



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Tema

Gestión del talento Humano

Sub tema

Gestión de calidad en el proceso de inducción del talento humano

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de
empresas

Autores

Br. Yemyleydy de Jesús Pavón Acosta

Br. David Moisés Zelaya Góngora

Br. Paul Josué Fajardo Hernández

Tutor

Msc. Ana María Sánchez Morraz

Managua, febrero del 2021

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	3
Objetivos.....	4
Capítulo uno: las generalidades de la gestión de calidad en el proceso de inducción, como fundamento importante para el talento humano de las organizaciones.....	4
1.1.Generalidades de la gestión de calidad.....	4
1.1.1.Concepto de gestión de calidad.....	4
1.1.2.Importancia de gestión de calidad	5
1.1.3.Principios de gestión de calidad	6
1.1.4.Características de gestión de calidad.....	7
1.1.5.Etapas de la gestión de calidad.....	8
1.1.6.Requisitos generales para los sistemas de gestión de calidad.....	9
1.1.7.Ventajas del sistema de gestión de calidad.....	10
1.1.8.Normas y criterios que respaldan los sistemas de calidad	11
1.1.8.1.ISO 9001	11
1.1.8.2.Familia de las ISO.	11
1.2.Generalidades de la gestión de calidad del talento humano	12
1.2.1.Definición de talento humano en la gestión de calidad.....	13
1.2.2.Objetivos de la gestión de calidad conforme al talento humano	13
1.2.3.Importancia de la gestión de talento en la gestión de calidad	14
1.3.Generalidades del proceso de inducción para el talento humano	14
1.3.1.Definición del proceso de inducción para el talento humano.....	15
1.3.2.Importancia del proceso de inducción para el talento humano.....	15
1.3.3.Beneficios de la inducción para el talento humano.....	16

1.3.4.Ventajas del proceso de inducción para el talento humano.....	17
1.3.5.Tipos de inducción.....	17
1.3.5.1.Inducción general	17
1.3.5.1.1.Objetivo de la inducción general	18
1.3.5.1.2.Aspectos de la inducción general	18
1.3.5.2.Inducción específica.	18
1.3.5.2.1.Objetivo de la inducción específica	18
1.3.5.2.2.Aspectos de la inducción específica	19
1.3.5.3.Evaluación.....	19
1.3.5.3.1.Finalidad	19
1.3.6.Características del proceso de inducción para el talento humano.....	19
1.3.7.Etapas de proceso de inducción para el talento humano	20
Capítulo dos: Elementos intervinientes en un proceso de inducción para el talento humano, como un proceso de especialización del desarrollo del personal	21
2.1.La comunicación del talento humano	21
2.1.1.1.La comunicación para el cumplimiento de los requisitos de las normas ISO 9001	23
2.1.2.Gestión de la calidad y su relación con los tipos de comunicación.....	24
2.1.2.1.La comunicación interna.....	25
2.1.2.2.La comunicación externa.....	26
2.2.La enseñanza del talento humano	27
2.2.1.Conceptos de enseñanza	27
2.2.2.Proceso de enseñanzas para la gestión de calidad.....	28
2.3.El aprendizaje del talento humano	29
2.3.1.Conceptos de aprendizajes	30
2.3.2.Teoría de aprendizajes	31
2.3.3.Herramientas del aprendizaje para el desarrollo de la gestión de calidad en el talento humano	33
2.3.4.Características y particularidades del aprendizaje del talento humano ...	34

2.3.5.El Proceso de Enseñanza-Aprendizaje para el talento humano.....	35
2.4.El entrenamiento con respecto a la gestión de calidad del proceso talento humano.....	36
2.4.1.Propósito básico del entrenamiento en el proceso de calidad y talento humano	37
2.4.2.Transmisión de conocimiento	38
2.4.3.Desarrollo de habilidades laborales en base al talento humano.....	39
2.4.3.1.Calidad del talento humano	40
2.4.3.1.1. Eficiencia en relación del talento humano	41
2.4.3.1.2. Eficacia del talento humano.....	42
2.4.4.Desarrollo o modificación de actitudes del talento humano	43
2.4.5.Objetivos del entrenamiento	44
2.4.6.Técnicas del entrenamiento.....	45
Capítulo tres. Procedimiento de la evaluación de desempeño como herramienta de calidad para los perfiles de cada puesto.....	46
3.1.Definición de gestión de calidad evaluación del desempeño	46
3.2.Objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño en la gestión de calidad	47
3.3.Pasos en la evaluación del desempeño en la gestión de calidad.....	48
3.4.La responsabilidad por la evaluación del desempeño en la gestión de calidad	49
3.5.Gestión de calidad y sus beneficios en la evaluación del desempeño	52
3.6.Problemas de la evaluación del desempeño en la gestión de calidad	53
3.7.Efecto de la satisfacción en el puesto del desempeño del empleado en la gestión de calidad.....	54
3.8.Gestión de calidad en el comportamiento organizacional y evaluación del desempeño.....	55
Capítulo cuatro. La administración para la gestión de calidad como un proceso del talento humano	57

4.1. La función del departamento de recursos humanos comprometidas al buen desempeño.....	57
4.1.1. Apoyo de la gerencia para el cumplimiento del departamento de recurso humanos.....	58
4.2. Desafíos de la gestión del capital humano	58
4.2.1. Cambios sociales de la administración en la gestión de calidad	59
4.2.2. Desafíos organizativos y funcionales de la gestión de calidad	59
4.2.3. Desafíos de carácter personal.....	60
4.3. Identificación del talento humano en la organización	60
4.4. Oportunidades competitivas para las organizaciones mediante la gestión de calidad de las personas	62
4.5. Retener y fomentar el talento humano	63
4.5.1. Relaciones con los empleados	64
4.5.1.1. Diseño de un programa de relaciones con los empleados	65
4.5.1.2. Programas de reconocimiento.....	66
Conclusiones	69
Bibliografía.....	71

Dedicatoria

Dedico este trabajo, a nuestro señor Jesucristo que me ha bendecido a lo largo de mi vida y cada segundo de mis estudios, a mi Madre Sr. Elsa María Acosta Narváez ejemplo de perseverancia, quien ha estado siempre a mi lado apoyándome incondicionalmente, me ha hecho entender que todo es posible en la vida, por impulsarme cada día a no rendirme para cumplir cada una de mis metas y guiarme en cada paso que doy, a mi Padre Sr. Joaquín Ariel Pavón González que me ha brindado su apoyo en toda mi vida y a mis dos hermanos Weyner Xavier Pavón Acosta y Joaquín Ariel Pavón Acosta quienes siempre han estado conmigo apoyándome en cada momento y velando por mi bienestar. Todos mis esfuerzos se los debo a ellos que los amo infinitamente y que son mi motor de inspiración para salir adelante.

Yemyleidy de Jesús Pavón Acosta

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios todo poderoso, quien, por su amor y misericordia, me dio la fortaleza para seguir adelante y la sabiduría necesaria para poder culminar esta etapa de mi vida. A mis padres José Guillermo Zelaya y Reyna margarita Góngora, quien ha sido el ser humano más importante en mi vida y siempre me han brindado su apoyo incondicional, a mi familia y amistades, quienes fueron parte fundamental en mis decisiones y siempre creer en mí.

David Moisés Zelaya Góngora

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios nuestro señor, quien me ha bendecido con el don de la vida, que me dio la fortaleza para seguir adelante y la sabiduría necesaria todos los días para llevar a cabo este trabajo. A demás, agradezco infinitamente a mi padre Sr. Paul Roberto Fajardo García que gracias a su esfuerzo pude seguir adelante, a mi madre Sra. Francisca Raquel Hernández, a mis hermanos; Víctor Eliezer Matute y Rosa María Fajardo que siempre me han cuidado, a mi tía Sra. Belinda de Fátima García que ha sido como mi segunda madre siempre velando por mí y ayudándome en mis estudios, y a mi prima Paola del Rosario Canda Fajardo, que me ha apoyado siempre.

Paul Josué Fajardo Hernández

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a Dios por su misericordia, por nunca abandonarnos a pesar de los múltiples obstáculos, por darnos sabiduría, inteligencia y entendimiento para poder culminar nuestra carrera de administración de empresas.

Agradezco a nuestros padres por ser nuestro soporte cada día y por su apoyo incondicional, a nuestros hermanos por brindarnos su apoyo en cada momento, a nuestros familiares cercanos que de alguna manera nos apoyaron.

Agradezco a la Universidad UNAN-Mangua por abrirnos las puertas, gracias a cada uno de nuestros maestros por la enseñanza que nos brindaron, en especial a nuestra tutora MSC. Ana María Sánchez Morraz por el tiempo y comprensión dedicada en nuestro trabajo de seminario de graduación.

Yemyleydy de Jesús Pavón Acosta

Agradecimiento

En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mi madre, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi padre, que siempre lo he sentido presente en mi vida. Y sé que está orgulloso de la persona en la cual me he convertido.

A mi hermano, que con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

A los docentes, por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria, por compartir momentos de alegría, enseñanzas y superación.

David Moisés Zelaya Góngora

Agradecimiento

Agradezco primero a Dios, nuestro Señor, por las abundantes bendiciones que hasta la fecha de hoy he recibido.

A mi familia quienes gracias a sus innumerables valores y esfuerzos han contribuido en gran manera a mi formación personal y profesional, siendo ellos los grandes merecedores de este trabajo, con el cual aspiro a la culminación de mi estudio y demostrarles a ellos que su sacrificio si valió la pena.

A mis maestros, quienes han colaborado en nuestra preparación personal y profesional, permitiéndome así poder superar los obstáculos y oportunidades que a diario se presentaron en mi carrera, haciéndome así un joven emprendedor y optimista.

Agradecimiento a mi tutora, Msc. Ana María Sánchez Morraz quien me ha brindado su apoyo al proporcionarnos conocimientos y experiencia para enriquecer mi trabajo.

Paul Josué Fajardo Hernández

Valoración del docente



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del Reglamento para Modalidades de Graduación como forma de culminación de los estudios, plan 16, el cual plantea:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación” (P.5).

Por lo anterior, la suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Gestión de talento humano**, hace constar que las bachilleres: Yemyleydy de Jesus Pavon Acosta, Carné No. 16202730. David Moises Zelaya Gongora, Carné No. 16202752. Paul Josue Fajardo Hernandez, Carné No. 16206789 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el **Subtema: Gestión de calidad en el proceso de inducción del talento humano**. Obteniendo la calificación de 45 puntos a cada uno de los estudiantes.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los quince días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Atentamente,

Msc. Ana María Sánchez Morraz
Tutora
Seminario de Graduación

Resumen

El presente trabajo de seminario de graduación tiene como tema la gestión del talento humano y como subtema la gestión de calidad en el proceso de inducción del talento humano.

Tiene como objetivo general analizar la gestión de calidad en el proceso de inducción del talento humano como componente fundamental que contribuye al éxito competitivo en una organización para el alcance de sus objetivos establecido.

La base teórica que sustenta este trabajo hace énfasis en cuatro capítulos tales como, capítulo uno: las generalidades de la gestión de calidad en el proceso de inducción para el talento humano, capítulo dos: los elementos intervinientes en un proceso de inducción para el talento humano, como un proceso de especialización del desarrollo del personal, el capítulo tres: los procedimientos de la evaluación del desempeño como herramienta de calidad para los perfiles de cada puesto y el capítulo cuatro: la importancia de la administración para la gestión de calidad como un proceso del talento humano.

La metodología utilizada para esta investigación fue la recopilación de información documental, selección de la teoría científica sobre la gestión del talento humano en el proceso de inducción, haciendo uso de herramientas como Word y fichas bibliográficas, aplicación de las normas APA, implementación de rúbrica de evaluación del departamento de administración de empresas y la estructura de seminario de graduación según normativa de UNAN Managua.

La presente investigación está conformada por introducción, justificación, objetivos, desarrollo de cuatro capítulos sobre la temática, conclusiones y una bibliografía de consulta.

Introducción

El presente informe de seminario de graduación y de carácter documental tiene como tema la gestión del talento humano y como subtema la gestión de calidad en el proceso de inducción del talento humano.

La gestión de la calidad en los procesos de talento humano en la inducción al personal permite controlar el desempeño de los procesos y de la organización en sí misma ya que se ha convertido en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa, a su vez ayuda a cumplir de manera más adecuada la normativa relacionada en los productos y servicios integrando los elementos de calidad y convertirse de manera exitosa en cada actividad realizada en el mundo empresarial.

Se tiene como fin el analizar la gestión de calidad en el proceso de inducción del talento humano como componente fundamental que contribuye al éxito competitivo en una organización para el alcance de sus objetivos establecido.

El informe de manera teórica está estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo uno: generalidades de la gestión de calidad en el proceso de inducción como fundamento importante para el talento humano de las organizaciones, teniendo como temas principales generalidades de la gestión de calidad, generalidades de la gestión de calidad del talento humano, y las generalidades del proceso de inducción para el talento humano.

En el segundo capítulo dos: elementos intervinientes en un proceso de inducción para el talento humano, teniendo como temas principales, la comunicación del talento humano, la enseñanza del talento humano, el aprendizaje del talento humano, el entrenamiento con respecto a la gestión de calidad del proceso talento humano, desarrollo o modificación de actitudes del talento humano, objetivos del entrenamiento y las técnicas del entrenamiento.

En el tercer capítulo tres: procedimiento de la evaluación de desempeño como herramienta de calidad para los perfiles de cada puesto, asumiendo como temas principales, definición de gestión de calidad evaluación del desempeño, objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño en la gestión de calidad, pasos en la evaluación del desempeño en la gestión de calidad, la responsabilidad por la evaluación del desempeño en la gestión de calidad, gestión de calidad y sus beneficios en la evaluación del desempeño, problemas de la evaluación del desempeño en la gestión de calidad, efecto de la satisfacción en el puesto del desempeño del empleado en la gestión de calidad y gestión de calidad en el comportamiento organizacional y evaluación del desempeño.

Por último, en el cuarto capítulo cuatro: la administración para la gestión de calidad como un proceso del talento humano, teniendo como temas principales, la función del departamento de recursos humanos comprometidas al desempeño de la norma ISO, desafíos de la gestión del capital humano, identificación del talento humano en la organización, oportunidades competitivas para las organizaciones mediante la gestión de calidad de las personas y retener y fomentar el talento humano.

Justificación

Esta investigación servirá a los administradores, gerentes, jefes de área, encargados del talento humano, etc. Ya que a través de la valoración del talento humano se podrán encontrar oportunidades de mejora. Para poder lograr esto, se necesita reunir información relevante y allegarse a los datos correctos, ya que el encargado del talento humano durante el análisis y la evaluación se basará precisamente en la información recolectada de los nuevos colaboradores para poder realizar una inducción de manera entendible y precisa, por medio de esto aportará un crecimiento en el desempeño de los roles dentro de las exigencias de una empresa para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Es de suma importancia que profesionales de administración de empresas, conozcan el funcionamiento y aplicación de la gestión del talento humano, ya que estratégicamente les permitirá gestionar muchas tareas específicas que toman demasiado tiempo de ejecución de manera más eficiente, teniendo la capacidad de medir el éxito o el fracaso de las acciones que se realicen.

El beneficio que se obtendrá de esta investigación será de mayor utilidad para las empresas porque constituye el proceso al que se debe someter un nuevo colaborador para familiarizarse con la institución y con la finalidad que puedan desempeñar sus talentos y su función de manera eficiente y eficaz, para el progreso económico de la empresa. También este trabajo será útil para la universidad, puesto que tomara como base de apoyo para ofrecer una educación de calidad a los estudiantes basada en la realidad de las empresas y las soluciones prácticas que surgen como propuesta a tales situaciones adversas.

La metodología empleada se desarrolló a través de la revisión documental, todas fuentes secundarias, se acudió a las revisiones bibliográficas de diferentes autores y libros electrónicos, pinas web, ensayos y monografías. A si mismo se hizo uso de las normas APA 6ta edición, de acuerdo a los procedimientos orientados por el departamento de administración de empresa UNAN- Managua.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la gestión de calidad en el proceso de inducción del talento humano como componente fundamental que contribuye al éxito competitivo en una organización para el alcance de sus objetivos establecidos.

Objetivos específicos

1. Presentar las generalidades de la gestión de calidad en el proceso de inducción, como fundamento importante para el talento humano de las organizaciones.
2. Determinar los elementos intervinientes en un proceso de inducción para el talento humano, como un proceso de especialización del desarrollo del personal.
3. Especificar los procedimientos de la evaluación del desempeño como herramienta de calidad para los perfiles de cada puesto.
4. Conocer la importancia de la administración para la gestión de calidad como un proceso del talento humano.

Capítulo uno: las generalidades de la gestión de calidad en el proceso de inducción, como fundamento importante para el talento humano de las organizaciones

Las generalidades en el proceso de inducción se utilizan para determinar el grado de alcance que tiene un facilitador del talento humano para transmitir las ideas al nuevo colaborador y así sentirse familiarizado y motivado con la empresa (Pérez, 2016, párr. 3).

1.1. Generalidades de la gestión de calidad

“La gestión de calidad, es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos mediante el mismo” (González, 2018, p. 6).

1.1.1. Concepto de gestión de calidad

La gestión de calidad es una serie de procesos sistemáticos que le permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que lleva a cabo. Esto garantiza estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con las expectativas de los clientes (Raffino, 2020, párr. 3).

“La gestión de calidad es aquel conjunto de acciones que alguien o una organización llevan a cabo con la misión de administrar una empresa, un negocio o solucionar un asunto” (Ucha, 2011, párr. 1).

“La gestión de calidad es un conjunto de elementos relacionados entre sí orientados en una forma de trabajar basado en procesos, con una política de trabajo para alcanzar objetivos” (Torres, 2019, párr. 17).

“Los sistemas de gestión de la calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos” (Gradiz, Chavarría y Maldonado, 2018, p. 6).

1.1.2. Importancia de gestión de calidad

Garantiza la excelencia en los productos, servicios y procesos internos de una empresa. Las empresas que implementan programas de gestión de calidad usan la información de ellos para identificar debilidades, fallas, áreas de mejora y fortalezas. Esto le da a la empresa la capacidad de establecer normas, hacer ajustes cuando sea necesario y ofrecer un mayor valor global a su base de clientes. Aunque el enfoque para resolver problemas de calidad varía con diferentes programas, el objetivo sigue siendo el mismo: crear un producto o servicio de alta calidad y alto rendimiento que cumpla y supere las expectativas de los clientes internos y externos. Cuando las empresas se centran en la gestión de la calidad, crean un plan para el éxito (Riquelme, 2017, párr. 1).

“La gestión de calidad es fundamental para garantizar la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta las características propias del sector en el que la empresa realiza su actividad” (Valenzuela, 2018, párr. 1).

Una buena gestión de calidad en la organización empresarial permitirá a las compañías conseguir unos mejores resultados con los recursos disponibles, disminuyendo los costes y mejorando los plazos de ejecución de los proyectos. Una buena gestión de calidad ocupa un lugar en la importancia de la organización empresarial. Con los distintos niveles de administración, los mensajes se confundirían al pasar de un área a otra, acarreando confusiones, incidencias o una nefasta atención al usuario. En la mayoría de las ocasiones podría originar las quejas de los clientes y la reducción de negocios y demandas. También es la posibilidad de fomentar el trabajo en conjunto. Esto supondrá la cooperación entre áreas y provocando un ambiente saludable. De esta manera los empleados se encontrarán más cómodos y conseguirán realizar sus tareas con más productividad. De lo contrario adquirirían una conducta más pasiva, con riesgo de fraudes y robos (García, 2001, párr. 5).

1.1.3. Principios de gestión de calidad

1. Principio Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. Principio Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Principio Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Principio Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Principio Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Principio Mejora continua: un buen desempeño debe de ser permanente. El trabajo realizado a conciencia permite un autocontrol permanente. La implementación de ideas de revisión ayuda a la implementación de mejoras inmediatas, económicas y preventivas, que aseguran no solo la reducción de errores, sino una cultura de cambio y evolución
7. Principio Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Principio Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor (Aguirre, 2014, p. 9).

1.1.4. Características de gestión de calidad

1. Sistemas ISO 9001, personalizados 100% a las necesidades de cada cliente y a su actividad, diseñando nuevos procesos, indicadores y operativas o adaptando los ya existentes.
2. Gestiona y controla los procesos, definiendo las actividades o procesos (diseño, prestación del servicio, formación, compras) desarrollados por la organización y su interacción con el resto de los procesos.
3. Garantiza el cumplimiento de los requisitos de los clientes al ser el elemento de entrada para el diseño y definición de los procesos productivos.
4. Aumenta la relación y control de proveedores con el objetivo de garantizar la correcta prestación del servicio.
5. Seguimiento y medición de los procesos a través de indicadores diseñados para los procesos. Base para el análisis de la eficacia y eficiencia del sistema de cara a la mejora del mismo.
6. Integrable con otros sistemas basados en el ciclo de Mejora Continua como ISO 14001 de gestión ambiental, OHSAS18001...
7. Estructurado según el ciclo de Mejora Continua (PDCA). Planificar – Hacer – Verificar – Actuar.
8. Permite la certificación y reconocimiento del sistema por parte de una Entidad de Certificación (Hernández, 2017, párr. 3).

1.1.5. Etapas de la gestión de calidad

1. Industrialización: Para entender el concepto de calidad es preciso remitirnos al siglo XIX, en los años de la Revolución Industrial, cuando el trabajo manual es reemplazado por el trabajo mecánico. En la Primera Guerra Mundial, las cadenas de producción adquieren mayor complejidad y simultáneamente surge el papel del inspector, que era la persona encargada de supervisar la efectividad de las acciones que los operarios realizaban. Es el primer gesto de control de calidad.
2. Control estadístico: la segunda etapa se sitúa entre 1930 y 1950. Las compañías ya no sólo dejan ver su interés por la inspección, sino también por los controles estadísticos. Estos procesos se vieron favorecidos por los avances tecnológicos de la época. Se pasó de la inspección a un control más global.
3. Primeros sistemas: entre 1950 y 1980, las compañías descubren que el control estadístico no es suficiente. Hace falta desglosar los procesos en etapas y, tras un período de observación, detectar los fallos que se originen en ellas.
4. Estrategias: a partir de los años 80 y hasta mediados de los 90, la calidad se asume como un proceso estratégico. Este es quizá uno de los cambios más significativos que ha tenido el concepto, pues a partir de este momento se introducen los procesos de mejora continua.
5. Calidad total: a partir de los años 90 y hasta la fecha, la distinción entre producto y servicio desaparece. No hay diferencias entre el artículo y las etapas que lo preceden; todo forma parte de un nuevo concepto que entra en escena: la Calidad Total, es decir, el proceso en su conjunto. Adicionalmente, la figura del cliente adquiere mayor protagonismo que en la etapa anterior y su relación con el artículo, que ahora llega incluso a etapas de posventa, se convierte en el principal indicador de calidad. Los sistemas se perfeccionan y se adaptan (Padilla, 2016, párr. 5).

1.1.6. Requisitos generales para los sistemas de gestión de calidad

1. Identificación de los distintos procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación en la organización.
2. Determinar la secuencia e interacción de los procesos, definiendo el alcance de cada proceso (inicio y final) y las interacciones, lo que es salida de un proceso es entrada de otro.
3. Asegurarse de la eficacia de las operaciones y de su control, en otras palabras, determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
4. Asegurarse de que se dispone de recursos y medios necesarios para apoyar los procesos y realizar el seguimiento de los mismos.
5. Medir y analizar los procesos de forma continua, para lo cual se precisa de un seguimiento, medición y análisis de estos procesos.
6. La información y análisis dará lugar a acciones para rectificar y alcanzar los resultados planificados, siempre bajo la máxima de mejora continua.
7. Los procesos que son externos a la organización, es decir contratados a proveedores externos han de ser controlados, por lo que debemos establecer con el proveedor los métodos de control a utilizar y realizar el seguimiento como si los procesos fueran propios (et.al Maldonado,2018, p. 68).

1.1.7. Ventajas del sistema de gestión de calidad

1. Mejora de la satisfacción del cliente. Los sistemas de gestión de calidad posibilitan que el proceso productivo esté enfocado tanto en las necesidades de los consumidores como en los parámetros de la empresa, permitiendo integrar las demandas del cliente en el producto o servicio final, lo que permitirá que tenga acceso a una mejor oferta y esté más satisfecho.
2. Aumento de la eficiencia y reducción de costes. Debido a que el sistema de gestión de calidad establece cuál es el procedimiento óptimo para crear un producto o servicio, la organización podrá eliminar los pasos innecesarios, desarrollar una gestión del tiempo más eficiente, detectar las áreas de mejora y reducir los fallos o errores.
3. Incremento de la rentabilidad económica. Si la empresa logra la satisfacción del cliente con el menor coste posible, la consecuencia es que aumentará las ventas y reducirá gastos, repercutiendo directamente en el balance financiero de la compañía.
4. Potenciación de la imagen positiva de la empresa. El hecho de contar con un sistema de gestión de calidad va a favorecer que mejore la reputación de la marca en el mercado, tanto entre los consumidores actuales que podrán acceder a productos y servicios de alto valor como en los potenciales clientes quienes oirán hablar del buen trabajo que desarrolla la empresa.
5. Impulso de la motivación de los trabajadores. Integrar a los empleados en el análisis de los procesos, para estudiar los aspectos mejorables, hará que se sientan más implicados con los objetivos de la empresa.
6. Crecimiento de la coordinación interdepartamental. Dado que cada área o equipo de trabajo es consciente de su papel dentro del proceso, la interacción entre los diferentes departamentos se agiliza y simplifica, mejorando la producción final de la organización (et.al Maldonado, 2018, p. 12).

1.1.8. Normas y criterios que respaldan los sistemas de calidad

“Las normas ISO son un conjunto de reglamentos y disposiciones de aplicación universal, que se proponen garantizar condiciones mínimas de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio en diferentes tipos de empresas y organizaciones” (López, 2018, párr. 1).

1.1.8.1. ISO 9001

La norma de calidad ISO 9001 es una pauta internacional que toma en cuenta las actividades de una institución sin hacer distinción de su rubro porque se centra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias establecidas. Es la norma más utilizada en el mundo y se actualiza regularmente porque contempla los cambios en las prácticas de las organizaciones y en las tecnologías aplicadas, que obligan a una revisión sistemática de la norma (Raffino, 2020, párr. 33).

La ISO 9001 es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial (Software ISO Calidad, 2018, párr. 1).

1.1.8.2. Familia de las ISO.

1. ISO9000: Sistema de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabularios. En ella se definen términos relacionados con la calidad y establece lineamientos generales para los sistemas de gestión de la calidad.
2. ISO9001: Sistema de gestión de la calidad-Requisitos. Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad. Puede utilizarse para su aplicación interna, para su certificación o para fines contractuales. Esta norma consta de cuatro secciones principales:

- 2.1 Responsabilidad de la dirección: Esta sección se centra en cómo afecta el análisis de la información el desempeño del sistema de administración de la calidad de una organización. Se busca información sobre la manera en que la dirección de la organización establece sus políticas de calidad, lleva a cabo su planificación, alcanza sus objetivos y transmite los requerimientos del cliente.
- 2.2 Administración de recursos: Los requerimientos que forman parte de esta sección piden detalles respecto de la disponibilidad y extensión de los recursos. Tales recursos incluyen información, instalaciones, comunicación, personal y entorno laboral. Además, se evalúa la efectividad de la capacitación
- 2.3 Realización de productos y/o servicios: La realización de productos y/o servicios se concentra en la manera en que el análisis de los requerimientos del cliente y la autoevaluación de la organización conducen a la mejora continua de los procesos y de los métodos de trabajo.
- 2.4 Medición, análisis y mejora: Esta sección examina los métodos de medición que emplea la organización para evaluar sus procesos, productos o servicios.
3. ISO9004: Sistema de gestión de la calidad-Directrices para la mejora del desempeño. Proporciona orientación para ir más allá de los requisitos de la ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y establecer un sistema de administración de la calidad.

1.2. Generalidades de la gestión de calidad del talento humano

La gestión del talento humano en la empresa y, en general, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados (Pérez, 2016, párr. 1).

1.2.1. Definición de talento humano en la gestión de calidad

La gestión de talento humano se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales (Manzanare, Luna y Arguello, 2019, p. 7).

“La gestión del talento humano o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores” (Pérez, 2016, párr. 3).

“La Gestión de talento humano define los procesos por los cuales las empresas planifican, organizan y administran las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización” (Cisneros, 2017, párr. 1).

1.2.2. Objetivos de la gestión de calidad conforme al talento humano

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
5. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Hoy se sabe que las personas deben ser felices.
6. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo.

7. Administrar e impulsar el cambio. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
8. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
9. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración (et.al Arguello, 2019, p. 9).

1.2.3. Importancia de la gestión de talento en la gestión de calidad

Un sistema de gestión de talento humano mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional (et.al Arguello, 2019, p 9).

Reduce significativamente la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador, el mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia, fomenta una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior, el mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo, mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores y disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave (Pérez, 2016, párr. 8).

1.3. Generalidades del proceso de inducción para el talento humano

El proceso de inducción se da cuando una persona ingresa como nueva en una empresa, el departamento de recursos humanos es el encargado de acompañar a la persona a un recorrido de inducción por las instalaciones de la empresa, así como de proveerle de toda la información referente a la empresa (Molina y Rodríguez, 2017, p. 22).

1.3.1. Definición del proceso de inducción para el talento humano

La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo (Potenza, 2013, párr.1).

“El proceso de inducción es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los contenidos de su puesto y presentarles a otras personas con las que trabajarán” (Ramírez, 2018, párr. 4).

1.3.2. Importancia del proceso de inducción para el talento humano

“El programa de inducción constituye el principal método de socialización de los nuevos participantes en prácticas corrientes de la organización, para comprender que la inducción representa el esquema de recepción y bienvenida de la empresa a los nuevos empleados” (Sequeira, 2018, p. 38)

Permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades, da la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa a la organización y ocupa un nuevo cargo o responsabilidades dentro de la misma, facilita una armonía acople entre necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla, reduce la rotación con los ahorros de costos y en esfuerzos para los reemplazos y acelera el proceso de Integración (Chiavenato, 2009, p. 105)

1.3.3. Beneficios de la inducción para el talento humano

Uno de los mayores beneficios para las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se le inicia; un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio no solo aumenta la productividad, sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal (Sequeira, 2018, p. 38).

Mejora el rendimiento de los trabajadores, disminuye las dudas de los nuevos colaboradores, facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación, reduce o evita errores porque se proporciona toda la información necesaria al nuevo miembro del equipo (Panez, 2020, párr. 8).

Lo que conseguiremos será: Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización, reforzando el contrato psicológico permitiendo así que el empleado forme y sea parte tanto de la tarea como del logro de resultados. En definitiva, este proceso de orientación facilita la adaptación al equipo de trabajo, y le suma al colaborador el sentimiento de alegría por trabajar en la organización, aumentando sus ganas de continuar trabajando en la misma (Potenza, 2013, párr. 6).

El empleado tendrá una mejor adaptación a su ambiente de trabajo. Conocerá de una manera específica, la información relevante de los procesos internos. Se estará al tanto de las certificaciones actuales, proyectos en los que la empresa está trabajando. Aprenderá normas, política, procedimientos, y costumbres. Se implementa materiales. Fundamentará en el trabajador un sentimiento de pertenencia e identidad. Se impulsará su productividad. Se formará un ambiente de cooperación (Buenrostro, 2014, párr. 3).

1.3.4. Ventajas del proceso de inducción para el talento humano

1. Reducir la ansiedad de las personas. La ansiedad generalmente es provocada por el temor de fracasar en el trabajo. Es un sentimiento normal derivado de la incertidumbre de ignorar si es capaz o no de realizar el trabajo. La ansiedad se reduce cuando los nuevos empleados reciben inducción y apoyo de la tutoría de empleados experimentados.
2. Reducir la rotación. La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, por el hecho de que los nuevos empleados se sienten ineficientes, indeseados o innecesarios. La inducción eficaz reduce esta reacción (p. 40).
3. Economizar tiempo. Cuando los nuevos empleados no reciben inducción, tardan más tiempo en conocer la organización, su trabajo y los colegas, y pierden eficiencia. Cuando los colegas y el supervisor los ayudan de manera integral y coherente, se integran mejor y con mayor rapidez.
4. Para desarrollar expectativas realistas. A través del programa de inducción, los nuevos empleados saben qué se espera de ellos, cuáles son los valores deseados por a la organización (Sequeira, 2018, p. 41).

1.3.5. Tipos de inducción

“La inducción del personal consiste en brindar información básica a sus nuevos colaboradores para facilitar su integran en la organización. Para este existen dos tipos de inducción: la inducción general y la inducción específica” (Baldetti, 2012, p. 4).

1.3.5.1. Inducción general

La inducción general es la realizada por parte del departamento de recursos humanos Donde se presenta la imagen general de la empresa, las políticas y procedimiento de la organización. Asimismo, se proporciona la información del trabajo que se desempeñará (Panez, 2020, párr. 4).

1.3.5.1.1. Objetivo de la inducción general

Comunicar la visión general de la empresa al nuevo colaborador para que se identifique con su nuevo entorno de trabajo, y ponerlo al corriente de la razón de ser de la compañía, generando un ambiente en el que se sienta bienvenido y satisfecho de iniciar su trabajo (Mendoza, 2013, p. 18)

1.3.5.1.2. Aspectos de la inducción general

El organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa. Políticas y compromiso de la gerencia con la salud y la seguridad. Las normas generales sobre saneamiento básico. Los aspectos relativos a la relación contractual laboral. Los programas de desarrollo y promoción del personal.

En este tipo de inducción se ve a la organización como tal, pero no solo su misión, objetivos, valores, etc., Por tanto, a los colaboradores de la inducción general se le debe brindar toda la información que sea necesaria para el conocimiento y desempeñar el cargo en la empresa (Ramirez, 2004, p. 2).

1.3.5.2. Inducción específica.

“Es la orientación que se le debe brindar a los trabajadores cuando ingresan a la empresa, la información específica dada es del oficio a desarrollar dentro de la compañía, donde se profundiza en el cargo que le corresponde” (Salgar, 2007 párr. 1).

1.3.5.2.1. Objetivo de la inducción específica

“Brindar al nuevo ocupante del cargo los datos relacionados a sus funciones, interacción dentro de la organización y resultados esperados en la ejecución de sus actividades diarias” (Mendoza, 2013, p.19).

1.3.5.2.2. Aspectos de la inducción específica

Presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción. Presentación del organigrama del área (p. 4). Presentación con compañeras y compañeros y áreas relacionadas con sus labores. Especificación de los objetivos del puesto. Especificación de funciones. Operaciones (concretas y definidas). Especificación de uso del equipo, del material de trabajo o ambos. Explicación de la rutina diaria (distribución física, entradas y salidas, etc.). Responsabilidad sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipo. Jerarquía y contactos. Puestos afines y personas que desempeñan el mismo puesto (Mojica, 2005, p. 5).

1.3.5.3. Evaluación

Es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido (Centeno, 2010, p. 28).

1.3.5.3.1. Finalidad

Luego de finalizar el proceso de inducción y antes o durante el período de entrenamiento, el supervisor debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador (Ramírez, 2004, p. 5).

1.3.6. Características del proceso de inducción para el talento humano

“Información de la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el trabajador, días de descanso, el trabajo a desempeñar y forma de Pago” (Sorio, 2015, párr. 2).

1.3.7. Etapas de proceso de inducción para el talento humano

1. Primera: Inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la organización;
2. Segunda: Inducción específica sobre aspectos importantes del oficio a desempeñar tales como: Factores de riesgo a los que estará expuesto, estándares de seguridad, elementos de protección personal, especificaciones de calidad, costos y productividad,
3. Tercera: Evaluación del proceso anterior, se proporciona información general acerca de la compañía, visión panorámica de la organización, políticas generales de personal, indicaciones sobre disciplina, prestaciones a las que tiene derecho. Introducción al puesto, Incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Las actividades que se cubren en esta etapa son: los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca (Rodríguez, 2013) (párr. 10-12).

Capítulo dos: Elementos intervinientes en un proceso de inducción para el talento humano, como un proceso de especialización del desarrollo del personal.

Conocer los elementos que intervienen para el mejoramiento de una inducción es de suma importancia debido a que se puede transmitir los mensajes de maneras claras y precisas, con la finalidad de fomentar el talento humano para el desempeño de los objetivos institucionales (García, 2020, p. 4).

2.1. La comunicación del talento humano

La comunicación en la inducción debe contener mensajes claros, prácticos, que capten la atención y aseguren que el empleado retenga la información. Así como utilizar recursos gráficos, audiovisuales e interactivos que permitan una exposición más didáctica y amigable. En general, aplicar un proceso de comunicación adecuado ayuda a reducir el tiempo de adaptación y a crear no un primer encuentro, si no, el inicio de una relación entre ambas partes (Dueñas, 2020, p. 7).

La comunicación se desarrolla a partir de la interacción del ser humano con su entorno, absolutamente todo comunica: desde un gesto, la postura, posición de las manos y pies, hasta las miradas. El ser humano vive en una actividad constante de comunicar, gracias a la comunicación se puede conocer, comentar todo lo que nos rodea, desde lo más simple a lo más complejo (Murillo, 2017, p. 15).

La precisión en aspectos de comunicación externa e interna para que sea mucho más eficiente, se deben establecer canales de comunicación con los que se tenga claro qué, cuándo y con quién vemos realizar la comunicación. Así mismo el autor se refiere a este tema como. La comunicación se convierte en un facilitador indispensable de esa gestión de adaptación en donde debe brindarse una estructura para el apropiado flujo de información ascendente del cliente, horizontal entre las áreas (Aguilera, 2008, párr. 3).

La comunicación es significativa para la organización y para mejor desempeño del trabajador. El éxito de la calidad en la comunicación empresarial dentro y fuera de una empresa depende del correcto entendimiento entre las diferentes partes de la misma igualmente generara el mejor desempeño que una organización puede poseer (Campos, 2020, párr. 1).

El enfoque técnico de la calidad, bien plasmado en el control estadístico de procesos de comunicación, parte de un concepto de la gestión de la calidad como un conjunto de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control en la comunicación que debe existir en una organización. Los cambios que supone la implantación de un sistema de calidad en la comunicación. La comunicación empresarial debe ser responsabilidad de todo un equipo de trabajo en base a la gestión de la calidad de la misma que lleve a cabo la integración de factores y técnicas necesarias para su aplicación brindándole los medios y recursos adecuados a toda la empresa. El éxito de la calidad en la comunicación empresarial dentro y fuera de una empresa depende del correcto entendimiento entre las diferentes partes de la misma igualmente generara el mejor desempeño que una organización puede poseer, por tal razón gestionar una comunicación de calidad eleva al más alto nivel de competencia existente tanto nacional como internacional. (Gaitán y Conde, 2017, p. 7).

“Es imprescindible mejorar, controlar y, sobre todo prevenir la mala calidad en la comunicación, reduce costes y aumenta los beneficios. Aunque la obtención de calidad represente por sí misma una inversión determinada” (Murillo, 2017, p. 16).

Es importante la buena gestión en el sistema de comunicación para el mejoramiento y desarrollo de la organización, para el cumplimiento satisfactorio de las metas establecidas, y contar con un buen clima laboral, para que los colaboradores se sientan a gusto con su trabajo, Cuando no se cuenta con un plan, suele cometerse errores con gran frecuencia debido a las altas emociones en lugar de pensar con tiempo y cabeza. las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento (Galicia, 2018, párr. 7).

“La comunicación organizacional, tiene la función de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran y crea espacios para la discusión de los problemas de la empresa buscando lograr soluciones colectivas para beneficiar al sistema y ser productivo” (Chiavenato, 2009, p. 629).

2.1.1.1. La comunicación para el cumplimiento de los requisitos de las normas ISO 9001

Para el correcto desempeño de los procesos en un sistema de gestión de la calidad es fundamental que la información fluya de manera adecuada, ya sea, por ejemplo, como detonador de la siguiente actividad de un proceso o como elemento de sensibilización o concienciación. La norma ISO 9001 determina, a lo largo de los distintos apartados y requisitos, los aspectos a comunicar en el desempeño del sistema de gestión de la calidad (Gomez, 2018, párr. 3).

Requisitos para la comunicación

1. Primer requisito: ¿Qué vamos a comunicar? Lo más probable es que necesite comunicarse sobre las no conformidades de los productos o servicios de una organización.
2. Segundo requisito: ¿Cuándo lo vamos a comunicar? Es importante conocer los procesos de tiempo y saber si nuestros clientes están informados sobre nuestros productos y servicios.
3. Tercer requisito: ¿A quién va dirigida la comunicación? Los clientes y partes de interés con las que una organización debe comunicarse.
4. Cuarto requisito ¿Cómo se comunicará? Existen muchas maneras de comunicación y deben variar según la información que queremos obtener y para las diferentes partes interesadas.
5. Quinto requisito: ¿Quién va a comunicar? Este proceso variará dependiendo de la información que vamos a comunicar o de la gravedad e importancia de la información (iso org, 2015, párr. 6).

Los requisitos se deben aplicar tanto a las comunicaciones de carácter interno como a las comunicaciones externas de cada organización. Es una parte muy importante sobre la correcta implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en una organización, ya que deben considerar cuáles son las comunicaciones adecuadas para sus procesos. La comunicación en una organización mantiene una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora (Gomez, 2017, p. 23).

2.1.2. Gestión de la calidad y su relación con los tipos de comunicación

La comunicación es una fuente esencial en las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, que fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización. La comunicación juega papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización (Zelaya, 2013, p. 9)

Es el proceso dentro del segmento de la gestión de información que sirve al interés corporativo. Se persigue asociar la información para beneficio de la organización en su totalidad mediante la explotación, desarrollo y optimización de los recursos de información generalmente se manifiestan en las metas y objetivos corporativos. Por tanto, la gestión de recursos de información, es el vínculo gerencial que conecta los recursos de información corporativos con las metas y objetivos de la organización. La clave de un directivo es utilizar su inteligencia para crearse hábitos de comunicación inteligentes, porque en buena medida será juzgado por dichos hábitos, más que por su inteligencia (et.al, Conde, 2017, p.11).

2.1.2.1. La comunicación interna

Uno de los graves problemas que sufren una gran parte de las empresas es que gastan más tiempo y dinero tratando de educar a los consumidores sobre su marca, productos y servicios olvidándose de hacer lo mismo con su propia fuerza de trabajo o lo que es lo mismo su propio cliente interno. Tener empleados mal informados sobre lo que está pasando internamente en la empresa representa un peligro considerable para la consecución de la estrategia de una organización y el futuro o los objetivos que se desean alcanzar. La dirección general debe definir dentro de la organización procesos comunicativos adecuados y asegurarse de que exista comunicación sobre la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad (Flores, 2019, párr. 6).

La Comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos: El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales, La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran, La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización, y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores (Balarezo, 2014, p.39).

La necesidad de la comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección. (Puyal, 2009, párr. 4).

2.1.2.2. La comunicación externa

No existe una buena comunicación externa sin una buena política de comunicación interna; dos caras de una misma moneda que se mantienen unidas en su planteamiento teórico pero que en la práctica de la empresa existe una disociación. Al analizar la comunicación en la empresa, nos damos cuenta que existen dos tipos de públicos principalmente; unos que viven dentro de ella (analizados en su comunicación interna) y otros que no viven dentro de ella, pero necesitan de ella. Por lo tanto, es importante que ellos estén igual de comunicados que sus públicos internos; sus empleados (Jimenez, 2007, párr. 4).

La comunicación externa se integra dentro de la comunicación corporativa de las organizaciones. Mientras que la comunicación interna se centra en facilitar el flujo de información entre los distintos empleados y directivos de la compañía, la externa tiene como objetivo mejorar la imagen de marca y está vinculada a las relaciones de la empresa con el resto de grupos de interés: consumidores, proveedores, accionistas y sociedad en general (Mesa, 2018, párr. 3).

Es uno de los tipos de comunicación de la empresa y se convierte en una herramienta muy importante con el exterior, no sólo en casos de que la empresa tenga algo que comunicar sino en cualquier situación. La distinción entre comunicación externa e interna en una organización viene establecida por el tipo de público al que se dirigen. Muchas empresas se dedican a la comunicación interna y sin embargo se olvidan de la comunicación externa, que es tan importante. Las empresas deben comunicar todo tanto a nivel interno como externo, dando una buena imagen de la empresa y también una imagen transparente (et.al Conde, 2017, p. 12)

Es importante la buena gestión en el sistema de comunicación para el mejoramiento y desarrollo de la organización, para el cumplimiento satisfactorio de las metas establecidas, y contar con un buen clima laboral, para que los colaboradores se sientan a gusto con su trabajo, así mismo los participantes que tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo (Dolan, 2003, p. 23).

2.2. La enseñanza del talento humano

La enseñanza refiere a la transmisión de conocimientos, valores e ideas entre las personas. Si bien esta acción suele ser relacionada solo con ciertos ámbitos académicos, cabe destacar que no es el único medio de aprendizaje. Las técnicas de enseñanza pueden ser muy variadas, por ejemplo, una es la del interrogatorio, donde se presentan los conocimientos a partir de preguntas para que los mismos alumnos reflexionen y planteen sus conocimientos previos. Además, suele generar mucho interés en los mismos. En las organizaciones el actor principal de la enseñanza será el jefe inmediato o el encargado de la inducción específica que a su vez domine las actividades del cargo, quien será portador de todos los conocimientos necesarios para el correcto y a la vez eficiente desempeño en el cargo, por ende, transmisor de toda información concerniente al cargo y a la organización (Raffino, 2020, párr. 8).

2.2.1. Conceptos de enseñanza

La enseñanza de una manera filosófica que hace referencia que la enseñanza es algo ilustre que se desarrolla a lo largo de nuestra vida, la enseñanza es una de las actividades y prácticas más nobles que desarrolla el ser humano en diferentes instancias de su vida. La misma implica el desarrollo de técnicas y métodos de variado estilo que tienen como objetivo el pasaje de conocimiento, información, valores y actitudes desde un individuo hacia otro (Bembibre, 2009, p. 17).

La enseñanza en función del talento humano debe ser esencial para el mejoramiento de la capacidad del trabajador y que se sienta seguro de lo que ha podido aprender, para que sea ejemplo de los demás y puede ser en un futuro el capacitador de los nuevos colaboradores. La enseñanza en función del capital humano se realiza conjuntamente mediante la comunicación de algunos elementos como lo son los coordinadores o capacitadores de la organización, permitiendo facilitar el entorno de las actividades que va a desempeñar el colaborador, (Garcia, 2013, p. 18).

Por enseñanza se comprende el proceso en el que los conocimientos y habilidades se construyen, complementan y organizan, con la finalidad de adaptar y mejorar capacidades del individuo. La enseñanza organizacional contempla un proceso dinámico en el que las habilidades teóricas y prácticas conocidas por cada miembro de la empresa se orientan a la mejora y desarrollo de capacidades individuales, grupales y organizacionales para ser competitivos. Considerar el desarrollo de aprendizaje organizacional dentro de una empresa, obedece a la necesidad de: afrontar cambios, impulsar el desarrollo económico y productivo (Chavez, 2013, párr. 3).

2.2.2. Proceso de enseñanzas para la gestión de calidad

La enseñanza lleva un procedimiento, mediante el cual se transmiten conocimientos especiales o generales sobre una materia, sus dimensiones en el fenómeno del rendimiento académico a partir de los factores que determinan su comportamiento dentro de la organización y fuera consigo mismo, en su vida cotidiana. El proceso de enseñanza en tal virtud es progresivo y se encuentra en constante movimiento, y éste de manera ascendente; en las organizaciones se refleja como la transmisión total de todos los conocimientos, tanto generales como específicos sobre la organización misma, que inician en el preciso instante en que el nuevo colaborador inicia su proceso de inducción recibiendo datos generales como historia o antecedentes de la empresa, su misión visión y los valores que promueve y que desea que adquiera el colaborador, hasta llegar a la enseñanza específica (Mendoza, 2013, p. 41).

Decimos que es un proceso sistémico transformador puesto que el nuevo colaborador tiene conocimientos básicos o generales sobre las actividades a desempeñar, sin embargo, el modo como éstas se desarrollan en su nueva organización son el objetivo de dicha enseñanza. Todo proceso de enseñanza científica será como un motor impulsor del desarrollo que, subsiguientemente, y en un mecanismo de retroalimentación positiva, favorecerá su propio desarrollo futuro (Suarez, 2018, párr. 5).

Es el proceso mediante el cual se comunican o transmiten conocimientos especiales o generales sobre una materia. Este concepto es más restringido que el de educación, ya que ésta tiene por objeto la formación integral de la persona humana, mientras que la enseñanza se limita a transmitir, por medios diversos, determinados conocimientos (Manuel, 2017, párr. 8).

Los empleadores deben de garantizar que sus acciones están en la dirección apropiada para lograr los objetivos deseados, para ello se debe de contar con políticas y sistemas que de garantía interna de la calidad formalmente establecidos y públicamente disponibles. Con esta iniciativa se pretende orientar las iniciativas que integran todas las actividades que en el momento se habrán desarrollado para el cumplimiento del desarrollo y de la formación de los nuevos trabajadores enfocadas a formar competencias de pensamiento-acción (Gonzalez, 2008, p. 23).

2.3. El aprendizaje del talento humano

Las personas aprenden y modifican continuamente su comportamiento en el transcurso de sus vidas. Estas modificaciones representan incorporación de algo deseado y aprendido por la persona. Hablar inglés, nadar, montar en bicicleta, tocar piano, son comportamientos aprendidos que mejoran de manera gradual con la práctica y el ejercicio constantes. El refuerzo de la práctica y del ejercicio repetido mejora el comportamiento y lo vuelve más eficaz y eficiente. (Chiavenato, 2009, p. 572).

La capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad. El incremento de las capacidades de los empleados, la promoción y fomento del aprendizaje organizacional son armas estratégicas al servicio de las organizaciones. Un cambio de la conducta relativamente permanente que ocurre como resultado de la experiencia... un proceso que determina la conducta manifiesta o la actuación. Así mismo Aplicar o utilizar una información aprendida requiere conocer y emplear una serie de procesos relacionados con el almacenamiento, retención y recuperación de la información (Garzon, 2018, p. 5).

2.3.1. Conceptos de aprendizajes

El aprendizaje es una de las funciones mentales más importantes del ser humano, se relaciona con la educación y el desarrollo personal. El aprendizaje es un cambio en el comportamiento de las personas en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas. Las personas, por medio de la capacitación y del desarrollo asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes, borra conceptos abstractos (Chiavenato, 2009, p. 371).

El aprendizaje son habilidades que se van adquiriendo mediante el tiempo y de la función que vayamos desempeñando en una organización. Por lo tanto, nunca podemos decir que lo sabemos todo, sino que siempre no importa la edad y la experiencia que tengamos siempre vamos aprender nuevas cosas conforme nos vamos desarrollando en nuestra vida tanto personal como laboral (Chiavenato, 2007, p. 315).

El concepto de aprendizaje se define como el cambio relativamente invariable de la conducta de una persona a partir del resultado de la experiencia. Este cambio es conseguido tras el establecimiento de una asociación entre un estímulo y su correspondiente respuesta (Mendoza , 2013, p. 30).

Generalizaciones provenientes de las ciencias del comportamiento han influido en la manera en la que las empresas realizan la capacitación. Por ejemplo, los aprendices progresan en cierta área de aprendizaje sólo si ésta es necesaria para lograr sus propósitos. (Mondy & Mondy, 2010, pág. 22)

El sentido del aprendizaje está conectado con el modo particular de entender el conocimiento y darle una razón de ser. El significado se relaciona con las ideas, conceptos e información que evocan una expresión verbal, escrita o corporal e influye en las interacciones con la otredad y con los artefactos socioculturales. No podemos determinar que una persona ha aprendido algo, si posteriormente al proceso de adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades (González, 2008, p. 26).

2.3.2. Teoría de aprendizajes

La teoría de aprendizaje se basa en las personas aprenden nuevas conductas a través del refuerzo o castigo, o a través del aprendizaje observacional de los factores sociales de su entorno. Si las personas ven consecuencias deseables y positivas en la conducta observada, es más probable que la tomen como modelo a seguir. Son muchas las teorías que se han vertido en torno a por qué y cómo los seres humanos acceden al conocimiento, por ejemplo, quien afirma que el conocimiento se adquiere a partir de la reacción frente a estímulos simultáneos; o la teoría de Albert Bandura en la cual se dice que cada individuo arma su propia forma de aprender de acuerdo a las condiciones primitivas que haya tenido un individuo para imitar modelos. Así mismo por otra parte, habla de aprendizaje analizando exclusivamente el desarrollo cognitivo (Mendoza, 2013, p. 32).

La teoría del conductismo esta corriente es que el aprendizaje consiste en un cambio en el comportamiento, ocasionado por la adquisición, refuerzo y aplicación de asociaciones entre los estímulos del ambiente y las respuestas observables del individuo. Los humanos crean significados y no los adquieren. La experiencia de eventos o sucesos anteriores es fundamental para la adquisición de los nuevos conocimientos. En la formulación de los aprendizajes es muy importante tomar en cuenta, el entorno o el contexto, en el que se llevara a cabo la experiencia de aprendizaje (García, 2017, p. 23).

“La teoría del aprendizaje de Piaget se da como resultado de los cambios y las situaciones novedosas. Nuestra percepción del mundo se va renovando a medida que vamos creciendo. Este proceso se compone por esquemas que nosotros ordenamos mentalmente” (García, 2017, p. 23).

La teoría de enfoque Gestalt Estas teorías consideran al aprendizaje como intencional, explorador y creativo. Por consiguiente, se identifica a este proceso con el pensamiento o la conceptualización. Adicionalmente, el estudiante realiza un proceso de reorganización de ideas o una modificación de las antiguas. El “insight” es el método de resolución que se produce cuando el estudiante al perseguir sus fines, advierte nuevos modos de utilizar los elementos del ambiente (Vargas, 2008, párr. 9).

Teoría cognoscitiva, David Perkins, se debe hacer visible lo invisible en el pensamiento. Propuso la idea de trabajar una fuerte cultura de pensamiento en el que considera a la persona como un ser reflexivo y crítico el momento de aprender, se debe asegurarse de que las personas puedan argumentar, comprender, cuestionar, reflexionar, obtener valores morales, constatar el aprendizaje y dejar que fluya su curiosidad (Vargas, 2008, párr. 10).

Teoría humanista, Plantea la superación de la persona o el desarrollo humano, trabajando el autoconcepto, formación de valores, autosuperación, etc. La educación tiene un enfoque no directivo que por naturaleza buscará en el aprendizaje algo bueno para sí mismo. Por consiguiente, mediante la curiosidad innata, el impulso básico a actualizar y su desarrollo, lo impulsan a aprender y crecer (Prado, 2017, párr. 12).

Los estudios sobre las teorías del aprendizaje no han seguido en su desarrollo una evolución paralela a los del aprendizaje. Tanto el término aprendizaje como el de teoría resultan complejos de definir, de ahí que no coincidan los autores en las definiciones de aprendizaje ni en las teorías. el aprendizaje pretende describir aquellos procesos mediante los cuales tanto los seres humanos, como los animales aprenden. Numerosos psicólogos y pedagogos han aportado amplias teorías en la materia. Las diversas teorías ayudan a comprender, predecir y controlar el comportamiento humano, elaborando a su vez estrategias de aprendizaje y tratando de explicar cómo los sujetos acceden al conocimiento. Su objeto de estudio se centra en la adquisición de destrezas y razonamiento a una lengua (Rodríguez, 2013, párr. 1).

El aprendizaje es indispensable para nuestro bienestar. Es urgente teorizar sobre el para alcanzar logros tan importantes como diseñar programas educativos que se ajusten mejor a las necesidades de las futuras generaciones. Pero también es imprescindible conocer sus bases para solucionar de forma más eficiente los retos del día a día y adaptarnos mejor al mundo que nos rodea. Vivimos en un entorno cambiante, estamos expuestos a numerosos personajes y situaciones que abarcan desde lo más rutinario hasta lo más excéntrico que podamos imaginar. Los profesionales del futuro deberán ser capaces de enfrentarse a una sociedad que se transforma cada día a una velocidad mayor y estar a la altura (Arranz, 2017, p. 13).

2.3.3. Herramientas del aprendizaje para el desarrollo de la gestión de calidad en el talento humano

Las herramientas del aprendizaje son algo esencial y aún más en la actualidad debido a que contamos con nuevas tecnologías por ejemplo los tutoriales que podemos ver en la plataforma de YouTube que nos ayuda a poder resolver problemas o instruirnos en información que desconocemos. Las tecnologías de la información muy utilizadas en la actualidad permiten generar, acceder, transferir, compartir y codificar conocimientos; promueven a mejorar la comunicación, colaboración y la búsqueda de conocimiento personal por lo que las consideraremos como herramientas del aprendizaje. Sin embargo, las herramientas que facilitan el aprendizaje en las organizaciones no son uno de los elementos más tratados por las distintas teorías y perspectivas de estudio (Campbell, 2017, párr. 12).

“Para el procedimiento de aprendizaje primero se debió tener una enseñanza clara y satisfactoria por tal motivo es importante el uso de nuevas herramientas para el proceso de aprender” (Dolan, 2003, p. 57).

Otras corrientes como la psicología, por estar centradas en el individuo, muestran el diálogo y el feedback (Devolución de una señal modificada a su emisor) como instrumentos muy útiles. Otros enfoques identifican como herramientas útiles las tecnologías de la información, las cuales liberan el potencial individual o son usadas como una herramienta de control para ayudar al aprendizaje y no inhibirlo. Estamos en un mundo cambiante y donde la información se encuentra a disposición de todos, por lo tanto, es necesario ser competitivo en lo que se hace, existen una serie de herramientas para facilitar el aprendizaje, la clave está en elegir la más adecuada, entre la lista tenemos: Redes Sociales, enciclopedias, Computadores, tabletas electrónicas, aulas virtuales, bibliotecas, aulas presenciales y blogs. Sin duda debemos aceptar los cambios que se van realizando a través del tiempo y poder mejorar nuestras propias convicciones para facilitar aún más las funciones que anteriormente nos costaba más tiempo en realizar (Martinez y Ruiz, 2017, párr. 3).

2.3.4. Características y particularidades del aprendizaje del talento humano

Una de las características principales es que constante y se da a lo largo de toda la vida, se aprende sin ningún tipo de guion o apoyo pedagógico, sin estructura o sistema metódico, la regla principal es la espontaneidad. El individuo primero asimila y luego acomoda lo asimilado. Es como si el organismo explorara el ambiente, tomara algunas de sus partes, las transformara y terminara luego incorporándolas a sí mismo en base de la existencia de esquemas mentales de asimilación o de acciones previamente realizadas (Pocoví, 2018, párr. 4).

1. El aprendizaje requiere la presencia de un objeto de conocimiento y un sujeto dispuesto a conocerlo, motivado intrínseca y/o extrínsecamente, que participe activamente en la incorporación del contenido, pues nadie puede aprender si no lo desea.
2. Requiere de esfuerzo mental, para acercarse al objeto a conocer, observarlo, analizarlo, sintetizarlo, comprenderlo, y de condiciones óptimas del entorno (que no exista un alto nivel de ruido o factores distractivos, por ejemplo).
3. Necesita de tiempo suficiente según cada conocimiento.
4. El nuevo conocimiento será mejor aprendido si se respetan los estilos cognitivos de quien aprende, su inteligencia predominante dentro de las inteligencias múltiples y las características de lo que se desea aprender, ya que no se aplicarán las mismas estrategias para aprender a andar en bicicleta, para aprender a sumar, para aprender un hecho histórico o para ubicarse geográficamente.
5. Se necesita en principio, a alguien que contribuya al aprendizaje, guiando al aprendiente y brindándole las herramientas necesarias, para que luego pueda realizar un aprendizaje autónomo.
6. Significa la integración de un nuevo contenido (conceptual, actitudinal o procedimental) en la estructura cognitiva.
7. Ese objeto conocido y aprehendido debe ser integrado con otros conocimientos previos para que se logre un aprendizaje significativo (Luna, 2011, párr. 1).

Una vez que aprendemos debemos de hacer practica constante de lo que aprendimos para que no se nos olvide o mejorar y ser capaces de superar lo que ya nos instruyeron. El aprendizaje sería mejor y surtiría más efecto si se consideraran estas condiciones: producir efecto, estimular con recompensa inmediata, intensificar las prácticas y volverlas frecuentes y constantes para asegurar la continuidad de lo aprendido (Chiavenato, 2000, p. 553).

Unas de las característica principal del aprendizaje es que nosotros mismo vamos aprendiendo a través de la situaciones que se nos presenta en el día a día, por ejemplo cuando estamos pequeño y percibimos la forma del mundo comenzamos a tocar o hacer cosas que son incorrecta y una vez que nos pasa nos damos cuenta que no debido de realizar eso, por lo tanto esta percepción es correcta, no necesariamente nos tienen que explicar sino uno mismo de manera empírica (Mendoza, 2013, p. 45).

2.3.5. El Proceso de Enseñanza-Aprendizaje para el talento humano

No podríamos hablar de Enseñanza sin Aprendizaje o de Aprendizaje sin Enseñanza, a nivel organizacional, aunque un nuevo colaborador inicie con vastos conocimientos sobre un cargo a desarrollar, si no obtiene la enseñanza correcta dirigida desde los reglamentos o políticas internas, o desde los procedimientos pre establecidos en manuales de procesos y funciones vigentes, no podrá desarrollar un aprendizaje significativo, pudiendo esto resultar en errores y pérdidas de tiempo y recursos. La enseñanza existe para el aprendizaje, sin ella no se alcanza el segundo en la medida y calidad requeridas; mediante la misma el aprendizaje estimula, lo que posibilita a su vez que estos dos aspectos integrantes del proceso enseñanza-aprendizaje conserven, cada uno por separado sus particularidades y peculiaridades y al mismo tiempo conformen una unidad entre el papel orientador del maestro o profesor y la actividad del educando. La enseñanza es siempre un complejo proceso dialéctico y su movimiento evolutivo está condicionado por las contradicciones internas, las cuales constituyen y devienen indetenibles fuerzas motrices de su propio desarrollo, regido por leyes objetivas además de las condiciones fundamentales que hacen posible su concreción (Sanchez, 2003, párr. 9).

“La enseñanza y el aprendizaje es significativo para el desarrollo del personal y de las organizaciones porque los superiores deben enseñar de la manera que los colaboradores puedan captar adecuadamente el mensaje, obteniendo un aprendizaje excelente” (Escalona, 2014, p. 12).

2.4. El entrenamiento con respecto a la gestión de calidad del proceso talento humano

Siempre es bueno aclarar que hay diversos significados de la palabra entrenamiento, pero la definición más adecuada para este tema, es el que presenta a este proceso importante como el desarrollo de un área genérica que se complementa con dos áreas primordiales para su cumplimiento. El entrenamiento es un método probado, sistemático y práctico para orientar a una persona sobre cómo hacer su trabajo correctamente, con seguridad y eficiencia desde la primera vez. Por un lado, es necesario que el personal de todos los niveles de la Organización tenga los conocimientos y el entrenamiento adecuados para realizar su propia tarea, conociendo a fondo los procedimientos fijados para su área de trabajo. (Ramirez, 2004, párr. 6).

La manera en que las empresas puedan mantenerse en el tiempo, va ligado netamente con mantener al personal adiestrado, capacitado y competente, para enfrentar cualquier desafío que pueda surgir en el tiempo, así contribuir al logro y al cumplimiento de los objetivos establecidos en las diferentes áreas del trabajo. Es por esto que las empresas deben conocer las fortalezas y debilidades de sus trabajadores, para crear el plan de entrenamiento adecuado, mediante los datos recopilados de cada uno de los subordinados, con el objetivo de potenciar las habilidades de estos. Lo que quiere decir es que las empresas deben implementar un plan de capacitación y entrenamiento capaz de desarrollar e incrementar las competencias, habilidades, actitudes, todo, y así ir renovando el capital humano, manteniéndose al tanto con todas las tendencias y lo que nos pide la economía (Muñoz, 2016, párr. 3).

2.4.1. Propósito básico del entrenamiento en el proceso de calidad y talento humano

Las necesidades de entrenamiento se refieren a carencias en el desempeño actual y pasado, así como a la posibilidad de alcanzar el nuevo nivel de desempeño a que se pretende llegar. Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo (Muñoz, 2016, párr. 6).

Toda empresa, organización o compañía tiene como objetivo principal, velar por la seguridad de sus colaboradores; cuando relacionamos el tema del proceso de inducción para nuevos integrantes, nos referimos a la responsabilidad social y empresarial que garantiza el crecimiento económico y educativo de la persona. Su primer propósito es asegurar, lo más pronto posible que la gente pueda alcanzar un nivel aceptable en su trabajo. Con base en esto, el entrenamiento actúa mejorando las capacidades y el conocimiento que se requieren para elevar el nivel de desempeño en el trabajo actual, o para desarrollar un potencial para el futuro. (Sanchez, 1993, p. 109).

El entrenamiento puede considerarse como un objeto se estudió, el cual implica ampliar sus conocimientos básicos del trabajo en equipo, el propósito de este, es aceptable dentro del sistema empresarial, ya que con estos conocimientos pueden desempeñar el desarrollo de aspectos básicos importantes para el desarrollo de los procesos de transmisión de información, habilidad laboral y la modificación de actitudes (Escalona, 2014, p. 15).

El propósito del entrenamiento es que entienda y satisfaga las verdaderas necesidades de la empresa, presentes y futuras a la par de una adecuada planeación de la carrera del empleado, repercutirán necesariamente en una mejor integración y motivación del personal, un positivo clima organizacional y un sensible incremento en la productividad y en la calidad. dejando de lado otra visión igualmente importante y decisiva; la planeación de la carrera del empleado, que consiste en proporcionar a cada individuo entrenamiento de acuerdo a sus propias carencias pero principalmente de acuerdo a su potencial, el cual se ha venido determinando a través de las periódicas evaluaciones de su desempeño (Rios, 2012, párr. 4).

2.4.2. Transmisión de conocimiento

Es el conjunto de actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento y las capacidades. Para obtener una buena gestión de la calidad humana dentro de la empresa, tiene que haber un buen trabajo en equipo, buena organización del sistema empresarial y control sobre los subordinados (Gomez, 2019, p. 23).

El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos (Chiavenato 2000, p. 558).

“El entrenamiento y la transmisión de mensajes debe de ser fluida completamente, es necesario que la información brindada a los individuos en el proceso de inducción de nuevo ingreso, sea clara, precisa, coherente, emotiva y fluida” (Mendoza, 2013, p. 27).

La transmisión y la presentación de una buena comunicación permite tener una visión más clara, el cual fomenta la transparencia del objetivo. La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella (el presidente, personal de línea, etc.). La comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, vecinos de la comunidad y otros públicos es esencial para la empresa. Las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos (Carlzon, 2010, p. 3).

Siempre es de suma importancia retomar el proceso de comunicación dentro de la empresa para obtener una buena presentación del perfil de la misma, esto de igual manera presenta la calidad del capital humano que trabaja en equipo para fortalecer los objetivos de la empresa. La coordinación es la base fundamental para tener una buena transmisión de la información, pero para lograr esto, hay que identificar las capacidades y el talento que poseen las personas para el cumplimiento de objetivos (Pinto, 2010, párr. 3).

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales. Existen diversos tipos de comunicación técnica que se puede implementar dentro de una empresa, el objetivo de estas son aumentar las posibilidades expresivas y la complejidad gramatical, sintáctica y léxica. (Gregorc, 1979, p. 44)

2.4.3. Desarrollo de habilidades laborales en base al talento humano

En este punto podemos identificar naturalmente las capacidades humanas del individuo, las cuales son primordiales para el desarrollo sostenible de la empresa. Sobre todo, aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse. Establecer la competencia de las personas que llevan a cabo un trabajo puede afectar al desempeño y la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad. (Chiavenato, 2000, p. 558)

Hay muchas definiciones sobre este tema, los cuales lo describen como una habilidad natural del ser humano, que requiere de calidad, eficiencia y eficacia, para conocer un poco más sobre este tema es necesario definir estas palabras claves que muestran la habilidad laboral como el conjunto de otra definición se describe al desarrollo de habilidad laboral como el conjunto de funciones establecidas en el sistema de trabajo empresarial. Para aprender más del desarrollo de las habilidades del capital humano, se analizará las diferentes perspectivas. Es el conjunto de competencias, aptitudes y habilidades con las que cuenta cada sujeto y que logra desarrollar a lo largo de su vida; esto le permite plantear, ejecutar y proponer soluciones eficaces a problemas y conflictos, en pro del cumplimiento de las metas empresariales (Amitai, 2019, p. 3).

La empresa tiene que determinar la competencia para las personas que llevan a cabo un trabajo bajo su propio control. Una vez que se han establecido los requisitos de la competencia, la empresa tiene que garantizar que las personas poseen las competencias necesarias, siempre en base a su formación, experiencia, educación y entre otras cualidad o característica del personal (Levis, 2009, párr. 5).

2.4.3.1. Calidad del talento humano

Este proceso moderno implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma. Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios, según sintetiza Escalona (2014):

El implantar una mejora de la calidad de vida en el trabajo, así como la conciliación del trabajo-vida privada produce una mayor productividad en el trabajo desempeñado por el empleado. En este punto se extrae la conclusión que esta productividad no se produce por la motivación, sino por la satisfacción. Es importante que exista una buena calidad en el ámbito laboral para mejorar la productividad, la eficiencia y la eficacia del trabajador a través de una buena motivación, no en todos los casos la remuneración soluciona la motivación del personal, sino que si existe un buen ambiente laboral permite que el trabajador se desempeñe de manera. Igualmente, los indicadores de gestión de calidad no reflejan efectividad en los resultados y la toma de decisión por lo general se torna subjetiva, lo que supone que las variables que intervienen en el proceso educativo no reflejan una gestión exitosa. (Cuenca, 2014, p. 124).

2.4.3.1.1. *Eficiencia en relación del talento humano*

Cuando las personas pasan a formar parte de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad del proceso de talento humano, el trabajo se vuelve mucho más interesante y atractivo. La satisfacción en el trabajo viene de hacer el trabajo con el que se recibe una recompensa. La eficiencia es aquella característica que se enfoca en el alcance de los objetivos o de las metas que se proponen en la organización, utilizando todos los recursos al alcance; una persona eficiente puede llegar puntualmente a su trabajo, cumplir con sus labores del día y llegar a las metas planteadas para el día, la semana o el mes, por ejemplo, realizando cinco tareas en su jornada laboral de ocho horas. La eficiencia aumenta si en vez de cinco tareas, consigue realizar siete o nueve y las realiza en seis horas de trabajo, por lo que se dice que hace uso eficiente de su tiempo. No obstante, en la actualidad hay muchas distracciones que provoca la deficiencia laboral (Amazonia, 2017, párr. 7).

Los trabajadores se sienten frustrados debido a que las preocupaciones no son escuchadas o parecen ser que se han pasado por algo. Sin embargo, cuando se utilizan las decisiones que han sido basadas en evidencias, los trabajadores pueden saber que sus preocupaciones son valoradas y respaldadas por los datos necesarios para trabajar hacia la mejora. La eficiencia es algo que se debe trabajar día a día, sobre todo actualmente que tenemos miles de inputs alrededor que nos distraen a la mínima y que consiguen que nuestro nivel de eficacia disminuya. Trabajar en una oficina frente a un ordenador es una puerta gigante siempre abierta hacia la distracción, y es que Internet, las mensajerías instantáneas, las redes sociales y entre otras, nos llevan a volar y a dejar de hacer la tarea que estamos desarrollando (Mesa, 2018, párr. 9).

Los colaboradores deben de desempeñar sus actividades siempre eficientemente para cumplir los objetivos de la organización si un colaborador no puede realizar esto, se deben de hacer un llamado de atención o como en la actualidad le llamamos un memorándum si sigue con la misma deficiencia se le debe tomar medidas extremas como la cancelación de su trabajo (Castillo, 2019, párr. 4).

2.4.3.1.2. *Eficacia del talento humano*

La eficacia consiste en realizar dichas tareas o metas, pero conseguir las de forma óptima al utilizar menos recursos y representando un ahorro económico para la empresa; por ejemplo, una persona eficiente que deba adquirir boletos de avión para una fecha en particular puede comprarla en la aerolínea y tenerlos disponibles rápidamente, mientras que una persona eficiente compararía precios, buscaría horarios y los mejores asientos en el mismo periodo de tiempo que tardó la persona eficiente. Las empresas anteriormente solían buscar que sus colaboradores sean eficientes, que lleguen temprano, se encuentren en sus puestos de trabajo y realicen sus funciones de la mejor manera posible, pero en los últimos años las tendencias en gestión del talento humano se han enfocado en que los colaboradores de cualquier jerarquía sean eficaces, optimicen sus recursos, disminuyan los costes y la calidad de su trabajo (River, 2017, párr. 7).

Las empresas anteriormente solían buscar que sus colaboradores sean eficientes, que lleguen temprano, se encuentren en sus puestos de trabajo y realicen sus funciones de la mejor manera posible, pero en los últimos años las tendencias en gestión del talento humano se han enfocado en que los colaboradores de cualquier jerarquía sean eficaces, optimicen sus recursos, disminuyan los costes y la calidad de su trabajo. Una vez que se eligen candidatos eficaces, se puede buscar un capital humano más eficiente mediante técnicas de motivación, y no de castigo como anteriormente se utilizaban, como el descuento del salario por retardos o la penalización con horas extra al no alcanzar ciertas metas. Los expertos en capital humano saben que se puede ser eficiente sin ser eficaz y viceversa, aunque lo ideal es ser eficaces y eficientes para alcanzar las metas de la empresa en menos tiempo o con menos recursos (Delgado, 2010, párr. 6).

2.4.4. Desarrollo o modificación de actitudes del talento humano

Las actitudes impulsan, orientan y condicionan la conducta de un colaborador, contribuyendo a la formación de los rasgos de la personalidad. La modificación de actitudes conduce a la persona a no considerarse como una víctima desamparada de medio ambiente, la sociedad, o el pasado. Le permite a la persona verse asumiendo el control de la situación en la medida de lo posible, dentro de los límites de las circunstancias. En la modificación de actitudes, la atención está dirigida hacia las metas, los propósitos, las tareas, los valores, la libertad de elección y la responsabilidad, no hacia la satisfacción de los instintos o hacia los procesos mecánicos (Baldetti, 2012, p. 5).

“En la modificación de actitudes, la atención está dirigida hacia las metas, los propósitos, las tareas, los valores, la libertad de elección y la responsabilidad, no hacia la satisfacción de los instintos o hacia los procesos mecánico” (Amitai, 2019, p. 18).

En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuario como en el caso de entrenamiento de vendedores promotores, etc., (Chiavenato, 2000, p. 558).

El cambio de actitudes es uno de los aspectos más importantes para el desempeño laboral del personal, si un trabajador tiene una buena relación de la organización con respecto a su motivación logrará cumplir con mayor eficiencia y eficacia las tareas asignadas. En los procesos de Recursos Humanos, la capacitación es de gran importancia, ya que podemos brindar herramientas a los colaboradores para que consigan alcanzar su máximo potencial, explotando sus habilidades y desarrollando nuevas, con el fin de que se adapten a los nuevos cambios y modificaciones en las empresas, con lo que es posible tener colaboradores preparados, hábiles, talentosos y con constante capacitación para construir empresas más sólidas y mejorar la satisfacción en cada uno de los miembros del personal. (Gomez, 2019, párr. 12).

2.4.5. Objetivos del entrenamiento

El objetivo esencial del entrenamiento es de preparar al colaborador para que pueda desempeñar las actividades asignada sin ningun inconveniente. Los principales objetivos del entrenamiento son el de preparar al personal para la ejecución inmediata de diversas tareas en la organización, proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal y cambiar la actitud de las personas, para aumentar su motivación. También a nivel organizacional, mejora las imágenes de la empresa, el clima de la organización y mejorar las relaciones entre empresa y empleado promoviendo el aumento de la eficiencia (Salinas, 2000, párr. 6).

“El entrenamiento desde el punto educativo se puede considerar que su propósito es efectivamente, potencializar las capacidades de los individuos que desempeñan sus labores dentro del sistema empresarial responsable” (Jimenez, 2007, párr. 3)

Principales objetivos del entrenamiento

1. Preparar el personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, tanto en el cargo actual como en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia (Chiavenato, 2000, p.559).

El objetivo del entrenamiento implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse. Seguidamente se tiene un desarrollo de actitudes, entendido como el cambio de actitudes negativas por unas más favorables, un aumento de la motivación o una actitud más amable por parte de los jefes o superiores (Mojica, 2005, p. 3).

2.4.6. Técnicas del entrenamiento

Durante el entrenamiento, el personal que habrá de aplicar y calificar las respuestas o mediciones, debe realizar varios ensayos a la vista de todos (de entrevista, observación, aplicación de prueba, etc.) por tal motivo se utilizan técnicas para el entrenamiento. El entrenamiento puede llevarse a cabo mediante una o más sesiones, según sea el caso. Se recomienda, al menos una reunión previa al inicio de la recolección de los datos y una después de que se terminó el levantamiento de la información. Durante la sesión o sesiones se motiva al personal, se escuchan sus sugerencias y se responden inquietudes (Sampieri, 2006, párr. 6).

“La existencia de técnicas del entrenamiento facilita a las organizaciones a un proceso de retroalimentación al personal, sin embargo, se recomienda a un experto en el tema para el desarrollo preciso del entrenamiento a través de la capacitación del mismo” (Dessler, 2011, párr. 4).

Es importante hacer mención que el trabajador debe garantizar el cumplimiento de los objetivos para que el empleador se sienta comprometido con su labor, permitiendo ser más eficaz en el cumplimiento de sus funciones existen tres técnicas importante para adiestramiento:

1. Capacitación en el puesto: En este método la persona aprende una tarea o una destreza mediante su desempeño real. Consiste en asignar a nuevos empleados a los trabajadores o a los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real (párr. 5).
2. Instrucción directa en el puesto: En la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. Se busca que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina o a ejecutar varias tareas observando al supervisor. (párr. 6).
3. Rotación de puesto: En la que el empleado pasa de un puesto a otro en periodos programados para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo. Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administrativos (García, 2013, párr. 7).

Capítulo tres. Procedimiento de la evaluación de desempeño como herramienta de calidad para los perfiles de cada puesto

La Evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo a futuro. Toda evaluación es un proceso para juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. (Oliveros, 2012, párr. 8).

3.1. Definición de gestión de calidad evaluación del desempeño

La gestión calidad de en la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación (Dessler, 2011, p. 184).

La gestión de calidad en la evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Para el caso, evaluará las necesidades de competencias que carece la persona junto a las competencias deseadas por la organización. (Chiavenato, 2000, p.534).

“La gestión de calidad en la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial de una u otra manera suele efectuarse en toda organización basada en las competencias”. (Werther, Keith y Davis, 1996, P. 301).

“La evaluación es el proceso de identificar y reunir datos acerca de servicios o actividades específicas, estableciendo criterios para valorar su éxito y determinando el grado hasta donde el servicio o actividad cumple sus fines y objetivos establecidos”. (Normativa ISO 9001, 2015, párr. 5).

3.2. Objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño en la gestión de calidad

El objetivo de la evolución del desempeño en la gestión de calidad es uno de los procesos de la gestión de recursos humanos ampliamente estudiado por diversos investigadores y debatidos en las organizaciones es la evaluación del Desempeño, y es una adecuada práctica de un proceso en el cual puede ser determinante en la gestión de recursos humanos, y por consiguiente en toda la organización, al ser el recurso humano el activo más importante de toda organización. (Werther, Keith y Davis, 1996, p. 231).

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son su efecto (Sánchez y Bustamante, 2008, p. 112).

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. (Chiavenato, Idalberto, 2007, p. 247).

Las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (Sánchez, J y Bustamante, K, 2008, p. 105).

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores, es la evaluación por méritos.
2. Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
4. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social. (Chiavenato, Idalberto, 2009, ps. 247-248).

3.3. Pasos en la evaluación del desempeño en la gestión de calidad

1. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo
2. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
3. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
4. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
5. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios (Chiavenato, Idalberto, 2007, p. 244)

Una vez que tiene los datos, comience sus evaluaciones de desempeño reales. Si están disponibles, use las formas que proporciona la organización; de otra manera, desarrolle sus propias formas para calificar. El objeto es sustituir la “impresión global” que cada quien crea acerca del desempeño de alguien con un procedimiento sistemático para evaluar el desempeño. Dicho procedimiento aumenta la exactitud y consistencia de los resultados (Chiavenato, Idalberto, 2007, p. 245).

La preparación adecuada implica tres pasos. Primero avise al trabajador con al menos una semana de anticipación que usted revisara su trabajo, y repase la descripción de su puesto, analice los problemas, y recolecte preguntas y comentarios. A continuación, estudie la descripción de su puesto de trabajo, compare el desempeño del empleado con sus estándares y revise los archivos de sus otras evaluaciones. (Dessler, 2011, p. 231)

Finalmente, elegir el lugar correcto para la entrevista y programa suficiente tiempo para ella, la entrevista debería realizarse en un área privada, donde no haya interrupciones por llamadas telefónicas o visitantes. Encuentre un momento de mutuo acuerdo para la entrevista y deje suficiente tiempo tal vez media hora para personal de menor nivel jerárquico, como auxiliares y trabajadores de mantenimiento, y una hora más o menos para gerentes y supervisores. (Dessler, 2011, p. 232)

3.4. La responsabilidad por la evaluación del desempeño en la gestión de calidad

En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación de desempeño. En este caso, se asigna en su totalidad a un organismo de staff perteneciente al área de recursos humanos. En otros casos, se asigna a una comisión de evaluación del desempeño, en la que la centralización es relativamente moderada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la organización. (Walter, 2008, párr. 1).

Es un hecho, en el esquema clásico de organización del trabajo, que los principales actores responsables de la administración del desempeño en las organizaciones son, por un lado, los jefes o supervisores, quienes tienen la responsabilidad de orientar, dirigir y supervisar el desempeño de sus colaboradores y, por el otro lado, el área de recursos humanos que, sin lugar a dudas, influye directamente en la gestión de calidad en el desempeño, en virtud de las responsabilidades organizacionales que le competen. (Walter, 2008, párr. 2).

El supervisor Inmediato. La mayor parte de las veces, la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe. Sin embargo, los jefes directos no tienen conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de desempeño de su personal. Aquí entra a funcionar el staff este proyecta, prepara y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. Así, el jefe mantiene su autoridad de línea, evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, en tanto que la dependencia de ARH mantiene su autoridad de staff, asesorando a todas las jefaturas mediante la orientación y las instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan. (Chiavenato, 2007, p. 282).

Las evaluaciones del supervisor inmediato todavía son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido. El supervisor debería estar, y por lo general está, en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño del personal a su cargo. Sin embargo, aunque se usan con mucha frecuencia, las calificaciones por parte de los supervisores no son la panacea, y apoyarse exclusivamente en ellas no es siempre aconsejable. (Werther y Davis, 2008, p. 280).

El supervisor de un trabajador quizá no entienda o aprecie de qué manera personas como clientes y colegas que dependen del empleado evalúan el desempeño de éste. Más aún, es factible que un supervisor inmediato esté prejuiciado a favor o en contra del trabajador, si es así, hay muchas opciones disponibles (Dessler, 2011, p. 288).

La responsabilidad de la evaluación por parte del Supervisor inmediato es adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas, así también en reconocer los logros del evaluado e, igualmente, recomendar acciones efectivas para que mejore aquellos aspectos que lo requieran. (Dessler, 2011, p. 288)

El empleado. Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte del empleado como método de Evaluación del Desempeño. Esto es poco común ya que sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación despojada de subjetivismo y de distorsiones de índole personal. (Walter, 2008, p. 8).

La responsabilidad puede no ser exclusiva del propio individuo, porque:

1. Puede haber una increíble heterogeneidad de objetivos, con la fijación de patrones individuales de comportamiento profesional.
2. Los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse dentro de los requisitos establecidos por el sistema.
3. Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior acerca de la evaluación de su desempeño.
4. Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales, subjetivos y personalizados. (Walter, 2008, párr. 12).

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas (Chiavenato, 2007, p. 244).

3.5. Gestión de calidad y sus beneficios en la evaluación del desempeño

Cuando un programa de gestión de calidad en la evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado de la forma más correcta, trae beneficios a cortos, medianos y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente y la organización, por norma general el departamento de gestión del talento humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos (Stephen, 1996, p. 331).

Está demostrado que la evaluación de desempeño es un instrumento que puede ayudar a mejorar el clima laboral, pues permite promover la equidad, igualdad y transparencia. Al mismo tiempo, es un mecanismo que permite evitar la retroalimentación de errores y desvíos del plan estratégico para lograr las metas establecidas. (at.al Davis, 1996, p. 240)

Por tanto, contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación como el que proporciona esta técnica, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen, asimismo puede evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación y tomar decisiones sobre promociones internas, compensaciones. (at.al Davis, 1996, p. 241).

Según norma general el departamento de gestión del talento humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos, aunque puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados válidos, confiables y utilizables (Lehmann y Leroy, 1998, p. 301).

Entre los beneficios específicos que proporciona la evaluación del desempeño tenemos a los siguientes:

1. Para la jefatura: Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados. Identifica y detecta las necesidades de capacitación de su personal.
2. Para los subordinados: Conocer los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa. Conocer cuáles son las expectativas de su jefatura.

3. Para la empresa: Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo. Puede identificar los empleados que necesitan y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo (García, 2017, párr. 4-15).

Expresado los beneficios que brinda la evaluación del desempeño es de importancia que las organizaciones utilicen puesto que sirve para medir las capacidades y mejorar las debilidades encontradas durante el proceso de inducción en la gestión de calidad del talento humano. (García, 2017, párr. 16).

3.6. Problemas de la evaluación del desempeño en la gestión de calidad

Los evaluadores que integran el comité o los jefes suelen cometer errores en la gestión de calidad de la evaluación de desempeño de las personas, porque como es natural en toda organización surgen amistades, grados de confianza, simpatías, antipatías, sumisión total o rebeldía, etc. Situaciones que pueden llegar a generar ciertas distorsiones en la evaluación (Marquez, 2005, p. 23).

Los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño son:

1. Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior
2. Que la importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
4. Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
5. Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie (Chiavenato, Idalberto, 2009, p. 249).

3.7. Efecto de la satisfacción en el puesto del desempeño del empleado en la gestión de calidad

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad. (David, 2003, párr. 1).

Se trata de una teoría de la motivación que considera que la productividad es un resultado intermedio en la cadena que conduce a los resultados finales deseados, como el dinero, la promoción, el apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público. Todo se ubica dentro del modelo situacional de las expectativas, que busca elevar el grado de valor positivo de la productividad y la calidad en el trabajo. Se trata de elevar el grado de instrumentalizada que la excelencia tiene en el comportamiento laboral. (et.al Bustamante, 2008, p. 243).

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Existen 3 efectos de satisfacción laboral tales como:

1. Satisfacción y productividad: Los empleados contentos no son siempre empleados productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad la que lleva a la satisfacción.
2. Satisfacción y rotación: La satisfacción también tiene relación negativa con la rotación; de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo.
3. Satisfacción y ausentismo: Se encuentra una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más Probabilidades de faltar al trabajo (Márquez, 2005, párr. 7-8).

3.8. Gestión de calidad en el comportamiento organizacional y evaluación del desempeño.

La gestión de calidad en el comportamiento organizacional es de suma importancia ya que es uno de los pilares que edifica la organización sobre los roles que cumple cada trabajador. (Stephen, 1996, p. 115).

Una Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. (Mintzberg, 1984, p. 84).

La Definición del comportamiento organizacional con respecto a la gestión de calidad "Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad" (et.al Leroy, 1998, p. 184).

El comportamiento organizacional de las estructuras organizacionales no es más que la conducta moral que manifiesta cada individuo en su puesto de trabajo conociendo la misión, los valores, el método de la estructura para el logro de los objetivos o metas fijadas por la institución (Mintzberg, 1984, p. 84),

Es de gran importancia ya que permite comprender las actitudes y orientar el desempeño del factor humano dentro de una empresa, de la misma forma, la cultura organizacional contribuye a fomentar buenas relaciones laborales entre los miembros de una organización dentro de un clima laboral prometedor. Cabe destacar que mediante el estudio del comportamiento organizacional se puede observar el comportamiento de los individuos en la organización y facilitar la comprensión de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas (Chiavenato, Idalberto, 2007, p. 244).

Es necesario trabajar logrando la solidez en el funcionamiento de la organización, donde las expectativas de los miembros correspondan con los principios del centro influyendo en ellos de manera poderosa y contando con la cooperación de todos. Por tal motivo la evaluación del desempeño como vía de modificación de las personas, los grupos y la propia organización, encaminada a mantener la disposición. (Chiavenato, Idalberto, 2007, p. 244).

En la medida en que las normas inculcadas a través de un sistema de evaluación del desempeño sean más compartidas por los miembros y estén cada vez más en concordancia con los que profesen la organización, entonces se fortalecerá más la cohesión grupal, servirá de medio de identificación la solidaridad entre ellos. (Chiavenato, Idalberto, 2007, p. 245).

Capítulo cuatro. La administración para la gestión de calidad como un proceso del talento humano

El desarrollo y sostenimiento de las actuales organizaciones se fundamenta en una inteligente administración de la gestión del talento humano; su misión consiste en integrar a las personas en un proyecto común, en la planeación, acción, resultados y evaluación de los procesos (Pérez, 2012, p. 185).

4.1. La función del departamento de recursos humanos comprometidas al buen desempeño

La administración en toda organización es la parte fundamental que tiene cada uno de los trabajadores que tienen a otros colaboradores a su cargo para alcanzar los objetivos y metas que se propone la empresa, con el apoyo de cada uno de los colaboradores, que este le permita con una buena administración alcanzar la rentabilidad y destacarse antes los competidores que tiene el mundo empresarial (García y Benavides, 2020, p. 11).

Para que una empresa sea efectiva, es necesario que sus miembros mantengan buenas relaciones interpersonales, que colaboren y cooperen entre ellos; debemos ser todos parte de un equipo. No se trata de destacar individualmente sino de remar juntos y colaborar para llegar más rápido y eficazmente a nuestro objetivo común (Gómez, 2019, párr. 5).

Para nadie es un secreto que el trabajo que se realiza con los demás define la calidad del ambiente de una organización. De hecho, en las actuales organizaciones el recurso central tiene que ver con el talento humano, precisamente porque son las personas quienes le dan sentido al ser y hacer de ella (Pérez, 2012, p. 186).

4.1.1. Apoyo de la gerencia para el cumplimiento del departamento de recurso humanos

La función tradicional de adquirir, mantener y retener una fuerza de trabajo adecuada se expande a medida que en la corporación del siglo XXI se añaden funciones adicionales, que requerirán mayor profesionalismo de todos los integrantes del departamento de capital humano. Esto conlleva la necesidad de entender al recurso humano como parte de su capital para lograr sus objetivos. El capital humano es tan importante como el capital financiero en una organización (et.al Arguello, 2019, p. 45).

El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen -director, gerente, supervisor, operario o técnico-, las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización (Chiavenato, 2000, p. 128).

4.2. Desafíos de la gestión del capital humano

1. La globalización: tener empleados capacitados para enfrentar la globalización es un gran reto no solo para las empresas, sino también para los mismos colaboradores. (párr. 5)
2. Las nuevas tecnologías: las nuevas tecnologías están presentes en cada aspecto de nuestra vida y por supuesto, las empresas no escapan de ellas (párr. 7).
3. Proactividad ante los cambios: el mundo evoluciona a gran velocidad y nunca se detiene. Es por ello que una de las grandes responsabilidades que tiene el responsable de recursos humanos es formar equipos de trabajo con colaboradores capaces de anticiparse (párr. 9).

4. Buen ambiente laboral: tener un buen ambiente laboral en la organización es un logro para cualquier empresa y una manera de lograrlo es haciendo ver a tu equipo de trabajo que son más que empleados o recursos; ellos deben ser valorados y vistos como socios, aliados y colaboradores (párr. 11).
5. Retos profesionales y oportunidades de desarrollo interesantes: ofrecer a tu equipo de trabajo oportunidades de mejora y un plan de carrera que les permita sentirse valorados y con ánimos de desarrollarse profesionalmente dentro de la organización los mantendrá constantemente motivados. También, es una manera de disminuir la rotación y consolidar un gran equipo, algo que sin duda representa una gran ventaja ante los competidores (Pérez, 2017, párr. 15).

4.2.1. Cambios sociales de la administración en la gestión de calidad

“Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Vistos así, los objetivos empresariales tienen muchas funciones” (Chiavenato, 2000, p. 30).

4.2.2. Desafíos organizativos y funcionales de la gestión de calidad

Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y las preferencias de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera (Chiavenato, 2009, p. 70).

La estructuración de la organización para la persecución de los objetivos establecidos. Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos (Federico, Loguzzo y Fedi, 2016, p. 45).

4.2.3. Desafíos de carácter personal

Pasamos muchas horas en nuestra empresa y en muchas ocasiones haciendo tareas que no nos gustan. Dar un salto y pasar a la zona de valor debe ser primordial para no estancarnos y agobiarnos. Pero sin ser proactivos para romper las barreras que te tienen atascado, las actividades que podrían conducirán una mayor felicidad y satisfacción, permanecen en el olvido (Lopez, 2019, párr. 2).

Todo integrante de la organización se postula objetivos personales, que en la medida en que son congruentes con los objetivos de la organización los profesionales de la administración de capital humano ayudan a lograr. En muchas ocasiones, los profesionales de la administración de recursos humanos van más allá, ayudando a las personas a lograr objetivos que no se relacionan directamente con la empresa, en especial cuando dejan de considerar a cada individuo como mero empleado o integrante de un departamento, para empezar a percibirlo en su dimensión humana integral (et.al Arguello, 2019, p. 48).

4.3. Identificación del talento humano en la organización

La función de identificación de talento es de importancia estratégica, porque persigue el objetivo de identificar, desarrollar y retener el talento indispensable para alcanzar los objetivos corporativos. Por esas razones, las empresas modernas suelen basar sus decisiones de identificación de talento en las recomendaciones del área de administración de capital humano (et.al Serrano, 2019, p. 49).

La identificación del talento humano es crucial para el éxito de una empresa y puede ser el recurso más importante para mejorar y mantener a los empleados motivados. (Sampieri, 2006, p. 301)

Por tanto, es encargado de la selección, contratación, capacitación y motivación para así cumplir las expectativas de todo personal que conforma la empresa y los objetivos comerciales de la misma (Sampieri, 2006, p. 301).

El diseño de un sistema de identificación del talento que proporcione los resultados deseados reviste importancia fundamental, pues permite cubrir los puestos de trabajo disponibles y convierte a la organización en una entidad que puede enfrentar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado. Cuando las personas que integran la organización poseen los conocimientos y las habilidades necesarias, la empresa puede alcanzar los objetivos que se propone. Cuando los integrantes de la empresa no poseen la formación profesional o técnica que se requiere, o cuando carecen de las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones, la empresa puede enfrentar graves dificultades (Werther, y David, 2008, p. 177)

Es importante identificar el personal adecuado con el talento adecuado para el desempeño correcto de una labor, no obstante, si ubican personal deficiente al cargo que va a desempeñar, ralentiza el trabajo haciendo perder tiempo y coste de una organización por eso los encargados de asignar los puestos deben de examinar bien a sus trabajadores. (Crystal, 2010, párr. 15).

La realimentación positiva se obtiene en la forma de juicios favorables al nuevo empleado; promociones, buen desempeño, ausencia de conflictos, etcétera. La realimentación negativa se refleja en la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, en niveles bajos de evaluación de su desempeño, y factores semejantes (et.al Davis, 2008, p. 218)

El diseño de un sistema de identificación del talento que proporcione los resultados deseados permite tener mejoramiento en la organización, pues permite cubrir los puestos de trabajo disponibles y convierte a la organización en una entidad que puede enfrentar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado. (et. Al. Serrano, 2019 p.48).

Uno de los elementos necesarios para lograr una identificación adecuada del talento es cerciorarse de que los integrantes del equipo humano sean compatibles con los objetivos corporativos y la filosofía general de la empresa. También es esencial lograr el compromiso moral de la persona para colaborar en forma positiva con la empresa y sus integrantes. (et. Al. Serrano, 2019 p.48)

Por lo tanto, cuando las personas que integran la organización poseen los conocimientos y las habilidades necesarias, la empresa puede alcanzar los objetivos que se propone. Cuando los integrantes de la empresa no poseen la formación profesional o técnica que se requiere, o cuando carecen de las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones, la empresa puede enfrentar graves dificultades. Las contribuciones del área de administración de capital humano al éxito de la corporación son esenciales cuando se trata de decidir quiénes integrarán la organización (Sanchez, 1993, p. 236).

4.4. Oportunidades competitivas para las organizaciones mediante la gestión de calidad de las personas

Las oportunidades competitivas del capital humano en la organización de la gestión de calidad. Se aprovecha esta como herramienta de trabajo para el estudio como las oportunidades que mejoran la capacidad de una organización con respecto al desempeño de las actividades mediante al capital humano. (Chiavenato, 2009, p.47).

En su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz. Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados (Chiavenato, 2009, p. 48).

Desde este punto de vista, la única ventaja competitiva y sostenible son los activos humanos. Sólo sobrevivirán las empresas que consideren que el trabajo humano no es sólo la utilización de brazos y músculos, sino el desarrollo de la mente y la emoción. Cada vez más, el conocimiento constituye un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, la sociedad y las empresas. (Chiavenato, 2007, p. 22).

4.5. Retener y fomentar el talento humano

“Se necesita contar con talento humano para producir artículos más baratos, mejores y en menos tiempo. Finalmente, una empresa viva es más que un conjunto de locales, máquinas e instalaciones; una empresa está hecha de personas” (Chiavenato, 2007, p.5).

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados (et. Al. Serrano, 2019, p.54)

Las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano. (Marcó y Loguzzo, 2016, p. 36).

En algunas organizaciones los procesos para retener a las personas merecen una calificación baja, porque se acercan al modelo de orden y obediencia a ciegas, que hace hincapié en una disciplina rígida, aplicada mediante reglamentos impuestos a las personas con el objeto de estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización (et. al. Leonel, p.37).

Es imprescindible la retención del recurso humano para evitar tener pérdida de tiempo y de dinero, invirtiendo en nuevos colaboradores sin experiencias de las actividades propia de la empresa, por lo tanto, hay que fomentar la convivencia del personal con respecto a sus capacidades y darle la oportunidad de poder aprender más cosas para en un futuro acrecentar de puesto. (Lehann y leroy, 1998, p. 78).

4.5.1. Relaciones con los empleados

“Las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización, es decir, ésta debe tratar a sus empleados con respeto y les debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares” (Chiavenato, 2009, p.447).

Las relaciones con los empleados son una manera en que la gerencia se comunica y dirige a los trabajadores. Tener buenas relaciones con los empleados ayuda a reducir los conflictos en el lugar de trabajo, alimenta la moral e incrementa la productividad. Hay maneras para que tu compañía mejore las relaciones con los empleados y así el lugar de trabajo sea más eficiente y constructivo (Root, 2009, párr. 1).

Los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral de los trabajadores. Para su bien, la organización debe motivar y proporcionar ayuda a los trabajadores en estas situaciones. Muchas organizaciones ofrecen ayuda a los trabajadores problemáticos o tratan de modificar su comportamiento negativo. También cabe mencionar que los diversos problemas afectan el desempeño de las personas. Algunas logran manejar tales problemas por cuenta propia, otras no y se convierten en trabajadores problemáticos. (et. Al. Serrano, 2019, p.56)

La empresa debe involucrarse con el desarrollo profesional de los empleados. Motiva a tus gerentes a trabajar más unidamente con ellos para mejorar sus habilidades y responder sus preguntas. evaluar el desempeño para trazar un plan para el siguiente año que ayude a los trabajadores a lograr sus metas profesionales. (et. Al. Serrano, 2019, p.57)

Otros de los puntos importante que hay que mencionar es que hay que crear actividades para relacionarse con los trabajadores porque tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. (et. Al. Serrano, 2019, p.57)

“Con la eliminación de todas las reglas burocráticas, las relaciones con los empleados se volvieron tumultuosas debido al exceso de libertad y a la tolerancia de los jefes” (Chiavenato, 2007, p. 357).

Diseño de un programa de relaciones con los empleados. Las relaciones con los empleados dependen del estilo de administración que predomine en la organización. La creación de un programa de relaciones con los empleados debe atender los objetivos de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los trabajadores simultáneamente. (Chiavenato, Idalberto, 2007, p. 357).

4.5.1.1. Diseño de un programa de relaciones con los empleados

El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe incluir estos elementos:

1. Comunicaciones: la organización debe comunicar su filosofía de recursos humanos a los empleados y solicitarles que presenten sugerencias y opiniones sobre asuntos de trabajo.
2. Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados a efecto de que éstos cooperen.
3. Protección: el ambiente psicológico del trabajo debe contribuir al bienestar de los trabajadores y proporcionarles protección contra posibles persecuciones o represalias.
4. Asistencia: la organización debe responder a las necesidades específicas de cada trabajador, al brindarle ayuda para tal efecto.
5. Disciplina y conflictos: la organización debe definir reglas claras para imponer la disciplina y lidiar con los conflictos (Chiavenato,2007, p.357).

Este diseño de programa tiene como objetivo no sólo es la de mejorar el clima laboral o la de fortalecer la integración entre colaboradores, sino la de incrementar el bienestar de los trabajadores, incluyendo no sólo al empleado sino también a sus núcleos familiares. Aumentando la satisfacción de la familia en relación a la empresa, el sentido de pertenencia y de vínculo emocional del trabajador se incrementa paralelamente también. (Chiavenato, 2007, p. 358).

4.5.1.2. Programas de reconocimiento

Un programa de reconocimiento es un incentivo al colaborador por el buen desempeño de su labor o de otra manera podría decirse que son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores. (Pérez, 2017, párr. 1)

Reconocer el talento de tus empleados es una gran manera de impulsar tu gestión dentro del departamento. Cuando un empleado siente que su trabajo y esfuerzo es valorado y reconocido, automáticamente se siente satisfecho y mucho más comprometido con su empleador, lo que se traduce a mejores resultados y mayor productividad. Desarrollar un programa para reconocer a tus empleados es la mejor opción para lograr equipos más productivos que no solamente trabajarán por cobrar un sueldo, sino que también mostrarán mayor compromiso con los intereses de la organización (Pérez, 2017, párr. 2).

El premio de reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o el cliente interno de un colaborador o equipo, quien debe comunicar a la dirección por qué se entrega el reconocimiento. El premio puede involucrar una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo para fomentar que todos los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para proporcionar una realimentación sumamente positiva a los colaboradores. (Chiavenato, 2007, p. 351).

“La calidad de vida en el trabajo implica diferentes factores, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido y las prestaciones ofrecidas” (Chiavenato, 2007, p.351).

4.5.1.2.1. *Importancia del reconocimiento laboral*

Uno de los mayores retos de cualquier empresa es la retención del talento. Se podría recurrir a los cientos de libros publicados, a los artículos online e incluso ensayos sobre este tema para solventarlo. Sin embargo, existe una fórmula mucho más sencilla, directa, efectiva y gratuita: el reconocimiento laboral. Reconocer la labor del profesional constituye una de las principales fuentes de satisfacción personal y laboral del individuo. Ejerciéndolo se favorece la sensación de satisfacción y bienestar de los empleados, estimulándolos hacia la meta común de conseguir el éxito de la empresa. Directivos, altos cargos y supervisores intermedios deben comprender la importancia del reconocimiento laboral. Estimular y admitir las buenas acciones individuales de los trabajadores activará una reacción en cadena, contagiando optimismo en todo el equipo a la vez que se propicia un buen ambiente laboral. Al mismo tiempo, se provocará una competencia sana entre compañeros, redundando en una empresa más rentable y eficaz. (Gonzalez, 2008, párr. 4).

Razones de la importancia del reconocimiento laboral

1. Es uno de los principales motivadores del desempeño: Apostando por el reconocimiento laboral, los trabajadores se sentirán debidamente valorados y felices. El buen humor se contagiará por todo el departamento, con lo que el ambiente laboral será bastante agradable. Al final del día, los empleados mantendrán el buen sentimiento, con lo que disfrutarán más en su vida personal. Se ha demostrado que este sentimiento de felicidad provoca que los empleados aumenten su productividad en un 12%. ¡Todos salimos ganando!
2. Ayuda en el trabajo de equipo: La felicidad se contagia. Por ello, el reconocimiento a los trabajadores redundará en una mejor armonía y bienestar en la oficina, favoreciendo el trabajo en equipo. Los empleados se mostrarán más receptivos a colaborar con sus compañeros y diferentes departamentos. Trabajar en equipo dejará de ser una obligación para convertirse en la oportunidad perfecta para conocerse mejor y ponerse al día. De esta forma, cada empleado dará lo mejor de sí mismo.

3. **Aumenta la retención del talento:** Un reconocimiento laboral a tiempo se traduce directamente en beneficios para la empresa. En caso contrario, la rotación de personal será excesiva. La compañía perderá tiempo y dinero. Un empleado novel tardará meses en rendir plenamente y su formación constituye una inversión para la empresa. Resulta mucho más rentable conservar la plantilla actual a través del reconocimiento laboral que conseguir nuevos empleados cada poco tiempo. Retener el talento es la base de un negocio con éxito.
4. **Afronta mayores retos:** Todo empleado valorado y con confianza en sí mismo afrontará cualquier reto profesional con optimismo y afán de superación. En caso contrario, mostrará una actitud indiferente ante los cambios. Hay que evitar que el trabajador tenga funciones repetitivas. Se deben reconocer los talentos naturales e incentivarlos a través de nuevos retos y desafíos que favorezcan el desarrollo profesional del asalariado.
5. **Dejar de ser jefe para convertirse en líder:** Un mal jefe es aquel que manda tareas a los trabajadores sin justificarlas, limitándose a la consecución de objetivos numéricos sin preocuparse por el personal. Esta metodología laboral es cosa del pasado. En la actualidad se apuesta por los buenos jefes, aquellos que motivan, escuchan, muestran confianza y animan a asumir nuevos retos a sus empleados. De esta forma, el jefe deja de serlo y se convierte en el líder que necesita la empresa (Gonzalez, 2008, párr. 7).

Conclusiones

Presentando las generalidades de la gestión de calidad en el proceso de inducción como fundamento importante para el talento humano de las organizaciones, se determinó que, aunque muy pocos lo vean necesario la integración se debe de considerar como un sistema entrelazado con un nuevo empleo, es de gran importancia porque logra que cada colaborador tenga un mejor rendimiento tanto personal como profesionalmente, además que su impacto es de forma positiva, ya que ayuda a cada empresa a desempeñarse con eficacia para sus grupos de interés.

Se determinan los elementos intervinientes en un proceso de inducción para el talento humano, como un proceso de especialización del desarrollo personal, los cuales funcionan como herramienta para la formación como desarrollo de actitudes que parten de lo personal a lo organizacional; el esfuerzo por y para mejorar las competencias personales alineadas a los objetivos empresariales, mediante un aprendizaje fruto de la experiencia directa en el ser, estar, saber y finalmente hacer.

Se especifican los procedimientos de la evaluación del desempeño como herramienta de calidad para los perfiles de cada puesto, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional, con el fin que se logren los objetivos y metas propuestas.

Conociendo la importancia de la administración para la gestión de calidad como un proceso del talento humano, se deben tomar decisiones concretas ya que así se crea una estructura organizacional para determinar la dirección de una empresa en el futuro.

Analizando la gestión de calidad en el proceso de inducción del talento humano como componente fundamental que contribuye al éxito competitivo en una organización para el alcance de sus objetivos establecidos, en la actualidad en el ámbito empresarial se experimentan dos retos importantes: el presente que debe responder a las necesidades de sobrevivir según la misión o razón de ser y el futuro, el cual está relacionado con el deseo de crecer y dar cumplimiento a su visión desde una consideración más ambiciosa del RRHH en la organización, podría decirse que el futuro organizacional depende no sólo de su capacidad financiera, sino de su habilidad para generar cambios en su estructura, procesos, servicios y tecnologías entre otros aspectos, siempre contando con el personal idóneo y comprometido que ayude a responder a las nuevas demandas.

Bibliografía

- Aguilera, J. (16 de Enero de 2008). *sinnaps*. Recuperado el 19 de Febrero de 2021, de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/induccion-de-personal>
- Aguirre, R. (10 de Noviembre de 2014). <http://www.cmicvictoria.org/wp-content/uploads/2012/06/INDUCCI%C3%93N-AL-SISTEMA-DE-GESTI%C3%93N-DE-CALIDAD.compressed.pdf>. Recuperado el 17 de noviembre de 2020, de <http://www.cmicvictoria.org/wp-content/uploads/2012/06/INDUCCI%C3%93N-AL-SISTEMA-DE-GESTI%C3%93N-DE-CALIDAD.compressed.pdf>
- Amazonia_Team;. (5 de Diciembre de 2017). *amazonia-teamfactory*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2020, de <https://amazonia-teamfactory.com/blog/eficacia-laboral-como-ser-mas-eficiente-en-el-trabajo/>
- Amitai. (12 de Febrero de 2019). *Amitai*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2020, de <https://www.amitai.com/es/que-son-habilidades-laborales/#:~:text=Habilidad%20laboral%3A%20es%20el%20conjunto,cumplimiento%20de%20las%20metas%20empresariales>.
- Arranz, A. (1 de Septiembre de 2017). *Salud, Cerebro y Neurociencia*. Recuperado el 23 de Febrero de 2021, de <https://blog.cognifit.com/es/teorias-del-aprendizaje/>
- Asociación española para la calidad . (08 de noviembre de 2019). *Normas ISO 9000 AEC*. Obtenido de Q AEC: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/normas-iso-9000#:~:text=Las%20normas%20de%20la%20serie,normas%20se%20public%C3%B3%20en%201987>.
- Balarezo, B. D. (2014). La comunicación organizacional interna. (*Tesis*). universidad técnica de ambato, Ambato. Recuperado el 30 de Octubre de 2020
- Baldetti, N. (24 de 4 de 2012). *slideshare*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2020, de <https://es.slideshare.net/Nadelka/modificacin-da-actitudes>

- Bembibre, C. (23 de Julio de 2009). *definicionabc*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de <https://www.definicionabc.com/social/ensenanza.php>
- Blogspot. (26 de Junio de 2005). *pedagogialaboral.blogspot*. Obtenido de <http://pedagogialaboral.blogspot.com/2005/06/que-es-al-aprendizaje-laboral.html#:~:text=Cuando%20nos%20referimos%20a%20aprendizaje,la%20vida%20de%20las%20personas.&text=El%20proceso%20de%20aprender%20a,vida%20laboral%20de%20una%20persona>.
- Buenrostro, J. (31 de Agosto de 2014). <https://prezi.com/lkszapebvkvr/beneficios-de-induccion-y-socializacion-laboral/>. Recuperado el 9 de octubre de 2020, de prezi: <https://prezi.com/lkszapebvkvr/beneficios-de-induccion-y-socializacion-laboral/>
- Campbell, R. (27 de Noviembre de 2017). *prevencontrol*. Recuperado el 22 de Febrero de 2021, de <https://prevencontrol.com/prevenblog/herramientas-aprendizaje-reflexivo-camino-mas-hacia-empoderamiento-laboral/>
- Campos, J. M. (24 de Abril de 2020). *grupofemxa*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2020, de <https://www.grupofemxa.es/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa/>
- Carlzon, Jan;. (12 de Noviembre de 2010). *Organizacion para el aprendizaje*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2020, de http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/cont_amblab.htm
- Castillo, M. (11 de Febrero de 2019). *Innovacion y transferencia de empresas*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2020, de <https://www.uab.cat/web/investigador/itinerarios/innovacion-transferencia-y-empresa/transferencia-del-conocimiento-1345667266489.html>
- Centeno, M. (12 de Enero de 2010). *webquery*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADCR0000641/C4-C5.pdf>
- Chavez, N. (25 de Septiembre de 2013). *de gerencia*. Recuperado el 23 de Febrero de 2021, de <https://degerencia.com/articulo/el-aprendizaje-organizacional-una-estrategia-para-la-competitividad/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recurso Humanos* (Quinta ed.). Bogota: Mc Graw Hill. Recuperado el 22 de Noviembre de 2020

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill. Recuperado el 12 de Octubre de 2020
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano* (3 ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill. Recuperado el 7 de Noviembre de 2020
- Cisneros, C. (18 de febrero de 2017). *Gestión de Recursos Humanos: qué es, funciones y objetivos*. Obtenido de <https://www.universidadcisneros.es/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/>
- Delgado, M. (23 de Marzo de 2010). *Sistema de recurso humano*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2020, de <http://sistemarecursoshumanos.com/la-gestion-del-talento-humano-eficacia-eficiencia-lo/#:~:text=Eficiencia%20es%20aquella%20característica%20que,planteadas%20para%20el%20día%2C%20la>
- Dessler, G. y. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Quinta edición ed.
- Dolan, S. L. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. España: Mc Gran Hill. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020
- Dueñas, H. (29 de Junio de 2020). Recuperado el 29 de Octubre de 2020, de <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-comunicación-en-inducción-empleados-dueñas-amor>
- Escalona Cuenca, M. (3 de Noviembre de 2014). *gestión de mando del departamento de recursos humanos*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2020, de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/\[PD\]%20Libros%20-%20Gestion%20de%20Recursos%20Humanos%20en%20Escalona%20Cuenca%20Marina.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/[PD]%20Libros%20-%20Gestion%20de%20Recursos%20Humanos%20en%20Escalona%20Cuenca%20Marina.pdf)
- Federico, M., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la gestión y la administración en las organizaciones*. Obtenido de <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Flores, A. (23 de Agosto de 2019). *up-spain*. Recuperado el 23 de Febrero de 2021, de <https://www.up-spain.com/blog/comunicacion-en-empresa-caracteristicas-tipos/>
- Gaitán , Xochilt y Pilarte , Karenina. (30 de noviembre de 2015). <https://1library.co/document/q2gvr3ry-administracion-calidad-gestion->

- gerencia.html*. Recuperado el 17 de noviembre de 2020, de <https://1library.co/document/q2gvr3ry-administracion-calidad-gestion-gerencia.html>
- Gaitan, J. d., & Conde, I. M. (2017). *Gestion de calidad. (Seminario de graduacion)*. Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Managua. Recuperado el 4 de Noviembre de 2020
- Galicia, S. (23 de Marzo de 2018). *uaeh*. Recuperado el 2021 de Febrero de 23, de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- Garcia, I. (23 de Noviembre de 2001). *Emprendepyme*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-organizacion-de-una-empresa.html>
- Garcia, J. (23 de Febrero de 2013). *Tecnicas de capacitacion y entrenamiento*. Obtenido de <https://psicologiayempresa.com/tecnicas-de-capitacion-y-entrenamiento.html>
- Garcia, K. (25 de Febrero de 2020). *staffingpersonal*. Recuperado el 22 de Febrero de 2021, de https://www.staffingpersonal.com/induccion_del_personal/
- Garcia, m. (10 de febrero de 2017). *psicologiayempresa*. Recuperado el 23 de septiembre de 2020, de [psicologiayempresa: https://psicologiayempresa.com/beneficios-de-la-evaluacion-de-desempeno.html](https://psicologiayempresa.com/beneficios-de-la-evaluacion-de-desempeno.html)
- Garzon, M. A. (23 de Junio de 2018). *scielo*. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008
- Gomez, I. (28 de Enero de 2018). *hederaconsultores*. Recuperado el 28 de Octubre de 2020, de <https://hederaconsultores.blogspot.com/2019/11/comunicacioniso90012015.html>
- Gomez, J. (12 de Julio de 2017). *cm3sector*. Recuperado el 17 de Octubre de 2020, de <https://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>
- Gomez, P. (3 de Septiembre de 2019). *blog.aitana*. Obtenido de <https://blog.aitana.es/2019/09/03/importancia-recursos-humanos->

- lopez, s. (23 de marzo de 2018). <https://concepto.de/normas-iso/#:~:text=Las%20normas%20ISO%20son%20un,tipos%20de%20empresas%20y%20organizaciones>. Recuperado el 21 de febrero de 2021, de <https://concepto.de/normas-iso/#:~:text=Las%20normas%20ISO%20son%20un,tipos%20de%20empresas%20y%20organizaciones>.
- Lozada, Y. (12 de Julio de 2012). *ventajas de la inducción del personal* . Obtenido de prezi: <https://prezi.com/goqi22mzff8s/ventajas-de-la-induccion-de-personal/>
- Luna, D. (19 de Agosto de 2011). *Educacion.laguia*. Recuperado el 21 de Febrero de 2021, de <https://educacion.laguia2000.com/aprendizaje/caracteristicas-del-aprendizaje>
- Manuel, G. (11 de Marzo de 2017). *Enseñanza basicas*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2020, de https://www.ecured.cu/Proceso_de_enseñanza-aprendizaje
- Manzanare, Sheyla; Luna, Lizbeth Isabel y Arguello, Denisse. (20 de abril de 2019). <https://core.ac.uk/download/pdf/53104851.pdf>. Recuperado el 22 de febrero de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/53104851.pdf>
- Marquez, k. (17 de julio de 2005). *sites*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2020, de sites: <https://sites.google.com/site/satisfaccionlaboralacglzn7k/home/efectos-de-la-satisfaccion-laboral>
- Martinez, I., & Ruiz, J. (2017). *Las herramientas de aprendizajes en la organizacion*. Universidad Politecnica de Cartagena, Cartagena. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de <https://upct.es/~economia/PUBLICINO/LAS%20HERRAMIENTAS%20DEL%20APRENDIZAJE%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>
- Mendoza, E. (2013). Elaboración de un manual de inducción para el personal de la editorial don bosco. (*tesis de licenciatura*). Universidad politécnica saleciana, cuenca-ecuador. Recuperado el 23 de Noviembre de 2020
- Mendoza, T. E. (2013). Elaboracion de un manual de induccion para el personal de la editora Don Bosco. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Politecnica Salesiana, Ecuador.

- Mesa, J. (29 de Abril de 2018). *grupo-pya*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2020, de <https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>
- Mintzberg, H. (1984). *la estructuracion de las organizaciones*. Universidad McGill Canadá: Segunda Edición.
- Mojica, R. (09 de octubre de 2005). *proceso de reclutamiento, selección y inducción*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2020, de Academia: https://www.academia.edu/32549664/Lectura_INDUCCI%C3%93N_DE_PERSONAL
- Molina, Larry y Rodríguez, Jose. (10 de junio de 2017). <https://repositorio.unan.edu.ni/8118/1/18275.pdf>. Recuperado el 23 de febrero de 2021, de <https://repositorio.unan.edu.ni/8118/1/18275.pdf>
- Mondy, W., & Mondy, J. (2010). *Administracion de Recursos Humanos* (onceava ed.). Mexico: Prentice Hall. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020
- Mundo Negocios. (20 de febrero| de 2010). *mundonegocios.net*. Obtenido de <https://mundonegocios.net/los-estilos-de-aprendizaje-mas-comunes-en-un-centro-de-trabajo/>
- Muñoz, C. (2016 de Octubre de 2016). *Gestion para recurso humano*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2020, de <http://gestionpararrhh.blogspot.com/2016/10/proceso-de-entrenamiento-segun.html>
- Murillo, A. (2017). *Plan de comunicaciones para el proceso de inducción*. Corporación Universitaria Lasallista, Antioquia. Recuperado el 20 de Febrero de 2021
- Padilla, H. (30 de enero de 2016). <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/#:~:text=A%20partir%20de%20los%20a%C3%B1os,los%20procesos%20de%20mejora%20continua>. Recuperado el 21 de febrero de 2021, de <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/#:~:text=A%20partir%20de%20los%20a%C3%B1os,los%20procesos%20de%20mejora%20continua>.
- Normativa ISO 9001. (19 de 11 de 2015). *La Evaluación del Desempeño según la nueva ISO 9001*. Recuperado el 02 de octubre de 2020, de La Evaluación del

- Desempeño según la nueva ISO 9001: [nueva-iso-9001-2015.com/2015/11/la-
evaluacion-del-desempeno-segun-la-nueva-iso-9001-2015/](https://nueva-iso-9001-2015.com/2015/11/la-evaluacion-del-desempeno-segun-la-nueva-iso-9001-2015/)
- Panez, C. (09 de Enero de 2020). <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento>. Recuperado el 10 de noviembre de 2020, de RSM: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento>
- Pérez, O. (23 de mayo de 2016). *Gestión del talento humano en la empresa y su importancia*. Obtenido de blog peoplenext: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20o%20capital%20humano%20es%20un,y%20retener%20a%20los%20colaboradores>.
- Perez, O. (25 de Septiembre de 2017). *Peoplenext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/como-desarrollar-un-programa-para-reconocer-a-tus-empleados#:~:text=Un%20programa%20o%20plan%20de,y%20comportamientos%20para%20la%20compañía>.
- Pinto, O. (2010). *Gestion por competencia laboral*. Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, Guatemala. Recuperado el 29 de Septiembre de 2020
- Pocoví, M. (19 de Enero de 2018). *Dialnet*. Recuperado el 22 de Febrero de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6681173>
- Potenza, O. (22 de Mayo de 2013). <http://lhsmart.com/blog/?p=859>. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de H smart-blog: <http://lhsmart.com/blog/?p=859>
- Prado, M. (12 de Enero de 2017). *orientacionandujar*. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de <https://www.orientacionandujar.es/2017/01/31/cuadro-resumen-todas-las-teorias-del-aprendizaje/>
- Puyal, E. (12 de Diciembre de 2009). *ciberconta*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2020, de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/comui/100.htm>
- Raffino, M. E. (24 de septiembre de 2020). <https://concepto.de/>. Recuperado el 4 de Noviembre de 2020, de <https://concepto.de/ensenanza/>

- Ramirez, G. (28 de Julio de 2004). *Proceso de induccion y entrenamiento*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2020, de https://www.arslura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccio n.pdf
- Rincon, A. (28 de abril de 2015). *proceso de inducción* . Obtenido de blogger: <https://es.slideshare.net/pamela095/la-induccin-67925333>
- Rios, N. (23 de Junio de 2012). *Comunicacion organizacional*. Recuperado el 30 de Octubre de 2020, de <http://www.organiza.com.mx/importancia-del-entrenamiento-capacitacion.htm>
- Riquelme, M. (15 de Noviembre de 2017). <https://www.webyempresas.com/la-importancia-de-la-gestion-de-la-calidad/>. Recuperado el febrero 21 de 2021, de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/la-importancia-de-la-gestion-de-la-calidad/>
- River, B. (26 de Julio de 2017). *sistemarecursoshumanos*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de <http://sistemarecursoshumanos.com/la-gestion-del-talento-humano-eficacia-eficiencia-lo/>
- Rodríguez, K. (2013 de Noviembre de 2013). *Proceso de induccion del personal* . Obtenido de slideshare: [https://es.slideshare.net/karenmargarita9/proceso-de-induccin-del-personal#:~:text=1.,%22periodo%20de%20prueba%22\)](https://es.slideshare.net/karenmargarita9/proceso-de-induccin-del-personal#:~:text=1.,%22periodo%20de%20prueba%22)).
- Root, G. N. (2009). *La voz*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/maneras-para-mejorar-las-relaciones-con-los-empleados-11253.html>
- Salgar, Y. (08 de mayo de 2007). <https://es.calameo.com/read/005068121273f2ba1fd18>. Recuperado el 9 de octubre de 2020, de calameo: <https://es.calameo.com/read/005068121273f2ba1fd18>
- Salinas, O. (12 de noviembre de 2000). *El empleo*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de https://www.elempleo.com/sitios-empresariales/colombia/eficacia/index_empresas.asp
- Sampieri, R. (2006). *Metodologia de la investigacion* (Cuarta ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 14 de Noviembre de 2020

- Sánchez, A., & González, T. (2014). *Monografia.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos7/proe/proe.shtml>
- Sanchez, F. (1993). *Técnica de administración de recursos humanos*. Mexico: Limusa. Recuperado el 22 de Octubre de 2020
- Sanchez, I. (28 de Septiembre de 2003). *scielo*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600018
- Sánchez, J., & Bustamante, K. (2008). *Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. Contabilidad y Auditoría*. Universidad de Talca, Chile.
- Sequeira, M. (03 de septiembre de 2018). <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADHP0000584/C2.pdf>. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de webquery: <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADHP0000584/C2.pdf>
- Software ISO Calidad. (17 de Noviembre de 2018). *Software ISO Calidad*. Obtenido de Sistemas de Gestión de Calidad: <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001>
- Sorio, C. (24 de marzo de 2015). <http://blogdeinduccionsycapacitacionumbv1.blogspot.com/>. Recuperado el 10 de octubre de 2020, de blog de inducción y capacitación: <http://blogdeinduccionsycapacitacionumbv1.blogspot.com/>
- Stephen, R. (1996). *Comportamiento organizacional* (Septima ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Suarez, B. (29 de Octubre de 2018). *Aprendizaje educativo*. Recuperado el 22 de Febrero de 2021, de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6759/07CAP21.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Tarradellas, Josep;. (2015). *bizneo*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/habilidades-laborales/>
- Torres, I. (10 de marzo de 2019). *¿Qué es un sistema de gestión de la calidad? *mega guía* [sin dejarme nada en el tintero]*. Obtenido de iveconsultores: <https://iveconsultores.com/sistema-de-gestion-de-calidad/>

- Ucha, F. (15 de mayo de 2011). <https://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php>. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php>
- Valenzuela, I. (8 de Noviembre de 2018). <http://www.hispacolex.com/wp-content/uploads/documents/pdf/ARTICULO%20IGNACIO%20GACETA%205.pdf>. Recuperado el 20 de noviembre de 2020, de <http://www.hispacolex.com/wp-content/uploads/documents/pdf/ARTICULO%20IGNACIO%20GACETA%205.pdf>
- Vargas, F. (23 de Septiembre de 2008). *neuro-class*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de <https://neuro-class.com/teorias-del-aprendizaje-como-aprendemos/>
- Vogt, C. (10 de marzo de 2010). *Ventajas a utilizar en el proceso de inducción*. Obtenido de La voz de houston : <https://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-utilizar-el-proceso-de-induccin-en-la-contratacin-y-seleccin-5050.html>
- Werther, J., & Keith, D. (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. En J. y. Werther, *La evaluación del desempeño* (p. 301). México, D.F.: 6ta.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Identificación del talento humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Zelaya, M. (22 de Noviembre de 2013). *actualidadempresa*. Recuperado el 13 de Febrero de 2021, de <http://actualidadempresa.com/la-comunicacion-y-su-importancia-en-la-empresa/>