



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Gestión del talento humano

Subtema

Gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral

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

Autores

Br María Alexandra Hernández Vivas

Br. Yessica Elizabeth Quintero Pérez

Br. Leonard Enrique Castillo García

Tutor

MSC. Ana María Sánchez Morraz

Managua, febrero del 2020.

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Valoración Docente .....	iii
Resumen .....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno: Generalidades de la Gestión de calidad en los procesos de rotación y retención del talento humano.....	4
1.1 Concepto de sistema de gestión de calidad.....	4
1.2 Concepto de gestión de calidad.....	6
1.3 Principios de la gestión de calidad.....	7
1.4 Para qué sirve un sistema de gestión de calidad.....	8
1.5 Ventajas del sistema de gestión de la calidad .....	9
1.6 Requisitos generales para los sistemas de gestión de la calidad .....	11
1.7 Concepto de gestión del talento humano.....	11
1.8 Rotación laboral .....	12
1.8.1 Concepto de rotación laboral.....	13
1.8.2 Importancia de rotación laboral.....	14
1.8.3 Ventajas de la rotación laboral.....	14
1.8.4 Desventajas de la rotación laboral.....	15
1.9 Retención laboral .....	15
1.9.1 Concepto de retención laboral.....	15
1.9.2 Importancia de retención laboral.....	16
1.9.3 Concepto de motivación laboral.....	17

1.9.4 Concepto de satisfacción laboral .....	17
Capítulo dos: Gestión de calidad en los procesos de retención y rotación de talento humano según las Normas ISO. ....	19
2.1 Antecedentes .....	19
2.2 Normas ISO 9001 .....	20
2.3 Evolución de las normas .....	21
2.4 Objetivo y campo de aplicación .....	22
2.5 Sistemas de gestión de calidad .....	23
2.6 Enfoque de las normas ISO en Nicaragua.....	25
2.7 La gestión de los procesos .....	26
2.7.1 Características de un proceso bien gestionado.....	26
2.7.2 Etapas de la gestión de un proceso.....	28
2.8 La mejora continua de procesos .....	29
2.8.1 Métodos para la mejora y desarrollo de procesos. ....	30
2.8.2 Reingeniería de procesos.....	31
Capítulo tres: Impacto de la gestión de calidad en la rotación laboral. ....	33
3.1 Gestión de calidad en el desarrollo de la rotación laboral.....	33
3.1.1 Causas de la rotación laboral .....	34
3.1.2 Tipos de rotación laboral.....	35
3.1.3 Índice de rotación laboral.....	36
3.2 Gestión de la calidad en el desarrollo de las habilidades del liderazgo .....	37
3.3 Gestión de calidad en los procesos de capacitación. ....	39
3.4 Relación entre la rotación laboral y su efecto en la calidad en la evaluación del desempeño. ....	42
3.5 Efectos de la rotación laboral en la productividad de la organización.....	45
3.6 Importancia de un adecuado reclutamiento para evitar la rotación laboral .....	46

Capítulo cuatro: Gestión de calidad de la retención laboral y su incidencia en la funcionalidad de una organización.....	48
4.1 Efecto de la calidad de la retención laboral en el crecimiento de la organización	48
4.2 Gestión de calidad en la motivación y satisfacción laboral. ....	49
4.2.1 Tipos de motivación laboral .....	51
4.2.2 Causas de la satisfacción laboral .....	52
4.3 Papel de la gestión de calidad en las teorías motivacionales .....	52
4.3.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	53
4.3.2 Teoría de los factores de la motivación de Herzberg.....	55
4.3.3. Teoría del establecimiento de metas de Locke.....	57
4.3.4 Teoría de la equidad de Adams.....	59
4.4 Aspectos que influyen en la gestión calidad de la retención laboral .....	60
4.4.1 Remuneración .....	60
4.4.2 Oportunidades de Ascenso.....	62
4.4.3 Clima organizacional .....	63
4.4.4 seguridad y estabilidad laboral .....	64
Conclusiones.....	67
Bibliografía .....	68

## Dedicatoria

*Dedico este seminario de graduación con mucho amor y gratitud primeramente a Dios, por brindarme sabiduría, entendimiento y fortaleza para culminar esta etapa de mi vida y guiarme en cada camino que emprendo; a mis padres por ser mi pilar y transmitirme su amor, apoyo y enseñarme que con disciplina, esfuerzo y dedicación puedo lograr todo lo que me proponga, a mi hermana por creer en mí, alentarme y acompañarme incondicionalmente en cualquier paso que doy.*

*María Alexandra Hernández Vivas*

## Agradecimiento

*Agradezco primeramente a Dios, por darme la vida, sabiduría y fortaleza para permitirme alcanzar cada una de las metas para culminar la carrera.*

*Agradezco a mi familia por su amor, comprensión y el apoyo incondicional depositado en mí y cada uno de mis pasos.*

*Agradezco a los maestros que nos acompañaron durante todo el camino de la carrera, por compartirnos sus conocimientos, guiarnos en el buen camino del saber con paciencia y comprensión; en especial a nuestra tutora: Msc. Ana María Sánchez Morraz, por su especial atención y habilidad de orientación para la realización del buen desarrollo del trabajo.*

*De Igual manera agradezco a nuestros compañeros y todas aquellas personas que de forma directa e indirecta me apoyaron en la ejecución de este trabajo.*

*María Alexandra Hernández Vivas*

## Valoración Docente

## Resumen

En la siguiente investigación documental, se aborda como tema la gestión del talento humano, específicamente se enfatiza en la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral.

Por lo tanto, el objetivo planteado en dicho trabajo investigativo radica en analizar la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral a través de un estudio teórico que proporciona las directrices para un buen funcionamiento en las organizaciones.

Para el desarrollo de este documento se tomó como base teórica el estudio de cuatro capítulos, los cuales se mencionan a continuación: capítulo uno, generalidades de la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral; capítulo dos, gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral según las normas ISO; Capítulo tres, impacto de la gestión de calidad en la rotación laboral; capítulo cuatro, gestión de calidad de la rotación laboral y su incidencia en la funcionalidad de una organización.

La metodología implementada parte de la planeación esquematizada mediante una agenda de trabajo; seguido de recolectar información por medio de la lectura de documentos y elaboración de fichas; una vez realizado esto, se prosiguió a la clasificación de la información recabada de acuerdo con el esquema de trabajo y por último se hizo uso de técnicas de redacción para estructurar el desarrollo del mismo. Además, se procede enumerar el contenido de este escrito a continuación: portada, índice, dedicatoria, agradecimiento, valoración docente, resumen, introducción, justificación, objetivos, desarrollo, conclusiones y bibliografía.



## Introducción

El presente documento está enfocado al estudio de la gestión del talento humano y su relación con la gestión calidad en los procesos de rotación y retención laboral.

Su elaboración sirve como base fundamental para dar apertura a nuevas investigaciones acerca de la calidad en los procesos ya mencionados; permitiendo además a las organizaciones implementar este tema para el fortalecimiento de las mismas y el cumplimiento de sus estrategias empresariales.

El objetivo principal de esta investigación documental es analizar la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral a través de un estudio teórico que proporciona las directrices para un buen funcionamiento en las organizaciones.

El primer capítulo aborda las generalidades del subtema tales como concepto de sistema de gestión de calidad; concepto de gestión de calidad; para que sirve un sistema de gestión de calidad, ventajas del sistema de gestión de calidad; requisitos generales para los sistemas de gestión de calidad; concepto de talento humano; rotación laboral y retención laboral.

El segundo capítulo sustenta el análisis mediante la norma ISO 9001:2015, el cual está contenido por antecedentes; normas ISO 9001; evolución de las normas; objetivo y campo de aplicación, sistemas de gestión de calidad; enfoque de las normas ISO en Nicaragua; la gestión de los procesos y la mejora continua de los procesos.

El tercer capítulo presenta la gestión de calidad en el desarrollo de la rotación laboral, gestión de la calidad en el desarrollo de las habilidades de liderazgo; gestión de calidad en los procesos de capacitación; relación entre la rotación laboral y su efecto en la calidad de la evaluación del desempeño; efectos de la rotación laboral en la productividad de la organización e importancia de un adecuado reclutamiento para evitar la rotación laboral.

Por último, el cuarto capítulo plantea el efecto de la calidad de la retención laboral en el crecimiento de la organización; gestión de calidad en la motivación y satisfacción laboral; papel de la gestión de calidad en las teorías motivacionales; aspectos que influyen en la gestión de calidad de la retención laboral.

## Justificación

Este trabajo investigativo cuenta con una base documental secundaria que considera los conceptos y aspectos más relevantes de la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral, los cuales han sido recopilados de autores que han publicado sus investigaciones en libros, revistas, sitios webs, tesis de grado y maestrías, seminarios de graduación y artículos de blogs; considerando además el análisis del contenido de las normas ISO 9001:2015.

Su desarrollo permite ejecutar de forma eficiente las diferentes fases o tareas orientadas al desarrollo y crecimiento de las organizaciones, de tal manera, da seguimiento al estudio profundo de dichos procesos, los cuales al ser implementados con calidad y estratégicamente garantizarán un óptimo desempeño de las mismas, lo que se traduce a empresas cada vez exitosas que cuentan con profesionales altamente capacitados.

Además, éste se convierte en un precedente para el público en general, así como para estudiantes que necesiten un antecedente, base o aporte didáctico que permita el desarrollo de sus investigaciones teóricas para un tratamiento más adecuado de dichos procesos.

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral a través de un estudio teórico que proporcione las directrices para un buen funcionamiento en las organizaciones.

### Objetivos específicos

1. Presentar las generalidades de la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral mediante conceptos básicos para la consolidación de conocimientos.
2. Fundamentar la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención de personal. de acuerdo a las normas ISO 9001: 2015 para la mejora en el desarrollo de los mismos.
3. Exponer el impacto de la gestión de calidad de la rotación laboral por medio de métricas cualitativas para lograr la eficiencia organizacional.
4. Determinar la gestión de calidad de la retención laboral mediante el estudio de recursos que inciden en la satisfacción para la efectiva funcionalidad de una organización.

## **Capítulo uno: Generalidades de la Gestión de calidad en los procesos de rotación y retención del talento humano.**

El enfoque técnico de la calidad, bien plasmado en el control estadístico de procesos, parte de un concepto de la Gestión de la Calidad como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos y procesos. “Una primera línea de opinión concibe la Gestión de la Calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo” (Camisón, Cruz y González, 2006, p.50). Se hace eco de trabajos que la entienden como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así como de otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente

### **1.1 Concepto de sistema de gestión de calidad**

El sistema de gestión de calidad es una herramienta que permite la planeación, ejecución y control de actividades que buscan desarrollar la misión mediante la prestación de servicios cuyos estándares de calidad sean altos y a su vez medidos con el uso de indicadores de satisfacción de los usuarios. Los sistemas de gestión de calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática (Gradiz, Chavarría y Maldonado, 2018, p.6).

Es un método aplicable en cualquier organización, con el objeto de definir e implementar la infraestructura más adecuada para el desarrollo de su actividad, de tal forma que alcance de manera continua el total cumplimiento de los objetivos de calidad previamente establecidos (García (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018), p.44)

Se explica cómo el complemento de conjunto interrelacionado de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma en la búsqueda de la satisfacción del cliente. Tomando como elementos fundamentales la estructura de la organización, sus procesos, sus documentos, sus recursos tanto materiales, humanos como capital y la ubicación de la organización (González (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018), p.46).

En el proceso de diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad, siempre deberán tenerse en consideración el contexto y las necesidades específicas de cada organización, su misión, visión, objetivos, los productos y los servicios suministrados, así como los procesos y las prácticas específicas utilizadas (Gaitán y Rodríguez, 2018, p.8).

“Un sistema de gestión de la calidad incluye un conjunto de las estructuras, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa que esta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad” (Quality Management System (como se citó en Gradiz et al., 2018) p.7).

Siguiendo la antigua definición ofrecida por la norma ISO 9000.1:1994, un SGC es el conjunto de actividades, estructuras de organización de responsabilidades (plasmadas en un organigrama), recursos capacidades, métodos, tecnologías (especialmente soportes de información y conocimiento) procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo, diseñados para apoyar a la dirección en la conducción de la política y los programas de calidad de la organización con el fin de alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos de calidad establecidos. El SGC es el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de Gestión de la Calidad que la dirección ha adoptado (Camisón et al., 2006, pp.347-349).

## 1.2 Concepto de gestión de calidad

La gestión de calidad, denominada también como sistema de gestión de la calidad, es aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculados entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad. la gestión de calidad parte de normas que competen a la organización y según las cuales la administración de la misma involucre la calidad de forma organizada y práctica (Según Ramírez (como se citó en Gradiz et al., 2018) p.5).

La gestión de la calidad es el conjunto de las unidades de la organización coordinadas hacia un mismo fin, y en busca de satisfacer tanto las necesidades de los clientes externos, así como los internos, que coordina el esfuerzo de toda la empresa para mejorar tanto la calidad como la productividad (Santiago (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018) p.4)

Gestión de la Calidad es un área de especialización gerencial y técnica que da lugar a la aparición en las organizaciones de profesionales especializados. Como una función de la dirección, la Gestión de la Calidad se ha convertido en campo para una profesionalización directiva (Camisón et al., 2006, p.56)

La pretensión de una amplia literatura de consagrar la Gestión de la Calidad como una nueva manera de pensar la función directiva, que aportaría ideas revolucionarias sobre los modelos tradicionales en estrategia, estructura, cultura y procesos, no encuentra excesivo fundamento. La Gestión de la Calidad se ha construido históricamente como una compleja combinación de ideología y métodos, que se han aplicado en la praxis para modelizar metodologías con que afrontar problemas complejos de dirección de organizaciones. (Camisón et al., 2006, p.68).

### **1.3 Principios de la gestión de calidad**

Principio 1. Organización orientada al cliente; es decir, las empresas deben enfocarse como punto de partida en el cliente, realizando una investigación sobre sus inquietudes, deseos y necesidades.

Principio 2. Liderazgo; los líderes establecen unidad de propósito y dirección para la organización, el liderazgo es esencial ya que la gestión de la calidad necesita el esfuerzo de todos los integrantes de la entidad.

Principio 3. Participación del personal; el lograr la participación de los empleados ofrece muchas ventajas, entre ellas el incrementar el compromiso hacia la organización, permitiendo que ellos comprendan los principios de calidad y los hagan suyos.

Principio 4. Enfoque basado en procesos, un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, es decir, todo trabajo en una organización se lleva a cabo mediante algún proceso.

Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión; es decir, que al aplicar este principio se logrará estructurar un sistema que permita alcanzar los objetivos de la organización de manera eficaz y eficiente, armonizando e integrando todos los procesos que se desarrollen dentro de la entidad.

Principio 6. Mejora continua, mejorando la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos y mejorando la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo, la mejora y el aprendizaje deben formar parte de las actividades de trabajo cotidiano de todos los empleados.

Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones; Para ello, el personal debe contar con la capacitación y entrenamiento necesario para poder interpretar tales datos y llevar a cabo decisiones eficaces.

Principio 8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor, es decir, conservar, mantener y mejorar no sólo la relación de interdependencia que existe entre empresa y proveedor, sino armonizar los procesos que realizan ambos para ofrecer calidad. (Santiago (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018) pp.9–10).

Enfoque basado en la satisfacción del cliente para sobrevivir y competir, por tanto, la empresa es capaz de crear valor para el cliente porque entiende su cadena de valor esta satisfacción ha de conseguirla de manera eficiente, por lo que para alcanzar la calidad no podemos olvidar los costos. Cultura de calidad centrada en la mejora continua, en este sentido, la dirección de la calidad es un viaje sin fin hacia la mejora permanente. Implicación de alta dirección; sin un compromiso y participación de la dirección que mantenga un liderazgo fuerte en este proceso, la dirección de la calidad está condenada al fracaso. Sensibilidad y preocupación de la organización por su entorno social y medioambiental.

Participación de todos los miembros de la organización a través del trabajo en equipo; para ello es esencial una adecuada formación (métodos, sistemas y herramientas) otorgando al personal una mayor iniciativa en su área de trabajo, motivándolo y reconociéndole el trabajo bien hecho. Con ello, cada empleado es responsable de su propio trabajo. Un adecuado sistema de comunicación que permita el flujo de información en todos los sentidos, es decir, no sólo de superior a subordinado, sino también a la inversa y entre empleados del mismo nivel jerárquico. Involucración de los proveedores, la responsabilidad por la calidad no debe quedarse dentro de la empresa, sino que ha de extenderse a los proveedores, quienes deben ser responsables de su trabajo, ya que forman parte de la cadena de valor del negocio (Tarí (como se citó en Gradiz et al., 2018) pp. 59–60).

#### **1.4 Para qué sirve un sistema de gestión de calidad**

Los SGC son la base y el objeto de los modelos normativos de Gestión de la Calidad, sirven como herramientas que permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar los procesos de negocio de una organización. Por tanto, el sistema de gestión de calidad mejora la satisfacción de los clientes de la organización, aumentando así la fidelización, favoreciendo la sostenibilidad del negocio. Aumenta la credibilidad de la organización mediante el logro de certificados emitidos por entidades acreditadas. Mejora la eficacia y eficiencia de los recursos de la organización mediante la sistematización y estableciendo acciones de mejora planificada. (Camisón et al., 2006, p.347).



Los beneficios de una organización dependen de su capacidad para descubrir puntos fuertes, débiles y oportunidades de mejoras. “El objetivo de un sistema de gestión de calidad es lograr la satisfacción del cliente y partes interesadas (cliente externo, cliente interno y gobiernos regulatorios de los requisitos del producto), entregar productos o servicios que cumplan con el costo, plazo y calidad requeridos” (Gaitán y Rodríguez, 2018, p.47).

El sistema de gestión de la calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en total sincronía, de forma que esta pueda asegurar que sus productos o servicios están sujetos a unas especificaciones y cumple unos estándares de calidad fijados previamente proporcionando herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimientos de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales. Persigue alcanzar la satisfacción de quienes forman parte de una organización, es por ello, que es evidente su utilidad, debido a que es una manera de medir fortalezas, ventajas e incluso el rendimiento que esté teniendo la empresa en sus procesos (Gradiz et al., 2018, p. 7).

### **1.5 Ventajas del sistema de gestión de la calidad**

Los beneficios internos de un sistema de gestión de calidad son eficiencia y eficacia en las labores diarias, reducción de costos, mayor conciencia sobre el mejoramiento continuo, uso de documentación sobre procedimientos sólidos, preservación del conocimiento, cambio cultural organizacional positivo y mejores relaciones de trabajo y mayor capacidad de análisis sobre procesos y procedimientos y los beneficios externos como lo son: la satisfacción de la comunidad en general aparte de los clientes a los cuales están dirigidos, la consolidación de buenas relaciones con terceros (sean empresas, proveedores e instituciones) y sobre todo el reconocimiento por el proceso de gestión de calidad asumido por la empresa (Santiago (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018) p.47).

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. Homogeneización de los productos o servicios. Gracias al sistema de gestión de calidad, la organización no solo conseguirá resultados de mayor calidad, sino que también obtendrá una producción uniforme y estable, al aplicar durante el proceso unas pautas estandarizadas.

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 en la fabricación del producto o prestación del servicio, consiguiendo una mayor eficiencia y el ahorro en costes innecesarios. 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.

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. Además, al conocer en todo momento cómo deben llevar a cabo el trabajo y qué se espera de ellos, les permitirá conseguir los resultados esperados, incrementando su satisfacción.

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. 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 (Según Van Kan (Como se citó en Gradiz et al., 2018) p. 11-12).

## **1.6 Requisitos generales para los sistemas de gestión de la calidad**

Actualmente las empresas que utilizan un sistema de gestión de la calidad tienen una gran ventaja competitiva con respecto a las empresas que no lo poseen, ya que por medio de su implementación sus productos y servicios proporcionan al cliente una seguridad del cumplimiento de los requisitos que ellos esperan del producto. Por ende la organización para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia debe cumplir una serie de requisitos conforme a la norma ISO (Gradiz et al., 2018, p.10)

Determinar los procesos necesarios para los sistemas de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización. Determinar la interacción y secuencia entre dichos procesos. Asegurarse de la eficacia de las operaciones y del control. Medir y analizar los procesos para su mejora continua y conseguir los resultados planificados (Quality Management System (como se citó en Gradiz et al., 2018) p.10).

La identificación de los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización, determinar la secuencia e interacción de estos procesos, determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos (Gaitán y Rodríguez, 2018, p. 50).

“constituyen pilares para contribuir a la apremiante necesidad de mejora de la competitividad de las empresas y su capacidad demostrada mediante la certificación” (Guerrero (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018) p. 50).

## **1.7 Concepto de gestión del talento humano**

El talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. (Prieto, 2013, p.78).

“Consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos” (Prieto, 2013, párr.5).

La “gestión del talento” (personal) es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee la persona como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización (García y Sánchez, 2017, p.4).

Gestión del talento humano, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. Es una función de la organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados. Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. (Chiavenato (como se citó en Cantú, 2006) p.10).

Se puede concluir entonces que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Prieto, 2013, p.21).

### **1.8 Rotación laboral**

La rotación de personal es considerado un proceso frecuente en las organizaciones, al que se le debe prestar mucha atención, para que se desarrolle de manera equilibrada, evitando pueda ser motivo de afectación a la productividad de la empresa. Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio.

A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización (Chiavenato, 2008, p.91).

### **1.8.1 Concepto de rotación laboral**

Este concepto se refiere a “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (Chiavenato (como se citó en Espinoza y Prado, 2017) p.18).

El concepto de rotación hace referencia a los flujos de entrada y salida de los recursos humanos en una organización, la rotación se distingue entre voluntaria e involuntaria, las involuntarias se producen como consecuencias de salidas no decididas por las personas como: la jubilación, la enfermedad, la muerte o la decisión unilateral de la empresa por el no cumplimiento de objetivos, las voluntarias son originadas como consecuencia de decisiones individuales (Dolan, Valle, Cabrera, Jackson y Shuler (como se citó en Santacruz (2011) p.36).

Es la proporción de personas que salen de una organización- descontando las que lo hacen de forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos)- sobre el total número de personas promedio de esa compañía en un determinado período de tiempo (habitualmente se consideran períodos anuales) (Álvarez (como se citó en Domínguez y Sánchez ,2013, p.31-32).

En el ámbito empresarial y organizacional, la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa. (Espinoza y Prado, 2017, p.19).

La rotación del personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados (Domínguez y Sánchez, 2013, p19).

### **1.8.2 Importancia de rotación laboral**

Hoy en día, las empresas se encuentran en un contexto permanentemente cambiante y complejo, por lo cual deben esforzarse para adaptarse con rapidez y eficacia a la nueva coyuntura. Por ello, es fundamental que aprovechen el potencial de su recurso humano, para lo cual es necesario retener, motivar y mantener satisfechos al personal de la organización (Garrido y Pérez (como se citó en León, 2013) p.40).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización (Domínguez y Sánchez, 2013, p.19).

### **1.8.3 Ventajas de la rotación laboral**

Ventajas de la alta rotación: En un contexto externo de la organización de crisis económica, caída de los precios, recesión, estanflación, baja del consumo, la alta rotación ayuda a reducir los costos y equilibrar la balanza económica de la empresa para poder seguir adelante, muchas veces para evitar la quiebra de la compañía. Ventajas de la baja rotación. Como en el primer ejemplo, en contextos normales la baja rotación significa una gran estabilidad. Ventajas de la baja rotación: Como en el primer ejemplo, en contextos normales la baja rotación significa una gran estabilidad. Existen motivos para estar a favor de la implementación de un sistema de rotación de personal. Las necesidades de cada organización y el modelo de desempeño son los que establecen si resulta una alternativa viable. (Espinoza y Prado, 2017, p.21).

#### **1.8.4 Desventajas de la rotación laboral**

Desventajas de la alta rotación: Cuando en el contexto de la organización la situación económica de la empresa es buena o regular, la alta rotación del personal afectará el resultado de los negocios y es un signo grave de inestabilidad. Desventajas de la baja rotación: En el mismo contexto del ejemplo anterior, en época de crisis económica a nivel país o región es cuando la gente más se aferra a sus puestos de trabajo. En estos casos en la mayor parte de las empresas, cuando la crisis se prolonga en el tiempo, arrastra las economías internas, cuyos directivos de recursos humanos ansían que se produzcan renuncias (Espinoza y Prado, 2017, p.22).

#### **1.9 Retención laboral**

La retención mide la dedicación, es de gran interés y muy seguramente la empresa que esté perdiendo mucho personal de valor, se verá pronto en aprietos y no tendrá la oportunidad de competir en los mercados. Cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le suele hacer una contraoferta que supera en salario y a veces también en responsabilidades a la propuesta que viene del exterior. (Santacruz, 2011, p.41).

Esto ocasiona muchos inconvenientes, por ejemplo: desajustes en las compensaciones de la compañía; promesas que luego no se pueden cumplir; fracaso en la retención del empleado, efecto “contagio”: los demás empleados pueden ver la oportunidad de presionar con una oferta exterior para mejorar sus condiciones laborales (Ramos y Sánchez, 2017, p.10).

##### **1.9.1 Concepto de retención laboral**

La retención se refiere a un proceso en el que se alienta a los trabajadores a extender su permanencia en la organización por un período de tiempo prolongado, lo cual resulta beneficioso tanto para la empresa como para el colaborador. Una vez que se ha contratado un empleado de calidad, se ha ganado la mitad de la batalla. La otra mitad consiste en encontrar la forma de retenerlo (Mondy, 2010, p.411).

“Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados” (Prieto, 2013, párr.9).

La retención del talento humano es la que evita la salida de personas con formación de alto nivel de las organizaciones, como consecuencia de una frustración que pueden derivarse de diversos elementos como lo puede ser la falta de oportunidades para realizarse y cumplir sus aspiraciones profesionales en dicha organización (León, 2013, p.23).

La retención va quedando conceptualizada como aquel proceso que trata de mantener en plantilla a los empleados, logrando que no se marchen a la competencia, también se asimila con la intención de permanencia del empleado y, además, se asocia con el diseño de prácticas y políticas que equilibren las necesidades de los empleados y desarrollen un entorno que animen a los empleados a permanecer en la organización (Sierra, 2011, p.97).

### **1.9.2 Importancia de retención laboral**

“Una organización viable es aquella que logra atraer a su recurso humano y a su vez consigue mantenerlos satisfechos a largo plazo dentro de la organización (Chiavenato (como se citó en León, 2013) p.15).

Hoy en día, las empresas se encuentran en un contexto permanentemente cambiante y complejo, por lo cual deben esforzarse para adaptarse con rapidez y eficacia a la nueva coyuntura. Por ello, es fundamental que aprovechen el potencial de su recurso humano, para lo cual es necesario retener, motivar y mantener satisfecho al personal de la organización (Garrido y Pérez (como se citó en León, 2013) p.40)

La importancia entonces de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador (Prieto, 2013, p.39).



### **1.9.3 Concepto de motivación laboral**

La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se direcciona a desarrollar los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades a las personas y al cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos, la clave del éxito de la organización está en las personas y en el liderazgo. Por lo tanto, el administrador debe ser un líder (Gaitán y Rodríguez, 2018, p.29-30).

“A la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (Reyes (como se citó Gaitán y Rodríguez, 2018) p.30).

La motivación de personal se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como empuje de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas (Espinoza y Prado, 2017, p.31).

“La satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta” (García y Sánchez, 2017, p.11).

Se puede concebir a la motivación como aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, la dirección y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo (Bedodo y Giglio, 2006, p.14).

### **1.9.4 Concepto de satisfacción laboral**

“La satisfacción laboral es definida como un juicio evaluativo que uno hace de su trabajo o de una situación laboral” (Weiss (como se citó en Pérez, 2011) p.17).

La satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo La satisfacción con el trabajo tiene que ver con las percepciones y evaluaciones que el individuo tiene de su trabajo y que esta percepción se ve influida por circunstancias particulares de las personas tales como las necesidades, valores y expectativas (Sempañe, Rieger y Roodt (como se citó en Pérez, 2011) p.17).

La satisfacción laboral es directamente proporcional al compromiso del trabajador con la empresa, a la motivación y a la productividad. Es decir que cuanto mayor sea la satisfacción en el trabajo de una persona, mayor será su compromiso, motivación y productividad. Ante trabajadores insatisfechos laboralmente nos encontraremos lo contrario, que el compromiso, motivación y productividad decrecen en la misma medida que su insatisfacción laboral (Espinoza y Prado, 2017, p.25).

A nivel organizacional se ha encontrado que las personas más felices son más productivas, se ausentan menos de sus puestos de trabajo, rotan menos, están más abiertas al cambio, son más innovadoras y ayudan a generar un mejor clima organizacional. En definitiva, a mayor felicidad, mejor desempeño organizacional (Prieto, 2013, p.52).

Se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo, oportunidades de promoción, es una tendencia relativamente estable de responder al trabajo que desempeño la persona, (Flores (como se citó en García y Sánchez, 2017) p.13).

## **Capítulo dos: Gestión de calidad en los procesos de retención y rotación de talento humano según las Normas ISO.**

La gestión de la calidad en los procesos de retención y rotación laboral, permite controlar las interrelaciones e interdependencias dentro de dichos procesos, para lo cual es necesario una planificación que cuente con objetivos claramente definidos, los recursos necesarios para generar y proporcionar los resultados esperados, la identificación de riesgos y sus acciones de prevención y las oportunidades que pueden surgir al momento de implementar lo planificado. El seguimiento permitirá controlar el cumplimiento de los objetivos enfocados en mantener los niveles de rotación y retención requeridos por la organización para el cumplimiento de sus estrategias y desempeño empresarial (Prieto, 2013, p. 55).

### **2.1 Antecedentes**

Existen trabajos académicos que han desarrollado el tema de la gestión de la calidad como parte de los programadas de formación técnica y profesional, que proporciona competencia para la oferta laboral y la demanda de este tipo de conocimiento que es muy importante para la economía y desarrollo empresarial. Aunque el tema de la calidad en sus inicios se enfocaba únicamente en controlar la calidad de productos, en el año 2000 la norma ISO realizó ajustes, pasando a ser una norma de gestión de a calidad, introduciendo al mismo tiempo el enfoque de procesos, dándole importancia a la gestión del talento humano.

El personal que realice trabajo que afecte la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. El avance de la tecnología también ha creado pauta que han modificado la forma como se administra el capital humano, por lo que ya se cuenta con sistemas para la gestión de recursos humanos, que desarrollan eficientemente los procesos de reclutamiento, selección de personal, diseño de puestos, sistemas de compensación, pago de nóminas y beneficio social. La Norma 9001:2000 (tal como se citó en Camisón, et al., 2006) p. 104).

## 2.2 Normas ISO 9001

Una norma internacional de aseguramiento de la calidad ISO 9000 afirma: “Los empleados deben recibir la capacitación y tener los conocimientos necesarios para realizar su trabajo”. Para cumplir con la norma, las compañías deben mantener registros escritos de la capacitación de sus empleados para demostrar que éstos han recibido la preparación adecuada. Piense en las posibles preguntas que un auditor podría hacer al auditar una empresa. Algunas podrían ser: ¿cómo evalúa su compañía las necesidades de capacitación y educación de las diferentes categorías de empleados?, ¿qué porcentaje de los empleados recibe capacitación anualmente?, ¿cuál es el número promedio de horas de capacitación y educación por empleado? De acuerdo con las normas ISO 9000, la supervisión de la calidad de la capacitación es importante. (Mondy, 2010, p. 215).

“ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica” (Norma ISO 9001, 2015, p. v).

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son: la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente; abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos; la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados (Norma ISO 9001, 2015, p. vii).

Para la gestión de calidad y en el caso particular de los procesos de rotación y retención del personal, el sistema que sea implementado dentro de una organización requiere, se cumpla con las condiciones y políticas de la empresa, en este sentido, “los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios” (Norma ISO 9001, 2015, p. vii).

### **2.3 Evolución de las normas**

Desde la creación de la Norma ISO en el año de 1987, en la que inicialmente se pretendió contar con una herramienta que pudiera ser utilizada por las organizaciones para ofrecer productos y servicios de calidad; esta se ha venido modificando adaptándose a los cambios y requerimientos internacionales de las empresas. Por lo anterior es evidente determinar de que la Norma ISO 9001, tiene 33 años desde su creación al año 2020, en esta norma se han producido en cuatro ocasiones cambios significativos de mejora y adaptación a las necesidades de las organizaciones conforme ha evolucionado de igual manera la teoría administrativa en cuanto a la gestión de la calidad.

La nueva versión de las normas ISO 9000 del año 2000 ha supuesto una aproximación del enfoque de aseguramiento de la calidad a la GCT. La norma ISO 9000:2000, señala expresamente que los enfoques dados por esta familia de normas y por los modelos de excelencia se basan en principios comunes, permitiendo ambos la identificación por la organización de sus fortalezas y debilidades, su evaluación frente a modelos genéricos, el reconocimiento externo y una orientación hacia la mejora continua. De hecho, la norma ISO 9001 ha eliminado la referencia al «aseguramiento de la calidad» en su denominación, con lo que expresa que los requisitos del SIGMA en ella establecidos pretenden, además del aseguramiento de la calidad del producto, aumentar la satisfacción del cliente (Camisón et al., 2006) p. 371).

## 2.4 Objetivo y campo de aplicación

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización: a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados. (Normas ISO 9001, 2015, p. 1)

El fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en que la moral está a bajo nivel, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo. Por lo que la planificación del sistema de gestión de calidad que se pretenda implementar dentro de la organización deberá considerar en la rotación de personal este enfoque de cambio, con el propósito de mejorar los niveles de rotación que sean efectivos para la organización (Werther y Davis, 2008, p. 273).

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan (La norma ISO 9001, 2015, p. vii).

En el campo internacional, la rotación de puestos es una práctica común para los gerentes de nivel intermedio que aspiran a escalar puestos más altos dentro de la organización. De especial importancia para el empleado y para su familia es lo referente a su compensación financiera, incluyendo los bonos especiales por transferencias de un país a otro, que con frecuencia son una característica de la administración de personal ejecutivo a nivel internacional (Werther y Davis, 2008, p. 73).

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización. En esta Norma Internacional, se utilizan las siguientes formas verbales: “debe” indica un requisito; “debería” indica una recomendación; “puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad (Norma ISO 9001, 2015, p. vii).

## **2.5 Sistemas de gestión de calidad**

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

1. determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos
2. determinar la secuencia e interacción de estos procesos
3. determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos
4. determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad
5. asignar las responsabilidades (Normas ISO 9001, 2015, p.2)

El concepto de Gestión de la Calidad ha sido abordado de manera parcial hasta la llegada de la Gestión de la Calidad Total, que lo dota de un contenido multidimensional incluyendo aspectos técnicos, organizativos, culturales y estratégicos. La definición de la Gestión de la Calidad como constructo de perfil, agregado o latente tiene implicaciones profundas a la hora de dar una representación incompleta o completa de sus dimensiones, y de comprender cómo interrelacionan para formar el concepto global (Camisón et al., 2006, p. 209).

La complejidad ha sido además atizada con los procesos de reforma de todos los modelos existentes, entre ellos las normas ISO 9000:2000. No es, pues, extraño que autores como Conti, se pregunten si tanta actividad refleja las necesidades de los usuarios, o bien denuncia simplemente la competencia entre modelos de gestión para captar adeptos. Consecuentemente, no se dispone de una definición cabal y comúnmente aceptada de lo que se entiende por Gestión de la Calidad, utilizándose una variedad de etiquetas o denominaciones para el mismo concepto. Aclarar el concepto es importante, porque una conceptualización parcial suele conducir a la percepción incompleta por los directivos de los principios, prácticas y técnicas que forman cada enfoque de Gestión de la Calidad (Camisón et al. 2006, p. 210).

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio (Norma ISO 9001, 2015, p.viii).

Cada organización posee ciertos procesos operacionales que son críticos a la hora de conseguir sus objetivos estratégicos. Los beneficios de una organización dependen de su capacidad para descubrir puntos fuertes, débiles y oportunidades de mejoras. El objetivo de un sistema de gestión de calidad es lograr la satisfacción del cliente y partes interesadas (cliente externo, cliente interno y gobierno regulatorios de los requisitos del producto), entregar productos o servicios que cumplan con el costo, plazo y calidad requeridos. Al implementar un sistema de gestión de la calidad se obtienen beneficios internos como externos.

Los beneficios internos de un sistema de gestión de calidad son eficiencia y eficacia en las labores diarias, reducción de costos, mayor conciencia sobre el mejoramiento continuo, uso de documentación sobre procedimientos sólidos, preservación del conocimiento, cambio cultural organizacional positivo y mejores relaciones de trabajo y mayor capacidad de análisis sobre procesos y procedimientos y los beneficios externos como la satisfacción de la comunidad en general aparte de los clientes a los cuales están dirigidos, (Espinoza y Prado, 2017, p. 47).



## **2.6 Enfoque de las normas ISO en Nicaragua**

El enfoque basado en procesos consiste en identificar y gestionar de manera sistemática los procesos desarrollados en la organización. El propósito final de esta gestión, es asegurar que sean desarrollados de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas. En Nicaragua como parte de la gestión de crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones, los directivos han venido implementando normas de gestión de calidad como es el caso de la norma ISO 9001, certificándose las empresas que cuentan con mayores recursos financieros y capital humano; lo que además ha generado una demanda en el mercado laboral de personal con conocimiento de este tipo de herramienta de gestión. (Camisón et al., 2006, p.148).

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009, p. 440).

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos, dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados. (Norma ISO 9001, 2015, p. viii).

## **2.7 La gestión de los procesos**

Para armonizar la terminología y siguiendo el criterio establecido en la norma ISO 9000:2000, un proceso se define como el «conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados». Es necesario hacer notar que en esta conceptualización sobresale la ausencia de los «recursos» (desde activos físicos a capital humano, pasando por capital financiero, capital organizativo, capital tecnológico), sin los cuales es imposible la transformación de entradas en resultados. Por tanto, puede darse un concepto más completo de proceso como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que posibilitan la transformación de elementos de entrada en resultados (Camisón et al., 2006, p.148)

La gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. La gestión de procesos se ha convertido en una necesidad de las empresas. La implantación de una gestión por procesos puede resultar complicada fundamentalmente por dos motivos. Las reticencias de directivos y empleados acostumbrados a una visión más tradicional de la empresa, es decir, vertical y horizontal o por procesos. A este fenómeno se le conoce como efecto silo. La complejidad organizativa de la gestión de procesos y sus distintos elementos, sobre todo cuando se utiliza como marco de mejora continua. (Camisón et al., 2006, p.180).

### **2.7.1 Características de un proceso bien gestionado**

Un proceso bien gestionado contribuye en alcanzar los objetivos que se plantea la organización. Las características de los procesos bien gestionados identifican a sus proveedores y clientes, todos los interesados conocen lo que añade valor para el cliente - tanto interno, como externo; cuentan con un responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados y mejora; definen la misión del proceso en función de su contribución al desarrollo de la misión y políticas corporativas;

Detallan objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de su cliente, así como los indicadores de su cumplimiento; Incorporan un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad, que se utilizan para centrar la atención del personal y para la toma de decisiones de mejora; operan bajo control estadístico, sin incidencias de causas especiales en la variabilidad de las características de su producto final; requieren puntos de control, revisión y espera mínimos; poseen límites concretos de comienzo y final; disponen de unos recursos claramente asignados y son realizables; usan adecuadamente la tecnología de la información; están normalizados y documentados en los correspondientes procedimientos, enfatizando en la prevención de errores y contemplando la posibilidad de ser auditados y mejorados;

Muestran con claridad las interrelaciones con otros procesos internos; contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas, propias, sostenibles y duraderas; son, ante todo, sencillos y fáciles de realizar, lo que normalmente, requiere que el número de pasos y de personas involucradas sea reducido; un proceso está bien gestionado cuando se han controlado todos los riesgos que afectan a las partes interesadas en el proceso y, en consecuencia, su resultado es el esperado; evitando así la no conformidades y un cliente final satisfecho. (Caminal, 2015, párr. 4-18).

Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización están congestionados y por lo tanto sus existencias de resultados se encuentran almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, esto significa que la organización no tiene recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de retroalimentación (feedback) (Chiavenato, 2009, p. 432).

Identifican a sus proveedores y clientes; cuenta con un responsable del proceso, su funcionamiento, resultados y mejora; definen la misión del proceso en función de su contribución al desarrollo de la misión y políticas corporativas; incorporan un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad que se utiliza para centrar la atención del personal; muestran con claridad las interrelaciones con otros procesos internos. Un proceso está bien gestionado cuando se han controlado todos los riesgos que afectan a las partes interesadas en el proceso y, en consecuencia, su resultado es el esperado. (Tarí, 2005, p. 68).

Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización están congestionados y por lo tanto sus existencias de resultados se encuentran almacenados y paralizados.

Identifican a sus proveedores y clientes; cuenta con un responsable del proceso, su funcionamiento, resultados y mejora; definen la misión del proceso en función de su contribución al desarrollo de la misión y políticas corporativas; incorporan un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad que se utiliza para centrar la atención del personal; muestran con claridad las interrelaciones con otros procesos internos. Un proceso está bien gestionado cuando se han controlado todos los riesgos que afectan a las partes interesadas en el proceso y, en consecuencia, su resultado es el esperado. (Chiavenato, 2009, p. 434).

### **2.7.2 Etapas de la gestión de un proceso**

Las etapas de la gestión de un proceso, conforme la norma ISO 9001:2015, considera fuentes de entrada, elementos de entradas, actividades, salidas y receptores de las salidas; además de la interacción entre dichos elementos, los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados. Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico.

Si por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, esto significa que la organización no tiene recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de retroalimentación (feedback) (Chiavenato, 2009, p. 432).

## **2.8 La mejora continua de procesos**

La mejora continua puede interpretarse como un proceso, una metodología, una forma de trabajar, incluso como una guía para hacer más eficientes las cosas en el trabajo. Pero, para que quede más claro, la mejora continua podría decirse que, en un sentido amplio, es: la acción de mejorar las cosas que realices hoy y mañana mejorar lo que se hizo ayer; sin parar, incluso después de haber alcanzado la excelencia.

La dirección empieza por estudiar la situación actual para formular un plan de mejora. Después, los operarios se encargan de ejecutar el plan. Posteriormente, los inspectores revisan la ejecución para ver si se han alcanzado los objetivos planificados y, por último, la dirección analiza los resultados y estandariza el método para asegurar que la mejora es permanente, o, en el caso de que los resultados no hayan sido satisfactorios, desarrolla acciones correctoras (Camisón et al., 2006, p.876).

La mejora de la calidad tiene consecuencias como: cambios en el ambiente de los colaboradores (personas más educadas en todos los niveles de la organización, capacidad y deseo de participación en la toma de decisiones, expectativas de hacer el trabajo más agradable, aumento de la importancia de los factores ambientales); cambios en el ambiente de los clientes/consumidores (necesidad de mejor calidad, confiabilidad y responsabilidad, costos y valor agregado como consideraciones primarias, mayor competitividad de la organización); cambios en el ambiente de la organización (resultados incrementados por la mejora de la calidad, aumento de la competencia en términos de tiempo y dinero, reducción de pérdidas debido a la conciencia de costos) (Chiavenato, 2009, p. 432).

Usan adecuadamente la tecnología de la información; están normalizados y documentados en los correspondientes procedimientos; muestran con claridad las interrelaciones con otros procesos internos; contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas, propias, sostenibles y duraderas; son, ante todo, sencillos y fáciles de realizar. Un proceso está bien gestionado cuando se han controlado todos los riesgos que afectan a las partes interesadas en el proceso y, en consecuencia, su resultado es el esperado; evitando así las no conformidades y un cliente final satisfecho. Un proceso bien gestionado contribuye en alcanzar los objetivos que se plantea la organización. (Caminal 2015, párr. 4-18).

### **2.8.1 Métodos para la mejora y desarrollo de procesos.**

Se han creado métodos para la mejora y desarrollo de procesos, con el objetivo de que las empresas mejoren su calidad. “Las actuales organizaciones han estado en la búsqueda constante de modelos y prácticas administrativas que propicien y favorezcan el mejoramiento continuo para alcanzar estándares de calidad que les permitan ser competitivas en los mercados actuales” (Camisón et al., 2006, p. 519).

Ishikawa, uno de los máximos expertos japoneses en calidad, afirmó que la esencia de la Calidad Total reside en la aplicación repetida del proceso PDCA hasta la consecución del objetivo. Para él, el ciclo PDCA, al que denominó «ciclo de control», se compone de cuatro grandes etapas y su implantación supone la realización de seis pasos que se van repitiendo sucesivamente una vez finalizados (Galgano (como se cita en Camisón et al., 2006) p.877).

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua (Norma ISO 9001, 2015, p.20).

Cuando una organización se prepara para la mejora a través de la calidad total, debe definir su programa de capacitación y desarrollo, de modo que éste sea planificado, coordinado, implantado, evaluado y mejorado en un proceso continuo. Se necesitan nuevos tipos de capacitación para apoyar ese proceso, así como para implantar enfoques exitosos de mejora en los que participen todas las personas dentro de la organización. La capacitación debe tomar en cuenta que la necesidad de participación y flexibilidad es el corolario obvio: capacitar y recapacitar incesantemente. Para ello, la organización debe invertir en capital humano más que en equipo o hardware, capacitar a todos los nuevos colaboradores y recapacitar continuamente, capacitar a cada persona en las técnicas de solución de problemas, capacitar extensivamente a las personas siguiendo su promoción hasta el nivel gerencial, utilizar la capacitación como un vehículo para desarrollar confianza en la organización, insistir en que la capacitación es una responsabilidad de línea (Chiavenato, 2009, p. 433).

### **2.8.2 Reingeniería de procesos**

Con los recortes de puestos, las renuncias y la reducción de los niveles jerárquicos en razón de programas de cambios organizacionales —como la reingeniería y el downsizing—, los colaboradores que restan quedan con exceso de trabajo. En contrapartida, son mejor remunerados. (Chiavenato, 2009, p. 335).

Los principios clave en los que se basa la reingeniería son: Liderazgo de la dirección en el desarrollo de todo el programa. La estrategia de la empresa debe conducir a crear ventajas competitivas. El objetivo último es crear valor para el cliente. Observación continúa de las necesidades de los clientes y su satisfacción. Necesidad de equipos responsables y con mejores capacidades y habilidades. Es necesaria la flexibilidad en la implantación del programa. Establecer correctos sistemas de medición del cumplimiento de los objetivos. Poner atención al cambio, especialmente a la dimensión humana. La reingeniería se debe considerar como un proceso continuo. La comunicación es un elemento esencial para el correcto desarrollo y éxito del programa (Camisón et al., 2006, p.882).

Los recortes de personal, también conocidos como reestructuraciones o reingeniería, son en esencia lo opuesto del crecimiento de una compañía; indican un cambio que ocurre una sola vez en la organización y en el número de individuos empleados. Comúnmente, tanto la estructura organizacional como el número de personas dentro de la organización se reducen con el propósito de mejorar el desempeño organizacional. En algunos casos los recortes de personal han tenido éxito. Tal sería el caso si una compañía estuviera liquidando activos improductivos, y la razón para reducir la nómina fuera mejorar la productividad. (Mondy, 2010, p.112).

A medida que las empresas tratan de acelerar la toma de decisiones, con medidas como la reingeniería, los puestos individuales se vuelven más flexibles y mucho menos especializados. Cada vez son más las organizaciones que no desean que sus empleados se sientan limitados por un conjunto específico de responsabilidades, como las listadas en una descripción del puesto de trabajo. Como resultado, también cada vez más empleadores están usando resúmenes acerca de los puestos, en ocasiones combinados con resúmenes de las habilidades necesarias para desempeñarlos adecuadamente. (Dessler y Varela, 2011, p. 120).



## **Capítulo tres: Impacto de la gestión de calidad en la rotación laboral.**

Las organizaciones empresariales están sujetas a variaciones de personal: jubilaciones, fallecimientos, despidos, ceses voluntarios de trabajadores. Estas modificaciones en la plantilla se miden mediante el índice de rotación del personal; un indicador de Recursos Humanos que nos facilita una información importante acerca de la satisfacción laboral de los profesionales y la renovación del capital humano. (Espinoza y Prado, 2017, p.18).

### **3.1 Gestión de calidad en el desarrollo de la rotación laboral.**

La Gestión de la Calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia procedente de nuevos países con ventajas comparativas en costes y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones, son algunas de las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna. (Camisón et al, 2006, p. 22)

La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad. Un sistema de gestión de la calidad le permite a la organización acceder la posibilidad de implantar dentro de sus procesos actividades de mejora que eventualmente reeditarán en una mejor calidad de sus productos y servicios. (Gradiz et al, 2018, p.4)

Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente y los resultados que "exporta" debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados. (Domínguez y Sánchez, 2013, p.19)

### 3.1.1 Causas de la rotación laboral

A la hora de analizar las causas de la marcha de talento de una empresa se debe analizar cada caso concreto, pero también se debe hacer un análisis de algunos aspectos esenciales de la empresa que pueden estar detrás de esta rotación. Estas son algunas de las causas más comunes. Una mala supervisión del trabajo: ordenar jerárquicamente el trabajo es una forma de controlar el rendimiento de la empresa y detectar cuando algo no está yendo cómo se esperaba. Los supervisores son los que analizan el trabajo en conjunto y detectan problemas o posibles desviaciones. Cuando hay una supervisión inadecuada pueden surgir problemas con empleados o faltas que pueden derivar en un despido.

La falta de crecimiento personal y profesional: aquellos trabajadores que están en una empresa en la que no pueden cumplir sus aspiraciones, en la que no se sienten realizados o no están creciendo profesionalmente, pueden acabar cansándose y buscar otra oportunidad. Si no puedes ofrecerles un trabajo que les motive y les haga crecer como profesionales, corres el peligro de que busquen una oportunidad mejor.

Un mal clima laboral: si la relación entre compañeros no es buena, los empleados no van a sentirse cómodos yendo a trabajar día tras día. Las disputas entre compañeros o con los jefes son un motivo de rotación laboral, por eso hay que crear un clima de trabajo sano y que incentive el crecimiento personal. El propósito de la empresa no encaja: ahora más que nunca los empleados buscan sentirse identificados con el propósito de la empresa en la que trabajan. Para poner un ejemplo claro, si soy una persona que lucha contra el calentamiento global me gustaría trabajar en Tesla. (Alameda, 2017, párr. 8-13).

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todas aquellas partes que integran una política de recursos humanos. La Permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas. (Domínguez y Sánchez, 2013, p.19).

### 3.1.2 Tipos de rotación laboral

Existen varios tipos de rotación los cuales se presentan a continuación

**Involuntaria:** La rotación involuntaria ocurre cuando los empleadores despiden a un empleado o piden que un empleado renuncie. Este último puede ser considerado en última instancia como rotación voluntaria. Sin embargo, la decisión inicial es llevar a cabo una rotación involuntaria. Cuando los empleados son despedidos por violar las políticas de trabajo, bajo rendimiento o ralentización de la actividad, la partida se considera involuntaria. Algunos ejemplos de rotación involuntaria pueden provocar inquietud entre los empleados restantes. Los empleados que son testigos de rotación involuntaria regular o terminaciones pueden estar preocupados por su propia seguridad en el empleo. Otras terminaciones de los empleados pueden ser un alivio para los empleados restantes, cuya moral y la productividad sufría cuando los empleados afectan el clima laboral.

**Voluntaria:** La rotación voluntaria ocurre cuando los empleados se van por su propia voluntad. Los empleados que presentan su dimisión, se jubilan o simplemente dejan la organización por otras razones se cuentan en los análisis de volumen de negocios como la rotación voluntaria. El desgaste es a menudo parte del análisis de la rotación. Los expertos en recursos humanos definen deserción como una disminución de la fuerza de trabajo por las salidas voluntarias.

La diferencia entre el desgaste y la rotación voluntaria es que los empleadores no sustituyen a los empleados que dejan en virtud de desgaste. Si bien puede haber algunos casos de rotación voluntaria si los empleados no están satisfechos, un número de empleados renuncian por razones ajenas a las condiciones de trabajo. Ejemplos de rotación voluntaria por razones no laborales son empleados que dejan sus empleos para viajar con sus cónyuges o estudiantes que dejan el trabajo para volver a la escuela.

**Positiva:** La rotación deseable o positiva se produce cuando las experiencias cambian la fuerza de trabajo debido a que los nuevos empleados que aportan ideas y nuevas perspectivas a la empresa reemplazan a los trabajadores que fueron despedidos por bajo rendimiento (Espinoza y Prado, 2017, p. 20).

Muchas de las causas de la rotación de personal voluntaria tienen que ver con la imagen que la empresa da a sus empleados. Cuando los trabajadores están contentos con el día a día, se sienten valorados y hacen las labores que se suponen para su puesto, hay menos posibilidades de que se vayan a otra compañía. La rotación involuntaria es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador. También es importante analizar este tipo de rotación porque te puede estar indicando que tienes problemas en la plantilla o en los procesos de selección (Alameda, 2017, Párr. 4-6).

### **3.1.3 Índice de rotación laboral.**

Se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa. (Flores y Badii. 2008, p. 71).

Son variadas las metodologías propuestas por diferentes autores para medir la rotación de personal, en función de índices; sin embargo, la mayoría se basan en una relación entre entradas, salidas y los recursos humanos disponibles en un cierto período. Las diferencias radican básicamente en lo que se desea buscar con los diversos índices. En este sentido se establecieron índices para la medición de la rotación siendo el más utilizado el índice de separación propuesto (Cabrera, Ledezma y Rivera, 2011, p.85).

Dado que se trata de un porcentaje, debemos calcular el promedio de contrataciones y despidos y multiplicarlo por cien para luego dividirlo con el promedio de empleados entre el inicio del periodo estudiado y el final de este. Otra forma mucho más sencilla es dividir la diferencia entre contrataciones y desvinculaciones por el número de trabajadores finales y luego multiplicarlos por cien. (Castillero, 2016, párr. 20).

### **3.2 Gestión de la calidad en el desarrollo de las habilidades del liderazgo**

“Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas con capacidad, conocimientos y experiencias para dirigir a los demás, pocos términos del comportamiento organizacional inspiran menos acuerdo en su definición de liderazgo” (Gaitán y Rodríguez, 2018, p. 32).

“Para comprender las actitudes de un colaborador hacia la organización donde labora, se evidencia lo importante que es conocer la percepción del trabajador respecto a su superior inmediato” (Alva y Gutiérrez 2016, p.17).

“En las organizaciones, los líderes adoptan una variedad de estilos, que reflejan la forma en que opera la organización y la manera en que sus colaboradores se relacionan entre sí” (Casares (Como se citó en Alva y Gutiérrez 2016) p.7).

El rol que juegan los líderes en su intento por conocer a su gente y escucharlos, comprender sus fortalezas, talentos y habilidades; y a su vez conocer el tipo de reconocimiento que necesitan; sobretodo conocer sus aspiraciones, resulta ser clave para conservar y desarrollar al máximo el Talento Humano, las metas de la compañía y las necesidades del cliente. Si los gerentes representan bien este papel, la compañía se fortalece y asegura su continuidad creando ventajas diferenciales. Así mismo, se fortalecen las relaciones entre los miembros de la organización generando camaradería y confianza. (Domínguez y Sánchez, 2013 p. 16)

En el ámbito de liderazgo se estudia a partir del enfoque de la dirección empresarial, en ese contexto, la confianza se visualiza como un instrumento de control que contribuye a que los empleados trabajen en un equipo de manera más eficaz. También es reconocida como un indicador de satisfacción en el proceso de la toma de decisiones organizativa, los líderes generan confianza, la cual se basa en tres principales dimensiones: credibilidad, respeto e imparcialidad; el primer componente logra que los empleados crean en su jefe o líder, por lo que éste debe dar el ejemplo con sus acciones, palabras y ética en la conducción de una empresa, el segundo, que se fundamenta en el respeto; indica que los trabajadores deben percibir que la organización los apoya en su desarrollo profesional y que son tomados en cuenta para emitir opiniones e iniciativas (Gaitán y Rodríguez, 2018, p. 31).

Generalmente los líderes son asociados con modelos a seguir, el cual debe de poseer principios y valores que influyan en la aptitud de sus equipos de trabajo. “Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas con capacidad, conocimientos y experiencias para dirigir a los demás, pocos términos del comportamiento organizacional inspiran menos acuerdo en su definición de liderazgo” (Gaitán y Rodríguez, 2018, p. 32).

El liderazgo es un criterio, proceso impulsor de valor y casi siempre se maneja como un aspecto independiente y trascendente, por esta razón se considera el liderazgo como uno de los principales insumos de calidad para una organización ya que, si un líder no está comprometido con la implantación del sistema, este proceso difícilmente se puede llevar a cabo y mucho menos tener éxito (Pórtela, 2016, p.33).

Ser líder o directivo no resulta nada fácil, pero es necesario que estas personas posean habilidades que les permitan valorar y entender al verdadero talento humano que aporte al desarrollo de las actividades que realiza la empresa. “Para comprender las actitudes de un colaborador hacia la organización donde labora, se evidencia lo importante que es conocer la percepción del trabajador respecto a su superior inmediato” (Alva y Gutiérrez, 2016, p.17).

Las empresas deben de equilibrar la relación existente entre la gestión y el liderazgo, para poder lograr una efectiva selección al momento de contratar al personal con el propósito de buscar aquellos que tengan un alto potencial de liderazgo, exponiéndolos a situaciones profesionales que desarrollen dicha habilidad, logrando la aceptación por parte de los empleados y una percepción positiva.

No cabe la figura del líder personal y permanente, sino la de una función, el liderazgo, desprovista de cualquier rasgo jerárquico y que es asumida según la situación personal, coyuntural y de desarrollo del grupo (Tarí, 2005, p.139) Esta situación, que es así en la práctica, se hace más patente en un ambiente de calidad, donde, si bien es cierto que la función de liderazgo de la alta dirección es esencial, también resulta importante en el resto de niveles jerárquicos donde los directivos deben actuar como líderes para conseguir que todos sus subordinados se involucren con la calidad. (Tarí, 2005, p.139)

De esta manera, el liderazgo es fundamental para la administración y el comportamiento organizativo, prueba de ello es que los modelos de calidad destacan un papel esencial a esta función como demuestra el modelo europeo de calidad y la norma internacional ISO 9000. (Gaitán Rodríguez, 2018, p.36)

### **3.3 Gestión de calidad en los procesos de capacitación.**

La gestión de calidad en la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. (Chiavenato, 2009, p.378)

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. (Chiavenato, 2009, p.371).

La gestión de calidad en la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades (Chiavenato (Como se cita en Gradiz, et al., 2018), p. 28).

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. La capacitación ayuda a la contribución de la calidad en la producción de la fuerza de trabajo. La gestión de calidad en la capacitación es el proceso para desarrollar cualidades de los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. La calidad en la capacitación es, potencialmente, un agente de cambios y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente de interpretar las necesidades del contexto y adecuar la cultura, estructura y estrategias (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades.

Aplicar gestión de calidad en la capacitación del personal se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos. La capacitación se ha convertido en un método de desarrollo para el talento humano. La gestión de la calidad en la capacitación, es una manera efectiva de enseñanza y aprendizaje destinada para que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y herramientas para que desarrollen al máximo sus habilidades y destrezas en el desempeño laboral, capacitar es una forma de enseñar y prepara los recursos humanos de una empresa para la ejecución de sus funciones (Gradiz et al, 2018, p.29)

La capacitación cruzada es una nueva modalidad de capacitación, la cual se denomina “cruzada”, porque es la capacitación de los empleados realizando intercambio de puestos de trabajo que tienen poca o nula relación con el suyo. Esto con el objetivo de capacitar al personal en diferentes áreas de la organización, pensado así poder realizar cambios en un futuro (cambio de área del personal) o simplemente para que el personal conozca todos los procesos productivos de la empresa. (Pancardo, Ruiz y Ramírez 2011 p. 2).

La capacitación y adiestramiento es en la actualidad unas de las unidades de producción más eficiente dentro de las organizaciones, ya que garantiza la formación continua del recurso humano o también denominado talento humano; dicha capacitación le permite al trabajador sentirse más satisfecho de adquirir nuevos conocimientos o reforzar los conocimientos propios para el desempeño (León, 2013, p.40).

La capacitación es importante por dos razones: en primer lugar el aprendizaje implica un cambio. Esto puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. Las personas aprenden comportamientos que desfavorecen para sostener sus prejuicios o



para eludir sus responsabilidades. En segundo lugar, el cambio debe de asimilarse. Los cambios inmediatos tal vez solo sean reactivos o resultados de la fatiga (o de un impulso de energía) por lo que no representa un aprendizaje para que esto ocurra es necesario cierta forma de experiencia esta se adquiere de modo directo por medio de la observación o la práctica, o de manera directa. (Gradiz et al, 2018, p., 30).

La capacitación debe de tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiaran a ellos y a la empresa. El ciclo de la capacitación inicia desde la determinación de las necesidades de capacitación hasta la evaluación y seguimiento del programa de capacitación donde es allí la pauta para reiniciar el ciclo en cuanto al desarrollo de habilidades de un plan estratégico de capacitación. La capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

La capacitación debe ser parte de la planeación estratégica y a su vez también deberá ser planeada estratégicamente, ¿pero cómo podría hacerse la planeación estratégica de la capacitación? La respuesta debería ser: igual que la planeación integral, el administrador de los recursos humanos deberá tener muy claro el qué y para qué impartir capacitación y qué tipo de capacitación impartir.

La capacitación atraviesa casi todas las instancias, la encontramos desde la planificación para la implementación de un sistema de gestión de calidad hasta el mantenimiento y mejora del mismo. Es impensable planificar la mejora de un sistema sin el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de las personas que intervienen en la gestión propiamente dicha. Y la mejora de estas competencias, contribuye significativamente a la mejora y mantenimiento del sistema. (Gradiz et al, 2018, p., 40-41)

La empresa a través de la gestión de la calidad realiza un análisis de la organización, de sus recursos humanos y de los puestos de trabajo o cargos, lo cual permitirá a ésta establecer una condición que permita conocer los temas y áreas de capacitación, las habilidades, conocimientos, competencias a desarrollar y las personas involucradas en cada programa. Las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de

capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. La detención de las necesidades de gestión de calidad en la capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea los medios principales empleados para hacer la detención de las necesidades de capacitación. Gradiz et al, 2018, p. 44).

### **3.4 Relación entre la rotación laboral y su efecto en la calidad en la evaluación del desempeño.**

La gestión de la calidad en la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puntos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de staff, la calidad en la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Se realiza un análisis del proceso de evaluación del desempeño, donde se valoran los elementos indispensables a tener en cuenta para la aplicación consecuente de este instrumento de gestión de calidad, de manera que se logre el incremento permanente de las competencias de los trabajadores, tributando así al alcance de los objetivos generales de la organización. (Gradiz et al, 2018, p. 48)

El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. Por ejemplo, quizá algunas empresas deseen conceder mayor importancia al desarrollo de los empleados, mientras que otras organizaciones tal vez quieran dirigir su atención a las decisiones administrativas, como los ajustes salariales. Una gran cantidad de sistemas de administración del desempeño fallan porque la administración espera demasiado de un método y no determina en forma específica lo que desea lograr con el sistema (Mondy, 2010, p. 242)

El propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización. El sistema también ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los aumentos de sueldo, las transferencias o las terminaciones de contratos. Además, el sistema de evaluación debe ser legalmente defendible. Aunque no existe un sistema perfecto, todo sistema debe poseer ciertas características. Las organizaciones deben buscar una evaluación exacta del desempeño que permita el desarrollo de un plan para mejorar la actuación individual y la de los grupos. El sistema debe informar honestamente a las personas cómo están posicionadas dentro de la organización. (Mondy, 2010, p. 257).

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas (Chiavenato, 2000, p. 259).

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, 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. (Gradiz et al, 2018, p. 52)

Es evidente que la gestión de la calidad en la evaluación del desempeño conlleva una serie de ventajas competitivas y productivas en el seno de una organización, entre los beneficios que aporta la evaluación del desempeño encontramos las siguientes ventajas.

1. Mejora el desempeño: mediante la realización sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal lleva a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

2. Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir que tasa de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.

3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencias un reconocimiento del desempeño anterior.

4. Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado: de manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

5. Planificación y desarrollo de la carrera profesional: la realimentación del desempeño guía las decisiones obre posibilidades profesionales específicas.

6. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos.

7. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos.

8. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud. Las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda (Gradiz et al, 2018, p. 55-56).

### **3.5 Efectos de la rotación laboral en la productividad de la organización**

El concepto de productividad, se ha vuelto muy importante en las últimas décadas, lo cual ha motivado diversas acepciones desarrolladas en función de la evolución en el estudio del mismo. Entonces, comenzaremos a describir sus orígenes. La preocupación por la productividad se origina a partir de la revolución industrial, y de la necesidad de producir en serie, como producto del aumento de la eficiencia técnica. Pero fue hasta 1883 que Littre define productividad como la "facultad de producir". Sin embargo, el auge de la productividad comienza a partir de las investigaciones de Frederick Taylor, a principios del siglo XX, en donde intentaba aumentar la productividad en el nivel de producción en la llamada "Administración científica" (Cabrera, et al., 2011, p. 86).

La productividad es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los pobres resultados de las técnicas de productividad de la mano de obra directa. (Chiavenato, 2000, p. 279)

La productividad es de mucha importancia ya que es un detonador de innovación que impacta en la creación de productos, servicios y los procesos, además de generar un cambio interno, hay una mejora en la calidad del servicio al cliente, hay eficiencia operativa y productiva, cuando se presentan cambios en el mercado hay una mejor adaptación y se alcanza la eficacia comercial (Espinoza y Prado, 2017. p.14).

En alguna época la productividad y la calidad se consideraban como conceptos que podrían entrar en conflicto. Sin embargo, la producción a un alto nivel de calidad reduce los desechos y las repeticiones de trabajo. Por lo tanto, el mejoramiento de la calidad, la automatización y otras mejoras en los métodos de operación también pueden impulsar la productividad. (Domínguez y Sánchez, 2013 p.22).

### **3.6 Importancia de un adecuado reclutamiento para evitar la rotación laboral**

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2000, p. 2).

El reclutamiento en la gestión de calidad consiste en el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente, la calidad influye a través de los sistemas de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. La gestión de la calidad en el reclutamiento tiene como finalidad, en definitiva, la incorporación de personas apropiadas para un cierto evento o una tarea específica. Se trata de un procedimiento que se inicia con una convocatoria y que continúa con un filtro para que aquellos que se suman sean los individuos idóneos.

En este punto es importante señalar que no existe una sola forma de realizar el proceso de reclutamiento del personal. La manera de diseñar y ejecutar el proceso depende de las necesidades, prioridades, políticas organizacionales, así como también, de los recursos disponibles para ellos en donde la gestión de la calidad garantice niveles óptimos de resultados. Previo al reclutamiento, la gestión de la calidad requiere realizar un diseño, descripción y análisis de puesto. (Gradiz et al. 2018, p., 14)

Los modelos de gestión del talento humano incluyen y se responsabilizan por la dimensión humana en la organización, se trata de contratar personas idóneas para los cargos correspondientes, capacitarlos y proporcionar las herramientas básicas para un buen entorno laboral (Prieto, 2013, p. 58).

El reclutamiento externo es cuando habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas ajenas a la organización o candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas existentes a través de unas herramientas considerables para la organización (Gradiz et al., 2018, p. 18).

Estamos en una economía de innovación donde los individuos competentes se presentan con ideas realmente buenas. Las empresas quieren alcanzar grandes éxitos con el siguiente gran producto y lo fundamental es asegurarse de que se tenga la mejor

gente para lograrlo. De este modo, en la actualidad se hace mucho énfasis en la calidad de las contrataciones. (Mondy, 2010, p. 6)

El proceso de reclutamiento del personal en base a la calidad puede ser distinto en muchos aspectos, es decir, el proceso no será el mismo para una organización especializada en ventas a una organización enfocada en las finanzas. (Gradiz et al. 2018, p., 19)

## **Capítulo cuatro: Gestión de calidad de la retención laboral y su incidencia en la funcionalidad de una organización.**

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009, p. 440).

### **4.1 Efecto de la calidad de la retención laboral en el crecimiento de la organización**

Los empleados son depositarios de la mayor parte de los conocimientos que maneja la organización, lo que se convierte en un recurso sumamente valioso que, además, posee dos cualidades claves desde el punto de vista de la teoría de los recursos y las capacidades; son difíciles de imitar y difíciles de sustituir (Pérez-Cano (como se citó en Pérez y Prieto, 2011) p.2).

El establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa (Prieto, 2013, p.31).



Es importante que el área de gestión humana y el resto de la organización, no olvide que los profesionales, si deciden abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento, difícil o imposible de valorar y de almacenar en la empresa. Es por esto que en las empresas, debe aplicarse una cultura de que el empleado es lo primero y tratar de incentivar su permanencia con planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, jornada justa o planes de carrera entre otras muchas acciones de retención, para garantizar, o al menos asegurar, la permanencia en el medio y largo plazo (Prieto, 2013, p.39).

Desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad constituyen un elemento clave en la incorporación y retención de personas con las competencias adecuadas. Así, cuando la organización busca talento, las pruebas de conocimiento tendrán un lugar preponderante; por el contrario, si lo importante son las habilidades y las actitudes, el énfasis se pondrá en las pruebas de desempeño y en entrevistas de provocación de tensión y de resolución de problemas (Camisón et al., 2006, p. 1117).

#### **4.2 Gestión de calidad en la motivación y satisfacción laboral.**

Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño (González (como se citó en Sum, 2015) p.7).

La motivación de una persona dentro de una organización está ligada al grado de satisfacción que tenga del cargo que desempeña. Esta satisfacción estará contenida en actividades estimulantes que generen un reto para el empleado, de este modo se propone el enriquecimiento de dichas tareas el cual se logra a través del aumento de responsabilidades, de los objetivos y el desafío de las tareas del cargo (Santacruz, 2011, p.56).

El término motivación para Herzberg encierra factores afectivos que cambian las actitudes de los empleados hacia sus labores lo cual se ve reflejado en un alto o bajo desempeño, además encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo, cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción (Santacruz, 2011, p.54-55).

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos. La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.388).

Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución, así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo; para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno, para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen (Chiavenato (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018, p.41).

### 4.2.1 Tipos de motivación laboral

Motivación extrínseca: El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la posibilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Por otra parte, un castigo se refiere a un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante (Bedodo y Giglio, 2006, p.17).

Motivación intrínseca: Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿Qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca (Bedodo y Giglio, 2006, p.18).

La motivación intrínseca es aquella que hace que las personas realicen lo que hacen porque lo quieren hacer o ya que es muy diferente a que las personas hagan lo que tiene que hacer porque les conviene, entonces, sí se puede motivar a otras personas por factores extrínsecos por medio de un bono, por medio de un incentivo. Pero también se puede motivar circunstancias para que las personas se muevan y les interese aún más es por eso que la motivación llega a realizar con mejor exactitud las tareas o el trabajo que se desempeña día a día (Sum, 2015, p.4).

### **4.2.2 Causas de la satisfacción laboral**

Una adecuada gestión y organización de recursos humanos puede incidir en lo que se pueda sobre los factores que en general provocan satisfacción a la mayor parte de los trabajadores. No obstante, también debe tomarse en cuenta el componente particular de cada trabajador e incidir en ello para crearle un entorno lo más satisfactorio posible. Lo ideal es tener colaboradores lo más satisfechos posibles, pero al menos debe lograrse que no tengan factores de insatisfacción.

Reconocimiento: la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador. Buen Ambiente: el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción. Competencia de la Dirección: es decir sí la dirección es incompetente hallarán poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización. Seguridad en el Empleo: el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos (Jhon Perry (como se citó en Espinoza y Prado 2017) p.29).

### **4.3 Papel de la gestión de calidad en las teorías motivacionales**

Existen organizaciones que, en el proceso de querer ser más eficiente, buscan formas de presión al personal para que este sea más productivo. “la calidad no se consigue exprimiendo a los trabajadores su máximo esfuerzo físico” (Camisón et al., 2006, p.108); por lo que existen teorías motivacionales que pueden utilizarse para alcanzar este tipo de objetivo.

Están las de contenido: McClelland (1962), White (1959) Maslow (1943) y Herzberg (1968) y en cuanto a proceso: la teoría de Equidad de Adams (1963), la teoría de la finalidad de Locke (1968) y la teoría de las expectativas de Vroom (1964), Atkinson (1964) y la teoría Social cognitiva de Bandura (1977). (Sierra, 2011, p.355).

### 4.3.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

La Teoría de motivación de Abraham Maslow Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una Pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. (Gibson, Ivancevich y Donnelly (como se citó en Cantú) p.21).

Las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador. Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas. Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo. Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.

Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza. Necesidad de autorrealización. En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo (Maslow (como se citó en Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) pp.391-392).

“El esfuerzo y retribución económicas a los trabajadores deben estar debidamente compensados, es decir, lo primero que motiva a los trabajadores es la oportunidad de ganar lo más posible” (Taylor (como se citó en Domínguez, 2008) p.139). Esto permite a satisfacer las necesidades básicas (numero 1) descritas por Maslow, por lo que deben de ser considerados los incentivos financieros directamente proporcionales al esfuerzo requerido por el trabajo.

“Los trabajadores del nivel 5 se ven motivados por el reto, el grado de dificultad y la oportunidad de salir adelante; son personas a las que el riesgo les motiva y estimula” (Domínguez, 2008, p.140); por lo que puede notar que los comportamientos del individuo son distintos en cada uno de los niveles en que se encuentre.

Asociada con la necesidad de seguridad, según Maslow, se encuentra: La incertidumbre. Una persona puede rechazar un nuevo trabajo que le suponga mayor responsabilidad e ingresos, porque no está segura de si desea mejorar o verse privada de sus, hasta ahora, logros sociales adquiridos. El resentimiento. Es también un factor vital en la resistencia al cambio. Las personas se resienten si se observan controladas o manipuladas por otras. Cualquier intento de introducir una mayor presión en el control de la mano de obra, suscitará enormes sospechas y se producirá esa resistencia que estudiamos (Domínguez, 2008, p.128).

Las necesidades sociales, serán motivadas cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad hayan estado cubiertas o satisfechas. “Los trabajadores atascados en el nivel 2(seguridad), son los más reacios al cambio. El temor domina este nivel (“más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer” (Domínguez, 2008, p.127). De igual manera sucede con algunos trabajadores que permanecen más tiempo en la organización que conocen por inseguridad a explorar nuevos ambientes, lo que contribuye también en la retención del personal.

La búsqueda del bien, por su propia naturaleza, no se limita al propio sujeto, busca expandirse. En este sentido, la consideración de la dimensión ética abre la puerta a un tipo de motivación humana de la que Maslow (1954) no habló, y que se halla en la base de innumerables comportamientos humanos: la motivación que mira al bien del otro. En el ámbito de las organizaciones, si no admitimos la búsqueda del bien del otro, quedarían sin explicación muchos comportamientos de colaboración y de cooperación que no siempre son fruto de intereses personales. Negar esta motivación es cerrar los ojos a una realidad humana presente en innumerables relaciones interpersonales. (Camisón et al., 2006, p.1015).

#### **4.3.2 Teoría de los factores de la motivación de Herzberg**

Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas. Por el análisis de las respuestas, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal manifestaban factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto. Herzberg señala que los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto separan y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto pueden traer paz, pero no es necesario que sea la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla. Herzberg caracterizó los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto (Cantú, 2006, pp. 22-23)

Las Teorías de la Motivación de Herzberg, se distinguen por el énfasis que ponen en la importancia del trabajo en sí mismo y su contenido. De estas teorías se extrajeron que la participación y la mayor intervención de los empleados en el trabajo, son posturas arriesgadas para la Gerencia, esta desea que los empleados intervengan de un modo cooperativo, pero dentro de ciertos límites, porque la Gerencia no quiere perder el control. El sentido común de los gerentes les indica que no pueden perder el control de la gestión porque la empresa, desde su concepción capitalista, persigue siempre un fin lucrativo a pesar de cualquier idea innovadora basada en los postulados anteriormente expuestos. (Domínguez, 2008, p.5).

Según la teoría de los dos factores de Herzberg, el enriquecimiento de los puestos es un camino para obtener la satisfacción intrínseca por medio del puesto. Se debe a que el puesto es demasiado pequeño para el espíritu de muchas personas. En otras palabras, los puestos no son lo bastante grandes para la mayoría de las personas y deben ser redimensionados. El enriquecimiento del puesto (o ampliación) es una manera práctica y viable para acoplar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante. Consiste en aumentar de manera deliberada y gradual los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto para ceñirlos a las características progresivas del ocupante (Chiavenato, 2009, p.214).



Exigencias crecientes en el puesto, lo que debe modificar de tal manera que se incremente el nivel de dificultad y de responsabilidad; incremento en la responsabilidad del empleado lo que debe permitir más control y autoridad individual sobre el trabajo; otorgamiento de libertad para la programación del trabajo que dentro de ciertos límites, se debe permitir a los empleados individuales programar su propio trabajo; suministro de retroalimentación lo que demanda hacer reportes periódicos oportunos sobre el desempeño para los empleados, más que para sus supervisores, el suministro de nuevas experiencias de aprendizaje: las situaciones del trabajo deben motivar oportunidades para nuevas experiencias y para el desarrollo personal (Mondy, 2010, p.118).

Las recompensas sólo cubren las necesidades humanas de nivel bajo (Maslow y Herzberg). La vigilancia y el control deben ser estrictos y no se puede dejar a las personas sin supervisión ni se debe permitir que los subordinados se entreguen a sus propias deliberaciones. La cautela debe prevalecer sobre la confianza. En general, se considera que las personas son incompetentes e interesadas y que tratarán de sacar provecho personal siempre que puedan. Por consiguiente, el trabajo se esquematiza y fragmenta de modo que simplifique las tareas, requiera decisiones de rutina y marque líneas claras de autoridad y mando jerárquico. El reloj checador y el libro de firmas de entradas y salidas son esenciales para el control (Chiavenato, 2009, p.444).

#### **4.3.3. Teoría del establecimiento de metas de Locke**

Esta teoría postula que: Cuanto más complicado sea el logro de una meta, mayor será el esfuerzo del individuo por conseguirla (Grado de dificultad). Cuanto mejor definida este la meta, el esfuerzo del individuo será mayor y ser mejor su comportamiento (Metas específicas). Cuanto mejor y más rápida sea la respuesta sobre el rendimiento del individuo en la consecución de las metas, más eficaz será el esfuerzo para su realización (Retroalimentación). Cuanto más participación tenga el individuo en la definición de las metas, mejor será su respuesta a la hora de solucionar problemas (Participación) (Domínguez y Sánchez, 2013, p.29).

La investigación ha demostrado que, para ser efectivas, muchas actividades gerenciales clave deben integrarse a un sistema amplio, aunque una parte importante de este sistema se refiera a los pasos necesarios para establecer objetivos, acciones de planeación, instrumentación y control, y evaluación. También recordará que los términos objetivos y metas a menudo se utilizan de manera indistinta en la bibliografía administrativa. La propuesta es que, para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables; de hecho, las metas claras, si son aceptadas, son motivadoras. Las personas quieren saber lo que se espera de ellas, sin embargo, deben cumplirse varias condiciones, por ejemplo, que los objetivos sean verificables, es decir, que al final del periodo se esté en posibilidades de medir si los objetivos se han logrado y hasta qué grado. Los objetivos deben ser desafiantes, aunque también razonables, si son irreales y no pueden alcanzarse, más que motivadores son desalentadores, meta importante de la APO (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.398).

Para comprometerse a alcanzar las metas es esencial una verdadera participación al momento de establecerlas, y en el ambiente apropiado se fomentará a los individuos a que las establezcan ellos mismos, aunque, por supuesto, el superior debe revisarlas y aprobarlas. También es posible que en el ambiente adecuado las personas tiendan a establecer metas más altas de las que el superior establecería. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.399).

#### 4.3.4 Teoría de la equidad de Adams

Adams enunció una teoría sobre la motivación en el entorno laboral y social, en la que estableció que dentro de toda organización, los individuos realizan comparaciones entre lo que ellos aportan a la empresa (contribución), y lo que esta le reporta a ellos (retribución). Además el individuo compara su contribución y retribución con la de los demás compañeros de trabajo para ver si son justas. Si en esta comparación existen injusticias, el individuo procurará eliminarlas. Este proceso puede producir equidad. Cuando en una misma organización, la comparación entre la contribución - retribución de un individuo es igual a la de otro compañero. Falta de equidad. Cuando dentro de una misma organización, existen desigualdades en la comparación entre la contribución - retribución de dos sujetos (Domínguez y Sánchez, 2013, pp.29-30).

La Teoría de la equidad: Está centrada en la percepción que tiene cada individuo de la relación entre sus aportes (esfuerzo, experiencia, conocimientos, aportes materiales, educación, tiempo) y las recompensas que recibe (salario, beneficios, reconocimiento) comparada con la relación recibida por otros miembros de la organización. La equidad está dada porque los índices de resultado sobre aportes sean similares entre las personas o grupos en comparación. La inequidad en cambio puede tener dos signos: puede ser una inequidad positiva si su relación aportes-recompensa es mayor a la de otros o negativa cuando es menor. Esta relación, suele estar influenciada por sesgos que afectan la percepción de las recompensas. (Alva y Gutiérrez, 2016, p.149).

La retención de los empleados debe ser una prioridad y debe llevarse a cabo no solo desde el Departamento de Recursos Humanos sino desde toda la organización, es decir que debe estar vinculada directamente a la planeación estratégica de la empresa (Mina (como se citó en Pérez, 2011, p.7).

La gestión científica supone la división del trabajo, donde las tareas se subdividen en pequeñas tareas, ejecutadas por una mano de obra no muy especializada, respecto a otros niveles en el sistema de producción masiva. Esta departamentación lleva generalmente a una continua rotación de la mano de obra, absentismo y falta de cooperación que son, los síntomas de baja motivación y moral por parte del trabajador (Domínguez, 2008, pp.139-140).

#### **4.4 Aspectos que influyen en la gestión calidad de la retención laboral**

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. En algunas organizaciones estos procesos para conservar al personal merecen una calificación muy baja, porque se aproximan al modelo del hombre económico (que trabaja exclusivamente por el salario), por la rigidez y falta de flexibilidad y por su índole genérica y estandarizada, que trata a todas las personas con base en la media, sin respetar sus diferencias individuales ni sus diferentes aportaciones a la organización.

En otras organizaciones, estos procesos de retención de los empleados merecen una calificación muy alta, porque se aproximan al modelo del hombre complejo, por su flexibilidad y adaptación a las personas y por el respeto a las diferencias individuales y a las diferentes aportaciones para el éxito de la organización. (Chiavenato, 2000, p.279).

##### **4.4.1 Remuneración**

Una política de remuneración establece lineamientos generales para tomar decisiones de remuneración. Algunos empleados percibirán que las políticas de remuneración de su empresa son justas e imparciales, mientras que otros tal vez tengan opiniones diferentes. El resultado de estas percepciones tiene un efecto sobre las imágenes de equidad de los empleados y puede dar como resultado una productividad más baja o la decisión por parte de los empleados de abandonar la empresa. Con frecuencia, una organización, ya sea formal o informalmente, establece políticas de remuneración que determinan si la empresa será un líder en remuneraciones, un seguidor de las remuneraciones, o una compañía que se esforzará por una posición promedio en el mercado laboral (Mondy, 2010, p.271).

Las políticas de remuneración pueden tomarse como un importante comienzo para atraer y retener buenos empleados, los sistemas de remuneración o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilita la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo. (Prieto, 2013, p.59)

En un mundo en cambio dinámico, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de la tecnología de la información, los programas de remuneraciones no podrían quedar al margen. Ellos también se caracterizan por profundas transformaciones. Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente en el desempeño y en la productividad. Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basa en alcanzar las metas y los objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos (Chiavenato, 2000, p.309)

En la actualidad las organizaciones han tomado la opción de implementar sistemas de calidad debido a la importancia que aportan a la productividad y competitividad de la empresa, para lo cual se debe de llevar a cabo un proceso en donde los empleados aporten lo mejor en beneficio de la empresa, esto depende en gran parte a la remuneración que estos reciben por las labores que desempeñan. “La remuneración es el pago o la retribución que se ofrece a una persona para la prestación de un servicio en un tiempo determinado y en un lugar específico” (Hernández, 2019, Párr. 1)

Es necesario crear canales que generen mayores ingresos mensuales es decir una remuneración mayor, según el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos interna y externamente. Para dar lógica a este planteamiento es importante exponer un concepto más de remuneración. “La remuneración es todo tipo de retribución y/o contrapartida que se ofrece como compensación por la prestación de un servicio o cesión de activos” (Pedrosa, 2020, Párr. 1).

Las políticas de remuneración pueden tornarse como un importante comienzo para atraer y retener buenos empleados. Los sistemas de remuneración o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles.

Las organizaciones han considerado que el ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial sería la base para una estrategia importante de retención pero, las personas cambian sus prioridades y así, la experiencia está demostrando que no es tan importante como si lo es el optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral o que la organización lleve a cabo los valores que predica. En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y una serie de tareas a realizar, se quiere encontrar en él, un lugar de desarrollo integral humano e intelectual. (Prieto, 2013, p. 67).

#### **4.4.2 Oportunidades de Ascenso**

Un ascenso laboral significa subir de categoría, teniendo en cuenta elementos como la formación del trabajador, méritos o antigüedad. Un ascenso laboral se da dentro del sistema de clasificación profesional que haya establecido por convenio o en su defecto representantes de los trabajadores. (Montaner, 2015, Párr. 1)

Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso hacia adelante en la carrera del empleado (Chiavenato, 2007, p. 358).

Por otro lado, puede ser que aunque en las empresas existen programas y mecanismos destinados a promover ascensos y retener al talento humano. Los empleados no estén al tanto y no participen en dichos programas, lo cual también podría implicar descuidos en los mecanismos de comunicación interna usados por la organización para informar a los colaboradores. (Dueñas, 2014, Párr. 6)

Los empleados están más satisfechos con su trabajo actual si ven un camino disponible para escalar posiciones en la empresa y que se les da más responsabilidad junto con una mayor compensación. Muchas compañías alientan a sus empleados a que adquieran habilidades más avanzadas que conduzcan a la posibilidad de una promoción. Por ejemplo, las empresas suelen pagar el costo de la capacitación para los empleados que tomen cursos universitarios. Durante la revisión del desempeño anual de un empleado, un supervisor debe trazar un camino que le muestre lo que necesita llevar a cabo y qué nuevas habilidades necesita desarrollar para progresar dentro de la organización. (Espinoza y Prado, 2017, p. 53)

#### **4.4.3 Clima organizacional**

Las investigaciones sobre el clima organizacional reúnen información acerca del campo psicológico del ambiente de trabajo de las personas y su sensación personal en ese contexto. El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante (Chiavenato, 2009, p. 553).

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. “El término clima organizacional se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes (Chiavenato, 2007, p.59). Así el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral.

Propiciar un buen clima es un factor determinante para lograr la retención del trabajador, porque de esto depende mantener buenas relaciones sociales y profesionales. Por esto, es importante definir el concepto de clima organizacional. “El clima organizacional llamado también clima laboral, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas, que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido por medio de las estrategias internas” (Pérez, 2012, p.72).

El reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como capacitaciones, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, etc. Para modificar las actitudes y conductas de los miembros o para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. (Psicología y empresas, 2013, Párr. 4).

#### **4.4.4 seguridad y estabilidad laboral**

Día a día las grandes empresas evolucionan haciéndose cada vez más competitivas dentro de su ramo, adaptando nuevas tecnologías, pero sin dejar atrás el factor más importante; el humano. La dirección de estas empresas está en manos de sus empleados, y de las habilidades que posee cada uno; constituyendo el recurso más valioso que tienen las empresas por lo que hay que potenciarlo al máximo, haciéndose como reto conocer que tan motivada y satisfecha están las personas, reflejándose en estabilidad y compromiso. Al surgir problemas en la estabilidad laboral que afecten el buen funcionamiento de la empresa y por consecuencia las bajas de estos, hay que buscar las causas que han dado origen a una excesiva rotación de personal y los efectos que esta trae. (Domínguez y Sánchez, 2013, p. 13)

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización. (Mondy, 2010, p.7)

La seguridad laboral es el factor más importante a la hora de elegir una empresa en la que trabajar, según el estudio Randstad Employer Branding, que revela que un tercio de los empleados encuestados aseguraron que esta es su principal preocupación a la hora de escoger un lugar para trabajar.



A la seguridad le siguen la estabilidad, que la compañía esté saneada financieramente, las perspectivas de futuro y las condiciones económicas. Por géneros, el informe destaca que los hombres siguen más interesados por su carrera, mientras que las mujeres apuestan por aspectos relacionados con la conciliación y la facilidad para compaginar la vida laboral y la personal.

Según Randstad, los hombres prefieren empresas en las que puedan desarrollar una carrera internacional o que les ofrezca formación de calidad. Por su parte, las mujeres buscan más la flexibilidad en el empleo, la conciliación, un ambiente de trabajo agradable o una buena localización.

Por edades, el segmento de empleados de entre 40 y 65 años busca empresas que ofrezcan productos o servicios de calidad, con buena situación financiera y que también les facilite conciliación, mientras que el segmento de entre 18 y 39 años se siente más atraído por lugares que brindan oportunidades de carrera globales y buena formación.

El estudio remarca que la actual situación económica de España está activando el interés de los trabajadores por encontrar la estabilidad en el empleo.

El colectivo de entre 40 y 55 años achaca esta premisa para quedarse en su empresa actual. Por contra, el principal motivo que llevaría a los empleados a cambiar de compañía es una remuneración insuficiente, sobre todo para la franja de edad de entre 18 y 39 años.

Los sectores para trabajar más deseados por los encuestados por Randstad son tecnología y electrónica, medios de comunicación y hostelería y colectividades.

Tecnología ocupa el primer lugar en formación, oportunidades de carrera, sueldo, gestión, conciliación y estabilidad laboral. Por su parte, los medios de comunicación

Las empresas que les brindan seguridad a sus trabajadores en épocas donde factores externos como la recepción económica tendrá en su personal altos niveles de motivación, observado en la pertenencia por su empresa, lealtad por su trabajo y muy bajo niveles de deserción Prieto, 2013, p. 64).

La estabilidad laboral es un derecho que tiene el trabajador a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acceder a situaciones extrañas. En este sentido la estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y solo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación y con esto proteger al trabajador de despidos arbitrarios (Reyes, 2017, p. 24).

Existen razones que tiene la administración para el apoyo de un programa de seguridad Pérdida personal como el dolor físico y la angustia mental que se asocian con las lesiones siempre son desagradables y traumáticos para un trabajador accidentado. Un aspecto que merece todavía mayor preocupación es la posibilidad de una discapacidad permanente o incluso de la muerte. Pérdida financiera para los empleados heridos. La mayoría de los empleados están protegidos por planes de seguros de la compañía o por seguros personales contra accidentes. Sin embargo, una lesión puede dar como resultado pérdidas financieras que no están cubiertas por el seguro. Pérdida de la productividad. Cuando un empleado sufre una lesión, habrá una pérdida de productividad para la empresa. Además de las pérdidas obvias, con frecuencia existen costos ocultos. Por ejemplo, tal vez un trabajador sustituto necesite capacitación adicional para remplazar al empleado lesionado. Incluso cuando otro trabajador esté disponible para ocupar provisionalmente el puesto del empleado lesionado, tal vez sea a costa de la eficacia (Mondy, 2010, p.344).

## Conclusiones

Se determina que mediante la presentación de los conceptos básicos de la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral se han consolidado y por lo tanto enriquecido los conocimientos cognitivos, los cuales han proporcionado una noción más específica de los aspectos tratados a lo largo de la investigación.

A través de lo fundamentado se concluye que la aplicación de normas busca la mejora del funcionamiento y la eficiencia en la utilización de los recursos, lo que bien llevado puede conducir a la reducción de costos. Las Normas ISO son un referente de calidad a nivel mundial y permiten a las organizaciones la estandarización y mejoramiento de sus procesos, su funcionamiento y reconocimiento, lo cual es de vital importancia para la sobrevivencia de las empresas en un mundo globalizado lleve a cabo todas y cada una de sus funciones organizacionales con éxito.

Según lo expuesto se concluye que las métricas cualitativas como la evaluación del desempeño, la capacitación, el reclutamiento y la productividad, son determinantes en el impacto de la gestión de calidad en la rotación laboral, lo cual es significativo para determinar la efectividad del cumplimiento de las tareas organizacionales y el correcto funcionamiento de una empresa u organización

A consecuencia del estudio de los distintos aspectos en relación a la satisfacción laboral se determinó que estos son fundamentales para el funcionamiento de una empresa ya que resulta imprescindible retener a un personal con capacidad para resolver las distintas contrariedades presentadas en toda organización.

En conclusión, se evidenció que basado en la documentación recabada se determinó que gestionar la calidad de los procesos de rotación y retención laboral son de suma importancia para que una empresa lleve a cabo todas y cada una de sus funciones organizacionales con éxito.

## Bibliografía

- Alameda C. (07 de Julio 2017) Rotación de Personal [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Alva C. y Gutiérrez G. (2016). La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información” (tesis de Maestría). Universidad del pacifico. Perú.
- Bedodo V. y Giglio C. (2006) Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Santiago, Chile.
- Cabrera A., Ledezma M. Y Rivera N. (2011). Impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras [Mensaje de un Blog]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Camisón C, Cruz S. y González T. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelo y sistemas. Madrid, España: Pearson/Prentice Hall.
- Cantú L. Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de León (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León.
- Castillero O. (8 de Junio 2017) Rotación de Personal [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://psicologiyamente.com/organizaciones/rotacion-de-personal> Linares J. (11 de septiembre 2018) Índice de Rotación de Personal [Mensaje de un blog]. Recuperado de: <https://www.easyrecrue.com/es/blog/rotacion-de-personal>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. México: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill.

- Chiavenato I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Dessler G. y Varela R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*, México, Pearson/ Prentice Hall.
- Domínguez R. y Sánchez F. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa cotton textil s.a.a. – planta trujillo 2013* (Tesis de grado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Peru. Recuperado de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ\\_RENZO\\_ROTACION%20DE%20PERSONAL\\_PRODUCTIVIDAD.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ_RENZO_ROTACION%20DE%20PERSONAL_PRODUCTIVIDAD.pdf)
- Espinoza R. y Prado J. (2017). *Estudio de las variables dependientes (productividad, ausentismo laboral, rotación de personal, satisfacción laboral) y su incidencia en el crecimiento organizacional (Seminario de graduación)*, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Flores, R. y Badii, M. (Marzo 2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1) : 6  
Recuperado de: [https://www.academia.edu/26376451/Factores\\_que\\_originan\\_la\\_rotacion\\_de\\_personal\\_en\\_las\\_empresas\\_mexicanas\\_Factors\\_that\\_cause\\_personnel\\_rotation\\_in\\_mexican\\_companies](https://www.academia.edu/26376451/Factores_que_originan_la_rotacion_de_personal_en_las_empresas_mexicanas_Factors_that_cause_personnel_rotation_in_mexican_companies)
- Gaitán S. y Rodríguez S. (2018). *Gestión de la calidad del liderazgo en la organización* (Seminario de graduación), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Gradiz B., Chavarria J. y Maldonado S. (2018). *Gestión de la calidad en el desempeño laboral* (Seminario de graduación), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua. Recuperado de:
- Koontz, H., Weihrich H. y Cannice Mark (2012). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw – Hill.

- Mondy W. (2010). Administración de recursos humanos. México, D.F.: Pearson Education/Prentice Hall.
- Organización Internacional de Normalización (2015). Norma Internacional ISO 9001. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>.
- Pancardo J., Ruiz M. y Ramírez M. (2011). Capacitación cruzada: Una Herramienta para el aumento de la productividad organizacional. Conferencia llevada en el XVI congreso internacional de contaduría administración e informática. Universidad de Tamaulipas. México.
- Pérez Ibarra, A. (Enero de 2012). La administración de la calidad del talento humano [mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://ciencia.lasalle.edu/ruls>
- Peréz, P. (2011). Satisfacción laboral una revisión actual de la aplicación de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación- hacia un modelo integrador. (maestría en psicología) recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/Tc110592.pdf&ved=2ahuKEwjPonk435AhWla1kKHWOCCPcQFjAKegQIAhAB&usg=AOvVaw2-IBaE5nftS3pBYm76pZW>
- Ramos y Sanchez. (2017). Retención del talento humano estregico en empresas mineras. Piura, Perú.
- Sierra, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estrategico: Analisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. (tesis doctoral). Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Prieto, P. (2013). Gestión del taalento humano como estrategia pararetención del personal. (Tesis de grado). Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.
- León, A. (2013). Estrategias de recursos humanos para retenr el talento humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas del area metropolitana. (tesis de grado)
- Werther W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las Empresas. México: MCGraw - Hill.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Gestión del talento humano

Subtema

Gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral

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

Autores

Br María Alexandra Hernández Vivas

Br. Yessica Elizabeth Quintero Pérez

Br. Leonard Enrique Castillo García

Tutor

MSC. Ana María Sánchez Morraz

Managua, febrero del 2020.



## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Valoración Docente .....	iii
Resumen .....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno: Generalidades de la Gestión de calidad en los procesos de rotación y retención del talento humano.....	4
1.1 Concepto de sistema de gestión de calidad.....	4
1.2 Concepto de gestión de calidad.....	6
1.3 Principios de la gestión de calidad.....	7
1.4 Para qué sirve un sistema de gestión de calidad.....	8
1.5 Ventajas del sistema de gestión de la calidad .....	9
1.6 Requisitos generales para los sistemas de gestión de la calidad .....	11
1.7 Concepto de gestión del talento humano.....	11
1.8 Rotación laboral .....	12
1.8.1 Concepto de rotación laboral.....	13
1.8.2 Importancia de rotación laboral.....	14
1.8.3 Ventajas de la rotación laboral.....	14
1.8.4 Desventajas de la rotación laboral.....	15
1.9 Retención laboral .....	15
1.9.1 Concepto de retención laboral.....	15
1.9.2 Importancia de retención laboral.....	16
1.9.3 Concepto de motivación laboral.....	17

1.9.4 Concepto de satisfacción laboral .....	17
Capítulo dos: Gestión de calidad en los procesos de retención y rotación de talento humano según las Normas ISO. ....	19
2.1 Antecedentes .....	19
2.2 Normas ISO 9001 .....	20
2.3 Evolución de las normas .....	21
2.4 Objetivo y campo de aplicación .....	22
2.5 Sistemas de gestión de calidad .....	23
2.6 Enfoque de las normas ISO en Nicaragua.....	25
2.7 La gestión de los procesos .....	26
2.7.1 Características de un proceso bien gestionado.....	26
2.7.2 Etapas de la gestión de un proceso.....	28
2.8 La mejora continua de procesos .....	29
2.8.1 Métodos para la mejora y desarrollo de procesos. ....	30
2.8.2 Reingeniería de procesos.....	31
Capítulo tres: Impacto de la gestión de calidad en la rotación laboral. ....	33
3.1 Gestión de calidad en el desarrollo de la rotación laboral.....	33
3.1.1 Causas de la rotación laboral .....	34
3.1.2 Tipos de rotación laboral.....	35
3.1.3 Índice de rotación laboral.....	36
3.2 Gestión de la calidad en el desarrollo de las habilidades del liderazgo .....	37
3.3 Gestión de calidad en los procesos de capacitación. ....	39
3.4 Relación entre la rotación laboral y su efecto en la calidad en la evaluación del desempeño. ....	42
3.5 Efectos de la rotación laboral en la productividad de la organización.....	45
3.6 Importancia de un adecuado reclutamiento para evitar la rotación laboral .....	46

Capítulo cuatro: Gestión de calidad de la retención laboral y su incidencia en la funcionalidad de una organización.....	48
4.1 Efecto de la calidad de la retención laboral en el crecimiento de la organización	48
4.2 Gestión de calidad en la motivación y satisfacción laboral. ....	49
4.2.1 Tipos de motivación laboral .....	51
4.2.2 Causas de la satisfacción laboral .....	52
4.3 Papel de la gestión de calidad en las teorías motivacionales .....	52
4.3.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	53
4.3.2 Teoría de los factores de la motivación de Herzberg.....	55
4.3.3. Teoría del establecimiento de metas de Locke.....	57
4.3.4 Teoría de la equidad de Adams.....	59
4.4 Aspectos que influyen en la gestión calidad de la retención laboral .....	60
4.4.1 Remuneración .....	60
4.4.2 Oportunidades de Ascenso.....	62
4.4.3 Clima organizacional .....	63
4.4.4 seguridad y estabilidad laboral .....	64
Conclusiones.....	67
Bibliografía .....	68

## Dedicatoria

*Dedico este seminario de graduación con mucho amor y gratitud primeramente a Dios, por brindarme sabiduría, entendimiento y fortaleza para culminar esta etapa de mi vida y guiarme en cada camino que emprendo; a mis padres por ser mi pilar y transmitirme su amor, apoyo y enseñarme que con disciplina, esfuerzo y dedicación puedo lograr todo lo que me proponga, a mi hermana por creer en mí, alentarme y acompañarme incondicionalmente en cualquier paso que doy.*

*María Alexandra Hernández Vivas*

## Agradecimiento

*Agradezco primeramente a Dios, por darme la vida, sabiduría y fortaleza para permitirme alcanzar cada una de las metas para culminar la carrera.*

*Agradezco a mi familia por su amor, comprensión y el apoyo incondicional depositado en mí y cada uno de mis pasos.*

*Agradezco a los maestros que nos acompañaron durante todo el camino de la carrera, por compartirnos sus conocimientos, guiarnos en el buen camino del saber con paciencia y comprensión; en especial a nuestra tutora: Msc. Ana María Sánchez Morraz, por su especial atención y habilidad de orientación para la realización del buen desarrollo del trabajo.*

*De Igual manera agradezco a nuestros compañeros y todas aquellas personas que de forma directa e indirecta me apoyaron en la ejecución de este trabajo.*

*María Alexandra Hernández Vivas*

## Valoración Docente

## Resumen

En la siguiente investigación documental, se aborda como tema la gestión del talento humano, específicamente se enfatiza en la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral.

Por lo tanto, el objetivo planteado en dicho trabajo investigativo radica en analizar la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral a través de un estudio teórico que proporciona las directrices para un buen funcionamiento en las organizaciones.

Para el desarrollo de este documento se tomó como base teórica el estudio de cuatro capítulos, los cuales se mencionan a continuación: capítulo uno, generalidades de la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral; capítulo dos, gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral según las normas ISO; Capítulo tres, impacto de la gestión de calidad en la rotación laboral; capítulo cuatro, gestión de calidad de la rotación laboral y su incidencia en la funcionalidad de una organización.

La metodología implementada parte de la planeación esquematizada mediante una agenda de trabajo; seguido de recolectar información por medio de la lectura de documentos y elaboración de fichas; una vez realizado esto, se prosiguió a la clasificación de la información recabada de acuerdo con el esquema de trabajo y por último se hizo uso de técnicas de redacción para estructurar el desarrollo del mismo. Además, se procede enumerar el contenido de este escrito a continuación: portada, índice, dedicatoria, agradecimiento, valoración docente, resumen, introducción, justificación, objetivos, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

## Introducción

El presente documento está enfocado al estudio de la gestión del talento humano y su relación con la gestión calidad en los procesos de rotación y retención laboral.

Su elaboración sirve como base fundamental para dar apertura a nuevas investigaciones acerca de la calidad en los procesos ya mencionados; permitiendo además a las organizaciones implementar este tema para el fortalecimiento de las mismas y el cumplimiento de sus estrategias empresariales.

El objetivo principal de esta investigación documental es analizar la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral a través de un estudio teórico que proporciona las directrices para un buen funcionamiento en las organizaciones.

El primer capítulo aborda las generalidades del subtema tales como concepto de sistema de gestión de calidad; concepto de gestión de calidad; para que sirve un sistema de gestión de calidad, ventajas del sistema de gestión de calidad; requisitos generales para los sistemas de gestión de calidad; concepto de talento humano; rotación laboral y retención laboral.

El segundo capítulo sustenta el análisis mediante la norma ISO 9001:2015, el cual está contenido por antecedentes; normas ISO 9001; evolución de las normas; objetivo y campo de aplicación, sistemas de gestión de calidad; enfoque de las normas ISO en Nicaragua; la gestión de los procesos y la mejora continua de los procesos.

El tercer capítulo presenta la gestión de calidad en el desarrollo de la rotación laboral, gestión de la calidad en el desarrollo de las habilidades de liderazgo; gestión de calidad en los procesos de capacitación; relación entre la rotación laboral y su efecto en la calidad de la evaluación del desempeño; efectos de la rotación laboral en la productividad de la organización e importancia de un adecuado reclutamiento para evitar la rotación laboral.

Por último, el cuarto capítulo plantea el efecto de la calidad de la retención laboral en el crecimiento de la organización; gestión de calidad en la motivación y satisfacción laboral; papel de la gestión de calidad en las teorías motivacionales; aspectos que influyen en la gestión de calidad de la retención laboral.



## Justificación

Este trabajo investigativo cuenta con una base documental secundaria que considera los conceptos y aspectos más relevantes de la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral, los cuales han sido recopilados de autores que han publicado sus investigaciones en libros, revistas, sitios webs, tesis de grado y maestrías, seminarios de graduación y artículos de blogs; considerando además el análisis del contenido de las normas ISO 9001:2015.

Su desarrollo permite ejecutar de forma eficiente las diferentes fases o tareas orientadas al desarrollo y crecimiento de las organizaciones, de tal manera, da seguimiento al estudio profundo de dichos procesos, los cuales al ser implementados con calidad y estratégicamente garantizarán un óptimo desempeño de las mismas, lo que se traduce a empresas cada vez exitosas que cuentan con profesionales altamente capacitados.

Además, éste se convierte en un precedente para el público en general, así como para estudiantes que necesiten un antecedente, base o aporte didáctico que permita el desarrollo de sus investigaciones teóricas para un tratamiento más adecuado de dichos procesos.

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral a través de un estudio teórico que proporcione las directrices para un buen funcionamiento en las organizaciones.

### Objetivos específicos

1. Presentar las generalidades de la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral mediante conceptos básicos para la consolidación de conocimientos.
2. Fundamentar la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención de personal. de acuerdo a las normas ISO 9001: 2015 para la mejora en el desarrollo de los mismos.
3. Exponer el impacto de la gestión de calidad de la rotación laboral por medio de métricas cualitativas para lograr la eficiencia organizacional.
4. Determinar la gestión de calidad de la retención laboral mediante el estudio de recursos que inciden en la satisfacción para la efectiva funcionalidad de una organización.

## **Capítulo uno: Generalidades de la Gestión de calidad en los procesos de rotación y retención del talento humano.**

El enfoque técnico de la calidad, bien plasmado en el control estadístico de procesos, parte de un concepto de la Gestión de la Calidad como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos y procesos. “Una primera línea de opinión concibe la Gestión de la Calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo” (Camisón, Cruz y González, 2006, p.50). Se hace eco de trabajos que la entienden como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así como de otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente

### **1.1 Concepto de sistema de gestión de calidad**

El sistema de gestión de calidad es una herramienta que permite la planeación, ejecución y control de actividades que buscan desarrollar la misión mediante la prestación de servicios cuyos estándares de calidad sean altos y a su vez medidos con el uso de indicadores de satisfacción de los usuarios. Los sistemas de gestión de calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática (Gradiz, Chavarría y Maldonado, 2018, p.6).

Es un método aplicable en cualquier organización, con el objeto de definir e implementar la infraestructura más adecuada para el desarrollo de su actividad, de tal forma que alcance de manera continua el total cumplimiento de los objetivos de calidad previamente establecidos (García (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018), p.44)

Se explica cómo el complemento de conjunto interrelacionado de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma en la búsqueda de la satisfacción del cliente. Tomando como elementos fundamentales la estructura de la organización, sus procesos, sus documentos, sus recursos tanto materiales, humanos como capital y la ubicación de la organización (González (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018), p.46).

En el proceso de diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad, siempre deberán tenerse en consideración el contexto y las necesidades específicas de cada organización, su misión, visión, objetivos, los productos y los servicios suministrados, así como los procesos y las prácticas específicas utilizadas (Gaitán y Rodríguez, 2018, p.8).

“Un sistema de gestión de la calidad incluye un conjunto de las estructuras, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa que esta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad” (Quality Management System (como se citó en Gradiz et al., 2018) p.7).

Siguiendo la antigua definición ofrecida por la norma ISO 9000.1:1994, un SGC es el conjunto de actividades, estructuras de organización de responsabilidades (plasmadas en un organigrama), recursos capacidades, métodos, tecnologías (especialmente soportes de información y conocimiento) procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo, diseñados para apoyar a la dirección en la conducción de la política y los programas de calidad de la organización con el fin de alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos de calidad establecidos. El SGC es el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de Gestión de la Calidad que la dirección ha adoptado (Camisón et al., 2006, pp.347-349).

## 1.2 Concepto de gestión de calidad

La gestión de calidad, denominada también como sistema de gestión de la calidad, es aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculados entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad. la gestión de calidad parte de normas que competen a la organización y según las cuales la administración de la misma involucre la calidad de forma organizada y práctica (Según Ramírez (como se citó en Gradiz et al., 2018) p.5).

La gestión de la calidad es el conjunto de las unidades de la organización coordinadas hacia un mismo fin, y en busca de satisfacer tanto las necesidades de los clientes externos, así como los internos, que coordina el esfuerzo de toda la empresa para mejorar tanto la calidad como la productividad (Santiago (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018) p.4)

Gestión de la Calidad es un área de especialización gerencial y técnica que da lugar a la aparición en las organizaciones de profesionales especializados. Como una función de la dirección, la Gestión de la Calidad se ha convertido en campo para una profesionalización directiva (Camisón et al., 2006, p.56)

La pretensión de una amplia literatura de consagrar la Gestión de la Calidad como una nueva manera de pensar la función directiva, que aportaría ideas revolucionarias sobre los modelos tradicionales en estrategia, estructura, cultura y procesos, no encuentra excesivo fundamento. La Gestión de la Calidad se ha construido históricamente como una compleja combinación de ideología y métodos, que se han aplicado en la praxis para modelizar metodologías con que afrontar problemas complejos de dirección de organizaciones. (Camisón et al., 2006, p.68).

### **1.3 Principios de la gestión de calidad**

Principio 1. Organización orientada al cliente; es decir, las empresas deben enfocarse como punto de partida en el cliente, realizando una investigación sobre sus inquietudes, deseos y necesidades.

Principio 2. Liderazgo; los líderes establecen unidad de propósito y dirección para la organización, el liderazgo es esencial ya que la gestión de la calidad necesita el esfuerzo de todos los integrantes de la entidad.

Principio 3. Participación del personal; el lograr la participación de los empleados ofrece muchas ventajas, entre ellas el incrementar el compromiso hacia la organización, permitiendo que ellos comprendan los principios de calidad y los hagan suyos.

Principio 4. Enfoque basado en procesos, un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, es decir, todo trabajo en una organización se lleva a cabo mediante algún proceso.

Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión; es decir, que al aplicar este principio se logrará estructurar un sistema que permita alcanzar los objetivos de la organización de manera eficaz y eficiente, armonizando e integrando todos los procesos que se desarrollen dentro de la entidad.

Principio 6. Mejora continua, mejorando la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos y mejorando la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo, la mejora y el aprendizaje deben formar parte de las actividades de trabajo cotidiano de todos los empleados.

Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones; Para ello, el personal debe contar con la capacitación y entrenamiento necesario para poder interpretar tales datos y llevar a cabo decisiones eficaces.

Principio 8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor, es decir, conservar, mantener y mejorar no sólo la relación de interdependencia que existe entre empresa y proveedor, sino armonizar los procesos que realizan ambos para ofrecer calidad. (Santiago (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018) pp.9–10).

Enfoque basado en la satisfacción del cliente para sobrevivir y competir, por tanto, la empresa es capaz de crear valor para el cliente porque entiende su cadena de valor esta satisfacción ha de conseguirla de manera eficiente, por lo que para alcanzar la calidad no podemos olvidar los costos. Cultura de calidad centrada en la mejora continua, en este sentido, la dirección de la calidad es un viaje sin fin hacia la mejora permanente. Implicación de alta dirección; sin un compromiso y participación de la dirección que mantenga un liderazgo fuerte en este proceso, la dirección de la calidad está condenada al fracaso. Sensibilidad y preocupación de la organización por su entorno social y medioambiental.

Participación de todos los miembros de la organización a través del trabajo en equipo; para ello es esencial una adecuada formación (métodos, sistemas y herramientas) otorgando al personal una mayor iniciativa en su área de trabajo, motivándolo y reconociéndole el trabajo bien hecho. Con ello, cada empleado es responsable de su propio trabajo. Un adecuado sistema de comunicación que permita el flujo de información en todos los sentidos, es decir, no sólo de superior a subordinado, sino también a la inversa y entre empleados del mismo nivel jerárquico. Involucración de los proveedores, la responsabilidad por la calidad no debe quedarse dentro de la empresa, sino que ha de extenderse a los proveedores, quienes deben ser responsables de su trabajo, ya que forman parte de la cadena de valor del negocio (Tarí (como se citó en Gradiz et al., 2018) pp. 59–60).

#### **1.4 Para qué sirve un sistema de gestión de calidad**

Los SGC son la base y el objeto de los modelos normativos de Gestión de la Calidad, sirven como herramientas que permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar los procesos de negocio de una organización. Por tanto, el sistema de gestión de calidad mejora la satisfacción de los clientes de la organización, aumentando así la fidelización, favoreciendo la sostenibilidad del negocio. Aumenta la credibilidad de la organización mediante el logro de certificados emitidos por entidades acreditadas. Mejora la eficacia y eficiencia de los recursos de la organización mediante la sistematización y estableciendo acciones de mejora planificada. (Camisón et al., 2006, p.347).

Los beneficios de una organización dependen de su capacidad para descubrir puntos fuertes, débiles y oportunidades de mejoras. “El objetivo de un sistema de gestión de calidad es lograr la satisfacción del cliente y partes interesadas (cliente externo, cliente interno y gobiernos regulatorios de los requisitos del producto), entregar productos o servicios que cumplan con el costo, plazo y calidad requeridos” (Gaitán y Rodríguez, 2018, p.47).

El sistema de gestión de la calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en total sincronía, de forma que esta pueda asegurar que sus productos o servicios están sujetos a unas especificaciones y cumple unos estándares de calidad fijados previamente proporcionando herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimientos de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales. Persigue alcanzar la satisfacción de quienes forman parte de una organización, es por ello, que es evidente su utilidad, debido a que es una manera de medir fortalezas, ventajas e incluso el rendimiento que esté teniendo la empresa en sus procesos (Gradiz et al., 2018, p. 7).

### **1.5 Ventajas del sistema de gestión de la calidad**

Los beneficios internos de un sistema de gestión de calidad son eficiencia y eficacia en las labores diarias, reducción de costos, mayor conciencia sobre el mejoramiento continuo, uso de documentación sobre procedimientos sólidos, preservación del conocimiento, cambio cultural organizacional positivo y mejores relaciones de trabajo y mayor capacidad de análisis sobre procesos y procedimientos y los beneficios externos como lo son: la satisfacción de la comunidad en general aparte de los clientes a los cuales están dirigidos, la consolidación de buenas relaciones con terceros (sean empresas, proveedores e instituciones) y sobre todo el reconocimiento por el proceso de gestión de calidad asumido por la empresa (Santiago (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018) p.47).



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. Homogeneización de los productos o servicios. Gracias al sistema de gestión de calidad, la organización no solo conseguirá resultados de mayor calidad, sino que también obtendrá una producción uniforme y estable, al aplicar durante el proceso unas pautas estandarizadas.

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 en la fabricación del producto o prestación del servicio, consiguiendo una mayor eficiencia y el ahorro en costes innecesarios. 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.

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. Además, al conocer en todo momento cómo deben llevar a cabo el trabajo y qué se espera de ellos, les permitirá conseguir los resultados esperados, incrementando su satisfacción.

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. 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 (Según Van Kan (Como se citó en Gradiz et al., 2018) p. 11-12).

## **1.6 Requisitos generales para los sistemas de gestión de la calidad**

Actualmente las empresas que utilizan un sistema de gestión de la calidad tienen una gran ventaja competitiva con respecto a las empresas que no lo poseen, ya que por medio de su implementación sus productos y servicios proporcionan al cliente una seguridad del cumplimiento de los requisitos que ellos esperan del producto. Por ende la organización para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia debe cumplir una serie de requisitos conforme a la norma ISO (Gradiz et al., 2018, p.10)

Determinar los procesos necesarios para los sistemas de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización. Determinar la interacción y secuencia entre dichos procesos. Asegurarse de la eficacia de las operaciones y del control. Medir y analizar los procesos para su mejora continua y conseguir los resultados planificados (Quality Management System (como se citó en Gradiz et al., 2018) p.10).

La identificación de los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización, determinar la secuencia e interacción de estos procesos, determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos (Gaitán y Rodríguez, 2018, p. 50).

“constituyen pilares para contribuir a la apremiante necesidad de mejora de la competitividad de las empresas y su capacidad demostrada mediante la certificación” (Guerrero (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018) p. 50).

## **1.7 Concepto de gestión del talento humano**

El talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. (Prieto, 2013, p.78).

“Consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos” (Prieto, 2013, párr.5).

La “gestión del talento” (personal) es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee la persona como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización (García y Sánchez, 2017, p.4).

Gestión del talento humano, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. Es una función de la organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados. Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. (Chiavenato (como se citó en Cantú, 2006) p.10).

Se puede concluir entonces que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Prieto, 2013, p.21).

### **1.8 Rotación laboral**

La rotación de personal es considerado un proceso frecuente en las organizaciones, al que se le debe prestar mucha atención, para que se desarrolle de manera equilibrada, evitando pueda ser motivo de afectación a la productividad de la empresa. Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio.

A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización (Chiavenato, 2008, p.91).

### **1.8.1 Concepto de rotación laboral**

Este concepto se refiere a “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (Chiavenato (como se citó en Espinoza y Prado, 2017) p.18).

El concepto de rotación hace referencia a los flujos de entrada y salida de los recursos humanos en una organización, la rotación se distingue entre voluntaria e involuntaria, las involuntarias se producen como consecuencias de salidas no decididas por las personas como: la jubilación, la enfermedad, la muerte o la decisión unilateral de la empresa por el no cumplimiento de objetivos, las voluntarias son originadas como consecuencia de decisiones individuales (Dolan, Valle, Cabrera, Jackson y Shuler (como se citó en Santacruz (2011) p.36).

Es la proporción de personas que salen de una organización- descontando las que lo hacen de forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos)- sobre el total número de personas promedio de esa compañía en un determinado período de tiempo (habitualmente se consideran períodos anuales) (Álvarez (como se citó en Domínguez y Sánchez ,2013, p.31-32).

En el ámbito empresarial y organizacional, la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa. (Espinoza y Prado, 2017, p.19).

La rotación del personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados (Domínguez y Sánchez, 2013, p19).

### **1.8.2 Importancia de rotación laboral**

Hoy en día, las empresas se encuentran en un contexto permanentemente cambiante y complejo, por lo cual deben esforzarse para adaptarse con rapidez y eficacia a la nueva coyuntura. Por ello, es fundamental que aprovechen el potencial de su recurso humano, para lo cual es necesario retener, motivar y mantener satisfechos al personal de la organización (Garrido y Pérez (como se citó en León, 2013) p.40).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización (Domínguez y Sánchez, 2013, p.19).

### **1.8.3 Ventajas de la rotación laboral**

Ventajas de la alta rotación: En un contexto externo de la organización de crisis económica, caída de los precios, recesión, estanflación, baja del consumo, la alta rotación ayuda a reducir los costos y equilibrar la balanza económica de la empresa para poder seguir adelante, muchas veces para evitar la quiebra de la compañía. Ventajas de la baja rotación. Como en el primer ejemplo, en contextos normales la baja rotación significa una gran estabilidad. Ventajas de la baja rotación: Como en el primer ejemplo, en contextos normales la baja rotación significa una gran estabilidad. Existen motivos para estar a favor de la implementación de un sistema de rotación de personal. Las necesidades de cada organización y el modelo de desempeño son los que establecen si resulta una alternativa viable. (Espinoza y Prado, 2017, p.21).

#### **1.8.4 Desventajas de la rotación laboral**

Desventajas de la alta rotación: Cuando en el contexto de la organización la situación económica de la empresa es buena o regular, la alta rotación del personal afectará el resultado de los negocios y es un signo grave de inestabilidad. Desventajas de la baja rotación: En el mismo contexto del ejemplo anterior, en época de crisis económica a nivel país o región es cuando la gente más se aferra a sus puestos de trabajo. En estos casos en la mayor parte de las empresas, cuando la crisis se prolonga en el tiempo, arrastra las economías internas, cuyos directivos de recursos humanos ansían que se produzcan renuncias (Espinoza y Prado, 2017, p.22).

#### **1.9 Retención laboral**

La retención mide la dedicación, es de gran interés y muy seguramente la empresa que esté perdiendo mucho personal de valor, se verá pronto en aprietos y no tendrá la oportunidad de competir en los mercados. Cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le suele hacer una contraoferta que supera en salario y a veces también en responsabilidades a la propuesta que viene del exterior. (Santacruz, 2011, p.41).

Esto ocasiona muchos inconvenientes, por ejemplo: desajustes en las compensaciones de la compañía; promesas que luego no se pueden cumplir; fracaso en la retención del empleado, efecto “contagio”: los demás empleados pueden ver la oportunidad de presionar con una oferta exterior para mejorar sus condiciones laborales (Ramos y Sánchez, 2017, p.10).

##### **1.9.1 Concepto de retención laboral**

La retención se refiere a un proceso en el que se alienta a los trabajadores a extender su permanencia en la organización por un período de tiempo prolongado, lo cual resulta beneficioso tanto para la empresa como para el colaborador. Una vez que se ha contratado un empleado de calidad, se ha ganado la mitad de la batalla. La otra mitad consiste en encontrar la forma de retenerlo (Mondy, 2010, p.411).

“Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados” (Prieto, 2013, párr.9).

La retención del talento humano es la que evita la salida de personas con formación de alto nivel de las organizaciones, como consecuencia de una frustración que pueden derivarse de diversos elementos como lo puede ser la falta de oportunidades para realizarse y cumplir sus aspiraciones profesionales en dicha organización (León, 2013, p.23).

La retención va quedando conceptualizada como aquel proceso que trata de mantener en plantilla a los empleados, logrando que no se marchen a la competencia, también se asimila con la intención de permanencia del empleado y, además, se asocia con el diseño de prácticas y políticas que equilibren las necesidades de los empleados y desarrollen un entorno que animen a los empleados a permanecer en la organización (Sierra, 2011, p.97).

### **1.9.2 Importancia de retención laboral**

“Una organización viable es aquella que logra atraer a su recurso humano y a su vez consigue mantenerlos satisfechos a largo plazo dentro de la organización (Chiavenato (como se citó en León, 2013) p.15).

Hoy en día, las empresas se encuentran en un contexto permanentemente cambiante y complejo, por lo cual deben esforzarse para adaptarse con rapidez y eficacia a la nueva coyuntura. Por ello, es fundamental que aprovechen el potencial de su recurso humano, para lo cual es necesario retener, motivar y mantener satisfecho al personal de la organización (Garrido y Pérez (como se citó en León, 2013) p.40)

La importancia entonces de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador (Prieto, 2013, p.39).

### **1.9.3 Concepto de motivación laboral**

La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se direcciona a desarrollar los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades a las personas y al cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos, la clave del éxito de la organización está en las personas y en el liderazgo. Por lo tanto, el administrador debe ser un líder (Gaitán y Rodríguez, 2018, p.29-30).

“A la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (Reyes (como se citó Gaitán y Rodríguez, 2018) p.30).

La motivación de personal se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como empuje de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas (Espinoza y Prado, 2017, p.31).

“La satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta” (García y Sánchez, 2017, p.11).

Se puede concebir a la motivación como aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, la dirección y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo (Bedodo y Giglio, 2006, p.14).

### **1.9.4 Concepto de satisfacción laboral**

“La satisfacción laboral es definida como un juicio evaluativo que uno hace de su trabajo o de una situación laboral” (Weiss (como se citó en Pérez, 2011) p.17).

La satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo La satisfacción con el trabajo tiene que ver con las percepciones y evaluaciones que el individuo tiene de su trabajo y que esta percepción se ve influida por circunstancias particulares de las personas tales como las necesidades, valores y expectativas (Sempañe, Rieger y Roodt (como se citó en Pérez, 2011) p.17).



La satisfacción laboral es directamente proporcional al compromiso del trabajador con la empresa, a la motivación y a la productividad. Es decir que cuanto mayor sea la satisfacción en el trabajo de una persona, mayor será su compromiso, motivación y productividad. Ante trabajadores insatisfechos laboralmente nos encontraremos lo contrario, que el compromiso, motivación y productividad decrecen en la misma medida que su insatisfacción laboral (Espinoza y Prado, 2017, p.25).

A nivel organizacional se ha encontrado que las personas más felices son más productivas, se ausentan menos de sus puestos de trabajo, rotan menos, están más abiertas al cambio, son más innovadoras y ayudan a generar un mejor clima organizacional. En definitiva, a mayor felicidad, mejor desempeño organizacional (Prieto, 2013, p.52).

Se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo, oportunidades de promoción, es una tendencia relativamente estable de responder al trabajo que desempeño la persona, (Flores (como se citó en García y Sánchez, 2017) p.13).

## **Capítulo dos: Gestión de calidad en los procesos de retención y rotación de talento humano según las Normas ISO.**

La gestión de la calidad en los procesos de retención y rotación laboral, permite controlar las interrelaciones e interdependencias dentro de dichos procesos, para lo cual es necesario una planificación que cuente con objetivos claramente definidos, los recursos necesarios para generar y proporcionar los resultados esperados, la identificación de riesgos y sus acciones de prevención y las oportunidades que pueden surgir al momento de implementar lo planificado. El seguimiento permitirá controlar el cumplimiento de los objetivos enfocados en mantener los niveles de rotación y retención requeridos por la organización para el cumplimiento de sus estrategias y desempeño empresarial (Prieto, 2013, p. 55).

### **2.1 Antecedentes**

Existen trabajos académicos que han desarrollado el tema de la gestión de la calidad como parte de los programadas de formación técnica y profesional, que proporciona competencia para la oferta laboral y la demanda de este tipo de conocimiento que es muy importante para la economía y desarrollo empresarial. Aunque el tema de la calidad en sus inicios se enfocaba únicamente en controlar la calidad de productos, en el año 2000 la norma ISO realizó ajustes, pasando a ser una norma de gestión de a calidad, introduciendo al mismo tiempo el enfoque de procesos, dándole importancia a la gestión del talento humano.

El personal que realice trabajo que afecte la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. El avance de la tecnología también ha creado pauta que han modificado la forma como se administra el capital humano, por lo que ya se cuenta con sistemas para la gestión de recursos humanos, que desarrollan eficientemente los procesos de reclutamiento, selección de personal, diseño de puestos, sistemas de compensación, pago de nóminas y beneficio social. La Norma 9001:2000 (tal como se citó en Camisón, et al., 2006) p. 104).

## 2.2 Normas ISO 9001

Una norma internacional de aseguramiento de la calidad ISO 9000 afirma: “Los empleados deben recibir la capacitación y tener los conocimientos necesarios para realizar su trabajo”. Para cumplir con la norma, las compañías deben mantener registros escritos de la capacitación de sus empleados para demostrar que éstos han recibido la preparación adecuada. Piense en las posibles preguntas que un auditor podría hacer al auditar una empresa. Algunas podrían ser: ¿cómo evalúa su compañía las necesidades de capacitación y educación de las diferentes categorías de empleados?, ¿qué porcentaje de los empleados recibe capacitación anualmente?, ¿cuál es el número promedio de horas de capacitación y educación por empleado? De acuerdo con las normas ISO 9000, la supervisión de la calidad de la capacitación es importante. (Mondy, 2010, p. 215).

“ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica” (Norma ISO 9001, 2015, p. v).

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son: la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente; abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos; la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados (Norma ISO 9001, 2015, p. vii).

Para la gestión de calidad y en el caso particular de los procesos de rotación y retención del personal, el sistema que sea implementado dentro de una organización requiere, se cumpla con las condiciones y políticas de la empresa, en este sentido, “los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios” (Norma ISO 9001, 2015, p. vii).

### **2.3 Evolución de las normas**

Desde la creación de la Norma ISO en el año de 1987, en la que inicialmente se pretendió contar con una herramienta que pudiera ser utilizada por las organizaciones para ofrecer productos y servicios de calidad; esta se ha venido modificando adaptándose a los cambios y requerimientos internacionales de las empresas. Por lo anterior es evidente determinar de que la Norma ISO 9001, tiene 33 años desde su creación al año 2020, en esta norma se han producido en cuatro ocasiones cambios significativos de mejora y adaptación a las necesidades de las organizaciones conforme ha evolucionado de igual manera la teoría administrativa en cuanto a la gestión de la calidad.

La nueva versión de las normas ISO 9000 del año 2000 ha supuesto una aproximación del enfoque de aseguramiento de la calidad a la GCT. La norma ISO 9000:2000, señala expresamente que los enfoques dados por esta familia de normas y por los modelos de excelencia se basan en principios comunes, permitiendo ambos la identificación por la organización de sus fortalezas y debilidades, su evaluación frente a modelos genéricos, el reconocimiento externo y una orientación hacia la mejora continua. De hecho, la norma ISO 9001 ha eliminado la referencia al «aseguramiento de la calidad» en su denominación, con lo que expresa que los requisitos del SIGMA en ella establecidos pretenden, además del aseguramiento de la calidad del producto, aumentar la satisfacción del cliente (Camisón et al., 2006) p. 371).

## 2.4 Objetivo y campo de aplicación

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización: a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados. (Normas ISO 9001, 2015, p. 1)

El fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en que la moral está a bajo nivel, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo. Por lo que la planificación del sistema de gestión de calidad que se pretenda implementar dentro de la organización deberá considerar en la rotación de personal este enfoque de cambio, con el propósito de mejorar los niveles de rotación que sean efectivos para la organización (Werther y Davis, 2008, p. 273).

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan (La norma ISO 9001, 2015, p. vii).

En el campo internacional, la rotación de puestos es una práctica común para los gerentes de nivel intermedio que aspiran a escalar puestos más altos dentro de la organización. De especial importancia para el empleado y para su familia es lo referente a su compensación financiera, incluyendo los bonos especiales por transferencias de un país a otro, que con frecuencia son una característica de la administración de personal ejecutivo a nivel internacional (Werther y Davis, 2008, p. 73).

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización. En esta Norma Internacional, se utilizan las siguientes formas verbales: “debe” indica un requisito; “debería” indica una recomendación; “puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad (Norma ISO 9001, 2015, p. vii).

## **2.5 Sistemas de gestión de calidad**

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

1. determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos
2. determinar la secuencia e interacción de estos procesos
3. determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos
4. determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad
5. asignar las responsabilidades (Normas ISO 9001, 2015, p.2)

El concepto de Gestión de la Calidad ha sido abordado de manera parcial hasta la llegada de la Gestión de la Calidad Total, que lo dota de un contenido multidimensional incluyendo aspectos técnicos, organizativos, culturales y estratégicos. La definición de la Gestión de la Calidad como constructo de perfil, agregado o latente tiene implicaciones profundas a la hora de dar una representación incompleta o completa de sus dimensiones, y de comprender cómo interrelacionan para formar el concepto global (Camisón et al., 2006, p. 209).

La complejidad ha sido además atizada con los procesos de reforma de todos los modelos existentes, entre ellos las normas ISO 9000:2000. No es, pues, extraño que autores como Conti, se pregunten si tanta actividad refleja las necesidades de los usuarios, o bien denuncia simplemente la competencia entre modelos de gestión para captar adeptos. Consecuentemente, no se dispone de una definición cabal y comúnmente aceptada de lo que se entiende por Gestión de la Calidad, utilizándose una variedad de etiquetas o denominaciones para el mismo concepto. Aclarar el concepto es importante, porque una conceptualización parcial suele conducir a la percepción incompleta por los directivos de los principios, prácticas y técnicas que forman cada enfoque de Gestión de la Calidad (Camisón et al. 2006, p. 210).

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio (Norma ISO 9001, 2015, p.viii).

Cada organización posee ciertos procesos operacionales que son críticos a la hora de conseguir sus objetivos estratégicos. Los beneficios de una organización dependen de su capacidad para descubrir puntos fuertes, débiles y oportunidades de mejoras. El objetivo de un sistema de gestión de calidad es lograr la satisfacción del cliente y partes interesadas (cliente externo, cliente interno y gobierno regulatorios de los requisitos del producto), entregar productos o servicios que cumplan con el costo, plazo y calidad requeridos. Al implementar un sistema de gestión de la calidad se obtienen beneficios internos como externos.

Los beneficios internos de un sistema de gestión de calidad son eficiencia y eficacia en las labores diarias, reducción de costos, mayor conciencia sobre el mejoramiento continuo, uso de documentación sobre procedimientos sólidos, preservación del conocimiento, cambio cultural organizacional positivo y mejores relaciones de trabajo y mayor capacidad de análisis sobre procesos y procedimientos y los beneficios externos como la satisfacción de la comunidad en general aparte de los clientes a los cuales están dirigidos, (Espinoza y Prado, 2017, p. 47).

## **2.6 Enfoque de las normas ISO en Nicaragua**

El enfoque basado en procesos consiste en identificar y gestionar de manera sistemática los procesos desarrollados en la organización. El propósito final de esta gestión, es asegurar que sean desarrollados de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas. En Nicaragua como parte de la gestión de crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones, los directivos han venido implementando normas de gestión de calidad como es el caso de la norma ISO 9001, certificándose las empresas que cuentan con mayores recursos financieros y capital humano; lo que además ha generado una demanda en el mercado laboral de personal con conocimiento de este tipo de herramienta de gestión. (Camisón et al., 2006, p.148).

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009, p. 440).

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos, dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados. (Norma ISO 9001, 2015, p. viii).



## **2.7 La gestión de los procesos**

Para armonizar la terminología y siguiendo el criterio establecido en la norma ISO 9000:2000, un proceso se define como el «conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados». Es necesario hacer notar que en esta conceptualización sobresale la ausencia de los «recursos» (desde activos físicos a capital humano, pasando por capital financiero, capital organizativo, capital tecnológico), sin los cuales es imposible la transformación de entradas en resultados. Por tanto, puede darse un concepto más completo de proceso como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que posibilitan la transformación de elementos de entrada en resultados (Camisón et al., 2006, p.148)

La gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. La gestión de procesos se ha convertido en una necesidad de las empresas. La implantación de una gestión por procesos puede resultar complicada fundamentalmente por dos motivos. Las reticencias de directivos y empleados acostumbrados a una visión más tradicional de la empresa, es decir, vertical y horizontal o por procesos. A este fenómeno se le conoce como efecto silo. La complejidad organizativa de la gestión de procesos y sus distintos elementos, sobre todo cuando se utiliza como marco de mejora continua. (Camisón et al., 2006, p.180).

### **2.7.1 Características de un proceso bien gestionado**

Un proceso bien gestionado contribuye en alcanzar los objetivos que se plantea la organización. Las características de los procesos bien gestionados identifican a sus proveedores y clientes, todos los interesados conocen lo que añade valor para el cliente - tanto interno, como externo; cuentan con un responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados y mejora; definen la misión del proceso en función de su contribución al desarrollo de la misión y políticas corporativas;

Detallan objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de su cliente, así como los indicadores de su cumplimiento; Incorporan un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad, que se utilizan para centrar la atención del personal y para la toma de decisiones de mejora; operan bajo control estadístico, sin incidencias de causas especiales en la variabilidad de las características de su producto final; requieren puntos de control, revisión y espera mínimos; poseen límites concretos de comienzo y final; disponen de unos recursos claramente asignados y son realizables; usan adecuadamente la tecnología de la información; están normalizados y documentados en los correspondientes procedimientos, enfatizando en la prevención de errores y contemplando la posibilidad de ser auditados y mejorados;

Muestran con claridad las interrelaciones con otros procesos internos; contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas, propias, sostenibles y duraderas; son, ante todo, sencillos y fáciles de realizar, lo que normalmente, requiere que el número de pasos y de personas involucradas sea reducido; un proceso está bien gestionado cuando se han controlado todos los riesgos que afectan a las partes interesadas en el proceso y, en consecuencia, su resultado es el esperado; evitando así la no conformidades y un cliente final satisfecho. (Caminal, 2015, párr. 4-18).

Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización están congestionados y por lo tanto sus existencias de resultados se encuentran almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, esto significa que la organización no tiene recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de retroalimentación (feedback) (Chiavenato, 2009, p. 432).

Identifican a sus proveedores y clientes; cuenta con un responsable del proceso, su funcionamiento, resultados y mejora; definen la misión del proceso en función de su contribución al desarrollo de la misión y políticas corporativas; incorporan un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad que se utiliza para centrar la atención del personal; muestran con claridad las interrelaciones con otros procesos internos. Un proceso está bien gestionado cuando se han controlado todos los riesgos que afectan a las partes interesadas en el proceso y, en consecuencia, su resultado es el esperado. (Tarí, 2005, p. 68).

Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización están congestionados y por lo tanto sus existencias de resultados se encuentran almacenados y paralizados.

Identifican a sus proveedores y clientes; cuenta con un responsable del proceso, su funcionamiento, resultados y mejora; definen la misión del proceso en función de su contribución al desarrollo de la misión y políticas corporativas; incorporan un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad que se utiliza para centrar la atención del personal; muestran con claridad las interrelaciones con otros procesos internos. Un proceso está bien gestionado cuando se han controlado todos los riesgos que afectan a las partes interesadas en el proceso y, en consecuencia, su resultado es el esperado. (Chiavenato, 2009, p. 434).

### **2.7.2 Etapas de la gestión de un proceso**

Las etapas de la gestión de un proceso, conforme la norma ISO 9001:2015, considera fuentes de entrada, elementos de entradas, actividades, salidas y receptores de las salidas; además de la interacción entre dichos elementos, los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados. Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico.

Si por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, esto significa que la organización no tiene recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de retroalimentación (feedback) (Chiavenato, 2009, p. 432).

## **2.8 La mejora continua de procesos**

La mejora continua puede interpretarse como un proceso, una metodología, una forma de trabajar, incluso como una guía para hacer más eficientes las cosas en el trabajo. Pero, para que quede más claro, la mejora continua podría decirse que, en un sentido amplio, es: la acción de mejorar las cosas que realices hoy y mañana mejorar lo que se hizo ayer; sin parar, incluso después de haber alcanzado la excelencia.

La dirección empieza por estudiar la situación actual para formular un plan de mejora. Después, los operarios se encargan de ejecutar el plan. Posteriormente, los inspectores revisan la ejecución para ver si se han alcanzado los objetivos planificados y, por último, la dirección analiza los resultados y estandariza el método para asegurar que la mejora es permanente, o, en el caso de que los resultados no hayan sido satisfactorios, desarrolla acciones correctoras (Camisón et al., 2006, p.876).

La mejora de la calidad tiene consecuencias como: cambios en el ambiente de los colaboradores (personas más educadas en todos los niveles de la organización, capacidad y deseo de participación en la toma de decisiones, expectativas de hacer el trabajo más agradable, aumento de la importancia de los factores ambientales); cambios en el ambiente de los clientes/consumidores (necesidad de mejor calidad, confiabilidad y responsabilidad, costos y valor agregado como consideraciones primarias, mayor competitividad de la organización); cambios en el ambiente de la organización (resultados incrementados por la mejora de la calidad, aumento de la competencia en términos de tiempo y dinero, reducción de pérdidas debido a la conciencia de costos) (Chiavenato, 2009, p. 432).

Usan adecuadamente la tecnología de la información; están normalizados y documentados en los correspondientes procedimientos; muestran con claridad las interrelaciones con otros procesos internos; contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas, propias, sostenibles y duraderas; son, ante todo, sencillos y fáciles de realizar. Un proceso está bien gestionado cuando se han controlado todos los riesgos que afectan a las partes interesadas en el proceso y, en consecuencia, su resultado es el esperado; evitando así las no conformidades y un cliente final satisfecho. Un proceso bien gestionado contribuye en alcanzar los objetivos que se plantea la organización. (Caminal 2015, párr. 4-18).

### **2.8.1 Métodos para la mejora y desarrollo de procesos.**

Se han creado métodos para la mejora y desarrollo de procesos, con el objetivo de que las empresas mejoren su calidad. “Las actuales organizaciones han estado en la búsqueda constante de modelos y prácticas administrativas que propicien y favorezcan el mejoramiento continuo para alcanzar estándares de calidad que les permitan ser competitivas en los mercados actuales” (Camisón et al., 2006, p. 519).

Ishikawa, uno de los máximos expertos japoneses en calidad, afirmó que la esencia de la Calidad Total reside en la aplicación repetida del proceso PDCA hasta la consecución del objetivo. Para él, el ciclo PDCA, al que denominó «ciclo de control», se compone de cuatro grandes etapas y su implantación supone la realización de seis pasos que se van repitiendo sucesivamente una vez finalizados (Galgano (como se cita en Camisón et al., 2006) p.877).

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua (Norma ISO 9001, 2015, p.20).

Cuando una organización se prepara para la mejora a través de la calidad total, debe definir su programa de capacitación y desarrollo, de modo que éste sea planificado, coordinado, implantado, evaluado y mejorado en un proceso continuo. Se necesitan nuevos tipos de capacitación para apoyar ese proceso, así como para implantar enfoques exitosos de mejora en los que participen todas las personas dentro de la organización. La capacitación debe tomar en cuenta que la necesidad de participación y flexibilidad es el corolario obvio: capacitar y recapacitar incesantemente. Para ello, la organización debe invertir en capital humano más que en equipo o hardware, capacitar a todos los nuevos colaboradores y recapacitar continuamente, capacitar a cada persona en las técnicas de solución de problemas, capacitar extensivamente a las personas siguiendo su promoción hasta el nivel gerencial, utilizar la capacitación como un vehículo para desarrollar confianza en la organización, insistir en que la capacitación es una responsabilidad de línea (Chiavenato, 2009, p. 433).

### **2.8.2 Reingeniería de procesos**

Con los recortes de puestos, las renuncias y la reducción de los niveles jerárquicos en razón de programas de cambios organizacionales —como la reingeniería y el downsizing—, los colaboradores que restan quedan con exceso de trabajo. En contrapartida, son mejor remunerados. (Chiavenato, 2009, p. 335).

Los principios clave en los que se basa la reingeniería son: Liderazgo de la dirección en el desarrollo de todo el programa. La estrategia de la empresa debe conducir a crear ventajas competitivas. El objetivo último es crear valor para el cliente. Observación continúa de las necesidades de los clientes y su satisfacción. Necesidad de equipos responsables y con mejores capacidades y habilidades. Es necesaria la flexibilidad en la implantación del programa. Establecer correctos sistemas de medición del cumplimiento de los objetivos. Poner atención al cambio, especialmente a la dimensión humana. La reingeniería se debe considerar como un proceso continuo. La comunicación es un elemento esencial para el correcto desarrollo y éxito del programa (Camisón et al., 2006, p.882).

Los recortes de personal, también conocidos como reestructuraciones o reingeniería, son en esencia lo opuesto del crecimiento de una compañía; indican un cambio que ocurre una sola vez en la organización y en el número de individuos empleados. Comúnmente, tanto la estructura organizacional como el número de personas dentro de la organización se reducen con el propósito de mejorar el desempeño organizacional. En algunos casos los recortes de personal han tenido éxito. Tal sería el caso si una compañía estuviera liquidando activos improductivos, y la razón para reducir la nómina fuera mejorar la productividad. (Mondy, 2010, p.112).

A medida que las empresas tratan de acelerar la toma de decisiones, con medidas como la reingeniería, los puestos individuales se vuelven más flexibles y mucho menos especializados. Cada vez son más las organizaciones que no desean que sus empleados se sientan limitados por un conjunto específico de responsabilidades, como las listadas en una descripción del puesto de trabajo. Como resultado, también cada vez más empleadores están usando resúmenes acerca de los puestos, en ocasiones combinados con resúmenes de las habilidades necesarias para desempeñarlos adecuadamente. (Dessler y Varela, 2011, p. 120).

## **Capítulo tres: Impacto de la gestión de calidad en la rotación laboral.**

Las organizaciones empresariales están sujetas a variaciones de personal: jubilaciones, fallecimientos, despidos, ceses voluntarios de trabajadores. Estas modificaciones en la plantilla se miden mediante el índice de rotación del personal; un indicador de Recursos Humanos que nos facilita una información importante acerca de la satisfacción laboral de los profesionales y la renovación del capital humano. (Espinoza y Prado, 2017, p.18).

### **3.1 Gestión de calidad en el desarrollo de la rotación laboral.**

La Gestión de la Calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia procedente de nuevos países con ventajas comparativas en costes y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones, son algunas de las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna. (Camisón et al, 2006, p. 22)

La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad. Un sistema de gestión de la calidad le permite a la organización acceder la posibilidad de implantar dentro de sus procesos actividades de mejora que eventualmente reeditarán en una mejor calidad de sus productos y servicios. (Gradiz et al, 2018, p.4)

Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente y los resultados que "exporta" debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados. (Domínguez y Sánchez, 2013, p.19)



### 3.1.1 Causas de la rotación laboral

A la hora de analizar las causas de la marcha de talento de una empresa se debe analizar cada caso concreto, pero también se debe hacer un análisis de algunos aspectos esenciales de la empresa que pueden estar detrás de esta rotación. Estas son algunas de las causas más comunes. Una mala supervisión del trabajo: ordenar jerárquicamente el trabajo es una forma de controlar el rendimiento de la empresa y detectar cuando algo no está yendo cómo se esperaba. Los supervisores son los que analizan el trabajo en conjunto y detectan problemas o posibles desviaciones. Cuando hay una supervisión inadecuada pueden surgir problemas con empleados o faltas que pueden derivar en un despido.

La falta de crecimiento personal y profesional: aquellos trabajadores que están en una empresa en la que no pueden cumplir sus aspiraciones, en la que no se sienten realizados o no están creciendo profesionalmente, pueden acabar cansándose y buscar otra oportunidad. Si no puedes ofrecerles un trabajo que les motive y les haga crecer como profesionales, corres el peligro de que busquen una oportunidad mejor.

Un mal clima laboral: si la relación entre compañeros no es buena, los empleados no van a sentirse cómodos yendo a trabajar día tras día. Las disputas entre compañeros o con los jefes son un motivo de rotación laboral, por eso hay que crear un clima de trabajo sano y que incentive el crecimiento personal. El propósito de la empresa no encaja: ahora más que nunca los empleados buscan sentirse identificados con el propósito de la empresa en la que trabajan. Para poner un ejemplo claro, si soy una persona que lucha contra el calentamiento global me gustaría trabajar en Tesla. (Alameda, 2017, párr. 8-13).

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todas aquellas partes que integran una política de recursos humanos. La Permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas. (Domínguez y Sánchez, 2013, p.19).

### 3.1.2 Tipos de rotación laboral

Existen varios tipos de rotación los cuales se presentan a continuación

**Involuntaria:** La rotación involuntaria ocurre cuando los empleadores despiden a un empleado o piden que un empleado renuncie. Este último puede ser considerado en última instancia como rotación voluntaria. Sin embargo, la decisión inicial es llevar a cabo una rotación involuntaria. Cuando los empleados son despedidos por violar las políticas de trabajo, bajo rendimiento o ralentización de la actividad, la partida se considera involuntaria. Algunos ejemplos de rotación involuntaria pueden provocar inquietud entre los empleados restantes. Los empleados que son testigos de rotación involuntaria regular o terminaciones pueden estar preocupados por su propia seguridad en el empleo. Otras terminaciones de los empleados pueden ser un alivio para los empleados restantes, cuya moral y la productividad sufría cuando los empleados afectan el clima laboral.

**Voluntaria:** La rotación voluntaria ocurre cuando los empleados se van por su propia voluntad. Los empleados que presentan su dimisión, se jubilan o simplemente dejan la organización por otras razones se cuentan en los análisis de volumen de negocios como la rotación voluntaria. El desgaste es a menudo parte del análisis de la rotación. Los expertos en recursos humanos definen deserción como una disminución de la fuerza de trabajo por las salidas voluntarias.

La diferencia entre el desgaste y la rotación voluntaria es que los empleadores no sustituyen a los empleados que dejan en virtud de desgaste. Si bien puede haber algunos casos de rotación voluntaria si los empleados no están satisfechos, un número de empleados renuncian por razones ajenas a las condiciones de trabajo. Ejemplos de rotación voluntaria por razones no laborales son empleados que dejan sus empleos para viajar con sus cónyuges o estudiantes que dejan el trabajo para volver a la escuela.

**Positiva:** La rotación deseable o positiva se produce cuando las experiencias cambian la fuerza de trabajo debido a que los nuevos empleados que aportan ideas y nuevas perspectivas a la empresa reemplazan a los trabajadores que fueron despedidos por bajo rendimiento (Espinoza y Prado, 2017, p. 20).

Muchas de las causas de la rotación de personal voluntaria tienen que ver con la imagen que la empresa da a sus empleados. Cuando los trabajadores están contentos con el día a día, se sienten valorados y hacen las labores que se suponen para su puesto, hay menos posibilidades de que se vayan a otra compañía. La rotación involuntaria es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador. También es importante analizar este tipo de rotación porque te puede estar indicando que tienes problemas en la plantilla o en los procesos de selección (Alameda, 2017, Párr. 4-6).

### **3.1.3 Índice de rotación laboral.**

Se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa. (Flores y Badii. 2008, p. 71).

Son variadas las metodologías propuestas por diferentes autores para medir la rotación de personal, en función de índices; sin embargo, la mayoría se basan en una relación entre entradas, salidas y los recursos humanos disponibles en un cierto período. Las diferencias radican básicamente en lo que se desea buscar con los diversos índices. En este sentido se establecieron índices para la medición de la rotación siendo el más utilizado el índice de separación propuesto (Cabrera, Ledezma y Rivera, 2011, p.85).

Dado que se trata de un porcentaje, debemos calcular el promedio de contrataciones y despidos y multiplicarlo por cien para luego dividirlo con el promedio de empleados entre el inicio del periodo estudiado y el final de este. Otra forma mucho más sencilla es dividir la diferencia entre contrataciones y desvinculaciones por el número de trabajadores finales y luego multiplicarlos por cien. (Castillero, 2016, párr. 20).

### **3.2 Gestión de la calidad en el desarrollo de las habilidades del liderazgo**

“Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas con capacidad, conocimientos y experiencias para dirigir a los demás, pocos términos del comportamiento organizacional inspiran menos acuerdo en su definición de liderazgo” (Gaitán y Rodríguez, 2018, p. 32).

“Para comprender las actitudes de un colaborador hacia la organización donde labora, se evidencia lo importante que es conocer la percepción del trabajador respecto a su superior inmediato” (Alva y Gutiérrez 2016, p.17).

“En las organizaciones, los líderes adoptan una variedad de estilos, que reflejan la forma en que opera la organización y la manera en que sus colaboradores se relacionan entre sí” (Casares (Como se citó en Alva y Gutiérrez 2016) p.7).

El rol que juegan los líderes en su intento por conocer a su gente y escucharlos, comprender sus fortalezas, talentos y habilidades; y a su vez conocer el tipo de reconocimiento que necesitan; sobretodo conocer sus aspiraciones, resulta ser clave para conservar y desarrollar al máximo el Talento Humano, las metas de la compañía y las necesidades del cliente. Si los gerentes representan bien este papel, la compañía se fortalece y asegura su continuidad creando ventajas diferenciales. Así mismo, se fortalecen las relaciones entre los miembros de la organización generando camaradería y confianza. (Domínguez y Sánchez, 2013 p. 16)

En el ámbito de liderazgo se estudia a partir del enfoque de la dirección empresarial, en ese contexto, la confianza se visualiza como un instrumento de control que contribuye a que los empleados trabajen en un equipo de manera más eficaz. También es reconocida como un indicador de satisfacción en el proceso de la toma de decisiones organizativa, los líderes generan confianza, la cual se basa en tres principales dimensiones: credibilidad, respeto e imparcialidad; el primer componente logra que los empleados crean en su jefe o líder, por lo que éste debe dar el ejemplo con sus acciones, palabras y ética en la conducción de una empresa, el segundo, que se fundamenta en el respeto; indica que los trabajadores deben percibir que la organización los apoya en su desarrollo profesional y que son tomados en cuenta para emitir opiniones e iniciativas (Gaitán y Rodríguez, 2018, p. 31).

Generalmente los líderes son asociados con modelos a seguir, el cual debe de poseer principios y valores que influyan en la aptitud de sus equipos de trabajo. “Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas con capacidad, conocimientos y experiencias para dirigir a los demás, pocos términos del comportamiento organizacional inspiran menos acuerdo en su definición de liderazgo” (Gaitán y Rodríguez, 2018, p. 32).

El liderazgo es un criterio, proceso impulsor de valor y casi siempre se maneja como un aspecto independiente y trascendente, por esta razón se considera el liderazgo como uno de los principales insumos de calidad para una organización ya que, si un líder no está comprometido con la implantación del sistema, este proceso difícilmente se puede llevar a cabo y mucho menos tener éxito (Pórtela, 2016, p.33).

Ser líder o directivo no resulta nada fácil, pero es necesario que estas personas posean habilidades que les permitan valorar y entender al verdadero talento humano que aporte al desarrollo de las actividades que realiza la empresa. “Para comprender las actitudes de un colaborador hacia la organización donde labora, se evidencia lo importante que es conocer la percepción del trabajador respecto a su superior inmediato” (Alva y Gutiérrez, 2016, p.17).

Las empresas deben de equilibrar la relación existente entre la gestión y el liderazgo, para poder lograr una efectiva selección al momento de contratar al personal con el propósito de buscar aquellos que tengan un alto potencial de liderazgo, exponiéndolos a situaciones profesionales que desarrollen dicha habilidad, logrando la aceptación por parte de los empleados y una percepción positiva.

No cabe la figura del líder personal y permanente, sino la de una función, el liderazgo, desprovista de cualquier rasgo jerárquico y que es asumida según la situación personal, coyuntural y de desarrollo del grupo (Tarí, 2005, p.139) Esta situación, que es así en la práctica, se hace más patente en un ambiente de calidad, donde, si bien es cierto que la función de liderazgo de la alta dirección es esencial, también resulta importante en el resto de niveles jerárquicos donde los directivos deben actuar como líderes para conseguir que todos sus subordinados se involucren con la calidad. (Tarí, 2005, p.139)

De esta manera, el liderazgo es fundamental para la administración y el comportamiento organizativo, prueba de ello es que los modelos de calidad destacan un papel esencial a esta función como demuestra el modelo europeo de calidad y la norma internacional ISO 9000. (Gaitán Rodríguez, 2018, p.36)

### **3.3 Gestión de calidad en los procesos de capacitación.**

La gestión de calidad en la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. (Chiavenato, 2009, p.378)

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. (Chiavenato, 2009, p.371).

La gestión de calidad en la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades (Chiavenato (Como se cita en Gradiz, et al., 2018), p. 28).

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. La capacitación ayuda a la contribución de la calidad en la producción de la fuerza de trabajo. La gestión de calidad en la capacitación es el proceso para desarrollar cualidades de los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. La calidad en la capacitación es, potencialmente, un agente de cambios y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente de interpretar las necesidades del contexto y adecuar la cultura, estructura y estrategias (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades.

Aplicar gestión de calidad en la capacitación del personal se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos. La capacitación se ha convertido en un método de desarrollo para el talento humano. La gestión de la calidad en la capacitación, es una manera efectiva de enseñanza y aprendizaje destinada para que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y herramientas para que desarrollen al máximo sus habilidades y destrezas en el desempeño laboral, capacitar es una forma de enseñar y prepara los recursos humanos de una empresa para la ejecución de sus funciones (Gradiz et al, 2018, p.29)

La capacitación cruzada es una nueva modalidad de capacitación, la cual se denomina “cruzada”, porque es la capacitación de los empleados realizando intercambio de puestos de trabajo que tienen poca o nula relación con el suyo. Esto con el objetivo de capacitar al personal en diferentes áreas de la organización, pensado así poder realizar cambios en un futuro (cambio de área del personal) o simplemente para que el personal conozca todos los procesos productivos de la empresa. (Pancardo, Ruiz y Ramírez 2011 p. 2).

La capacitación y adiestramiento es en la actualidad unas de las unidades de producción más eficiente dentro de las organizaciones, ya que garantiza la formación continua del recurso humano o también denominado talento humano; dicha capacitación le permite al trabajador sentirse más satisfecho de adquirir nuevos conocimientos o reforzar los conocimientos propios para el desempeño (León, 2013, p.40).

La capacitación es importante por dos razones: en primer lugar el aprendizaje implica un cambio. Esto puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. Las personas aprenden comportamientos que desfavorecen para sostener sus prejuicios o

para eludir sus responsabilidades. En segundo lugar, el cambio debe de asimilarse. Los cambios inmediatos tal vez solo sean reactivos o resultados de la fatiga (o de un impulso de energía) por lo que no representa un aprendizaje para que esto ocurra es necesario cierta forma de experiencia esta se adquiere de modo directo por medio de la observación o la práctica, o de manera directa. (Gradiz et al, 2018, p., 30).

La capacitación debe de tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiaran a ellos y a la empresa. El ciclo de la capacitación inicia desde la determinación de las necesidades de capacitación hasta la evaluación y seguimiento del programa de capacitación donde es allí la pauta para reiniciar el ciclo en cuanto al desarrollo de habilidades de un plan estratégico de capacitación. La capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

La capacitación debe ser parte de la planeación estratégica y a su vez también deberá ser planeada estratégicamente, ¿pero cómo podría hacerse la planeación estratégica de la capacitación? La respuesta debería ser: igual que la planeación integral, el administrador de los recursos humanos deberá tener muy claro el qué y para qué impartir capacitación y qué tipo de capacitación impartir.

La capacitación atraviesa casi todas las instancias, la encontramos desde la planificación para la implementación de un sistema de gestión de calidad hasta el mantenimiento y mejora del mismo. Es impensable planificar la mejora de un sistema sin el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de las personas que intervienen en la gestión propiamente dicha. Y la mejora de estas competencias, contribuye significativamente a la mejora y mantenimiento del sistema. (Gradiz et al, 2018, p., 40-41)

La empresa a través de la gestión de la calidad realiza un análisis de la organización, de sus recursos humanos y de los puestos de trabajo o cargos, lo cual permitirá a ésta establecer una condición que permita conocer los temas y áreas de capacitación, las habilidades, conocimientos, competencias a desarrollar y las personas involucradas en cada programa. Las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de



capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. La detención de las necesidades de gestión de calidad en la capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea los medios principales empleados para hacer la detención de las necesidades de capacitación. Gradiz et al, 2018, p. 44).

### **3.4 Relación entre la rotación laboral y su efecto en la calidad en la evaluación del desempeño.**

La gestión de la calidad en la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puntos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de staff, la calidad en la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Se realiza un análisis del proceso de evaluación del desempeño, donde se valoran los elementos indispensables a tener en cuenta para la aplicación consecuente de este instrumento de gestión de calidad, de manera que se logre el incremento permanente de las competencias de los trabajadores, tributando así al alcance de los objetivos generales de la organización. (Gradiz et al, 2018, p. 48)

El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. Por ejemplo, quizá algunas empresas deseen conceder mayor importancia al desarrollo de los empleados, mientras que otras organizaciones tal vez quieran dirigir su atención a las decisiones administrativas, como los ajustes salariales. Una gran cantidad de sistemas de administración del desempeño fallan porque la administración espera demasiado de un método y no determina en forma específica lo que desea lograr con el sistema (Mondy, 2010, p. 242)

El propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización. El sistema también ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los aumentos de sueldo, las transferencias o las terminaciones de contratos. Además, el sistema de evaluación debe ser legalmente defendible. Aunque no existe un sistema perfecto, todo sistema debe poseer ciertas características. Las organizaciones deben buscar una evaluación exacta del desempeño que permita el desarrollo de un plan para mejorar la actuación individual y la de los grupos. El sistema debe informar honestamente a las personas cómo están posicionadas dentro de la organización. (Mondy, 2010, p. 257).

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas (Chiavenato, 2000, p. 259).

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, 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. (Gradiz et al, 2018, p. 52)

Es evidente que la gestión de la calidad en la evaluación del desempeño conlleva una serie de ventajas competitivas y productivas en el seno de una organización, entre los beneficios que aporta la evaluación del desempeño encontramos las siguientes ventajas.

1. Mejora el desempeño: mediante la realización sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal lleva a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

2. Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir que tasa de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.

3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencias un reconocimiento del desempeño anterior.

4. Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado: de manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

5. Planificación y desarrollo de la carrera profesional: la realimentación del desempeño guía las decisiones obre posibilidades profesionales específicas.

6. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos.

7. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos.

8. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud. Las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda (Gradiz et al, 2018, p. 55-56).

### **3.5 Efectos de la rotación laboral en la productividad de la organización**

El concepto de productividad, se ha vuelto muy importante en las últimas décadas, lo cual ha motivado diversas acepciones desarrolladas en función de la evolución en el estudio del mismo. Entonces, comenzaremos a describir sus orígenes. La preocupación por la productividad se origina a partir de la revolución industrial, y de la necesidad de producir en serie, como producto del aumento de la eficiencia técnica. Pero fue hasta 1883 que Littre define productividad como la "facultad de producir". Sin embargo, el auge de la productividad comienza a partir de las investigaciones de Frederick Taylor, a principios del siglo XX, en donde intentaba aumentar la productividad en el nivel de producción en la llamada "Administración científica" (Cabrera, et al., 2011, p. 86).

La productividad es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los pobres resultados de las técnicas de productividad de la mano de obra directa. (Chiavenato, 2000, p. 279)

La productividad es de mucha importancia ya que es un detonador de innovación que impacta en la creación de productos, servicios y los procesos, además de generar un cambio interno, hay una mejora en la calidad del servicio al cliente, hay eficiencia operativa y productiva, cuando se presentan cambios en el mercado hay una mejor adaptación y se alcanza la eficacia comercial (Espinoza y Prado, 2017. p.14).

En alguna época la productividad y la calidad se consideraban como conceptos que podrían entrar en conflicto. Sin embargo, la producción a un alto nivel de calidad reduce los desechos y las repeticiones de trabajo. Por lo tanto, el mejoramiento de la calidad, la automatización y otras mejoras en los métodos de operación también pueden impulsar la productividad. (Domínguez y Sánchez, 2013 p.22).

### **3.6 Importancia de un adecuado reclutamiento para evitar la rotación laboral**

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2000, p. 2).

El reclutamiento en la gestión de calidad consiste en el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente, la calidad influye a través de los sistemas de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. La gestión de la calidad en el reclutamiento tiene como finalidad, en definitiva, la incorporación de personas apropiadas para un cierto evento o una tarea específica. Se trata de un procedimiento que se inicia con una convocatoria y que continúa con un filtro para que aquellos que se suman sean los individuos idóneos.

En este punto es importante señalar que no existe una sola forma de realizar el proceso de reclutamiento del personal. La manera de diseñar y ejecutar el proceso depende de las necesidades, prioridades, políticas organizacionales, así como también, de los recursos disponibles para ellos en donde la gestión de la calidad garantice niveles óptimos de resultados. Previo al reclutamiento, la gestión de la calidad requiere realizar un diseño, descripción y análisis de puesto. (Gradiz et al. 2018, p., 14)

Los modelos de gestión del talento humano incluyen y se responsabilizan por la dimensión humana en la organización, se trata de contratar personas idóneas para los cargos correspondientes, capacitarlos y proporcionar las herramientas básicas para un buen entorno laboral (Prieto, 2013, p. 58).

El reclutamiento externo es cuando habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas ajenas a la organización o candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas existentes a través de unas herramientas considerables para la organización (Gradiz et al., 2018, p. 18).

Estamos en una economía de innovación donde los individuos competentes se presentan con ideas realmente buenas. Las empresas quieren alcanzar grandes éxitos con el siguiente gran producto y lo fundamental es asegurarse de que se tenga la mejor

gente para lograrlo. De este modo, en la actualidad se hace mucho énfasis en la calidad de las contrataciones. (Mondy, 2010, p. 6)

El proceso de reclutamiento del personal en base a la calidad puede ser distinto en muchos aspectos, es decir, el proceso no será el mismo para una organización especializada en ventas a una organización enfocada en las finanzas. (Gradiz et al. 2018, p., 19)

## **Capítulo cuatro: Gestión de calidad de la retención laboral y su incidencia en la funcionalidad de una organización.**

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009, p. 440).

### **4.1 Efecto de la calidad de la retención laboral en el crecimiento de la organización**

Los empleados son depositarios de la mayor parte de los conocimientos que maneja la organización, lo que se convierte en un recurso sumamente valioso que, además, posee dos cualidades claves desde el punto de vista de la teoría de los recursos y las capacidades; son difíciles de imitar y difíciles de sustituir (Pérez-Cano (como se citó en Pérez y Prieto, 2011) p.2).

El establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa (Prieto, 2013, p.31).

Es importante que el área de gestión humana y el resto de la organización, no olvide que los profesionales, si deciden abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento, difícil o imposible de valorar y de almacenar en la empresa. Es por esto que en las empresas, debe aplicarse una cultura de que el empleado es lo primero y tratar de incentivar su permanencia con planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, jornada justa o planes de carrera entre otras muchas acciones de retención, para garantizar, o al menos asegurar, la permanencia en el medio y largo plazo (Prieto, 2013, p.39).

Desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad constituyen un elemento clave en la incorporación y retención de personas con las competencias adecuadas. Así, cuando la organización busca talento, las pruebas de conocimiento tendrán un lugar preponderante; por el contrario, si lo importante son las habilidades y las actitudes, el énfasis se pondrá en las pruebas de desempeño y en entrevistas de provocación de tensión y de resolución de problemas (Camisón et al., 2006, p. 1117).

#### **4.2 Gestión de calidad en la motivación y satisfacción laboral.**

Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño (González (como se citó en Sum, 2015) p.7).

La motivación de una persona dentro de una organización está ligada al grado de satisfacción que tenga del cargo que desempeña. Esta satisfacción estará contenida en actividades estimulantes que generen un reto para el empleado, de este modo se propone el enriquecimiento de dichas tareas el cual se logra a través del aumento de responsabilidades, de los objetivos y el desafío de las tareas del cargo (Santacruz, 2011, p.56).



El término motivación para Herzberg encierra factores afectivos que cambian las actitudes de los empleados hacia sus labores lo cual se ve reflejado en un alto o bajo desempeño, además encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo, cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción (Santacruz, 2011, p.54-55).

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos. La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.388).

Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución, así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo; para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno, para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen (Chiavenato (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018, p.41).

### 4.2.1 Tipos de motivación laboral

Motivación extrínseca: El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la posibilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Por otra parte, un castigo se refiere a un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante (Bedodo y Giglio, 2006, p.17).

Motivación intrínseca: Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿Qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca (Bedodo y Giglio, 2006, p.18).

La motivación intrínseca es aquella que hace que las personas realicen lo que hacen porque lo quieren hacer o ya que es muy diferente a que las personas hagan lo que tiene que hacer porque les conviene, entonces, sí se puede motivar a otras personas por factores extrínsecos por medio de un bono, por medio de un incentivo. Pero también se puede motivar circunstancias para que las personas se muevan y les interese aún más es por eso que la motivación llega a realizar con mejor exactitud las tareas o el trabajo que se desempeña día a día (Sum, 2015, p.4).

### **4.2.2 Causas de la satisfacción laboral**

Una adecuada gestión y organización de recursos humanos puede incidir en lo que se pueda sobre los factores que en general provocan satisfacción a la mayor parte de los trabajadores. No obstante, también debe tomarse en cuenta el componente particular de cada trabajador e incidir en ello para crearle un entorno lo más satisfactorio posible. Lo ideal es tener colaboradores lo más satisfechos posibles, pero al menos debe lograrse que no tengan factores de insatisfacción.

Reconocimiento: la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador. Buen Ambiente: el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción. Competencia de la Dirección: es decir sí la dirección es incompetente hallarán poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización. Seguridad en el Empleo: el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos (Jhon Perry (como se citó en Espinoza y Prado 2017) p.29).

### **4.3 Papel de la gestión de calidad en las teorías motivacionales**

Existen organizaciones que, en el proceso de querer ser más eficiente, buscan formas de presión al personal para que este sea más productivo. “la calidad no se consigue exprimiendo a los trabajadores su máximo esfuerzo físico” (Camisón et al., 2006, p.108); por lo que existen teorías motivacionales que pueden utilizarse para alcanzar este tipo de objetivo.

Están las de contenido: McClelland (1962), White (1959) Maslow (1943) y Herzberg (1968) y en cuanto a proceso: la teoría de Equidad de Adams (1963), la teoría de la finalidad de Locke (1968) y la teoría de las expectativas de Vroom (1964), Atkinson (1964) y la teoría Social cognitiva de Bandura (1977). (Sierra, 2011, p.355).

### 4.3.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

La Teoría de motivación de Abraham Maslow Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una Pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. (Gibson, Ivancevich y Donnelly (como se citó en Cantú) p.21).

Las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador. Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas. Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo. Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.

Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza. Necesidad de autorrealización. En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo (Maslow (como se citó en Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) pp.391-392).

“El esfuerzo y retribución económicas a los trabajadores deben estar debidamente compensados, es decir, lo primero que motiva a los trabajadores es la oportunidad de ganar lo más posible” (Taylor (como se citó en Domínguez, 2008) p.139). Esto permite a satisfacer las necesidades básicas (numero 1) descritas por Maslow, por lo que deben de ser considerados los incentivos financieros directamente proporcionales al esfuerzo requerido por el trabajo.

“Los trabajadores del nivel 5 se ven motivados por el reto, el grado de dificultad y la oportunidad de salir adelante; son personas a las que el riesgo les motiva y estimula” (Domínguez, 2008, p.140); por lo que puede notar que los comportamientos del individuo son distintos en cada uno de los niveles en que se encuentre.

Asociada con la necesidad de seguridad, según Maslow, se encuentra: La incertidumbre. Una persona puede rechazar un nuevo trabajo que le suponga mayor responsabilidad e ingresos, porque no está segura de si desea mejorar o verse privada de sus, hasta ahora, logros sociales adquiridos. El resentimiento. Es también un factor vital en la resistencia al cambio. Las personas se resienten si se observan controladas o manipuladas por otras. Cualquier intento de introducir una mayor presión en el control de la mano de obra, suscitará enormes sospechas y se producirá esa resistencia que estudiamos (Domínguez, 2008, p.128).

Las necesidades sociales, serán motivadas cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad hayan estado cubiertas o satisfechas. “Los trabajadores atascados en el nivel 2(seguridad), son los más reacios al cambio. El temor domina este nivel (“más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer” (Domínguez, 2008, p.127). De igual manera sucede con algunos trabajadores que permanecen más tiempo en la organización que conocen por inseguridad a explorar nuevos ambientes, lo que contribuye también en la retención del personal.

La búsqueda del bien, por su propia naturaleza, no se limita al propio sujeto, busca expandirse. En este sentido, la consideración de la dimensión ética abre la puerta a un tipo de motivación humana de la que Maslow (1954) no habló, y que se halla en la base de innumerables comportamientos humanos: la motivación que mira al bien del otro. En el ámbito de las organizaciones, si no admitimos la búsqueda del bien del otro, quedarían sin explicación muchos comportamientos de colaboración y de cooperación que no siempre son fruto de intereses personales. Negar esta motivación es cerrar los ojos a una realidad humana presente en innumerables relaciones interpersonales. (Camisón et al., 2006, p.1015).

#### **4.3.2 Teoría de los factores de la motivación de Herzberg**

Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas. Por el análisis de las respuestas, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal manifestaban factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto. Herzberg señala que los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto separan y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto pueden traer paz, pero no es necesario que sea la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla. Herzberg caracterizó los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto (Cantú, 2006, pp. 22-23)

Las Teorías de la Motivación de Herzberg, se distinguen por el énfasis que ponen en la importancia del trabajo en sí mismo y su contenido. De estas teorías se extrajeron que la participación y la mayor intervención de los empleados en el trabajo, son posturas arriesgadas para la Gerencia, esta desea que los empleados intervengan de un modo cooperativo, pero dentro de ciertos límites, porque la Gerencia no quiere perder el control. El sentido común de los gerentes les indica que no pueden perder el control de la gestión porque la empresa, desde su concepción capitalista, persigue siempre un fin lucrativo a pesar de cualquier idea innovadora basada en los postulados anteriormente expuestos. (Domínguez, 2008, p.5).

Según la teoría de los dos factores de Herzberg, el enriquecimiento de los puestos es un camino para obtener la satisfacción intrínseca por medio del puesto. Se debe a que el puesto es demasiado pequeño para el espíritu de muchas personas. En otras palabras, los puestos no son lo bastante grandes para la mayoría de las personas y deben ser redimensionados. El enriquecimiento del puesto (o ampliación) es una manera práctica y viable para acoplar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante. Consiste en aumentar de manera deliberada y gradual los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto para ceñirlos a las características progresivas del ocupante (Chiavenato, 2009, p.214).

Exigencias crecientes en el puesto, lo que debe modificar de tal manera que se incremente el nivel de dificultad y de responsabilidad; incremento en la responsabilidad del empleado lo que debe permitir más control y autoridad individual sobre el trabajo; otorgamiento de libertad para la programación del trabajo que dentro de ciertos límites, se debe permitir a los empleados individuales programar su propio trabajo; suministro de retroalimentación lo que demanda hacer reportes periódicos oportunos sobre el desempeño para los empleados, más que para sus supervisores, el suministro de nuevas experiencias de aprendizaje: las situaciones del trabajo deben motivar oportunidades para nuevas experiencias y para el desarrollo personal (Mondy, 2010, p.118).

Las recompensas sólo cubren las necesidades humanas de nivel bajo (Maslow y Herzberg). La vigilancia y el control deben ser estrictos y no se puede dejar a las personas sin supervisión ni se debe permitir que los subordinados se entreguen a sus propias deliberaciones. La cautela debe prevalecer sobre la confianza. En general, se considera que las personas son incompetentes e interesadas y que tratarán de sacar provecho personal siempre que puedan. Por consiguiente, el trabajo se esquematiza y fragmenta de modo que simplifique las tareas, requiera decisiones de rutina y marque líneas claras de autoridad y mando jerárquico. El reloj checador y el libro de firmas de entradas y salidas son esenciales para el control (Chiavenato, 2009, p.444).

#### **4.3.3. Teoría del establecimiento de metas de Locke**

Esta teoría postula que: Cuanto más complicado sea el logro de una meta, mayor será el esfuerzo del individuo por conseguirla (Grado de dificultad). Cuanto mejor definida este la meta, el esfuerzo del individuo será mayor y ser mejor su comportamiento (Metas específicas). Cuanto mejor y más rápida sea la respuesta sobre el rendimiento del individuo en la consecución de las metas, más eficaz será el esfuerzo para su realización (Retroalimentación). Cuanto más participación tenga el individuo en la definición de las metas, mejor será su respuesta a la hora de solucionar problemas (Participación) (Domínguez y Sánchez, 2013, p.29).



La investigación ha demostrado que, para ser efectivas, muchas actividades gerenciales clave deben integrarse a un sistema amplio, aunque una parte importante de este sistema se refiera a los pasos necesarios para establecer objetivos, acciones de planeación, instrumentación y control, y evaluación. También recordará que los términos objetivos y metas a menudo se utilizan de manera indistinta en la bibliografía administrativa. La propuesta es que, para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables; de hecho, las metas claras, si son aceptadas, son motivadoras. Las personas quieren saber lo que se espera de ellas, sin embargo, deben cumplirse varias condiciones, por ejemplo, que los objetivos sean verificables, es decir, que al final del periodo se esté en posibilidades de medir si los objetivos se han logrado y hasta qué grado. Los objetivos deben ser desafiantes, aunque también razonables, si son irreales y no pueden alcanzarse, más que motivadores son desalentadores, meta importante de la APO (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.398).

Para comprometerse a alcanzar las metas es esencial una verdadera participación al momento de establecerlas, y en el ambiente apropiado se fomentará a los individuos a que las establezcan ellos mismos, aunque, por supuesto, el superior debe revisarlas y aprobarlas. También es posible que en el ambiente adecuado las personas tiendan a establecer metas más altas de las que el superior establecería. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.399).

#### 4.3.4 Teoría de la equidad de Adams

Adams enunció una teoría sobre la motivación en el entorno laboral y social, en la que estableció que dentro de toda organización, los individuos realizan comparaciones entre lo que ellos aportan a la empresa (contribución), y lo que esta le reporta a ellos (retribución). Además el individuo compara su contribución y retribución con la de los demás compañeros de trabajo para ver si son justas. Si en esta comparación existen injusticias, el individuo procura eliminarlas. Este proceso puede producir equidad. Cuando en una misma organización, la comparación entre la contribución - retribución de un individuo es igual a la de otro compañero. Falta de equidad. Cuando dentro de una misma organización, existen desigualdades en la comparación entre la contribución - retribución de dos sujetos (Domínguez y Sánchez, 2013, pp.29-30).

La Teoría de la equidad: Está centrada en la percepción que tiene cada individuo de la relación entre sus aportes (esfuerzo, experiencia, conocimientos, aportes materiales, educación, tiempo) y las recompensas que recibe (salario, beneficios, reconocimiento) comparada con la relación recibida por otros miembros de la organización. La equidad está dada porque los índices de resultado sobre aportes sean similares entre las personas o grupos en comparación. La inequidad en cambio puede tener dos signos: puede ser una inequidad positiva si su relación aportes-recompensa es mayor a la de otros o negativa cuando es menor. Esta relación, suele estar influenciada por sesgos que afectan la percepción de las recompensas. (Alva y Gutiérrez, 2016, p.149).

La retención de los empleados debe ser una prioridad y debe llevarse a cabo no solo desde el Departamento de Recursos Humanos sino desde toda la organización, es decir que debe estar vinculada directamente a la planeación estratégica de la empresa (Mina como se citó en Pérez, 2011, p.7).

La gestión científica supone la división del trabajo, donde las tareas se subdividen en pequeñas tareas, ejecutadas por una mano de obra no muy especializada, respecto a otros niveles en el sistema de producción masiva. Esta departamentación lleva generalmente a una continua rotación de la mano de obra, absentismo y falta de cooperación que son, los síntomas de baja motivación y moral por parte del trabajador (Domínguez, 2008, pp.139-140).

#### **4.4 Aspectos que influyen en la gestión calidad de la retención laboral**

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. En algunas organizaciones estos procesos para conservar al personal merecen una calificación muy baja, porque se aproximan al modelo del hombre económico (que trabaja exclusivamente por el salario), por la rigidez y falta de flexibilidad y por su índole genérica y estandarizada, que trata a todas las personas con base en la media, sin respetar sus diferencias individuales ni sus diferentes aportaciones a la organización.

En otras organizaciones, estos procesos de retención de los empleados merecen una calificación muy alta, porque se aproximan al modelo del hombre complejo, por su flexibilidad y adaptación a las personas y por el respeto a las diferencias individuales y a las diferentes aportaciones para el éxito de la organización. (Chiavenato, 2000, p.279).

##### **4.4.1 Remuneración**

Una política de remuneración establece lineamientos generales para tomar decisiones de remuneración. Algunos empleados percibirán que las políticas de remuneración de su empresa son justas e imparciales, mientras que otros tal vez tengan opiniones diferentes. El resultado de estas percepciones tiene un efecto sobre las imágenes de equidad de los empleados y puede dar como resultado una productividad más baja o la decisión por parte de los empleados de abandonar la empresa. Con frecuencia, una organización, ya sea formal o informalmente, establece políticas de remuneración que determinan si la empresa será un líder en remuneraciones, un seguidor de las remuneraciones, o una compañía que se esforzará por una posición promedio en el mercado laboral (Mondy, 2010, p.271).

Las políticas de remuneración pueden tomarse como un importante comienzo para atraer y retener buenos empleados, los sistemas de remuneración o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilita la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo. (Prieto, 2013, p.59)

En un mundo en cambio dinámico, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de la tecnología de la información, los programas de remuneraciones no podrían quedar al margen. Ellos también se caracterizan por profundas transformaciones. Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente en el desempeño y en la productividad. Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basa en alcanzar las metas y los objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos (Chiavenato, 2000, p.309)

En la actualidad las organizaciones han tomado la opción de implementar sistemas de calidad debido a la importancia que aportan a la productividad y competitividad de la empresa, para lo cual se debe de llevar a cabo un proceso en donde los empleados aporten lo mejor en beneficio de la empresa, esto depende en gran parte a la remuneración que estos reciben por las labores que desempeñan. “La remuneración es el pago o la retribución que se ofrece a una persona para la prestación de un servicio en un tiempo determinado y en un lugar específico” (Hernández, 2019, Párr. 1)

Es necesario crear canales que generen mayores ingresos mensuales es decir una remuneración mayor, según el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos interna y externamente. Para dar lógica a este planteamiento es importante exponer un concepto más de remuneración. “La remuneración es todo tipo de retribución y/o contrapartida que se ofrece como compensación por la prestación de un servicio o cesión de activos” (Pedrosa, 2020, Párr. 1).

Las políticas de remuneración pueden tornarse como un importante comienzo para atraer y retener buenos empleados. Los sistemas de remuneración o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles.

Las organizaciones han considerado que el ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial sería la base para una estrategia importante de retención pero, las personas cambian sus prioridades y así, la experiencia está demostrando que no es tan importante como si lo es el optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral o que la organización lleve a cabo los valores que predica. En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y una serie de tareas a realizar, se quiere encontrar en él, un lugar de desarrollo integral humano e intelectual. (Prieto, 2013, p. 67).

#### **4.4.2 Oportunidades de Ascenso**

Un ascenso laboral significa subir de categoría, teniendo en cuenta elementos como la formación del trabajador, méritos o antigüedad. Un ascenso laboral se da dentro del sistema de clasificación profesional que haya establecido por convenio o en su defecto representantes de los trabajadores. (Montaner, 2015, Párr. 1)

Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso hacia adelante en la carrera del empleado (Chiavenato, 2007, p. 358).

Por otro lado, puede ser que aunque en las empresas existen programas y mecanismos destinados a promover ascensos y retener al talento humano. Los empleados no estén al tanto y no participen en dichos programas, lo cual también podría implicar descuidos en los mecanismos de comunicación interna usados por la organización para informar a los colaboradores. (Dueñas, 2014, Párr. 6)

Los empleados están más satisfechos con su trabajo actual si ven un camino disponible para escalar posiciones en la empresa y que se les da más responsabilidad junto con una mayor compensación. Muchas compañías alientan a sus empleados a que adquieran habilidades más avanzadas que conduzcan a la posibilidad de una promoción. Por ejemplo, las empresas suelen pagar el costo de la capacitación para los empleados que tomen cursos universitarios. Durante la revisión del desempeño anual de un empleado, un supervisor debe trazar un camino que le muestre lo que necesita llevar a cabo y qué nuevas habilidades necesita desarrollar para progresar dentro de la organización. (Espinoza y Prado, 2017, p. 53)

#### **4.4.3 Clima organizacional**

Las investigaciones sobre el clima organizacional reúnen información acerca del campo psicológico del ambiente de trabajo de las personas y su sensación personal en ese contexto. El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante (Chiavenato, 2009, p. 553).

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. “El término clima organizacional se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes (Chiavenato, 2007, p.59). Así el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral.

Propiciar un buen clima es un factor determinante para lograr la retención del trabajador, porque de esto depende mantener buenas relaciones sociales y profesionales. Por esto, es importante definir el concepto de clima organizacional. “El clima organizacional llamado también clima laboral, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas, que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido por medio de las estrategias internas” (Pérez, 2012, p.72).

El reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como capacitaciones, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, etc. Para modificar las actitudes y conductas de los miembros o para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. (Psicología y empresas, 2013, Párr. 4).

#### **4.4.4 seguridad y estabilidad laboral**

Día a día las grandes empresas evolucionan haciéndose cada vez más competitivas dentro de su ramo, adaptando nuevas tecnologías, pero sin dejar atrás el factor más importante; el humano. La dirección de estas empresas está en manos de sus empleados, y de las habilidades que posee cada uno; constituyendo el recurso más valioso que tienen las empresas por lo que hay que potenciarlo al máximo, haciéndose como reto conocer que tan motivada y satisfecha están las personas, reflejándose en estabilidad y compromiso. Al surgir problemas en la estabilidad laboral que afecten el buen funcionamiento de la empresa y por consecuencia las bajas de estos, hay que buscar las causas que han dado origen a una excesiva rotación de personal y los efectos que esta trae. (Domínguez y Sánchez, 2013, p. 13)

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización. (Mondy, 2010, p.7)

La seguridad laboral es el factor más importante a la hora de elegir una empresa en la que trabajar, según el estudio Randstad Employer Branding, que revela que un tercio de los empleados encuestados aseguraron que esta es su principal preocupación a la hora de escoger un lugar para trabajar.

A la seguridad le siguen la estabilidad, que la compañía esté saneada financieramente, las perspectivas de futuro y las condiciones económicas. Por géneros, el informe destaca que los hombres siguen más interesados por su carrera, mientras que las mujeres apuestan por aspectos relacionados con la conciliación y la facilidad para compaginar la vida laboral y la personal.

Según Randstad, los hombres prefieren empresas en las que puedan desarrollar una carrera internacional o que les ofrezca formación de calidad. Por su parte, las mujeres buscan más la flexibilidad en el empleo, la conciliación, un ambiente de trabajo agradable o una buena localización.

Por edades, el segmento de empleados de entre 40 y 65 años busca empresas que ofrezcan productos o servicios de calidad, con buena situación financiera y que también les facilite conciliación, mientras que el segmento de entre 18 y 39 años se siente más atraído por lugares que brindan oportunidades de carrera globales y buena formación.

El estudio remarca que la actual situación económica de España está activando el interés de los trabajadores por encontrar la estabilidad en el empleo.

El colectivo de entre 40 y 55 años achaca esta premisa para quedarse en su empresa actual. Por contra, el principal motivo que llevaría a los empleados a cambiar de compañía es una remuneración insuficiente, sobre todo para la franja de edad de entre 18 y 39 años.

Los sectores para trabajar más deseados por los encuestados por Randstad son tecnología y electrónica, medios de comunicación y hostelería y colectividades.

Tecnología ocupa el primer lugar en formación, oportunidades de carrera, sueldo, gestión, conciliación y estabilidad laboral. Por su parte, los medios de comunicación

Las empresas que les brindan seguridad a sus trabajadores en épocas donde factores externos como la recepción económica tendrá en su personal altos niveles de motivación, observado en la pertenencia por su empresa, lealtad por su trabajo y muy bajo niveles de deserción Prieto, 2013, p. 64).



La estabilidad laboral es un derecho que tiene el trabajador a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acceder a situaciones extrañas. En este sentido la estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y solo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación y con esto proteger al trabajador de despidos arbitrarios (Reyes, 2017, p. 24).

Existen razones que tiene la administración para el apoyo de un programa de seguridad Pérdida personal como el dolor físico y la angustia mental que se asocian con las lesiones siempre son desagradables y traumáticos para un trabajador accidentado. Un aspecto que merece todavía mayor preocupación es la posibilidad de una discapacidad permanente o incluso de la muerte. Pérdida financiera para los empleados heridos. La mayoría de los empleados están protegidos por planes de seguros de la compañía o por seguros personales contra accidentes. Sin embargo, una lesión puede dar como resultado pérdidas financieras que no están cubiertas por el seguro. Pérdida de la productividad. Cuando un empleado sufre una lesión, habrá una pérdida de productividad para la empresa. Además de las pérdidas obvias, con frecuencia existen costos ocultos. Por ejemplo, tal vez un trabajador sustituto necesite capacitación adicional para remplazar al empleado lesionado. Incluso cuando otro trabajador esté disponible para ocupar provisionalmente el puesto del empleado lesionado, tal vez sea a costa de la eficacia (Mondy, 2010, p.344).

## Conclusiones

Se determina que mediante la presentación de los conceptos básicos de la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral se han consolidado y por lo tanto enriquecido los conocimientos cognitivos, los cuales han proporcionado una noción más específica de los aspectos tratados a lo largo de la investigación.

A través de lo fundamentado se concluye que la aplicación de normas busca la mejora del funcionamiento y la eficiencia en la utilización de los recursos, lo que bien llevado puede conducir a la reducción de costos. Las Normas ISO son un referente de calidad a nivel mundial y permiten a las organizaciones la estandarización y mejoramiento de sus procesos, su funcionamiento y reconocimiento, lo cual es de vital importancia para la sobrevivencia de las empresas en un mundo globalizado lleve a cabo todas y cada una de sus funciones organizacionales con éxito.

Según lo expuesto se concluye que las métricas cualitativas como la evaluación del desempeño, la capacitación, el reclutamiento y la productividad, son determinantes en el impacto de la gestión de calidad en la rotación laboral, lo cual es significativo para determinar la efectividad del cumplimiento de las tareas organizacionales y el correcto funcionamiento de una empresa u organización

A consecuencia del estudio de los distintos aspectos en relación a la satisfacción laboral se determinó que estos son fundamentales para el funcionamiento de una empresa ya que resulta imprescindible retener a un personal con capacidad para resolver las distintas contrariedades presentadas en toda organización.

En conclusión, se evidenció que basado en la documentación recabada se determinó que gestionar la calidad de los procesos de rotación y retención laboral son de suma importancia para que una empresa lleve a cabo todas y cada una de sus funciones organizacionales con éxito.

## Bibliografía

- Alameda C. (07 de Julio 2017) Rotación de Personal [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Alva C. y Gutiérrez G. (2016). La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información” (tesis de Maestría). Universidad del pacifico. Perú.
- Bedodo V. y Giglio C. (2006) Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Santiago, Chile.
- Cabrera A., Ledezma M. Y Rivera N. (2011). Impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras [Mensaje de un Blog]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Camisón C, Cruz S. y González T. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelo y sistemas. Madrid, España: Pearson/Prentice Hall.
- Cantú L. Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de León (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León.
- Castillero O. (8 de Junio 2017) Rotación de Personal [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://psicologiyamente.com/organizaciones/rotacion-de-personal> Linares J. (11 de septiembre 2018) Índice de Rotación de Personal [Mensaje de un blog]. Recuperado de: <https://www.easyrecrue.com/es/blog/rotacion-de-personal>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. México: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill.

- Chiavenato I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Dessler G. y Varela R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*, México, Pearson/ Prentice Hall.
- Domínguez R. y Sánchez F. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa cotton textil s.a.a. – planta trujillo 2013* (Tesis de grado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Peru. Recuperado de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ\\_RENZO\\_ROTACION%20DE%20PERSONAL\\_PRODUCTIVIDAD.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ_RENZO_ROTACION%20DE%20PERSONAL_PRODUCTIVIDAD.pdf)
- Espinoza R. y Prado J. (2017). *Estudio de las variables dependientes (productividad, ausentismo laboral, rotación de personal, satisfacción laboral) y su incidencia en el crecimiento organizacional (Seminario de graduación)*, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Flores, R. y Badii, M. (Marzo 2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1) : 6  
Recuperado de: [https://www.academia.edu/26376451/Factores\\_que\\_originan\\_la\\_rotacion\\_de\\_personal\\_en\\_las\\_empresas\\_mexicanas\\_Factors\\_that\\_cause\\_personnel\\_rotation\\_in\\_mexican\\_companies](https://www.academia.edu/26376451/Factores_que_originan_la_rotacion_de_personal_en_las_empresas_mexicanas_Factors_that_cause_personnel_rotation_in_mexican_companies)
- Gaitán S. y Rodríguez S. (2018). *Gestión de la calidad del liderazgo en la organización* (Seminario de graduación), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Gradiz B., Chavarria J. y Maldonado S. (2018). *Gestión de la calidad en el desempeño laboral* (Seminario de graduación), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua. Recuperado de:
- Koontz, H., Weihrich H. y Cannice Mark (2012). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw – Hill.

- Mondy W. (2010). Administración de recursos humanos. México, D.F.: Pearson Education/Prentice Hall.
- Organización Internacional de Normalización (2015). Norma Internacional ISO 9001. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>.
- Pancardo J., Ruiz M. y Ramírez M. (2011). Capacitación cruzada: Una Herramienta para el aumento de la productividad organizacional. Conferencia llevada en el XVI congreso internacional de contaduría administración e informática. Universidad de Tamaulipas. México.
- Pérez Ibarra, A. (Enero de 2012). La administración de la calidad del talento humano [mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://ciencia.lasalle.edu/ruls>
- Peréz, P. (2011). Satisfacción laboral una revisión actual de la aplicación de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación- hacia un modelo integrador. (maestría en psicología) recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/Tc110592.pdf&ved=2ahuKEwjPonk435AhWla1kKHWOCCPcQFjAKegQIAhAB&usg=AOvVaw2-IBaE5nftS3pBYm76pZW>
- Ramos y Sanchez. (2017). Retención del talento humano estregico en empresas mineras. Piura, Perú.
- Sierra, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estrategico: Analisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. (tesis doctoral). Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Prieto, P. (2013). Gestión del taalento humano como estrategia pararetención del personal. (Tesis de grado). Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.
- León, A. (2013). Estrategias de recursos humanos para retenr el talento humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas del area metropolitana. (tesis de grado)
- Werther W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las Empresas. México: MCGraw - Hill.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Gestión del talento humano

Subtema

Gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral

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

Autores

Br María Alexandra Hernández Vivas

Br. Yessica Elizabeth Quintero Pérez

Br. Leonard Enrique Castillo García

Tutor

MSC. Ana María Sánchez Morraz

Managua, febrero del 2020.

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Valoración Docente .....	iii
Resumen .....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno: Generalidades de la Gestión de calidad en los procesos de rotación y retención del talento humano.....	4
1.1 Concepto de sistema de gestión de calidad.....	4
1.2 Concepto de gestión de calidad .....	6
1.3 Principios de la gestión de calidad.....	7
1.4 Para qué sirve un sistema de gestión de calidad.....	8
1.5 Ventajas del sistema de gestión de la calidad .....	9
1.6 Requisitos generales para los sistemas de gestión de la calidad .....	11
1.7 Concepto de gestión del talento humano.....	11
1.8 Rotación laboral .....	12
1.8.1 Concepto de rotación laboral .....	13
1.8.2 Importancia de rotación laboral.....	14
1.8.3 Ventajas de la rotación laboral.....	14
1.8.4 Desventajas de la rotación laboral.....	15
1.9 Retención laboral .....	15
1.9.1 Concepto de retención laboral .....	15
1.9.2 Importancia de retención laboral.....	16
1.9.3 Concepto de motivación laboral.....	17



1.9.4 Concepto de satisfacción laboral .....	17
Capítulo dos: Gestión de calidad en los procesos de retención y rotación de talento humano según las Normas ISO. ....	19
2.1 Antecedentes .....	19
2.2 Normas ISO 9001 .....	20
2.3 Evolución de las normas .....	21
2.4 Objetivo y campo de aplicación .....	22
2.5 Sistemas de gestión de calidad .....	23
2.6 Enfoque de las normas ISO en Nicaragua.....	25
2.7 La gestión de los procesos .....	26
2.7.1 Características de un proceso bien gestionado.....	26
2.7.2 Etapas de la gestión de un proceso.....	28
2.8 La mejora continua de procesos .....	29
2.8.1 Métodos para la mejora y desarrollo de procesos. ....	30
2.8.2 Reingeniería de procesos.....	31
Capítulo tres: Impacto de la gestión de calidad en la rotación laboral. ....	33
3.1 Gestión de calidad en el desarrollo de la rotación laboral.....	33
3.1.1 Causas de la rotación laboral .....	34
3.1.2 Tipos de rotación laboral.....	35
3.1.3 Índice de rotación laboral.....	36
3.2 Gestión de la calidad en el desarrollo de las habilidades del liderazgo .....	37
3.3 Gestión de calidad en los procesos de capacitación. ....	39
3.4 Relación entre la rotación laboral y su efecto en la calidad en la evaluación del desempeño. ....	42
3.5 Efectos de la rotación laboral en la productividad de la organización.....	45
3.6 Importancia de un adecuado reclutamiento para evitar la rotación laboral .....	46

Capítulo cuatro: Gestión de calidad de la retención laboral y su incidencia en la funcionalidad de una organización.....	48
4.1 Efecto de la calidad de la retención laboral en el crecimiento de la organización	48
4.2 Gestión de calidad en la motivación y satisfacción laboral. ....	49
4.2.1 Tipos de motivación laboral .....	51
4.2.2 Causas de la satisfacción laboral .....	52
4.3 Papel de la gestión de calidad en las teorías motivacionales .....	52
4.3.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	53
4.3.2 Teoría de los factores de la motivación de Herzberg.....	55
4.3.3. Teoría del establecimiento de metas de Locke.....	57
4.3.4 Teoría de la equidad de Adams.....	59
4.4 Aspectos que influyen en la gestión calidad de la retención laboral .....	60
4.4.1 Remuneración .....	60
4.4.2 Oportunidades de Ascenso.....	62
4.4.3 Clima organizacional .....	63
4.4.4 seguridad y estabilidad laboral .....	64
Conclusiones.....	67
Bibliografía .....	68

## Dedicatoria

*Dedico este seminario de graduación con mucho amor y gratitud primeramente a Dios, por brindarme sabiduría, entendimiento y fortaleza para culminar esta etapa de mi vida y guiarme en cada camino que emprendo; a mis padres por ser mi pilar y transmitirme su amor, apoyo y enseñarme que con disciplina, esfuerzo y dedicación puedo lograr todo lo que me proponga, a mi hermana por creer en mí, alentarme y acompañarme incondicionalmente en cualquier paso que doy.*

*María Alexandra Hernández Vivas*

## Agradecimiento

*Agradezco primeramente a Dios, por darme la vida, sabiduría y fortaleza para permitirme alcanzar cada una de las metas para culminar la carrera.*

*Agradezco a mi familia por su amor, comprensión y el apoyo incondicional depositado en mí y cada uno de mis pasos.*

*Agradezco a los maestros que nos acompañaron durante todo el camino de la carrera, por compartirnos sus conocimientos, guiarnos en el buen camino del saber con paciencia y comprensión; en especial a nuestra tutora: Msc. Ana María Sánchez Morraz, por su especial atención y habilidad de orientación para la realización del buen desarrollo del trabajo.*

*De Igual manera agradezco a nuestros compañeros y todas aquellas personas que de forma directa e indirecta me apoyaron en la ejecución de este trabajo.*

*María Alexandra Hernández Vivas*

## Valoración Docente

## Resumen

En la siguiente investigación documental, se aborda como tema la gestión del talento humano, específicamente se enfatiza en la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral.

Por lo tanto, el objetivo planteado en dicho trabajo investigativo radica en analizar la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral a través de un estudio teórico que proporciona las directrices para un buen funcionamiento en las organizaciones.

Para el desarrollo de este documento se tomó como base teórica el estudio de cuatro capítulos, los cuales se mencionan a continuación: capítulo uno, generalidades de la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral; capítulo dos, gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral según las normas ISO; Capítulo tres, impacto de la gestión de calidad en la rotación laboral; capítulo cuatro, gestión de calidad de la rotación laboral y su incidencia en la funcionalidad de una organización.

La metodología implementada parte de la planeación esquematizada mediante una agenda de trabajo; seguido de recolectar información por medio de la lectura de documentos y elaboración de fichas; una vez realizado esto, se prosiguió a la clasificación de la información recabada de acuerdo con el esquema de trabajo y por último se hizo uso de técnicas de redacción para estructurar el desarrollo del mismo. Además, se procede enumerar el contenido de este escrito a continuación: portada, índice, dedicatoria, agradecimiento, valoración docente, resumen, introducción, justificación, objetivos, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

## Introducción

El presente documento está enfocado al estudio de la gestión del talento humano y su relación con la gestión calidad en los procesos de rotación y retención laboral.

Su elaboración sirve como base fundamental para dar apertura a nuevas investigaciones acerca de la calidad en los procesos ya mencionados; permitiendo además a las organizaciones implementar este tema para el fortalecimiento de las mismas y el cumplimiento de sus estrategias empresariales.

El objetivo principal de esta investigación documental es analizar la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral a través de un estudio teórico que proporciona las directrices para un buen funcionamiento en las organizaciones.

El primer capítulo aborda las generalidades del subtema tales como concepto de sistema de gestión de calidad; concepto de gestión de calidad; para que sirve un sistema de gestión de calidad, ventajas del sistema de gestión de calidad; requisitos generales para los sistemas de gestión de calidad; concepto de talento humano; rotación laboral y retención laboral.

El segundo capítulo sustenta el análisis mediante la norma ISO 9001:2015, el cual está contenido por antecedentes; normas ISO 9001; evolución de las normas; objetivo y campo de aplicación, sistemas de gestión de calidad; enfoque de las normas ISO en Nicaragua; la gestión de los procesos y la mejora continua de los procesos.

El tercer capítulo presenta la gestión de calidad en el desarrollo de la rotación laboral, gestión de la calidad en el desarrollo de las habilidades de liderazgo; gestión de calidad en los procesos de capacitación; relación entre la rotación laboral y su efecto en la calidad de la evaluación del desempeño; efectos de la rotación laboral en la productividad de la organización e importancia de un adecuado reclutamiento para evitar la rotación laboral.

Por último, el cuarto capítulo plantea el efecto de la calidad de la retención laboral en el crecimiento de la organización; gestión de calidad en la motivación y satisfacción laboral; papel de la gestión de calidad en las teorías motivacionales; aspectos que influyen en la gestión de calidad de la retención laboral.

## Justificación

Este trabajo investigativo cuenta con una base documental secundaria que considera los conceptos y aspectos más relevantes de la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral, los cuales han sido recopilados de autores que han publicado sus investigaciones en libros, revistas, sitios webs, tesis de grado y maestrías, seminarios de graduación y artículos de blogs; considerando además el análisis del contenido de las normas ISO 9001:2015.

Su desarrollo permite ejecutar de forma eficiente las diferentes fases o tareas orientadas al desarrollo y crecimiento de las organizaciones, de tal manera, da seguimiento al estudio profundo de dichos procesos, los cuales al ser implementados con calidad y estratégicamente garantizarán un óptimo desempeño de las mismas, lo que se traduce a empresas cada vez exitosas que cuentan con profesionales altamente capacitados.

Además, éste se convierte en un precedente para el público en general, así como para estudiantes que necesiten un antecedente, base o aporte didáctico que permita el desarrollo de sus investigaciones teóricas para un tratamiento más adecuado de dichos procesos.



## Objetivos

### Objetivo general

Analizar la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral a través de un estudio teórico que proporcione las directrices para un buen funcionamiento en las organizaciones.

### Objetivos específicos

1. Presentar las generalidades de la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral mediante conceptos básicos para la consolidación de conocimientos.
2. Fundamentar la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención de personal. de acuerdo a las normas ISO 9001: 2015 para la mejora en el desarrollo de los mismos.
3. Exponer el impacto de la gestión de calidad de la rotación laboral por medio de métricas cualitativas para lograr la eficiencia organizacional.
4. Determinar la gestión de calidad de la retención laboral mediante el estudio de recursos que inciden en la satisfacción para la efectiva funcionalidad de una organización.

## **Capítulo uno: Generalidades de la Gestión de calidad en los procesos de rotación y retención del talento humano.**

El enfoque técnico de la calidad, bien plasmado en el control estadístico de procesos, parte de un concepto de la Gestión de la Calidad como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos y procesos. “Una primera línea de opinión concibe la Gestión de la Calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo” (Camisón, Cruz y González, 2006, p.50). Se hace eco de trabajos que la entienden como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así como de otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente

### **1.1 Concepto de sistema de gestión de calidad**

El sistema de gestión de calidad es una herramienta que permite la planeación, ejecución y control de actividades que buscan desarrollar la misión mediante la prestación de servicios cuyos estándares de calidad sean altos y a su vez medidos con el uso de indicadores de satisfacción de los usuarios. Los sistemas de gestión de calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática (Gradiz, Chavarría y Maldonado, 2018, p.6).

Es un método aplicable en cualquier organización, con el objeto de definir e implementar la infraestructura más adecuada para el desarrollo de su actividad, de tal forma que alcance de manera continua el total cumplimiento de los objetivos de calidad previamente establecidos (García (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018), p.44)

Se explica cómo el complemento de conjunto interrelacionado de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma en la búsqueda de la satisfacción del cliente. Tomando como elementos fundamentales la estructura de la organización, sus procesos, sus documentos, sus recursos tanto materiales, humanos como capital y la ubicación de la organización (González (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018), p.46).

En el proceso de diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad, siempre deberán tenerse en consideración el contexto y las necesidades específicas de cada organización, su misión, visión, objetivos, los productos y los servicios suministrados, así como los procesos y las prácticas específicas utilizadas (Gaitán y Rodríguez, 2018, p.8).

“Un sistema de gestión de la calidad incluye un conjunto de las estructuras, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa que esta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad” (Quality Management System (como s citó en Gradiz et al., 2018) p.7).

Siguiendo la antigua definición ofrecida por la norma ISO 9000.1:1994, un SGC es el conjunto de actividades, estructuras de organización de responsabilidades (plasmadas en un organigrama), recursos capacidades, métodos, tecnologías (especialmente soportes de información y conocimiento) procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo, diseñados para apoyar a la dirección en la conducción de la política y los programas de calidad de la organización con el fin de alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos de calidad establecidos. El SGC es el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de Gestión de la Calidad que la dirección ha adoptado (Camisón et al., 2006, pp.347-349).

## 1.2 Concepto de gestión de calidad

La gestión de calidad, denominada también como sistema de gestión de la calidad, es aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculados entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad. la gestión de calidad parte de normas que competen a la organización y según las cuales la administración de la misma involucre la calidad de forma organizada y práctica (Según Ramírez (como se citó en Gradiz et al., 2018) p.5).

La gestión de la calidad es el conjunto de las unidades de la organización coordinadas hacia un mismo fin, y en busca de satisfacer tanto las necesidades de los clientes externos, así como los internos, que coordina el esfuerzo de toda la empresa para mejorar tanto la calidad como la productividad (Santiago (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018) p.4)

Gestión de la Calidad es un área de especialización gerencial y técnica que da lugar a la aparición en las organizaciones de profesionales especializados. Como una función de la dirección, la Gestión de la Calidad se ha convertido en campo para una profesionalización directiva (Camisón et al., 2006, p.56)

La pretensión de una amplia literatura de consagrar la Gestión de la Calidad como una nueva manera de pensar la función directiva, que aportaría ideas revolucionarias sobre los modelos tradicionales en estrategia, estructura, cultura y procesos, no encuentra excesivo fundamento. La Gestión de la Calidad se ha construido históricamente como una compleja combinación de ideología y métodos, que se han aplicado en la praxis para modelizar metodologías con que afrontar problemas complejos de dirección de organizaciones. (Camisón et al., 2006, p.68).

### **1.3 Principios de la gestión de calidad**

Principio 1. Organización orientada al cliente; es decir, las empresas deben enfocarse como punto de partida en el cliente, realizando una investigación sobre sus inquietudes, deseos y necesidades.

Principio 2. Liderazgo; los líderes establecen unidad de propósito y dirección para la organización, el liderazgo es esencial ya que la gestión de la calidad necesita el esfuerzo de todos los integrantes de la entidad.

Principio 3. Participación del personal; el lograr la participación de los empleados ofrece muchas ventajas, entre ellas el incrementar el compromiso hacia la organización, permitiendo que ellos comprendan los principios de calidad y los hagan suyos.

Principio 4. Enfoque basado en procesos, un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, es decir, todo trabajo en una organización se lleva a cabo mediante algún proceso.

Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión; es decir, que al aplicar este principio se logrará estructurar un sistema que permita alcanzar los objetivos de la organización de manera eficaz y eficiente, armonizando e integrando todos los procesos que se desarrollen dentro de la entidad.

Principio 6. Mejora continua, mejorando la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos y mejorando la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo, la mejora y el aprendizaje deben formar parte de las actividades de trabajo cotidiano de todos los empleados.

Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones; Para ello, el personal debe contar con la capacitación y entrenamiento necesario para poder interpretar tales datos y llevar a cabo decisiones eficaces.

Principio 8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor, es decir, conservar, mantener y mejorar no sólo la relación de interdependencia que existe entre empresa y proveedor, sino armonizar los procesos que realizan ambos para ofrecer calidad. (Santiago (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018) pp.9–10).

Enfoque basado en la satisfacción del cliente para sobrevivir y competir, por tanto, la empresa es capaz de crear valor para el cliente porque entiende su cadena de valor esta satisfacción ha de conseguirla de manera eficiente, por lo que para alcanzar la calidad no podemos olvidar los costos. Cultura de calidad centrada en la mejora continua, en este sentido, la dirección de la calidad es un viaje sin fin hacia la mejora permanente. Implicación de alta dirección; sin un compromiso y participación de la dirección que mantenga un liderazgo fuerte en este proceso, la dirección de la calidad está condenada al fracaso. Sensibilidad y preocupación de la organización por su entorno social y medioambiental.

Participación de todos los miembros de la organización a través del trabajo en equipo; para ello es esencial una adecuada formación (métodos, sistemas y herramientas) otorgando al personal una mayor iniciativa en su área de trabajo, motivándolo y reconociéndole el trabajo bien hecho. Con ello, cada empleado es responsable de su propio trabajo. Un adecuado sistema de comunicación que permita el flujo de información en todos los sentidos, es decir, no sólo de superior a subordinado, sino también a la inversa y entre empleados del mismo nivel jerárquico. Involucración de los proveedores, la responsabilidad por la calidad no debe quedarse dentro de la empresa, sino que ha de extenderse a los proveedores, quienes deben ser responsables de su trabajo, ya que forman parte de la cadena de valor del negocio (Tarí (como se citó en Gradiz et al., 2018) pp. 59–60).

#### **1.4 Para qué sirve un sistema de gestión de calidad**

Los SGC son la base y el objeto de los modelos normativos de Gestión de la Calidad, sirven como herramientas que permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar los procesos de negocio de una organización. Por tanto, el sistema de gestión de calidad mejora la satisfacción de los clientes de la organización, aumentando así la fidelización, favoreciendo la sostenibilidad del negocio. Aumenta la credibilidad de la organización mediante el logro de certificados emitidos por entidades acreditadas. Mejora la eficacia y eficiencia de los recursos de la organización mediante la sistematización y estableciendo acciones de mejora planificada. (Camisón et al., 2006, p.347).

Los beneficios de una organización dependen de su capacidad para descubrir puntos fuertes, débiles y oportunidades de mejoras. “El objetivo de un sistema de gestión de calidad es lograr la satisfacción del cliente y partes interesadas (cliente externo, cliente interno y gobiernos regulatorios de los requisitos del producto), entregar productos o servicios que cumplan con el costo, plazo y calidad requeridos” (Gaitán y Rodríguez, 2018, p.47).

El sistema de gestión de la calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en total sincronía, de forma que esta pueda asegurar que sus productos o servicios están sujetos a unas especificaciones y cumple unos estándares de calidad fijados previamente proporcionando herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimientos de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales. Persigue alcanzar la satisfacción de quienes forman parte de una organización, es por ello, que es evidente su utilidad, debido a que es una manera de medir fortalezas, ventajas e incluso el rendimiento que esté teniendo la empresa en sus procesos (Gradiz et al., 2018, p. 7).

### **1.5 Ventajas del sistema de gestión de la calidad**

Los beneficios internos de un sistema de gestión de calidad son eficiencia y eficacia en las labores diarias, reducción de costos, mayor conciencia sobre el mejoramiento continuo, uso de documentación sobre procedimientos sólidos, preservación del conocimiento, cambio cultural organizacional positivo y mejores relaciones de trabajo y mayor capacidad de análisis sobre procesos y procedimientos y los beneficios externos como lo son: la satisfacción de la comunidad en general aparte de los clientes a los cuales están dirigidos, la consolidación de buenas relaciones con terceros (sean empresas, proveedores e instituciones) y sobre todo el reconocimiento por el proceso de gestión de calidad asumido por la empresa (Santiago (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018) p.47).

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. Homogeneización de los productos o servicios. Gracias al sistema de gestión de calidad, la organización no solo conseguirá resultados de mayor calidad, sino que también obtendrá una producción uniforme y estable, al aplicar durante el proceso unas pautas estandarizadas.

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 en la fabricación del producto o prestación del servicio, consiguiendo una mayor eficiencia y el ahorro en costes innecesarios. 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.

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. Además, al conocer en todo momento cómo deben llevar a cabo el trabajo y qué se espera de ellos, les permitirá conseguir los resultados esperados, incrementando su satisfacción.

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. 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 (Según Van Kan (Como se citó en Gradiz et al., 2018) p. 11-12).



## **1.6 Requisitos generales para los sistemas de gestión de la calidad**

Actualmente las empresas que utilizan un sistema de gestión de la calidad tienen una gran ventaja competitiva con respecto a las empresas que no lo poseen, ya que por medio de su implementación sus productos y servicios proporcionan al cliente una seguridad del cumplimiento de los requisitos que ellos esperan del producto. Por ende la organización para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia debe cumplir una serie de requisitos conforme a la norma ISO (Gradiz et al., 2018, p.10)

Determinar los procesos necesarios para los sistemas de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización. Determinar la interacción y secuencia entre dichos procesos. Asegurarse de la eficacia de las operaciones y del control. Medir y analizar los procesos para su mejora continua y conseguir los resultados planificados (Quality Management System (como se citó en Gradiz et al., 2018) p.10).

La identificación de los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización, determinar la secuencia e interacción de estos procesos, determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos (Gaitán y Rodríguez, 2018, p. 50).

“constituyen pilares para contribuir a la apremiante necesidad de mejora de la competitividad de las empresas y su capacidad demostrada mediante la certificación” (Guerrero (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018) p. 50).

## **1.7 Concepto de gestión del talento humano**

El talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. (Prieto, 2013, p.78).

“Consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos” (Prieto, 2013, párr.5).

La “gestión del talento” (personal) es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee la persona como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización (García y Sánchez, 2017, p.4).

Gestión del talento humano, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. Es una función de la organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados. Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. (Chiavenato (como se citó en Cantú, 2006) p.10).

Se puede concluir entonces que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Prieto, 2013, p.21).

### **1.8 Rotación laboral**

La rotación de personal es considerado un proceso frecuente en las organizaciones, al que se le debe prestar mucha atención, para que se desarrolle de manera equilibrada, evitando pueda ser motivo de afectación a la productividad de la empresa. Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio.

A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización (Chiavenato, 2008, p.91).

### **1.8.1 Concepto de rotación laboral**

Este concepto se refiere a “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (Chiavenato (como se citó en Espinoza y Prado, 2017) p.18).

El concepto de rotación hace referencia a los flujos de entrada y salida de los recursos humanos en una organización, la rotación se distingue entre voluntaria e involuntaria, las involuntarias se producen como consecuencias de salidas no decididas por las personas como: la jubilación, la enfermedad, la muerte o la decisión unilateral de la empresa por el no cumplimiento de objetivos, las voluntarias son originadas como consecuencia de decisiones individuales (Dolan, Valle, Cabrera, Jackson y Shuler (como se citó en Santacruz (2011) p.36).

Es la proporción de personas que salen de una organización- descontando las que lo hacen de forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos)- sobre el total número de personas promedio de esa compañía en un determinado período de tiempo (habitualmente se consideran períodos anuales) (Álvarez (como se citó en Domínguez y Sánchez ,2013, p.31-32).

En el ámbito empresarial y organizacional, la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa. (Espinoza y Prado, 2017, p.19).

La rotación del personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados (Domínguez y Sánchez, 2013, p19).

### **1.8.2 Importancia de rotación laboral**

Hoy en día, las empresas se encuentran en un contexto permanentemente cambiante y complejo, por lo cual deben esforzarse para adaptarse con rapidez y eficacia a la nueva coyuntura. Por ello, es fundamental que aprovechen el potencial de su recurso humano, para lo cual es necesario retener, motivar y mantener satisfechos al personal de la organización (Garrido y Pérez (como se citó en León, 2013) p.40).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización (Domínguez y Sánchez, 2013, p.19).

### **1.8.3 Ventajas de la rotación laboral**

Ventajas de la alta rotación: En un contexto externo de la organización de crisis económica, caída de los precios, recesión, estanflación, baja del consumo, la alta rotación ayuda a reducir los costos y equilibrar la balanza económica de la empresa para poder seguir adelante, muchas veces para evitar la quiebra de la compañía. Ventajas de la baja rotación. Como en el primer ejemplo, en contextos normales la baja rotación significa una gran estabilidad. Ventajas de la baja rotación: Como en el primer ejemplo, en contextos normales la baja rotación significa una gran estabilidad. Existen motivos para estar a favor de la implementación de un sistema de rotación de personal. Las necesidades de cada organización y el modelo de desempeño son los que establecen si resulta una alternativa viable. (Espinoza y Prado, 2017, p.21).

#### **1.8.4 Desventajas de la rotación laboral**

Desventajas de la alta rotación: Cuando en el contexto de la organización la situación económica de la empresa es buena o regular, la alta rotación del personal afectará el resultado de los negocios y es un signo grave de inestabilidad. Desventajas de la baja rotación: En el mismo contexto del ejemplo anterior, en época de crisis económica a nivel país o región es cuando la gente más se aferra a sus puestos de trabajo. En estos casos en la mayor parte de las empresas, cuando la crisis se prolonga en el tiempo, arrastra las economías internas, cuyos directivos de recursos humanos ansían que se produzcan renuncias (Espinoza y Prado, 2017, p.22).

#### **1.9 Retención laboral**

La retención mide la dedicación, es de gran interés y muy seguramente la empresa que esté perdiendo mucho personal de valor, se verá pronto en aprietos y no tendrá la oportunidad de competir en los mercados. Cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le suele hacer una contraoferta que supera en salario y a veces también en responsabilidades a la propuesta que viene del exterior. (Santacruz, 2011, p.41).

Esto ocasiona muchos inconvenientes, por ejemplo: desajustes en las compensaciones de la compañía; promesas que luego no se pueden cumplir; fracaso en la retención del empleado, efecto “contagio”: los demás empleados pueden ver la oportunidad de presionar con una oferta exterior para mejorar sus condiciones laborales (Ramos y Sánchez, 2017, p.10).

##### **1.9.1 Concepto de retención laboral**

La retención se refiere a un proceso en el que se alienta a los trabajadores a extender su permanencia en la organización por un período de tiempo prolongado, lo cual resulta beneficioso tanto para la empresa como para el colaborador. Una vez que se ha contratado un empleado de calidad, se ha ganado la mitad de la batalla. La otra mitad consiste en encontrar la forma de retenerlo (Mondy, 2010, p.411).

“Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados” (Prieto, 2013, párr.9).

La retención del talento humano es la que evita la salida de personas con formación de alto nivel de las organizaciones, como consecuencia de una frustración que pueden derivarse de diversos elementos como lo puede ser la falta de oportunidades para realizarse y cumplir sus aspiraciones profesionales en dicha organización (León, 2013, p.23).

La retención va quedando conceptualizada como aquel proceso que trata de mantener en plantilla a los empleados, logrando que no se marchen a la competencia, también se asimila con la intención de permanencia del empleado y, además, se asocia con el diseño de prácticas y políticas que equilibren las necesidades de los empleados y desarrollen un entorno que animen a los empleados a permanecer en la organización (Sierra, 2011, p.97).

### **1.9.2 Importancia de retención laboral**

“Una organización viable es aquella que logra atraer a su recurso humano y a su vez consigue mantenerlos satisfechos a largo plazo dentro de la organización (Chiavenato (como se citó en León, 2013) p.15).

Hoy en día, las empresas se encuentran en un contexto permanentemente cambiante y complejo, por lo cual deben esforzarse para adaptarse con rapidez y eficacia a la nueva coyuntura. Por ello, es fundamental que aprovechen el potencial de su recurso humano, para lo cual es necesario retener, motivar y mantener satisfecho al personal de la organización (Garrido y Pérez (como se citó en León, 2013) p.40)

La importancia entonces de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador (Prieto, 2013, p.39).

### **1.9.3 Concepto de motivación laboral**

La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se direcciona a desarrollar los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades a las personas y al cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos, la clave del éxito de la organización está en las personas y en el liderazgo. Por lo tanto, el administrador debe ser un líder (Gaitán y Rodríguez, 2018, p.29-30).

“A la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (Reyes (como se citó Gaitán y Rodríguez, 2018) p.30).

La motivación de personal se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como empuje de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas (Espinoza y Prado, 2017, p.31).

“La satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta” (García y Sánchez, 2017, p.11).

Se puede concebir a la motivación como aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, la dirección y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo (Bedodo y Giglio, 2006, p.14).

### **1.9.4 Concepto de satisfacción laboral**

“La satisfacción laboral es definida como un juicio evaluativo que uno hace de su trabajo o de una situación laboral” (Weiss (como se citó en Pérez, 2011) p.17).

La satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo La satisfacción con el trabajo tiene que ver con las percepciones y evaluaciones que el individuo tiene de su trabajo y que esta percepción se ve influida por circunstancias particulares de las personas tales como las necesidades, valores y expectativas (Sempañe, Rieger y Roodt (como se citó en Pérez, 2011) p.17).

La satisfacción laboral es directamente proporcional al compromiso del trabajador con la empresa, a la motivación y a la productividad. Es decir que cuanto mayor sea la satisfacción en el trabajo de una persona, mayor será su compromiso, motivación y productividad. Ante trabajadores insatisfechos laboralmente nos encontraremos lo contrario, que el compromiso, motivación y productividad decrecen en la misma medida que su insatisfacción laboral (Espinoza y Prado, 2017, p.25).

A nivel organizacional se ha encontrado que las personas más felices son más productivas, se ausentan menos de sus puestos de trabajo, rotan menos, están más abiertas al cambio, son más innovadoras y ayudan a generar un mejor clima organizacional. En definitiva, a mayor felicidad, mejor desempeño organizacional (Prieto, 2013, p.52).

Se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo, oportunidades de promoción, es una tendencia relativamente estable de responder al trabajo que desempeño la persona, (Flores (como se citó en García y Sánchez, 2017) p.13).



## **Capítulo dos: Gestión de calidad en los procesos de retención y rotación de talento humano según las Normas ISO.**

La gestión de la calidad en los procesos de retención y rotación laboral, permite controlar las interrelaciones e interdependencias dentro de dichos procesos, para lo cual es necesario una planificación que cuente con objetivos claramente definidos, los recursos necesarios para generar y proporcionar los resultados esperados, la identificación de riesgos y sus acciones de prevención y las oportunidades que pueden surgir al momento de implementar lo planificado. El seguimiento permitirá controlar el cumplimiento de los objetivos enfocados en mantener los niveles de rotación y retención requeridos por la organización para el cumplimiento de sus estrategias y desempeño empresarial (Prieto, 2013, p. 55).

### **2.1 Antecedentes**

Existen trabajos académicos que han desarrollado el tema de la gestión de la calidad como parte de los programadas de formación técnica y profesional, que proporciona competencia para la oferta laboral y la demanda de este tipo de conocimiento que es muy importante para la economía y desarrollo empresarial. Aunque el tema de la calidad en sus inicios se enfocaba únicamente en controlar la calidad de productos, en el año 2000 la norma ISO realizó ajustes, pasando a ser una norma de gestión de a calidad, introduciendo al mismo tiempo el enfoque de procesos, dándole importancia a la gestión del talento humano.

El personal que realice trabajo que afecte la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. El avance de la tecnología también ha creado pauta que han modificado la forma como se administra el capital humano, por lo que ya se cuenta con sistemas para la gestión de recursos humanos, que desarrollan eficientemente los procesos de reclutamiento, selección de personal, diseño de puestos, sistemas de compensación, pago de nóminas y beneficio social. La Norma 9001:2000 (tal como se citó en Camisón, et al., 2006) p. 104).

## 2.2 Normas ISO 9001

Una norma internacional de aseguramiento de la calidad ISO 9000 afirma: “Los empleados deben recibir la capacitación y tener los conocimientos necesarios para realizar su trabajo”. Para cumplir con la norma, las compañías deben mantener registros escritos de la capacitación de sus empleados para demostrar que éstos han recibido la preparación adecuada. Piense en las posibles preguntas que un auditor podría hacer al auditar una empresa. Algunas podrían ser: ¿cómo evalúa su compañía las necesidades de capacitación y educación de las diferentes categorías de empleados?, ¿qué porcentaje de los empleados recibe capacitación anualmente?, ¿cuál es el número promedio de horas de capacitación y educación por empleado? De acuerdo con las normas ISO 9000, la supervisión de la calidad de la capacitación es importante. (Mondy, 2010, p. 215).

“ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica” (Norma ISO 9001, 2015, p. v).

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son: la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente; abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos; la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados (Norma ISO 9001, 2015, p. vii).

Para la gestión de calidad y en el caso particular de los procesos de rotación y retención del personal, el sistema que sea implementado dentro de una organización requiere, se cumpla con las condiciones y políticas de la empresa, en este sentido, “los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios” (Norma ISO 9001, 2015, p. vii).

### **2.3 Evolución de las normas**

Desde la creación de la Norma ISO en el año de 1987, en la que inicialmente se pretendió contar con una herramienta que pudiera ser utilizada por las organizaciones para ofrecer productos y servicios de calidad; esta se ha venido modificando adaptándose a los cambios y requerimientos internacionales de las empresas. Por lo anterior es evidente determinar de que la Norma ISO 9001, tiene 33 años desde su creación al año 2020, en esta norma se han producido en cuatro ocasiones cambios significativos de mejora y adaptación a las necesidades de las organizaciones conforme ha evolucionado de igual manera la teoría administrativa en cuanto a la gestión de la calidad.

La nueva versión de las normas ISO 9000 del año 2000 ha supuesto una aproximación del enfoque de aseguramiento de la calidad a la GCT. La norma ISO 9000:2000, señala expresamente que los enfoques dados por esta familia de normas y por los modelos de excelencia se basan en principios comunes, permitiendo ambos la identificación por la organización de sus fortalezas y debilidades, su evaluación frente a modelos genéricos, el reconocimiento externo y una orientación hacia la mejora continua. De hecho, la norma ISO 9001 ha eliminado la referencia al «aseguramiento de la calidad» en su denominación, con lo que expresa que los requisitos del SIGMA en ella establecidos pretenden, además del aseguramiento de la calidad del producto, aumentar la satisfacción del cliente (Camisón et al., 2006) p. 371).

## **2.4 Objetivo y campo de aplicación**

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización: a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados. (Normas ISO 9001, 2015, p. 1)

El fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en que la moral está a bajo nivel, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo. Por lo que la planificación del sistema de gestión de calidad que se pretenda implementar dentro de la organización deberá considerar en la rotación de personal este enfoque de cambio, con el propósito de mejorar los niveles de rotación que sean efectivos para la organización (Werther y Davis, 2008, p. 273).

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan (La norma ISO 9001, 2015, p. vii).

En el campo internacional, la rotación de puestos es una práctica común para los gerentes de nivel intermedio que aspiran a escalar puestos más altos dentro de la organización. De especial importancia para el empleado y para su familia es lo referente a su compensación financiera, incluyendo los bonos especiales por transferencias de un país a otro, que con frecuencia son una característica de la administración de personal ejecutivo a nivel internacional (Werther y Davis, 2008, p. 73).

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización. En esta Norma Internacional, se utilizan las siguientes formas verbales: “debe” indica un requisito; “debería” indica una recomendación; “puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad (Norma ISO 9001, 2015, p. vii).

## **2.5 Sistemas de gestión de calidad**

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

1. determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos
2. determinar la secuencia e interacción de estos procesos
3. determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos
4. determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad
5. asignar las responsabilidades (Normas ISO 9001, 2015, p.2)

El concepto de Gestión de la Calidad ha sido abordado de manera parcial hasta la llegada de la Gestión de la Calidad Total, que lo dota de un contenido multidimensional incluyendo aspectos técnicos, organizativos, culturales y estratégicos. La definición de la Gestión de la Calidad como constructo de perfil, agregado o latente tiene implicaciones profundas a la hora de dar una representación incompleta o completa de sus dimensiones, y de comprender cómo interrelacionan para formar el concepto global (Camisón et al., 2006, p. 209).

La complejidad ha sido además atizada con los procesos de reforma de todos los modelos existentes, entre ellos las normas ISO 9000:2000. No es, pues, extraño que autores como Conti, se pregunten si tanta actividad refleja las necesidades de los usuarios, o bien denuncia simplemente la competencia entre modelos de gestión para captar adeptos. Consecuentemente, no se dispone de una definición cabal y comúnmente aceptada de lo que se entiende por Gestión de la Calidad, utilizándose una variedad de etiquetas o denominaciones para el mismo concepto. Aclarar el concepto es importante, porque una conceptualización parcial suele conducir a la percepción incompleta por los directivos de los principios, prácticas y técnicas que forman cada enfoque de Gestión de la Calidad (Camisón et al. 2006, p. 210).

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio (Norma ISO 9001, 2015, p.viii).

Cada organización posee ciertos procesos operacionales que son críticos a la hora de conseguir sus objetivos estratégicos. Los beneficios de una organización dependen de su capacidad para descubrir puntos fuertes, débiles y oportunidades de mejoras. El objetivo de un sistema de gestión de calidad es lograr la satisfacción del cliente y partes interesadas (cliente externo, cliente interno y gobierno regulatorios de los requisitos del producto), entregar productos o servicios que cumplan con el costo, plazo y calidad requeridos. Al implementar un sistema de gestión de la calidad se obtienen beneficios internos como externos.

Los beneficios internos de un sistema de gestión de calidad son eficiencia y eficacia en las labores diarias, reducción de costos, mayor conciencia sobre el mejoramiento continuo, uso de documentación sobre procedimientos sólidos, preservación del conocimiento, cambio cultural organizacional positivo y mejores relaciones de trabajo y mayor capacidad de análisis sobre procesos y procedimientos y los beneficios externos como la satisfacción de la comunidad en general aparte de los clientes a los cuales están dirigidos, (Espinoza y Prado, 2017, p. 47).

## **2.6 Enfoque de las normas ISO en Nicaragua**

El enfoque basado en procesos consiste en identificar y gestionar de manera sistemática los procesos desarrollados en la organización. El propósito final de esta gestión, es asegurar que sean desarrollados de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas. En Nicaragua como parte de la gestión de crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones, los directivos han venido implementando normas de gestión de calidad como es el caso de la norma ISO 9001, certificándose las empresas que cuentan con mayores recursos financieros y capital humano; lo que además ha generado una demanda en el mercado laboral de personal con conocimiento de este tipo de herramienta de gestión. (Camisón et al., 2006, p.148).

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009, p. 440).

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos, dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados. (Norma ISO 9001, 2015, p. viii).

## **2.7 La gestión de los procesos**

Para armonizar la terminología y siguiendo el criterio establecido en la norma ISO 9000:2000, un proceso se define como el «conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados». Es necesario hacer notar que en esta conceptualización sobresale la ausencia de los «recursos» (desde activos físicos a capital humano, pasando por capital financiero, capital organizativo, capital tecnológico), sin los cuales es imposible la transformación de entradas en resultados. Por tanto, puede darse un concepto más completo de proceso como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que posibilitan la transformación de elementos de entrada en resultados (Camisón et al., 2006, p.148)

La gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. La gestión de procesos se ha convertido en una necesidad de las empresas. La implantación de una gestión por procesos puede resultar complicada fundamentalmente por dos motivos. Las reticencias de directivos y empleados acostumbrados a una visión más tradicional de la empresa, es decir, vertical y horizontal o por procesos. A este fenómeno se le conoce como efecto silo. La complejidad organizativa de la gestión de procesos y sus distintos elementos, sobre todo cuando se utiliza como marco de mejora continua. (Camisón et al., 2006, p.180).

### **2.7.1 Características de un proceso bien gestionado**

Un proceso bien gestionado contribuye en alcanzar los objetivos que se plantea la organización. Las características de los procesos bien gestionados identifican a sus proveedores y clientes, todos los interesados conocen lo que añade valor para el cliente - tanto interno, como externo; cuentan con un responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados y mejora; definen la misión del proceso en función de su contribución al desarrollo de la misión y políticas corporativas;



Detallan objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de su cliente, así como los indicadores de su cumplimiento; Incorporan un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad, que se utilizan para centrar la atención del personal y para la toma de decisiones de mejora; operan bajo control estadístico, sin incidencias de causas especiales en la variabilidad de las características de su producto final; requieren puntos de control, revisión y espera mínimos; poseen límites concretos de comienzo y final; disponen de unos recursos claramente asignados y son realizables; usan adecuadamente la tecnología de la información; están normalizados y documentados en los correspondientes procedimientos, enfatizando en la prevención de errores y contemplando la posibilidad de ser auditados y mejorados;

Muestran con claridad las interrelaciones con otros procesos internos; contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas, propias, sostenibles y duraderas; son, ante todo, sencillos y fáciles de realizar, lo que normalmente, requiere que el número de pasos y de personas involucradas sea reducido; un proceso está bien gestionado cuando se han controlado todos los riesgos que afectan a las partes interesadas en el proceso y, en consecuencia, su resultado es el esperado; evitando así la no conformidades y un cliente final satisfecho. (Caminal, 2015, párr. 4-18).

Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización están congestionados y por lo tanto sus existencias de resultados se encuentran almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, esto significa que la organización no tiene recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de retroalimentación (feedback) (Chiavenato, 2009, p. 432).

Identifican a sus proveedores y clientes; cuenta con un responsable del proceso, su funcionamiento, resultados y mejora; definen la misión del proceso en función de su contribución al desarrollo de la misión y políticas corporativas; incorporan un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad que se utiliza para centrar la atención del personal; muestran con claridad las interrelaciones con otros procesos internos. Un proceso está bien gestionado cuando se han controlado todos los riesgos que afectan a las partes interesadas en el proceso y, en consecuencia, su resultado es el esperado. (Tarí, 2005, p. 68).

Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización están congestionados y por lo tanto sus existencias de resultados se encuentran almacenados y paralizados.

Identifican a sus proveedores y clientes; cuenta con un responsable del proceso, su funcionamiento, resultados y mejora; definen la misión del proceso en función de su contribución al desarrollo de la misión y políticas corporativas; incorporan un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad que se utiliza para centrar la atención del personal; muestran con claridad las interrelaciones con otros procesos internos. Un proceso está bien gestionado cuando se han controlado todos los riesgos que afectan a las partes interesadas en el proceso y, en consecuencia, su resultado es el esperado. (Chiavenato, 2009, p. 434).

### **2.7.2 Etapas de la gestión de un proceso**

Las etapas de la gestión de un proceso, conforme la norma ISO 9001:2015, considera fuentes de entrada, elementos de entradas, actividades, salidas y receptores de las salidas; además de la interacción entre dichos elementos, los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados. Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico.

Si por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, esto significa que la organización no tiene recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de retroalimentación (feedback) (Chiavenato, 2009, p. 432).

## **2.8 La mejora continua de procesos**

La mejora continua puede interpretarse como un proceso, una metodología, una forma de trabajar, incluso como una guía para hacer más eficientes las cosas en el trabajo. Pero, para que quede más claro, la mejora continua podría decirse que, en un sentido amplio, es: la acción de mejorar las cosas que realices hoy y mañana mejorar lo que se hizo ayer; sin parar, incluso después de haber alcanzado la excelencia.

La dirección empieza por estudiar la situación actual para formular un plan de mejora. Después, los operarios se encargan de ejecutar el plan. Posteriormente, los inspectores revisan la ejecución para ver si se han alcanzado los objetivos planificados y, por último, la dirección analiza los resultados y estandariza el método para asegurar que la mejora es permanente, o, en el caso de que los resultados no hayan sido satisfactorios, desarrolla acciones correctoras (Camisón et al., 2006, p.876).

La mejora de la calidad tiene consecuencias como: cambios en el ambiente de los colaboradores (personas más educadas en todos los niveles de la organización, capacidad y deseo de participación en la toma de decisiones, expectativas de hacer el trabajo más agradable, aumento de la importancia de los factores ambientales); cambios en el ambiente de los clientes/consumidores (necesidad de mejor calidad, confiabilidad y responsabilidad, costos y valor agregado como consideraciones primarias, mayor competitividad de la organización); cambios en el ambiente de la organización (resultados incrementados por la mejora de la calidad, aumento de la competencia en términos de tiempo y dinero, reducción de pérdidas debido a la conciencia de costos) (Chiavenato, 2009, p. 432).

Usan adecuadamente la tecnología de la información; están normalizados y documentados en los correspondientes procedimientos; muestran con claridad las interrelaciones con otros procesos internos; contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas, propias, sostenibles y duraderas; son, ante todo, sencillos y fáciles de realizar. Un proceso está bien gestionado cuando se han controlado todos los riesgos que afectan a las partes interesadas en el proceso y, en consecuencia, su resultado es el esperado; evitando así las no conformidades y un cliente final satisfecho. Un proceso bien gestionado contribuye en alcanzar los objetivos que se plantea la organización. (Caminal 2015, párr. 4-18).

### **2.8.1 Métodos para la mejora y desarrollo de procesos.**

Se han creado métodos para la mejora y desarrollo de procesos, con el objetivo de que las empresas mejoren su calidad. “Las actuales organizaciones han estado en la búsqueda constante de modelos y prácticas administrativas que propicien y favorezcan el mejoramiento continuo para alcanzar estándares de calidad que les permitan ser competitivas en los mercados actuales” (Camisón et al., 2006, p. 519).

Ishikawa, uno de los máximos expertos japoneses en calidad, afirmó que la esencia de la Calidad Total reside en la aplicación repetida del proceso PDCA hasta la consecución del objetivo. Para él, el ciclo PDCA, al que denominó «ciclo de control», se compone de cuatro grandes etapas y su implantación supone la realización de seis pasos que se van repitiendo sucesivamente una vez finalizados (Galgano (como se cita en Camisón et al., 2006) p.877).

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua (Norma ISO 9001, 2015, p.20).

Cuando una organización se prepara para la mejora a través de la calidad total, debe definir su programa de capacitación y desarrollo, de modo que éste sea planificado, coordinado, implantado, evaluado y mejorado en un proceso continuo. Se necesitan nuevos tipos de capacitación para apoyar ese proceso, así como para implantar enfoques exitosos de mejora en los que participen todas las personas dentro de la organización. La capacitación debe tomar en cuenta que la necesidad de participación y flexibilidad es el corolario obvio: capacitar y recapacitar incesantemente. Para ello, la organización debe invertir en capital humano más que en equipo o hardware, capacitar a todos los nuevos colaboradores y recapacitar continuamente, capacitar a cada persona en las técnicas de solución de problemas, capacitar extensivamente a las personas siguiendo su promoción hasta el nivel gerencial, utilizar la capacitación como un vehículo para desarrollar confianza en la organización, insistir en que la capacitación es una responsabilidad de línea (Chiavenato, 2009, p. 433).

### **2.8.2 Reingeniería de procesos**

Con los recortes de puestos, las renuncias y la reducción de los niveles jerárquicos en razón de programas de cambios organizacionales —como la reingeniería y el downsizing—, los colaboradores que restan quedan con exceso de trabajo. En contrapartida, son mejor remunerados. (Chiavenato, 2009, p. 335).

Los principios clave en los que se basa la reingeniería son: Liderazgo de la dirección en el desarrollo de todo el programa. La estrategia de la empresa debe conducir a crear ventajas competitivas. El objetivo último es crear valor para el cliente. Observación continúa de las necesidades de los clientes y su satisfacción. Necesidad de equipos responsables y con mejores capacidades y habilidades. Es necesaria la flexibilidad en la implantación del programa. Establecer correctos sistemas de medición del cumplimiento de los objetivos. Poner atención al cambio, especialmente a la dimensión humana. La reingeniería se debe considerar como un proceso continuo. La comunicación es un elemento esencial para el correcto desarrollo y éxito del programa (Camisón et al., 2006, p.882).

Los recortes de personal, también conocidos como reestructuraciones o reingeniería, son en esencia lo opuesto del crecimiento de una compañía; indican un cambio que ocurre una sola vez en la organización y en el número de individuos empleados. Comúnmente, tanto la estructura organizacional como el número de personas dentro de la organización se reducen con el propósito de mejorar el desempeño organizacional. En algunos casos los recortes de personal han tenido éxito. Tal sería el caso si una compañía estuviera liquidando activos improductivos, y la razón para reducir la nómina fuera mejorar la productividad. (Mondy, 2010, p.112).

A medida que las empresas tratan de acelerar la toma de decisiones, con medidas como la reingeniería, los puestos individuales se vuelven más flexibles y mucho menos especializados. Cada vez son más las organizaciones que no desean que sus empleados se sientan limitados por un conjunto específico de responsabilidades, como las listadas en una descripción del puesto de trabajo. Como resultado, también cada vez más empleadores están usando resúmenes acerca de los puestos, en ocasiones combinados con resúmenes de las habilidades necesarias para desempeñarlos adecuadamente. (Dessler y Varela, 2011, p. 120).

## **Capítulo tres: Impacto de la gestión de calidad en la rotación laboral.**

Las organizaciones empresariales están sujetas a variaciones de personal: jubilaciones, fallecimientos, despidos, ceses voluntarios de trabajadores. Estas modificaciones en la plantilla se miden mediante el índice de rotación del personal; un indicador de Recursos Humanos que nos facilita una información importante acerca de la satisfacción laboral de los profesionales y la renovación del capital humano. (Espinoza y Prado, 2017, p.18).

### **3.1 Gestión de calidad en el desarrollo de la rotación laboral.**

La Gestión de la Calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia procedente de nuevos países con ventajas comparativas en costes y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones, son algunas de las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna. (Camisón et al, 2006, p. 22)

La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad. Un sistema de gestión de la calidad le permite a la organización acceder la posibilidad de implantar dentro de sus procesos actividades de mejora que eventualmente reeditarán en una mejor calidad de sus productos y servicios. (Gradiz et al, 2018, p.4)

Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente y los resultados que "exporta" debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados. (Domínguez y Sánchez, 2013, p.19)

### 3.1.1 Causas de la rotación laboral

A la hora de analizar las causas de la marcha de talento de una empresa se debe analizar cada caso concreto, pero también se debe hacer un análisis de algunos aspectos esenciales de la empresa que pueden estar detrás de esta rotación. Estas son algunas de las causas más comunes. Una mala supervisión del trabajo: ordenar jerárquicamente el trabajo es una forma de controlar el rendimiento de la empresa y detectar cuando algo no está yendo cómo se esperaba. Los supervisores son los que analizan el trabajo en conjunto y detectan problemas o posibles desviaciones. Cuando hay una supervisión inadecuada pueden surgir problemas con empleados o faltas que pueden derivar en un despido.

La falta de crecimiento personal y profesional: aquellos trabajadores que están en una empresa en la que no pueden cumplir sus aspiraciones, en la que no se sienten realizados o no están creciendo profesionalmente, pueden acabar cansándose y buscar otra oportunidad. Si no puedes ofrecerles un trabajo que les motive y les haga crecer como profesionales, corres el peligro de que busquen una oportunidad mejor.

Un mal clima laboral: si la relación entre compañeros no es buena, los empleados no van a sentirse cómodos yendo a trabajar día tras día. Las disputas entre compañeros o con los jefes son un motivo de rotación laboral, por eso hay que crear un clima de trabajo sano y que incentive el crecimiento personal. El propósito de la empresa no encaja: ahora más que nunca los empleados buscan sentirse identificados con el propósito de la empresa en la que trabajan. Para poner un ejemplo claro, si soy una persona que lucha contra el calentamiento global me gustaría trabajar en Tesla. (Alameda, 2017, párr. 8-13).

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todas aquellas partes que integran una política de recursos humanos. La Permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas. (Domínguez y Sánchez, 2013, p.19).



### 3.1.2 Tipos de rotación laboral

Existen varios tipos de rotación los cuales se presentan a continuación

**Involuntaria:** La rotación involuntaria ocurre cuando los empleadores despiden a un empleado o piden que un empleado renuncie. Este último puede ser considerado en última instancia como rotación voluntaria. Sin embargo, la decisión inicial es llevar a cabo una rotación involuntaria. Cuando los empleados son despedidos por violar las políticas de trabajo, bajo rendimiento o ralentización de la actividad, la partida se considera involuntaria. Algunos ejemplos de rotación involuntaria pueden provocar inquietud entre los empleados restantes. Los empleados que son testigos de rotación involuntaria regular o terminaciones pueden estar preocupados por su propia seguridad en el empleo. Otras terminaciones de los empleados pueden ser un alivio para los empleados restantes, cuya moral y la productividad sufría cuando los empleados afectan el clima laboral.

**Voluntaria:** La rotación voluntaria ocurre cuando los empleados se van por su propia voluntad. Los empleados que presentan su dimisión, se jubilan o simplemente dejan la organización por otras razones se cuentan en los análisis de volumen de negocios como la rotación voluntaria. El desgaste es a menudo parte del análisis de la rotación. Los expertos en recursos humanos definen deserción como una disminución de la fuerza de trabajo por las salidas voluntarias.

La diferencia entre el desgaste y la rotación voluntaria es que los empleadores no sustituyen a los empleados que dejan en virtud de desgaste. Si bien puede haber algunos casos de rotación voluntaria si los empleados no están satisfechos, un número de empleados renuncian por razones ajenas a las condiciones de trabajo. Ejemplos de rotación voluntaria por razones no laborales son empleados que dejan sus empleos para viajar con sus cónyuges o estudiantes que dejan el trabajo para volver a la escuela.

**Positiva:** La rotación deseable o positiva se produce cuando las experiencias cambian la fuerza de trabajo debido a que los nuevos empleados que aportan ideas y nuevas perspectivas a la empresa reemplazan a los trabajadores que fueron despedidos por bajo rendimiento (Espinoza y Prado, 2017, p. 20).

Muchas de las causas de la rotación de personal voluntaria tienen que ver con la imagen que la empresa da a sus empleados. Cuando los trabajadores están contentos con el día a día, se sienten valorados y hacen las labores que se suponen para su puesto, hay menos posibilidades de que se vayan a otra compañía. La rotación involuntaria es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador. También es importante analizar este tipo de rotación porque te puede estar indicando que tienes problemas en la plantilla o en los procesos de selección (Alameda, 2017, Párr. 4-6).

### **3.1.3 Índice de rotación laboral.**

Se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa. (Flores y Badii. 2008, p. 71).

Son variadas las metodologías propuestas por diferentes autores para medir la rotación de personal, en función de índices; sin embargo, la mayoría se basan en una relación entre entradas, salidas y los recursos humanos disponibles en un cierto período. Las diferencias radican básicamente en lo que se desea buscar con los diversos índices. En este sentido se establecieron índices para la medición de la rotación siendo el más utilizado el índice de separación propuesto (Cabrera, Ledezma y Rivera, 2011, p.85).

Dado que se trata de un porcentaje, debemos calcular el promedio de contrataciones y despidos y multiplicarlo por cien para luego dividirlo con el promedio de empleados entre el inicio del periodo estudiado y el final de este. Otra forma mucho más sencilla es dividir la diferencia entre contrataciones y desvinculaciones por el número de trabajadores finales y luego multiplicarlos por cien. (Castillero, 2016, párr. 20).

### **3.2 Gestión de la calidad en el desarrollo de las habilidades del liderazgo**

“Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas con capacidad, conocimientos y experiencias para dirigir a los demás, pocos términos del comportamiento organizacional inspiran menos acuerdo en su definición de liderazgo” (Gaitán y Rodríguez, 2018, p. 32).

“Para comprender las actitudes de un colaborador hacia la organización donde labora, se evidencia lo importante que es conocer la percepción del trabajador respecto a su superior inmediato” (Alva y Gutiérrez 2016, p.17).

“En las organizaciones, los líderes adoptan una variedad de estilos, que reflejan la forma en que opera la organización y la manera en que sus colaboradores se relacionan entre sí” (Casares (Como se citó en Alva y Gutiérrez 2016) p.7).

El rol que juegan los líderes en su intento por conocer a su gente y escucharlos, comprender sus fortalezas, talentos y habilidades; y a su vez conocer el tipo de reconocimiento que necesitan; sobretodo conocer sus aspiraciones, resulta ser clave para conservar y desarrollar al máximo el Talento Humano, las metas de la compañía y las necesidades del cliente. Si los gerentes representan bien este papel, la compañía se fortalece y asegura su continuidad creando ventajas diferenciales. Así mismo, se fortalecen las relaciones entre los miembros de la organización generando camaradería y confianza. (Domínguez y Sánchez, 2013 p. 16)

En el ámbito de liderazgo se estudia a partir del enfoque de la dirección empresarial, en ese contexto, la confianza se visualiza como un instrumento de control que contribuye a que los empleados trabajen en un equipo de manera más eficaz. También es reconocida como un indicador de satisfacción en el proceso de la toma de decisiones organizativa, los líderes generan confianza, la cual se basa en tres principales dimensiones: credibilidad, respeto e imparcialidad; el primer componente logra que los empleados crean en su jefe o líder, por lo que éste debe dar el ejemplo con sus acciones, palabras y ética en la conducción de una empresa, el segundo, que se fundamenta en el respeto; indica que los trabajadores deben percibir que la organización los apoya en su desarrollo profesional y que son tomados en cuenta para emitir opiniones e iniciativas (Gaitán y Rodríguez, 2018, p. 31).

Generalmente los líderes son asociados con modelos a seguir, el cual debe de poseer principios y valores que influyan en la aptitud de sus equipos de trabajo. “Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas con capacidad, conocimientos y experiencias para dirigir a los demás, pocos términos del comportamiento organizacional inspiran menos acuerdo en su definición de liderazgo” (Gaitán y Rodríguez, 2018, p. 32).

El liderazgo es un criterio, proceso impulsor de valor y casi siempre se maneja como un aspecto independiente y trascendente, por esta razón se considera el liderazgo como uno de los principales insumos de calidad para una organización ya que, si un líder no está comprometido con la implantación del sistema, este proceso difícilmente se puede llevar a cabo y mucho menos tener éxito (Pórtela, 2016, p.33).

Ser líder o directivo no resulta nada fácil, pero es necesario que estas personas posean habilidades que les permitan valorar y entender al verdadero talento humano que aporte al desarrollo de las actividades que realiza la empresa. “Para comprender las actitudes de un colaborador hacia la organización donde labora, se evidencia lo importante que es conocer la percepción del trabajador respecto a su superior inmediato” (Alva y Gutiérrez, 2016, p.17).

Las empresas deben de equilibrar la relación existente entre la gestión y el liderazgo, para poder lograr una efectiva selección al momento de contratar al personal con el propósito de buscar aquellos que tengan un alto potencial de liderazgo, exponiéndolos a situaciones profesionales que desarrollen dicha habilidad, logrando la aceptación por parte de los empleados y una percepción positiva.

No cabe la figura del líder personal y permanente, sino la de una función, el liderazgo, desprovista de cualquier rasgo jerárquico y que es asumida según la situación personal, coyuntural y de desarrollo del grupo (Tarí, 2005, p.139) Esta situación, que es así en la práctica, se hace más patente en un ambiente de calidad, donde, si bien es cierto que la función de liderazgo de la alta dirección es esencial, también resulta importante en el resto de niveles jerárquicos donde los directivos deben actuar como líderes para conseguir que todos sus subordinados se involucren con la calidad. (Tarí, 2005, p.139)

De esta manera, el liderazgo es fundamental para la administración y el comportamiento organizativo, prueba de ello es que los modelos de calidad destacan un papel esencial a esta función como demuestra el modelo europeo de calidad y la norma internacional ISO 9000. (Gaitán Rodríguez, 2018, p.36)

### **3.3 Gestión de calidad en los procesos de capacitación.**

La gestión de calidad en la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. (Chiavenato, 2009, p.378)

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. (Chiavenato, 2009, p.371).

La gestión de calidad en la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades (Chiavenato (Como se cita en Gradiz, et al., 2018), p. 28).

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. La capacitación ayuda a la contribución de la calidad en la producción de la fuerza de trabajo. La gestión de calidad en la capacitación es el proceso para desarrollar cualidades de los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. La calidad en la capacitación es, potencialmente, un agente de cambios y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente de interpretar las necesidades del contexto y adecuar la cultura, estructura y estrategias (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades.

Aplicar gestión de calidad en la capacitación del personal se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos. La capacitación se ha convertido en un método de desarrollo para el talento humano. La gestión de la calidad en la capacitación, es una manera efectiva de enseñanza y aprendizaje destinada para que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y herramientas para que desarrollen al máximo sus habilidades y destrezas en el desempeño laboral, capacitar es una forma de enseñar y prepara los recursos humanos de una empresa para la ejecución de sus funciones (Gradiz et al, 2018, p.29)

La capacitación cruzada es una nueva modalidad de capacitación, la cual se denomina “cruzada”, porque es la capacitación de los empleados realizando intercambio de puestos de trabajo que tienen poca o nula relación con el suyo. Esto con el objetivo de capacitar al personal en diferentes áreas de la organización, pensado así poder realizar cambios en un futuro (cambio de área del personal) o simplemente para que el personal conozca todos los procesos productivos de la empresa. (Pancardo, Ruiz y Ramírez 2011 p. 2).

La capacitación y adiestramiento es en la actualidad unas de las unidades de producción más eficiente dentro de las organizaciones, ya que garantiza la formación continua del recurso humano o también denominado talento humano; dicha capacitación le permite al trabajador sentirse más satisfecho de adquirir nuevos conocimientos o reforzar los conocimientos propios para el desempeño (León, 2013, p.40).

La capacitación es importante por dos razones: en primer lugar el aprendizaje implica un cambio. Esto puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. Las personas aprenden comportamientos que desfavorecen para sostener sus prejuicios o

para eludir sus responsabilidades. En segundo lugar, el cambio debe de asimilarse. Los cambios inmediatos tal vez solo sean reactivos o resultados de la fatiga (o de un impulso de energía) por lo que no representa un aprendizaje para que esto ocurra es necesario cierta forma de experiencia esta se adquiere de modo directo por medio de la observación o la práctica, o de manera directa. (Gradiz et al, 2018, p., 30).

La capacitación debe de tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiaran a ellos y a la empresa. El ciclo de la capacitación inicia desde la determinación de las necesidades de capacitación hasta la evaluación y seguimiento del programa de capacitación donde es allí la pauta para reiniciar el ciclo en cuanto al desarrollo de habilidades de un plan estratégico de capacitación. La capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

La capacitación debe ser parte de la planeación estratégica y a su vez también deberá ser planeada estratégicamente, ¿pero cómo podría hacerse la planeación estratégica de la capacitación? La respuesta debería ser: igual que la planeación integral, el administrador de los recursos humanos deberá tener muy claro el qué y para qué impartir capacitación y qué tipo de capacitación impartir.

La capacitación atraviesa casi todas las instancias, la encontramos desde la planificación para la implementación de un sistema de gestión de calidad hasta el mantenimiento y mejora del mismo. Es impensable planificar la mejora de un sistema sin el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de las personas que intervienen en la gestión propiamente dicha. Y la mejora de estas competencias, contribuye significativamente a la mejora y mantenimiento del sistema. (Gradiz et al, 2018, p., 40-41)

La empresa a través de la gestión de la calidad realiza un análisis de la organización, de sus recursos humanos y de los puestos de trabajo o cargos, lo cual permitirá a ésta establecer una condición que permita conocer los temas y áreas de capacitación, las habilidades, conocimientos, competencias a desarrollar y las personas involucradas en cada programa. Las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de

capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. La detención de las necesidades de gestión de calidad en la capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea los medios principales empleados para hacer la detención de las necesidades de capacitación. Gradiz et al, 2018, p. 44).

### **3.4 Relación entre la rotación laboral y su efecto en la calidad en la evaluación del desempeño.**

La gestión de la calidad en la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puntos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de staff, la calidad en la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Se realiza un análisis del proceso de evaluación del desempeño, donde se valoran los elementos indispensables a tener en cuenta para la aplicación consecuente de este instrumento de gestión de calidad, de manera que se logre el incremento permanente de las competencias de los trabajadores, tributando así al alcance de los objetivos generales de la organización. (Gradiz et al, 2018, p. 48)

El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. Por ejemplo, quizá algunas empresas deseen conceder mayor importancia al desarrollo de los empleados, mientras que otras organizaciones tal vez quieran dirigir su atención a las decisiones administrativas, como los ajustes salariales. Una gran cantidad de sistemas de administración del desempeño fallan porque la administración espera demasiado de un método y no determina en forma específica lo que desea lograr con el sistema (Mondy, 2010, p. 242)



El propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización. El sistema también ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los aumentos de sueldo, las transferencias o las terminaciones de contratos. Además, el sistema de evaluación debe ser legalmente defendible. Aunque no existe un sistema perfecto, todo sistema debe poseer ciertas características. Las organizaciones deben buscar una evaluación exacta del desempeño que permita el desarrollo de un plan para mejorar la actuación individual y la de los grupos. El sistema debe informar honestamente a las personas cómo están posicionadas dentro de la organización. (Mondy, 2010, p. 257).

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas (Chiavenato, 2000, p. 259).

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, 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. (Gradiz et al, 2018, p. 52)

Es evidente que la gestión de la calidad en la evaluación del desempeño conlleva una serie de ventajas competitivas y productivas en el seno de una organización, entre los beneficios que aporta la evaluación del desempeño encontramos las siguientes ventajas.

1. Mejora el desempeño: mediante la realización sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal lleva a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

2. Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir que tasa de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.

3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencias un reconocimiento del desempeño anterior.

4. Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado: de manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

5. Planificación y desarrollo de la carrera profesional: la realimentación del desempeño guía las decisiones obre posibilidades profesionales específicas.

6. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos.

7. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos.

8. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud. Las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda (Gradiz et al, 2018, p. 55-56).

### **3.5 Efectos de la rotación laboral en la productividad de la organización**

El concepto de productividad, se ha vuelto muy importante en las últimas décadas, lo cual ha motivado diversas acepciones desarrolladas en función de la evolución en el estudio del mismo. Entonces, comenzaremos a describir sus orígenes. La preocupación por la productividad se origina a partir de la revolución industrial, y de la necesidad de producir en serie, como producto del aumento de la eficiencia técnica. Pero fue hasta 1883 que Littre define productividad como la "facultad de producir". Sin embargo, el auge de la productividad comienza a partir de las investigaciones de Frederick Taylor, a principios del siglo XX, en donde intentaba aumentar la productividad en el nivel de producción en la llamada "Administración científica" (Cabrera, et al., 2011, p. 86).

La productividad es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los pobres resultados de las técnicas de productividad de la mano de obra directa. (Chiavenato, 2000, p. 279)

La productividad es de mucha importancia ya que es un detonador de innovación que impacta en la creación de productos, servicios y los procesos, además de generar un cambio interno, hay una mejora en la calidad del servicio al cliente, hay eficiencia operativa y productiva, cuando se presentan cambios en el mercado hay una mejor adaptación y se alcanza la eficacia comercial (Espinoza y Prado, 2017. p.14).

En alguna época la productividad y la calidad se consideraban como conceptos que podrían entrar en conflicto. Sin embargo, la producción a un alto nivel de calidad reduce los desechos y las repeticiones de trabajo. Por lo tanto, el mejoramiento de la calidad, la automatización y otras mejoras en los métodos de operación también pueden impulsar la productividad. (Domínguez y Sánchez, 2013 p.22).

### **3.6 Importancia de un adecuado reclutamiento para evitar la rotación laboral**

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2000, p. 2).

El reclutamiento en la gestión de calidad consiste en el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente, la calidad influye a través de los sistemas de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. La gestión de la calidad en el reclutamiento tiene como finalidad, en definitiva, la incorporación de personas apropiadas para un cierto evento o una tarea específica. Se trata de un procedimiento que se inicia con una convocatoria y que continúa con un filtro para que aquellos que se suman sean los individuos idóneos.

En este punto es importante señalar que no existe una sola forma de realizar el proceso de reclutamiento del personal. La manera de diseñar y ejecutar el proceso depende de las necesidades, prioridades, políticas organizacionales, así como también, de los recursos disponibles para ellos en donde la gestión de la calidad garantice niveles óptimos de resultados. Previo al reclutamiento, la gestión de la calidad requiere realizar un diseño, descripción y análisis de puesto. (Gradiz et al. 2018, p., 14)

Los modelos de gestión del talento humano incluyen y se responsabilizan por la dimensión humana en la organización, se trata de contratar personas idóneas para los cargos correspondientes, capacitarlos y proporcionar las herramientas básicas para un buen entorno laboral (Prieto, 2013, p. 58).

El reclutamiento externo es cuando habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas ajenas a la organización o candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas existentes a través de unas herramientas considerables para la organización (Gradiz et al., 2018, p. 18).

Estamos en una economía de innovación donde los individuos competentes se presentan con ideas realmente buenas. Las empresas quieren alcanzar grandes éxitos con el siguiente gran producto y lo fundamental es asegurarse de que se tenga la mejor

gente para lograrlo. De este modo, en la actualidad se hace mucho énfasis en la calidad de las contrataciones. (Mondy, 2010, p. 6)

El proceso de reclutamiento del personal en base a la calidad puede ser distinto en muchos aspectos, es decir, el proceso no será el mismo para una organización especializada en ventas a una organización enfocada en las finanzas. (Gradiz et al. 2018, p., 19)

## **Capítulo cuatro: Gestión de calidad de la retención laboral y su incidencia en la funcionalidad de una organización.**

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009, p. 440).

### **4.1 Efecto de la calidad de la retención laboral en el crecimiento de la organización**

Los empleados son depositarios de la mayor parte de los conocimientos que maneja la organización, lo que se convierte en un recurso sumamente valioso que, además, posee dos cualidades claves desde el punto de vista de la teoría de los recursos y las capacidades; son difíciles de imitar y difíciles de sustituir (Pérez-Cano (como se citó en Pérez y Prieto, 2011) p.2).

El establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa (Prieto, 2013, p.31).

Es importante que el área de gestión humana y el resto de la organización, no olvide que los profesionales, si deciden abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento, difícil o imposible de valorar y de almacenar en la empresa. Es por esto que en las empresas, debe aplicarse una cultura de que el empleado es lo primero y tratar de incentivar su permanencia con planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, jornada justa o planes de carrera entre otras muchas acciones de retención, para garantizar, o al menos asegurar, la permanencia en el medio y largo plazo (Prieto, 2013, p.39).

Desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad constituyen un elemento clave en la incorporación y retención de personas con las competencias adecuadas. Así, cuando la organización busca talento, las pruebas de conocimiento tendrán un lugar preponderante; por el contrario, si lo importante son las habilidades y las actitudes, el énfasis se pondrá en las pruebas de desempeño y en entrevistas de provocación de tensión y de resolución de problemas (Camisón et al., 2006, p. 1117).

#### **4.2 Gestión de calidad en la motivación y satisfacción laboral.**

Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño (González (como se citó en Sum, 2015) p.7).

La motivación de una persona dentro de una organización está ligada al grado de satisfacción que tenga del cargo que desempeña. Esta satisfacción estará contenida en actividades estimulantes que generen un reto para el empleado, de este modo se propone el enriquecimiento de dichas tareas el cual se logra a través del aumento de responsabilidades, de los objetivos y el desafío de las tareas del cargo (Santacruz, 2011, p.56).

El término motivación para Herzberg encierra factores afectivos que cambian las actitudes de los empleados hacia sus labores lo cual se ve reflejado en un alto o bajo desempeño, además encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo, cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción (Santacruz, 2011, p.54-55).

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos. La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.388).

Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución, así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo; para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno, para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen (Chiavenato (como se citó en Gaitán y Rodríguez, 2018, p.41).



### 4.2.1 Tipos de motivación laboral

Motivación extrínseca: El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la posibilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Por otra parte, un castigo se refiere a un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante (Bedodo y Giglio, 2006, p.17).

Motivación intrínseca: Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿Qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca (Bedodo y Giglio, 2006, p.18).

La motivación intrínseca es aquella que hace que las personas realicen lo que hacen porque lo quieren hacer o ya que es muy diferente a que las personas hagan lo que tiene que hacer porque les conviene, entonces, sí se puede motivar a otras personas por factores extrínsecos por medio de un bono, por medio de un incentivo. Pero también se puede motivar circunstancias para que las personas se muevan y les interese aún más es por eso que la motivación llega a realizar con mejor exactitud las tareas o el trabajo que se desempeña día a día (Sum, 2015, p.4).

### **4.2.2 Causas de la satisfacción laboral**

Una adecuada gestión y organización de recursos humanos puede incidir en lo que se pueda sobre los factores que en general provocan satisfacción a la mayor parte de los trabajadores. No obstante, también debe tomarse en cuenta el componente particular de cada trabajador e incidir en ello para crearle un entorno lo más satisfactorio posible. Lo ideal es tener colaboradores lo más satisfechos posibles, pero al menos debe lograrse que no tengan factores de insatisfacción.

Reconocimiento: la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador. Buen Ambiente: el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción. Competencia de la Dirección: es decir sí la dirección es incompetente hallarán poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización. Seguridad en el Empleo: el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos (Jhon Perry (como se citó en Espinoza y Prado 2017) p.29).

### **4.3 Papel de la gestión de calidad en las teorías motivacionales**

Existen organizaciones que, en el proceso de querer ser más eficiente, buscan formas de presión al personal para que este sea más productivo. “la calidad no se consigue exprimiendo a los trabajadores su máximo esfuerzo físico” (Camisón et al., 2006, p.108); por lo que existen teorías motivacionales que pueden utilizarse para alcanzar este tipo de objetivo.

Están las de contenido: McClelland (1962), White (1959) Maslow (1943) y Herzberg (1968) y en cuanto a proceso: la teoría de Equidad de Adams (1963), la teoría de la finalidad de Locke (1968) y la teoría de las expectativas de Vroom (1964), Atkinson (1964) y la teoría Social cognitiva de Bandura (1977). (Sierra, 2011, p.355).

### 4.3.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

La Teoría de motivación de Abraham Maslow Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una Pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. (Gibson, Ivancevich y Donnelly (como se citó en Cantú) p.21).

Las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador. Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas. Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo. Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.

Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza. Necesidad de autorrealización. En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo (Maslow (como se citó en Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) pp.391-392).

“El esfuerzo y retribución económicas a los trabajadores deben estar debidamente compensados, es decir, lo primero que motiva a los trabajadores es la oportunidad de ganar lo más posible” (Taylor (como se citó en Domínguez, 2008) p.139). Esto permite a satisfacer las necesidades básicas (numero 1) descritas por Maslow, por lo que deben de ser considerados los incentivos financieros directamente proporcionales al esfuerzo requerido por el trabajo.

“Los trabajadores del nivel 5 se ven motivados por el reto, el grado de dificultad y la oportunidad de salir adelante; son personas a las que el riesgo les motiva y estimula” (Domínguez, 2008, p.140); por lo que puede notar que los comportamientos del individuo son distintos en cada uno de los niveles en que se encuentre.

Asociada con la necesidad de seguridad, según Maslow, se encuentra: La incertidumbre. Una persona puede rechazar un nuevo trabajo que le suponga mayor responsabilidad e ingresos, porque no está segura de si desea mejorar o verse privada de sus, hasta ahora, logros sociales adquiridos. El resentimiento. Es también un factor vital en la resistencia al cambio. Las personas se resienten si se observan controladas o manipuladas por otras. Cualquier intento de introducir una mayor presión en el control de la mano de obra, suscitará enormes sospechas y se producirá esa resistencia que estudiamos (Domínguez, 2008, p.128).

Las necesidades sociales, serán motivadas cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad hayan estado cubiertas o satisfechas. “Los trabajadores atascados en el nivel 2(seguridad), son los más reacios al cambio. El temor domina este nivel (“más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer” (Domínguez, 2008, p.127). De igual manera sucede con algunos trabajadores que permanecen más tiempo en la organización que conocen por inseguridad a explorar nuevos ambientes, lo que contribuye también en la retención del personal.

La búsqueda del bien, por su propia naturaleza, no se limita al propio sujeto, busca expandirse. En este sentido, la consideración de la dimensión ética abre la puerta a un tipo de motivación humana de la que Maslow (1954) no habló, y que se halla en la base de innumerables comportamientos humanos: la motivación que mira al bien del otro. En el ámbito de las organizaciones, si no admitimos la búsqueda del bien del otro, quedarían sin explicación muchos comportamientos de colaboración y de cooperación que no siempre son fruto de intereses personales. Negar esta motivación es cerrar los ojos a una realidad humana presente en innumerables relaciones interpersonales. (Camisón et al., 2006, p.1015).

#### **4.3.2 Teoría de los factores de la motivación de Herzberg**

Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas. Por el análisis de las respuestas, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal manifestaban factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto. Herzberg señala que los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto separan y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto pueden traer paz, pero no es necesario que sea la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla. Herzberg caracterizó los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto (Cantú, 2006, pp. 22-23)

Las Teorías de la Motivación de Herzberg, se distinguen por el énfasis que ponen en la importancia del trabajo en sí mismo y su contenido. De estas teorías se extrajeron que la participación y la mayor intervención de los empleados en el trabajo, son posturas arriesgadas para la Gerencia, esta desea que los empleados intervengan de un modo cooperativo, pero dentro de ciertos límites, porque la Gerencia no quiere perder el control. El sentido común de los gerentes les indica que no pueden perder el control de la gestión porque la empresa, desde su concepción capitalista, persigue siempre un fin lucrativo a pesar de cualquier idea innovadora basada en los postulados anteriormente expuestos. (Domínguez, 2008, p.5).

Según la teoría de los dos factores de Herzberg, el enriquecimiento de los puestos es un camino para obtener la satisfacción intrínseca por medio del puesto. Se debe a que el puesto es demasiado pequeño para el espíritu de muchas personas. En otras palabras, los puestos no son lo bastante grandes para la mayoría de las personas y deben ser redimensionados. El enriquecimiento del puesto (o ampliación) es una manera práctica y viable para acoplar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante. Consiste en aumentar de manera deliberada y gradual los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto para ceñirlos a las características progresivas del ocupante (Chiavenato, 2009, p.214).

Exigencias crecientes en el puesto, lo que debe modificar de tal manera que se incremente el nivel de dificultad y de responsabilidad; incremento en la responsabilidad del empleado lo que debe permitir más control y autoridad individual sobre el trabajo; otorgamiento de libertad para la programación del trabajo que dentro de ciertos límites, se debe permitir a los empleados individuales programar su propio trabajo; suministro de retroalimentación lo que demanda hacer reportes periódicos oportunos sobre el desempeño para los empleados, más que para sus supervisores, el suministro de nuevas experiencias de aprendizaje: las situaciones del trabajo deben motivar oportunidades para nuevas experiencias y para el desarrollo personal (Mondy, 2010, p.118).

Las recompensas sólo cubren las necesidades humanas de nivel bajo (Maslow y Herzberg). La vigilancia y el control deben ser estrictos y no se puede dejar a las personas sin supervisión ni se debe permitir que los subordinados se entreguen a sus propias deliberaciones. La cautela debe prevalecer sobre la confianza. En general, se considera que las personas son incompetentes e interesadas y que tratarán de sacar provecho personal siempre que puedan. Por consiguiente, el trabajo se esquematiza y fragmenta de modo que simplifique las tareas, requiera decisiones de rutina y marque líneas claras de autoridad y mando jerárquico. El reloj checador y el libro de firmas de entradas y salidas son esenciales para el control (Chiavenato, 2009, p.444).

#### **4.3.3. Teoría del establecimiento de metas de Locke**

Esta teoría postula que: Cuanto más complicado sea el logro de una meta, mayor será el esfuerzo del individuo por conseguirla (Grado de dificultad). Cuanto mejor definida este la meta, el esfuerzo del individuo será mayor y ser mejor su comportamiento (Metas específicas). Cuanto mejor y más rápida sea la respuesta sobre el rendimiento del individuo en la consecución de las metas, más eficaz será el esfuerzo para su realización (Retroalimentación). Cuanto más participación tenga el individuo en la definición de las metas, mejor será su respuesta a la hora de solucionar problemas (Participación) (Domínguez y Sánchez, 2013, p.29).

La investigación ha demostrado que, para ser efectivas, muchas actividades gerenciales clave deben integrarse a un sistema amplio, aunque una parte importante de este sistema se refiera a los pasos necesarios para establecer objetivos, acciones de planeación, instrumentación y control, y evaluación. También recordará que los términos objetivos y metas a menudo se utilizan de manera indistinta en la bibliografía administrativa. La propuesta es que, para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables; de hecho, las metas claras, si son aceptadas, son motivadoras. Las personas quieren saber lo que se espera de ellas, sin embargo, deben cumplirse varias condiciones, por ejemplo, que los objetivos sean verificables, es decir, que al final del periodo se esté en posibilidades de medir si los objetivos se han logrado y hasta qué grado. Los objetivos deben ser desafiantes, aunque también razonables, si son irreales y no pueden alcanzarse, más que motivadores son desalentadores, meta importante de la APO (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.398).

Para comprometerse a alcanzar las metas es esencial una verdadera participación al momento de establecerlas, y en el ambiente apropiado se fomentará a los individuos a que las establezcan ellos mismos, aunque, por supuesto, el superior debe revisarlas y aprobarlas. También es posible que en el ambiente adecuado las personas tiendan a establecer metas más altas de las que el superior establecería. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.399).



#### 4.3.4 Teoría de la equidad de Adams

Adams enunció una teoría sobre la motivación en el entorno laboral y social, en la que estableció que dentro de toda organización, los individuos realizan comparaciones entre lo que ellos aportan a la empresa (contribución), y lo que esta le reporta a ellos (retribución). Además el individuo compara su contribución y retribución con la de los demás compañeros de trabajo para ver si son justas. Si en esta comparación existen injusticias, el individuo procura eliminarlas. Este proceso puede producir equidad. Cuando en una misma organización, la comparación entre la contribución - retribución de un individuo es igual a la de otro compañero. Falta de equidad. Cuando dentro de una misma organización, existen desigualdades en la comparación entre la contribución - retribución de dos sujetos (Domínguez y Sánchez, 2013, pp.29-30).

La Teoría de la equidad: Está centrada en la percepción que tiene cada individuo de la relación entre sus aportes (esfuerzo, experiencia, conocimientos, aportes materiales, educación, tiempo) y las recompensas que recibe (salario, beneficios, reconocimiento) comparada con la relación recibida por otros miembros de la organización. La equidad está dada porque los índices de resultado sobre aportes sean similares entre las personas o grupos en comparación. La inequidad en cambio puede tener dos signos: puede ser una inequidad positiva si su relación aportes-recompensa es mayor a la de otros o negativa cuando es menor. Esta relación, suele estar influenciada por sesgos que afectan la percepción de las recompensas. (Alva y Gutiérrez, 2016, p.149).

La retención de los empleados debe ser una prioridad y debe llevarse a cabo no solo desde el Departamento de Recursos Humanos sino desde toda la organización, es decir que debe estar vinculada directamente a la planeación estratégica de la empresa (Mina como se citó en Pérez, 2011, p.7).

La gestión científica supone la división del trabajo, donde las tareas se subdividen en pequeñas tareas, ejecutadas por una mano de obra no muy especializada, respecto a otros niveles en el sistema de producción masiva. Esta departamentación lleva generalmente a una continua rotación de la mano de obra, absentismo y falta de cooperación que son, los síntomas de baja motivación y moral por parte del trabajador (Domínguez, 2008, pp.139-140).

#### **4.4 Aspectos que influyen en la gestión calidad de la retención laboral**

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. En algunas organizaciones estos procesos para conservar al personal merecen una calificación muy baja, porque se aproximan al modelo del hombre económico (que trabaja exclusivamente por el salario), por la rigidez y falta de flexibilidad y por su índole genérica y estandarizada, que trata a todas las personas con base en la media, sin respetar sus diferencias individuales ni sus diferentes aportaciones a la organización.

En otras organizaciones, estos procesos de retención de los empleados merecen una calificación muy alta, porque se aproximan al modelo del hombre complejo, por su flexibilidad y adaptación a las personas y por el respeto a las diferencias individuales y a las diferentes aportaciones para el éxito de la organización. (Chiavenato, 2000, p.279).

##### **4.4.1 Remuneración**

Una política de remuneración establece lineamientos generales para tomar decisiones de remuneración. Algunos empleados percibirán que las políticas de remuneración de su empresa son justas e imparciales, mientras que otros tal vez tengan opiniones diferentes. El resultado de estas percepciones tiene un efecto sobre las imágenes de equidad de los empleados y puede dar como resultado una productividad más baja o la decisión por parte de los empleados de abandonar la empresa. Con frecuencia, una organización, ya sea formal o informalmente, establece políticas de remuneración que determinan si la empresa será un líder en remuneraciones, un seguidor de las remuneraciones, o una compañía que se esforzará por una posición promedio en el mercado laboral (Mondy, 2010, p.271).

Las políticas de remuneración pueden tomarse como un importante comienzo para atraer y retener buenos empleados, los sistemas de remuneración o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilita la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo. (Prieto, 2013, p.59)

En un mundo en cambio dinámico, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de la tecnología de la información, los programas de remuneraciones no podrían quedar al margen. Ellos también se caracterizan por profundas transformaciones. Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente en el desempeño y en la productividad. Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basa en alcanzar las metas y los objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos (Chiavenato, 2000, p.309)

En la actualidad las organizaciones han tomado la opción de implementar sistemas de calidad debido a la importancia que aportan a la productividad y competitividad de la empresa, para lo cual se debe de llevar a cabo un proceso en donde los empleados aporten lo mejor en beneficio de la empresa, esto depende en gran parte a la remuneración que estos reciben por las labores que desempeñan. “La remuneración es el pago o la retribución que se ofrece a una persona para la prestación de un servicio en un tiempo determinado y en un lugar específico” (Hernández, 2019, Párr. 1)

Es necesario crear canales que generen mayores ingresos mensuales es decir una remuneración mayor, según el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos interna y externamente. Para dar lógica a este planteamiento es importante exponer un concepto más de remuneración. “La remuneración es todo tipo de retribución y/o contrapartida que se ofrece como compensación por la prestación de un servicio o cesión de activos” (Pedrosa, 2020, Párr. 1).

Las políticas de remuneración pueden tornarse como un importante comienzo para atraer y retener buenos empleados. Los sistemas de remuneración o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles.

Las organizaciones han considerado que el ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial sería la base para una estrategia importante de retención pero, las personas cambian sus prioridades y así, la experiencia está demostrando que no es tan importante como si lo es el optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral o que la organización lleve a cabo los valores que predica. En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y una serie de tareas a realizar, se quiere encontrar en él, un lugar de desarrollo integral humano e intelectual. (Prieto, 2013, p. 67).

#### **4.4.2 Oportunidades de Ascenso**

Un ascenso laboral significa subir de categoría, teniendo en cuenta elementos como la formación del trabajador, méritos o antigüedad. Un ascenso laboral se da dentro del sistema de clasificación profesional que haya establecido por convenio o en su defecto representantes de los trabajadores. (Montaner, 2015, Párr. 1)

Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso hacia adelante en la carrera del empleado (Chiavenato, 2007, p. 358).

Por otro lado, puede ser que aunque en las empresas existen programas y mecanismos destinados a promover ascensos y retener al talento humano. Los empleados no estén al tanto y no participen en dichos programas, lo cual también podría implicar descuidos en los mecanismos de comunicación interna usados por la organización para informar a los colaboradores. (Dueñas, 2014, Párr. 6)

Los empleados están más satisfechos con su trabajo actual si ven un camino disponible para escalar posiciones en la empresa y que se les da más responsabilidad junto con una mayor compensación. Muchas compañías alientan a sus empleados a que adquieran habilidades más avanzadas que conduzcan a la posibilidad de una promoción. Por ejemplo, las empresas suelen pagar el costo de la capacitación para los empleados que tomen cursos universitarios. Durante la revisión del desempeño anual de un empleado, un supervisor debe trazar un camino que le muestre lo que necesita llevar a cabo y qué nuevas habilidades necesita desarrollar para progresar dentro de la organización. (Espinoza y Prado, 2017, p. 53)

#### **4.4.3 Clima organizacional**

Las investigaciones sobre el clima organizacional reúnen información acerca del campo psicológico del ambiente de trabajo de las personas y su sensación personal en ese contexto. El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante (Chiavenato, 2009, p. 553).

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. “El término clima organizacional se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes (Chiavenato, 2007, p.59). Así el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral.

Propiciar un buen clima es un factor determinante para lograr la retención del trabajador, porque de esto depende mantener buenas relaciones sociales y profesionales. Por esto, es importante definir el concepto de clima organizacional. “El clima organizacional llamado también clima laboral, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas, que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido por medio de las estrategias internas” (Pérez, 2012, p.72).

El reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como capacitaciones, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, etc. Para modificar las actitudes y conductas de los miembros o para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. (Psicología y empresas, 2013, Párr. 4).

#### **4.4.4 seguridad y estabilidad laboral**

Día a día las grandes empresas evolucionan haciéndose cada vez más competitivas dentro de su ramo, adaptando nuevas tecnologías, pero sin dejar atrás el factor más importante; el humano. La dirección de estas empresas está en manos de sus empleados, y de las habilidades que posee cada uno; constituyendo el recurso más valioso que tienen las empresas por lo que hay que potenciarlo al máximo, haciéndose como reto conocer que tan motivada y satisfecha están las personas, reflejándose en estabilidad y compromiso. Al surgir problemas en la estabilidad laboral que afecten el buen funcionamiento de la empresa y por consecuencia las bajas de estos, hay que buscar las causas que han dado origen a una excesiva rotación de personal y los efectos que esta trae. (Domínguez y Sánchez, 2013, p. 13)

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización. (Mondy, 2010, p.7)

La seguridad laboral es el factor más importante a la hora de elegir una empresa en la que trabajar, según el estudio Randstad Employer Branding, que revela que un tercio de los empleados encuestados aseguraron que esta es su principal preocupación a la hora de escoger un lugar para trabajar.

A la seguridad le siguen la estabilidad, que la compañía esté saneada financieramente, las perspectivas de futuro y las condiciones económicas. Por géneros, el informe destaca que los hombres siguen más interesados por su carrera, mientras que las mujeres apuestan por aspectos relacionados con la conciliación y la facilidad para compaginar la vida laboral y la personal.

Según Randstad, los hombres prefieren empresas en las que puedan desarrollar una carrera internacional o que les ofrezca formación de calidad. Por su parte, las mujeres buscan más la flexibilidad en el empleo, la conciliación, un ambiente de trabajo agradable o una buena localización.

Por edades, el segmento de empleados de entre 40 y 65 años busca empresas que ofrezcan productos o servicios de calidad, con buena situación financiera y que también les facilite conciliación, mientras que el segmento de entre 18 y 39 años se siente más atraído por lugares que brindan oportunidades de carrera globales y buena formación.

El estudio remarca que la actual situación económica de España está activando el interés de los trabajadores por encontrar la estabilidad en el empleo.

El colectivo de entre 40 y 55 años achaca esta premisa para quedarse en su empresa actual. Por contra, el principal motivo que llevaría a los empleados a cambiar de compañía es una remuneración insuficiente, sobre todo para la franja de edad de entre 18 y 39 años.

Los sectores para trabajar más deseados por los encuestados por Randstad son tecnología y electrónica, medios de comunicación y hostelería y colectividades.

Tecnología ocupa el primer lugar en formación, oportunidades de carrera, sueldo, gestión, conciliación y estabilidad laboral. Por su parte, los medios de comunicación

Las empresas que les brindan seguridad a sus trabajadores en épocas donde factores externos como la recepción económica tendrá en su personal altos niveles de motivación, observado en la pertenencia por su empresa, lealtad por su trabajo y muy bajo niveles de deserción Prieto, 2013, p. 64).

La estabilidad laboral es un derecho que tiene el trabajador a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acceder a situaciones extrañas. En este sentido la estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y solo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación y con esto proteger al trabajador de despidos arbitrarios (Reyes, 2017, p. 24).

Existen razones que tiene la administración para el apoyo de un programa de seguridad Pérdida personal como el dolor físico y la angustia mental que se asocian con las lesiones siempre son desagradables y traumáticos para un trabajador accidentado. Un aspecto que merece todavía mayor preocupación es la posibilidad de una discapacidad permanente o incluso de la muerte. Pérdida financiera para los empleados heridos. La mayoría de los empleados están protegidos por planes de seguros de la compañía o por seguros personales contra accidentes. Sin embargo, una lesión puede dar como resultado pérdidas financieras que no están cubiertas por el seguro. Pérdida de la productividad. Cuando un empleado sufre una lesión, habrá una pérdida de productividad para la empresa. Además de las pérdidas obvias, con frecuencia existen costos ocultos. Por ejemplo, tal vez un trabajador sustituto necesite capacitación adicional para remplazar al empleado lesionado. Incluso cuando otro trabajador esté disponible para ocupar provisionalmente el puesto del empleado lesionado, tal vez sea a costa de la eficacia (Mondy, 2010, p.344).



## Conclusiones

Se determina que mediante la presentación de los conceptos básicos de la gestión de calidad en los procesos de rotación y retención laboral se han consolidado y por lo tanto enriquecido los conocimientos cognitivos, los cuales han proporcionado una noción más específica de los aspectos tratados a lo largo de la investigación.

A través de lo fundamentado se concluye que la aplicación de normas busca la mejora del funcionamiento y la eficiencia en la utilización de los recursos, lo que bien llevado puede conducir a la reducción de costos. Las Normas ISO son un referente de calidad a nivel mundial y permiten a las organizaciones la estandarización y mejoramiento de sus procesos, su funcionamiento y reconocimiento, lo cual es de vital importancia para la sobrevivencia de las empresas en un mundo globalizado lleve a cabo todas y cada una de sus funciones organizacionales con éxito.

Según lo expuesto se concluye que las métricas cualitativas como la evaluación del desempeño, la capacitación, el reclutamiento y la productividad, son determinantes en el impacto de la gestión de calidad en la rotación laboral, lo cual es significativo para determinar la efectividad del cumplimiento de las tareas organizacionales y el correcto funcionamiento de una empresa u organización

A consecuencia del estudio de los distintos aspectos en relación a la satisfacción laboral se determinó que estos son fundamentales para el funcionamiento de una empresa ya que resulta imprescindible retener a un personal con capacidad para resolver las distintas contrariedades presentadas en toda organización.

En conclusión, se evidenció que basado en la documentación recabada se determinó que gestionar la calidad de los procesos de rotación y retención laboral son de suma importancia para que una empresa lleve a cabo todas y cada una de sus funciones organizacionales con éxito.

## Bibliografía

- Alameda C. (07 de Julio 2017) Rotación de Personal [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Alva C. y Gutiérrez G. (2016). La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información” (tesis de Maestría). Universidad del pacifico. Perú.
- Bedodo V. y Giglio C. (2006) Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Santiago, Chile.
- Cabrera A., Ledezma M. Y Rivera N. (2011). Impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras [Mensaje de un Blog]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Camisón C, Cruz S. y González T. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelo y sistemas. Madrid, España: Pearson/Prentice Hall.
- Cantú L. Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de León (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León.
- Castillero O. (8 de Junio 2017) Rotación de Personal [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://psicologiyamente.com/organizaciones/rotacion-de-personal> Linares J. (11 de septiembre 2018) Índice de Rotación de Personal [Mensaje de un blog]. Recuperado de: <https://www.easyrecrue.com/es/blog/rotacion-de-personal>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. México: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill.

- Chiavenato I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Dessler G. y Varela R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*, México, Pearson/ Prentice Hall.
- Domínguez R. y Sánchez F. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa cotton textil s.a.a. – planta trujillo 2013* (Tesis de grado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Peru. Recuperado de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ\\_RENZO\\_ROTACION%20DE%20PERSONAL\\_PRODUCTIVIDAD.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ_RENZO_ROTACION%20DE%20PERSONAL_PRODUCTIVIDAD.pdf)
- Espinoza R. y Prado J. (2017). *Estudio de las variables dependientes (productividad, ausentismo laboral, rotación de personal, satisfacción laboral) y su incidencia en el crecimiento organizacional (Seminario de graduación)*, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Flores, R. y Badii, M. (Marzo 2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1) : 6  
Recuperado de: [https://www.academia.edu/26376451/Factores\\_que\\_originan\\_la\\_rotacion\\_de\\_personal\\_en\\_las\\_empresas\\_mexicanas\\_Factors\\_that\\_cause\\_personnel\\_rotation\\_in\\_mexican\\_companies](https://www.academia.edu/26376451/Factores_que_originan_la_rotacion_de_personal_en_las_empresas_mexicanas_Factors_that_cause_personnel_rotation_in_mexican_companies)
- Gaitán S. y Rodríguez S. (2018). *Gestión de la calidad del liderazgo en la organización* (Seminario de graduación), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Gradiz B., Chavarria J. y Maldonado S. (2018). *Gestión de la calidad en el desempeño laboral* (Seminario de graduación), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua. Recuperado de:
- Koontz, H., Weihrich H. y Cannice Mark (2012). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw – Hill.

- Mondy W. (2010). Administración de recursos humanos. México, D.F.: Pearson Education/Prentice Hall.
- Organización Internacional de Normalización (2015). Norma Internacional ISO 9001. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>.
- Pancardo J., Ruiz M. y Ramírez M. (2011). Capacitación cruzada: Una Herramienta para el aumento de la productividad organizacional. Conferencia llevada en el XVI congreso internacional de contaduría administración e informática. Universidad de Tamaulipas. México.
- Pérez Ibarra, A. (Enero de 2012). La administración de la calidad del talento humano [mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://ciencia.lasalle.edu/ruls>
- Peréz, P. (2011). Satisfacción laboral una revisión actual de la aplicación de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación- hacia un modelo integrador. (maestría en psicología) recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/Tc110592.pdf&ved=2ahuKEwjPonk435AhWla1kKHWOCCPcQFjAKegQIAhAB&usg=AOvVaw2-IBaE5nftS3pBYm76pZW>
- Ramos y Sanchez. (2017). Retención del talento humano estregico en empresas mineras. Piura, Perú.
- Sierra, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estrategico: Analisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. (tesis doctoral). Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Prieto, P. (2013). Gestión del taalento humano como estrategia pararetención del personal. (Tesis de grado). Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.
- León, A. (2013). Estrategias de recursos humanos para retenr el talento humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas del area metropolitana. (tesis de grado)
- Werther W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las Empresas. México: MCGraw - Hill.

