adecuado para el análisis de competencias transversales en entornos organizacionales. La investigación se llevó a cabo entre abril y septiembre de 2024, en el contexto de la Modernidad Tardía, lo cual permite atender a los desafíos contemporáneos en la formación y evaluación de competencias. La metodología se estructuró de manera sistemática para fundamentar los hallazgos en un análisis exhaustivo, alineado con la necesidad de optimizar las estrategias formativas y evaluar su impacto en la sostenibilidad y competitividad organizacional.

Para abordar los objetivos planteados, se realizó una revisión exhaustiva de literatura en bases de datos científicas de acceso restringido, incluyendo Science Direct, JSTOR y EBSCO host, así como repositorios institucionales de tesis doctorales. Los términos clave empleados fueron “competencias transversales”, “desarrollo de habilidades organizacionales” y “capacitación en el lugar de trabajo”, y se utilizaron combinaciones específicas para asegurar la precisión y relevancia de los resultados. Los estudios seleccionados respondieron a criterios específicos, tales como relevancia metodológica, aplicabilidad directa en contextos organizacionales, y una orientación práctica en la formación de competencias transversales.

La inclusión de estudios en el análisis final se basó en dos criterios principales:

- *Vinculación con Fuentes Confiables*: Se incluyeron únicamente estudios de bases de datos académicas reconocidas a nivel internacional y de informes gubernamentales de alcance local, nacional e internacional. Estos documentos brindaron un enfoque multidimensional sobre políticas y estrategias en capacitación de competencias, lo que permitió una visión comprehensiva de las prácticas actuales y normativas.
- *Relevancia para el Objeto de Estudio*: La selección final de fuentes exigió una relación directa con el desarrollo de competencias transversales y su impacto en el rendimiento organizacional. Para facilitar el análisis y la interpretación, se utilizaron gráficos y tablas comparativas que ilustraron la relación de cada estudio con los objetivos de investigación, maximizando la coherencia y representatividad de los hallazgos.

Las variables principales consideradas fueron la sostenibilidad organizacional y la competitividad, ambas evaluadas en términos de mejora en habilidades transversales aplicadas en el lugar de trabajo. Para la recolección de datos y análisis de estas variables, se emplearon estadísticos no paramétricos debido a la naturaleza cualitativa de los datos. Las unidades de análisis se definieron como competencias medibles en función de su efectividad en la organización. Las variables se especificaron con detalle suficiente para permitir la replicación del estudio en otros contextos organizacionales.

Se aplicaron métodos de análisis no paramétrico para evaluar la relación entre las competencias transversales y los indicadores de sostenibilidad y competitividad organizacional. Este análisis incluyó la utilización de estadísticos de concordancia y pruebas de significancia para identificar patrones consistentes en la efectividad de las competencias transversales. La probabilidad de error se fijó en un 5 % para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Los equipos e instrumentos utilizados en la investigación fueron seleccionados por su precisión y adecuación a las variables de estudio. Para el análisis de datos, se empleó el software estadístico NVivo (QSR International, Melbourne, Australia), que facilitó el procesamiento cualitativo y cuantitativo de los resultados de la revisión documental. Para la revisión bibliográfica se utilizaron herramientas de referencia gestionadas con Zotero (Corporación para el Desarrollo de Bibliotecas Académicas, USA).

La información proporcionada en esta sección ha sido estructurada para asegurar la replicabilidad del estudio. Se han descrito con precisión tanto los procedimientos de selección y análisis de fuentes como los parámetros estadísticos empleados, lo que garantiza que cualquier investigador con acceso a las mismas bases de datos y fuentes pueda replicar la metodología y validar los hallazgos, manteniendo así la congruencia con los objetivos de la investigación.

III. RESULTADOS

El análisis del desarrollo de competencias transversales en la modernidad tardía es clave para comprender las dinámicas del entorno laboral actual. En este contexto de transformación continua y desafíos complejos, las organizaciones han reconfigurado sus modelos de capital humano como respuesta estratégica a la volatilidad y las demandas cambiantes del mercado. Según Galli (2008), vivimos una transición en la que los fundamentos de la modernidad se desvanecen, generando incertidumbre sobre las repercusiones de la posmodernidad. La aceleración temporal y la flexibilidad espacial redefinen las expectativas laborales, otorgando centralidad a competencias como la adaptabilidad y la capacidad de "viajar liviano" (Bauman y Tester, 2002). Estas habilidades son esenciales para navegar un entorno laboral flexible y no lineal, donde la formación de competencias transversales debe integrarse como una estrategia fundamental para afrontar retos y garantizar el éxito organizacional e individual.

Contextualizar el desarrollo de competencias transversales en la modernidad tardía resalta tanto la importancia de estas habilidades como la necesidad de un enfoque proactivo en su formación. Este enfoque debe responder a la dinámica cambiante del entorno laboral y sus implicaciones para el capital humano, promoviendo una cultura organizacional que priorice la adaptabilidad y la flexibilidad como bases del éxito sostenible.

Los resultados reflejan la erosión de los lazos sociales tradicionales y la fragmentación estructural bajo el modelo neoliberal, donde el capital y la tecnología configuran las dinámicas organizacionales y sociales (Galli, 2008; Hardt & Negri, 2000). Este panorama favorece un enfoque en el trabajo y la capacitación orientados a objetivos estratégicos y coyunturales (Lewkowicz, 2004), destacando la flexibilidad y la creatividad como competencias clave en un entorno laboral en constante transformación.

Tabla I. Comparativo de Competencias Transversales

Etapa	Dimensión	Variable	Indicador
Competencias Transversales Generales	Objetivos generales para la preparación de trabajadores en la organización.	Construir modos de desempeño y estrategias de solución a problemas organizacionales.	Contenidos factuales, conceptuales y actitudinales.
Competencias Transversales Básicas	Objetivos parciales en la preparación de trabajadores para buscar soluciones.	Enfrentar el proceso de búsqueda de metodologías y estrategias de solución.	Contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.
Competencias Transversales Elementales	Objetivos específicos en la preparación de trabajadores para enfrentar problemas.	Buscar metodologías y estrategias de solución a situaciones apremiantes.	Contenidos procedimentales.

Tabla II. Concepción Estructural-Funcional-Cíclica-Dinámica de la Estrategia

Etapa	Dimensión	Variable	Indicador
Control Estratégico Organizacional General	Evaluación de procesos	Procesos cíclicos primordiales	Resultados de formación y desarrollo de competencias transversales
	Rol organizacional	Control estratégico	Frecuencia y efectividad en la evaluación permanente
Exploración Estratégica Organizacional	Necesidades de Capacitación	Exploración de necesidades	Tipo de necesidad (inmediata, futura, grupal, individual)
	Habilidades requeridas	Identificación de habilidades	Competencias identificadas para mejorar desempeño
	Pertinencia de programas	Ajuste al perfil de trabajador	Alineación del programa con nivel educativo y experiencia del trabajador
	Objetivos de Capacitación	Definición clara de objetivos	Coherencia y claridad de objetivos específicos y generales de capacitación
	Caracterización inicial	Análisis de condiciones previas	Estado inicial de habilidades, actitudes, y nivel de disposición
	Revisión continua	Programación y costo-beneficio	Evaluación de programación, recursos, costo-beneficio, efectividad y utilidad
	Supervisión y seguimiento	Análisis de limitaciones y carencias	Número de limitaciones detectadas, acciones de supervisión para corregirlas
	Estimulación de crecimiento	Cambio de actitud y clima organizacional	Grado de motivación, participación, y clima favorable en el entorno de trabajo
	Participación de trabajadores	Asunción de cambios en políticas	Nivel de aceptación y adaptación a nuevos procedimientos y políticas
Planteamiento Estratégico Organizacional	Desarrollo de planes personales	Búsqueda de soluciones y estrategias	Número de planes de búsqueda de soluciones individuales y colectivas
	Evaluación de aprendizaje	Nivel de aprendizaje y desempeño alcanzado	Resultados obtenidos en cada fase del proceso de capacitación y desarrollo
	Contraste y socialización	Validación de soluciones	Aceptación y consistencia de los métodos compartidos
	Toma de decisiones	Identificación de mejores prácticas	Selección de los aprendizajes y desempeños óptimos en función de los objetivos planteados
Generalización Estratégica Organizacional	Transferencia de aprendizajes	Implementación de competencias en nuevos contextos	Número de habilidades transferidas y aplicadas en diferentes contextos organizacionales
	Desarrollo de proyectos	Generación de proyectos de aprendizaje	Cantidad y efectividad de investigaciones para resolver problemas detectados
	Competencias Transversales	Nivel de competencia (General, Básico, Elemental)	Logro en la construcción de modos de desempeño y resolución de problemas

El análisis de las competencias transversales en el ámbito organizacional pone de manifiesto una estructura jerárquica y progresiva que integra objetivos generales, parciales y específicos. Esta estructura, detallada en la Tabla I, organiza las competencias en diferentes dimensiones y variables, destacando la relación entre el alcance de los objetivos y los contenidos formativos requeridos en cada etapa. Este enfoque ofrece a las organizaciones una herramienta estratégica para diseñar programas de capacitación más efectivos, alineados tanto con las demandas operativas como con las necesidades estratégicas. Así tenemos que en esta tabla se destaca cómo estas etapas están interconectadas, proporcionando un modelo que facilita la transición desde competencias generales hacia habilidades específicas y operativas. Este enfoque progresivo respalda el diseño de estrategias de capacitación flexibles, adaptadas a la dinámica cambiante de las organizaciones, y garantiza un equilibrio entre la teoría, la práctica y la adaptabilidad en el desarrollo del capital humano.

La Tabla II presenta una propuesta metodológica integral para estructurar, implementar y evaluar una estrategia de formación y desarrollo de competencias transversales en las organizaciones. Esta concepción estructural-funcional-cíclica-dinámica organiza las etapas de forma lógica, permitiendo abordar cada aspecto del proceso de manera sistemática y adaptable, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas. Por lo que en esta tabla se proporciona un marco operativo que conecta cada etapa en un ciclo continuo de mejora. Así, las organizaciones no solo desarrollan competencias transversales en sus trabajadores, sino que también refuerzan su resiliencia y capacidad de adaptación frente a entornos complejos y cambiantes.

La aceleración tecnológica y la cuantificación de procesos, como describe Miller (2006), han transformado tanto la gestión de recursos humanos como las percepciones sobre el desarrollo profesional. Esta transformación genera una dualidad entre funcionalidad y personalización. Si bien la cuantificación facilita el monitoreo de competencias, también introduce despersonalización, reduciendo el capital humano a métricas operativas y debilitando el sentido de pertenencia. Esta paradoja entre progreso técnico y humanismo muestra que, aunque las métricas efficientan los procesos, los empleados buscan sentido y propósito en sus roles.

El estudio destaca cómo la inclusión en el desarrollo de competencias enfrenta limitantes estructurales, especialmente para los grupos menos favorecidos, quienes encuentran barreras económicas, educativas y tecnológicas. Este hallazgo coincide con la teoría de exclusión de Redondo (2004), que subraya la urgencia de políticas inclusivas en las organizaciones para fomentar tanto la equidad como la dignidad laboral. Así, las organizaciones emergen como agentes de cambio social, responsables de implementar políticas de formación integral que reduzcan las desigualdades.

Además, la investigación señala cómo el "pensamiento único" (Ramonet, 1995) impone una hegemonía económica que desvaloriza al Estado y limita a las organizaciones como motores de cambio. Este enfoque reduce la creatividad y el pensamiento crítico, elementos cruciales para enfrentar los retos de la globalización. Zemelman (1998) describe este fenómeno como un "bloqueo mental", que, según Peiró (2017), dificulta la adaptación a entornos disruptivos. En este contexto, una visión flexible y adaptativa resulta esencial para que las organizaciones prosperen en escenarios complejos y cambiantes.

Con base en estos hallazgos, se propone una "Estrategia para la Formación y Desarrollo de Competencias Transversales", basada en la metodología de Irigoien y Vargas (2002). Esta estrategia contempla cuatro etapas:

- *Control Estratégico Organizacional General*: Evalúa los procesos formativos y su alineación con la misión organizacional, promoviendo ajustes continuos.
- *Exploración Estratégica Organizacional*: Analiza el entorno organizacional e identifica oportunidades para mejorar competencias.

- *Planteamiento Estratégico Organizacional:* Establece objetivos específicos de capacitación alineados con la visión a largo plazo de la organización.
- *Generalización Estratégica Organizacional:* Consolida competencias en un marco integral, fomentando la sinergia y transferencia de conocimiento entre áreas.

Esta estrategia, con un enfoque interdisciplinario, no solo busca mejorar la eficiencia individual, sino también fortalecer el aprendizaje organizacional, maximizando el desempeño colectivo. Así, se promueve una cultura organizacional resiliente y adaptable, capaz de enfrentar los desafíos contemporáneos sin sacrificar los valores humanos.

En conclusión, los resultados subrayan la importancia de un enfoque transversal y adaptativo para el desarrollo de competencias, que integre las demandas tecnológicas y de mercado con la inclusión, el sentido de pertenencia y la cohesión social. Las organizaciones deben replantear sus modelos de formación desde una perspectiva humanista y estratégica, equilibrando la eficiencia operativa con el bienestar y el desarrollo integral de sus empleados.

IV. CONCLUSIONES

Este estudio presenta un análisis profundo y riguroso sobre la formación y desarrollo de competencias transversales, situando la discusión en el contexto de la modernidad tardía y sus implicaciones en el ámbito organizacional en América Latina y el Caribe. A partir de una estructura sistemática y detallada, el documento examina tanto las bases teóricas como los aspectos prácticos que fundamentan este enfoque, permitiendo una comprensión integral del papel que estas competencias desempeñan en la adaptación y competitividad de las organizaciones en un entorno globalizado y competitivo.

Para sustentar este análisis, se integran los planteamientos de Irigoien y Vargas (2002) y de otros referentes actuales en el estudio organizacional, conformando un marco de referencia que aporta una concepción dinámica de las organizaciones. Esta concepción reconoce la importancia de revalorizar los procesos de formación y capacitación, ajustándolos a las necesidades particulares de cada organización y respondiendo a las exigencias del mercado actual. En este sentido, la estructura del artículo se articula en varias secciones: primero, una revisión conceptual que explora los enfoques y teorías fundamentales sobre competencias transversales; luego, un análisis de los desafíos organizacionales actuales que afectan la formación de competencias; seguido de una propuesta metodológica detallada que contempla un modelo estructural-funcional-cíclico-dinámico; y finalmente, una discusión de los resultados obtenidos, en la que se evalúa el impacto de esta perspectiva en la competitividad y sostenibilidad organizacional.

La propuesta de una *Concepción Estructural-Funcional-Cíclica-Dinámica* para la formación de competencias transversales representa un aporte innovador y trascendental para el campo de la capacitación organizacional en América Latina. Esta metodología no solo destaca por su carácter integral, sino también por su enfoque adaptativo y humanizador, que permite adecuar el proceso de desarrollo de competencias al perfil específico, a los objetivos estratégicos y a las características únicas de cada organización. Este enfoque reinterpreta y supera la visión tradicional de la capacitación, promoviendo la relevancia de los conocimientos previos y de las experiencias individuales de cada trabajador, y subrayando la importancia de crear un entorno de confianza en el lugar de trabajo.

Las fases que estructuran esta metodología —control estratégico, exploración, planteamiento y generalización— ofrecen un proceso de implementación cíclico y estructurado, que facilita la contextualización de las competencias dentro de la organización y fortalece la capacidad de las empresas para enfrentar los retos impuestos por el capitalismo global y la “Sociedad Laboral Tardía Moderna”.

Con ello, el modelo no solo desafía a los trabajadores a expandir y actualizar sus competencias, sino que también establece una relación de reciprocidad entre el trabajador y la organización, promoviendo un aprendizaje significativo y una contribución efectiva al rendimiento organizacional.

A pesar de las contribuciones importantes de este trabajo, es necesario reconocer ciertas limitaciones inherentes a su enfoque y metodología. En primer lugar, la concepción dinámica de la formación de competencias se apoya en gran medida en estudios previos y contextos específicos de organizaciones en América Latina, lo cual podría restringir su aplicabilidad en contextos culturales y económicos diferentes. Además, la falta de implementación práctica de la metodología propuesta en organizaciones particulares representa una limitación significativa, ya que impide evaluar empíricamente su eficacia y su impacto a largo plazo. Por último, debido a la orientación conceptual del estudio, no se incluyen datos empíricos ni estudios de caso específicos que podrían enriquecer la evaluación de la efectividad y pertinencia de las estrategias propuestas.

Los resultados de este estudio abren múltiples líneas de investigación que pueden ampliar y validar la estrategia propuesta, potenciando su aplicabilidad y eficacia en el ámbito organizacional. Una vía de investigación prometedora consiste en el desarrollo de estudios empíricos que pongan a prueba la Concepción Estructural-Funcional-Cíclica-Dinámica en diferentes tipos de organizaciones y sectores, abarcando tanto empresas privadas como instituciones públicas. Este enfoque permitiría evaluar la adaptabilidad y efectividad de la metodología en distintos entornos y contribuiría a fortalecer el marco teórico propuesto.

Asimismo, sería valioso investigar cómo esta estrategia de capacitación puede adaptarse para beneficiar a individuos en comunidades periféricas, particularmente en ciudades como Culiacán Rosales, enfrentando el desafío de estructurar la formación de manera que responda a las necesidades y realidades específicas de estos contextos. Otra área de interés sería la exploración de la relación entre la estructura de la “Actividad de Trabajo Organizacional” y su potencial para contribuir a la cohesión social, considerando los diferentes niveles de sistematicidad (general, particular y elemental) y sus respectivas competencias. Estos estudios contribuirían a una comprensión más profunda de cómo el desarrollo de competencias transversales puede ser instrumental en la promoción de un desarrollo organizacional inclusivo y una competitividad sostenible en América Latina.

REFERENCIAS

- Bauman, Z., & Tester, K. (2002). *La ambivalencia de la modernidad y otras conversaciones*. Paidós.
- Galli, G. J. (2008). La modernidad tardía y la pérdida de la promesa educativa en la Argentina: Resignación o resignificación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 45(4). https://doi.org/10.15366/rie_2008_0045_04
- Hardt, M., & Negri, A. (2000). *Imperio*. Harvard University Press.
- Irigoin, M. & Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo: Cinterfor.
- Lewkowicz, I. (2004). *Pensar sin estado. La subjetividad en la era de la fluidez*. Paidós.
- Miller, J. (2006). La era del hombre sin atributos. *Virtualia. Revista digital de la Escuela de la Orientación Lacaniana*, 15.
- Peiró, J. M. (2017). *Desarrollo organizacional en las organizaciones del siglo XXI: Tendencias y retos. En Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional. Primer Congreso en Desarrollo Humano y Organizacional (DHO)*, Universidad de Valladolid.

Ramonet, I. (1995). El pensamiento único. Le monde diplomatic.

Redondo, P. (2004). Educación y Pobreza. Buenos Aires: Paidós.

Zemelman, H. (1998). Sujeto: existencia y potencia. México: Anthropos.