



Adiestramiento Evaluación Compensación

“Una Tríada emergente ante la realidad globalizadora del siglo XXI”

Análisis crítico por Alexander Montilla –Postgrado faCES UC.



Adiestramiento, Evaluación y Compensación

“Una Tríada emergente ante la realidad globalizadora del siglo XXI”

Análisis crítico por Montilla Alexander. Postgrado FaCES-UC.

RESUMEN

A partir de 1980 cuando la *era de la información*, trajo una redimensión del concepto de empleabilidad y trabajo, los “*activos tangibles*” pasaron a un segundo plano, y aquellos “*activos intangibles*” (las marcas, el capital intelectual, el talento), comenzaron a generar una dependencia del **talento** por parte de las compañías, éste aumentó de manera exponencial. En 1900, sólo el 17% de los empleos requería trabajadores con destrezas intelectuales; hoy, más del 60% de las empresas los requieren (Michaels, Handfield, Beth y Axelrod 2003); es así como el desarrollo las competencias laborales, el adiestramiento, la capacitación, la compensación salarial y la evaluación de desempeño, se han convertido en el **foco** de las miradas para la gran mayoría de las organizaciones, por no decir que todas. Asunto original de la presente producción escrita, un intento por comprender el sentido mismo de cada significado y a su vez conseguir desentramar una **Tríada emergente que se acentúa ante la realidad de una sociedad globalizadora.**

DISERTACIÓN – APORTES

En este contexto, dicha realidad se ha convertido en la *musa* de la gran mayoría de los investigadores en el área, tal es el caso de la **Dra. Nerza Rey de Polanco**, quien en su libro “**planificación y capacitación del talento humano**”, aborda de manera responsable dicha realidad, exactamente vale la pena detenerse, en la comprensión del capítulo II del mencionado libro, cuando expone una disertación sobre *gestión de adiestramiento por resultados*: lo que denominó *metodología DNAR* “Diagnóstico de necesidades de adiestramiento por resultados”, la cual en un primer momento se concibe como **congruente** (busca cumplir con la realidad actual, una abstracción bastante lógica), pensada y repensada, sin duda alguna necesaria.

Esta *propuesta metodológica* por así resumirla, en palabras de la autora, se fundamenta en un proceso de *alineación estratégica*, orientada a identificar *necesidades de adiestramiento* que puedan estar *afectando el cumplimiento de objetivos organizacionales*, con el propósito de asegurar el *retorno de la inversión*. Un punto que indudablemente se considera estratégico, no creo que podría concebirse de otra manera, ya que es interesante como se ha pensado en el “*jefe*” en este caso la organización, partiendo de un diagnóstico o de esa necesidad de saber qué es lo que está afectando o por lo menos que está siendo falta, así como el hecho de que esa misma observación, al final sea una estrategia para asegurar el **retorno de la inversión** al “*jefe*”. Viéndolo de esta manera, no cabe duda lo bien estructurado de esta acción.

Sin embargo, vale la pena preguntarse **¿en esta metodología quien sale más beneficiado?** A lo mejor no se trate simplemente de beneficios o de quién gana o pierde. Al parecer una propuesta que apunta hacia la **verdadera apreciación de la fuerza de trabajo**, debido a que la autora, como argumento protagonista atina al considerar la efectividad del DNAR, *dependiente básicamente de la correlación que exista entre las necesidades individuales y las políticas, visión, misión, objetivos y metas de la organización*. Dejando vistos, los detalles inherentes que reclama una sociedad tecnológica y económicamente en evolución.

No obstante, espero no ser inoportuno al preguntarme **¿bajo qué condiciones se realiza el diagnóstico?, ¿desde qué actor(es) se lleva a cabo dicho análisis?, ¿cómo saber que el diagnóstico no se convertirá en una acción subjetiva?, dónde la empresa observe lo que le conviene observar, ¿por qué no ser los principales actores quienes determinen las necesidades? ¿Quizás las necesidades que**

encuentra la empresa no son las mismas necesidades que ve el trabajador? Sin duda alguna, creo encontrar grandes respuestas a muchas de estas preguntas en la impecable narración de la autora, pero aun así, las mismas no dejan de pasar por mi cabeza, por esta razón, creo necesario adentrarse de fondo a la lectura y así zacear tanta incertidumbre; que por cierto me lleva a preguntarme nuevamente **¿cómo hacer esta “eureka” (DNAR) una realidad?**

No cabe duda, que este proceso, supone una conjetura de acciones que inicia con la **identificación de los objetivos**, el cual va desde lo **macro** a lo **micro**, donde desde las metas de la **alta gerencia** se comprende los objetivos de la organización (macro) y desde éstos, se desprenden los demás, me permito señalar que es una extraordinaria intención, sólo que muchas veces el trabajador desconoce cuál es el objetivo **macro** de su organización, simplemente porque no se lo manifiestan, por considerar que sólo debe conocer su objetivo, es decir, el **micro**, algo que le impide estar alineado con el fin último que persigue el lugar donde labora. Luego una segunda acción, al contrastar los **indicadores de actitudes versus mestas**, un hecho para determinar qué es lo que tengo y que es lo que necesito, alcanzando una **congruencia entre organización y trabajador**, lo que seguidamente lleva a pensar **cuál es el desempeño deseado y necesidades de aprendizajes** existen para llevarlo a cabo, hacer una **relación efectiva de teoría y práctica**. Para de esta manera, según la autora implementar **acciones formativas que resulten pertinentes para atender cada necesidad detectada**. Sin dejar a un lado, el conocimiento de factores que son afectados ante dichas acciones, como los **cargos involucrados**.

En este sentido, se hace necesario señalar que ante mencionado proceso las **competencias laborales** de los trabajadores, son determinantes en la puesta en práctica de la **“eureka”**, que si bien se **fundamentan** en un conocer y desarrollo de las capacidades del actor laboral, estas toman vida, como bien lo acentúa la intención lógica y realista, a la que se ajusta la mencionada metodología DNAR y al mismo tiempo la realidad del mercado; al concebir, **la necesidad de tener más trabajadores con destrezas intelectuales, conseguir grandes talentos, determina el valor diferencial, que pueden ser creados por esas mismas destrezas intelectuales y con su talentoso, debería ser el objetivo que se persiga** (Michales et al.).

Sin embargo, como concebir este significado cuando **“la nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose**

la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal”. Es cuando Sagi-Vela, (2004). Indica que es una realidad que está directamente relacionado al trabajador y el conjunto de conocimientos (**saber**), habilidades (**saber hacer**) y actitudes (**saber estar y querer hacer**) que este deba tener.

Pues ante tal situación, en la actualidad se habla de sistemas de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros (Jacobs, 1989). Todo esto a partir de las disertaciones que se aprecian en el artículo **“las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados” de los psicólogos Pereira, Gutierrez, Sardi y Villamil 2008**.

Un despliegue teórico bastante nutritivo sobre dicha variable, encontrándose aspectos gnoseológicos interesantes como lo fundamental del enfoque de McClelland, al señalar que evaluación de las competencias se centra en las personas que mantienen un **desempeño exitoso** en el trabajo en función de las características y conductas de las mismas; asimismo, el aporte de Boyatzis cuando señaló que las competencias son **conjuntos de patrones** de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir **eficientemente en sus tareas y funciones**. Considerando así las primeras significaciones y epísteme de tan relevante necesidad para la transformación de la nueva **concepción de trabajo y organización**.

En este mismo orden de ideas, se concibe a partir de este bagaje teórico, que las competencias están referidas a los individuos, pero muchas veces se usa el término **calificaciones o calificaciones** refiriéndose a las condiciones para cumplir con un puesto de trabajo u ocupación. Según Zarifian (1999), incluso los criterios de responsabilidad y autonomía están ligados al empleo. Además, el concepto **cambia su significado entre países**, refiriéndose indistintamente a: títulos educativos, categorías laborales, clasificaciones salariales, puesto de trabajo, y a cualquier combinación de los supuestos anteriores (Grootings, 1994).

En este sentido, es necesario una **ampliación de las calificaciones** clave para incluir la capacidad de cooperación y de participación en la organización, tanto en interés de la empresa como en suyo propio, los trabajadores deben estar capacitados para desarrollar de manera **convincente cambios organizativos** y para tomar o compartir decisiones fundadas (Bunk, s.f.).

Es así como en aras del saber, antes de acentuar el efecto que tiene dichas competencias sobre la organización, habría que señalar de acuerdo a Vargas, Casanova y Montanaro (2001) que “una competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesaria para lograr los objetivos que tal actividad supone”. (p.30). En este caso la capacidad no sólo significa desempeñar de manera correcta determinada tarea, sino que esta debe ser efectiva, para poder diferenciarse de acciones comunes, sin dejar a un lado el cumplimiento de los objetivos planteados.

De esta manera la gestión por competencias **permite evaluar** las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además es una herramienta **que permite flexibilizar** la organización ya que logra **separar la organización del trabajo de la gestión de las personas**, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización (Cruz y Vega, 2001).

Asimismo habría que dejar en claro que la **evaluación de desempeño** como un instrumento de la administración o gestión de Recursos Humanos en las organizaciones, reviste una importancia **similar**, a la que puede tener el sistema de **selección o promoción de personal**, el sistema de inducción o el sistema de incentivos o salarios en la empresa, de igual manera significa que *el trabajador conozca de antemano lo que se espera de él en el desempeño cotidiano y tenga elementos para contrastar el desempeño esperado frente al desempeño exhibido*(Pereira, Gutierrez, Sardi y Villamil 2008).

Asunto donde bien se habla de un modelo funcionalista, conductista y constructivista, cada uno con su esencia, vale preguntarse, **¿es posible en este proceso la integralidad? Cabe el concepto de transdisciplinariedad?**

Finalmente existe un elemento, que podría ser en todo caso, la última pieza del rompecabezas, que permitiría llevar a cabo efectivamente los procesos antes mencionados, este elemento es **la compensación**; Atkinson, en 1958 logró demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que éste estuviese vinculado a resultados específicos. En este sentido, *el*

para posicionar jerárquicamente a un individuo en una organización. Los salarios son a un mismo tiempo coste e inversión (corral, 2006). Sin duda alguna, toda organización debería concebir la compensación como inversión, efectivamente es un coste, pero al final “debería” ser algo que vuelva a la misma organización, por lo tanto termina siendo la mejor inversión que puede hacer cualquier empresario.

Ende esta manera, la compensación, partiendo del análisis de Fernando Corral en su **publicación recursos humano: compensación**, este término, la **Compensación** en base a lo antes descrito, converge de manera razonable, en los elementos presentes en cada uno de los escenarios en lo que se encuentra necesariamente sumergido. Por ello, resulta curiosamente relevante, como **redimensiona** el significado y lo hace consciente de la realidad. Cuando ahora es partícipe, de la necesidad de esta, **la compensación, de atraer, incentivar y retener talento**. La necesidad de generarlo en cuando al clima competitivo y sin lugar a duda, que se convierta en un verdadero asunto de motivación, dejando en claro, que a veces no sólo es un buen salario lo que mantiene la efectividad de un trabajador, esta compensación debe estar ligada a las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.

De allí que, la compensación debe estar prevista principalmente de la razón y justicia que implica **la fuerza de trabajo**, es decir, como señala el autor, tener presente características, como el tipo de responsabilidad, la situación de los mercados, el rendimiento, las habilidades, como los nuevos modelos que ahora demanda la comunidad laboral, del mismo modo no dejar a un lado, variables como la antigüedad, la inflación, convenios, beneficios sociales.

Ante toda esta disertación emergen ciertas interrogantes que vale la pena llevarlas a discusión:

¿Cómo medir la efectividad del adiestramiento y la capacitación? Si hablamos de procesos que emergen en el paradigma cualitativo. Al mismo tiempo **¿Cómo lograr de manera plausible que el proceso de evaluación de dichas variables se lleve a cabo rigurosamente?** Cuando la mayoría de las empresas solo aplican la acción (capacitación) que supone solventará la necesidad de momento. Por último **¿qué hacer para dignificar el salario y al mismo tiempo no se convierta en la única motivación para asistir al trabajo?**