

La capacitación en el lugar o centro de trabajo solía ser más bien similar a una caja. Se enfocaba en enseñar a los empleados a realizar determinadas actividades como operar las máquinas y otros procesos de trabajo, entre otros. Sin embargo, como el centro de trabajo ha pasado de "mano de obra" a "trabajadores del conocimiento" (consulte el capítulo 1), el enfoque de la capacitación también ha cambiado. Las empresas se han dado cuenta de que los trabajadores no sólo necesitan *know how* (conocimiento práctico) operativo sino un *expertise* (conocimiento experto) superior en el trabajo, conocimiento sobre competitividad, la industria y las tendencias tecnológicas y capacidad para aprender de forma continua y utilizar la información nueva. Estas características ayudan a la organización a adaptarse mejor e innovar para competir con mucha más eficacia en el acelerado mundo actual de los negocios. Dado que la capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo, fortalecimiento y ampliación de estas competencias, se ha convertido en parte de la columna vertebral de la administración estratégica.

7.1 Alcance de la capacitación

Numerosos empleados nuevos llegan dotados con la mayoría de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar. Otros requieren mucha capacitación antes de estar listos para contribuir lo más posible a la organización. A menudo, el término *capacitación* se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de estimular el aprendizaje entre sus integrantes. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre *capacitación*, la cual tiende a tener un enfoque más orientado hacia temas de desempeño a corto plazo, y *desarrollo*, el cual, como se explica en el capítulo 5, se concentra en la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras. Se tiende a combinar los dos términos en una sola frase, *capacitación y desarrollo*, para reconocer la combinación de actividades que emplean las organizaciones para incrementar los conocimientos y habilidades de sus empleados.

La investigación revela que los ingresos de una organización y su rentabilidad global se correlacionan de forma positiva con la cantidad de capacitación que proporciona a sus empleados. Según un informe continuo sobre la industria que realiza la revista *Training*, cada año las empresas de Estados Unidos proporcionan a cada uno de sus empleados 37 horas de capacitación.¹ Por el contrario, las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos, citadas por la revista *Fortune*, ofrecen a sus empleados casi el doble de esa capacitación, y en ocasiones aún más. Los nuevos empleados contratados por la cadena hotelera Ritz Carlton reciben más de 300 horas de capacitación. La mayor parte de ésta se destina a los empleados comunes y los supervisores.

Es frecuente que las grandes corporaciones tengan sus propias "universidades" donde capacitan a sus empleados y futuros gerentes. Es probable que la más famosa sea la Hamburger University, operada por la Corporación McDonald's cerca de Chicago. General Electric cuenta con un campus

ESTADOS UNIDOS,
20 de mayo.
El símbolo de la marca
se encuentra a la
entrada al centro de
capacitación gerencial
de la Corporación
McDonald's, conocida
como la Hamburger
University, en las
oficinas corporativas
de la empresa ubicadas
en Oak Brook, Illinois, el
20 de mayo de 2004.

Tammen Maury/Bloomberg/Getty Images



Con base en las valuaciones del trabajo, éste se mide con estándares que provienen directamente de los objetivos de negocios. Por ejemplo, los puestos se pueden valorar en relación con los objetivos financieros, operativos o de servicio al cliente. Se valúan todas las formas de trabajo, las funciones del empleado y las maneras de organizar el trabajo (como equipos). El proceso de valuación del trabajo termina con una jerarquía que lo ordena por su valor para la organización. Al final se asigna un precio a la jerarquía de los trabajos mediante encuestas de sueldos y salarios para determinar las tasas individuales de pago.

9.4e Evaluación de puestos para posiciones gerenciales

Como las posiciones gerenciales son más difíciles de valorar e implican ciertas exigencias que no se encuentran en los puestos de los niveles inferiores, algunas organizaciones no intentan incluirlas en sus programas de valuación de puestos de empleados que trabajan por hora. En su lugar utilizan un programa estandarizado (comprado) o personalizan un método de puntos para adaptarlo a sus puestos particulares. Sin embargo, sin que importe el enfoque que se adopte, los planes de puntos para los empleados ejecutivos y gerenciales funcionan de manera semejante a los de otros grupos de personal.

Uno de los programas estandarizados más conocidos de valuación de puestos para valorar posiciones ejecutivas, gerenciales y profesionales es el **método de perfiles Hay**, desarrollado por Edward N. Hay. Los tres amplios factores que fundamentan la valuación del “perfil” son el conocimiento (o saber cómo), la actividad mental (o solución de problemas) y la responsabilidad. El método de Hay utiliza sólo tres factores porque asume que ellos representan los aspectos más importantes de todas las posiciones ejecutivas y gerenciales. El perfil de cada posición se desarrolla determinando el valor porcentual que será asignado a cada uno de los tres factores. Luego, los puestos se clasifican con base en cada factor, y se asignan los valores de los puntos que conforman el perfil a cada puesto según el nivel de valor porcentual en el cual éste se clasifica.

método de perfiles Hay

Técnica de valuación de puestos que utiliza tres factores (conocimientos, actividad mental y responsabilidades) para valorar posiciones ejecutivas y gerenciales

9.5 Implementación de la compensación: herramientas de pago

Los sistemas de diseño de compensación, como la valuación de puestos, proporcionan equidad interna y sirven como base para determinar la tasa salarial, pero no la determinan por sí mismos. El valor de cada puesto en términos de alineación, grados, puntos o valor monetario se debe transformar en una tasa salarial por hora, día, semana o mes. Para implementar correctamente la compensación se deben incorporar herramientas específicas. La herramienta primaria de compensación que se utiliza para ayudar a fijar el pago es la encuesta de sueldos y salarios.

9.5a Encuestas de sueldos y salarios

La **encuesta de sueldos y salarios** es una encuesta sobre salarios que pagan las empresas en el mercado laboral (local, regional o nacional) de una organización, lo que depende del puesto. Con frecuencia, el mercado laboral se define como el área en la cual los empleadores obtienen ciertos tipos de trabajadores. El mercado laboral para el personal de oficina sería local, mientras que para los ingenieros sería nacional, o incluso global. Es la encuesta de sueldos y salarios la que permite que una organización mantenga la equidad externa, es decir, que pueda pagar a sus empleados salarios equivalentes a los que perciben empleados similares en otras empresas.

OA 3

¿Qué recursos puede utilizar un gerente de recursos humanos para determinar si la remuneración es apropiada?

encuesta de sueldos y salarios

Encuesta de los sueldos y salarios pagados a los empleados de otras empresas en el mercado laboral de la organización que la lleva a cabo