



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Gestión del talento humano

Subtema

La estructura de las compensaciones y la equidad salarial con gestión de calidad

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de
Empresas

Autores

Br. Adolfo José Álvarez Mendoza
Br. Bismarck Antonio Zapata Orozco
Bra. Glorimar del Socorro Vanegas Ñurinda

Tutora

MSC. Ana María Sánchez Morraz

Managua, octubre de 2020.

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	3
Objetivos.....	4
Capítulo uno: Aspectos Generales de la gestión de calidad y la gestión del talento humano	5
Principios de calidad	8
Documentos del sistema de gestión de calidad.	10
1.1 Conceptos Generales.....	10
1.2 Gestión del talento humano y gestión de la calidad	11
1.2.1 Definición de gestión de la calidad.....	11
1.2.2 La importancia de un sistema de gestión de la calidad.....	12
1.3 Elementos de gestión de calidad.....	12
1.4 Beneficios de los sistemas de gestión de calidad para la organización	13
1.5 Necesidad de participación total.....	15
1.6 Principios de la calidad.....	15
1.7 Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano	16
1.7.1 Personas como socios	16
1.7.2 Personas como recurso	16
1.8 Objetivo de la gestión del talento humano	17
1.9 Importancia de la gestión del talento humano	17
Capítulo dos: Importancia de la estructura de las compensaciones con gestión de calidad para lograr la equidad salarial en las organizaciones	18
2.1 Conceptos del origen e importancia del salario.....	19
2.1.1 Definición de salario.....	22
2.1.2 Origen del salario	24
2.2 Formas de estipular el salario en Nicaragua	24
2.3 Estructura de compensación orientada a fomentar el desarrollo del personal hacia la cultura de la calidad.....	25

2.3.1. A continuación se mencionan algunas definiciones de estructura de compensación:.....	28
2.4 Pasos para diseñar una estructura de compensaciones orientada a la calidad de la organización.....	29
2.5 Importancia de las compensaciones para el empleado, la empresa y la sociedad basada en los procesos de calidad en la organización	30
2.6 Siete compensaciones laborales más valoradas por los trabajadores	31
2.7 Equidad salarial orientada a los procesos de calidad del talento humano	32
2.7.1 Equidad interna	33
2.7.2 Equidad externa	33
2.8 Teoría de la equidad salarial	34
2.8.1 Brecha salarial de género	34
Capítulo tres: Marco legal de los salarios orientados a los procesos de calidad del talento humano.....	36
3.1 importancia del marco legal de los salarios en Nicaragua.	36
3.2 Definición de política salarial	37
3.3 Contenido de la política salarial.....	37
3.4 criterios de la política salarial con enfoque en la calidad en la gestión del talento humano	37
3.5 Componentes de las remuneraciones.....	38
3.5.1. Tipos de incentivos laborales.....	38
3.6 Código del trabajo de Nicaragua	39
3.6.1 Salario mínimo en Nicaragua	40
3.6.2 Aspectos importantes del salario mínimo en Nicaragua	40
3.6.3 Salario mínimo y su relación con la canasta básica en Nicaragua	43
3.6.4 Necesidad de ajuste en el salario mínimo en Nicaragua	44
3.7 Ventajas de las políticas salariales.....	44
Capítulo cuatro: Ventajas y desventajas de la equidad salarial con gestión de calidad en los procesos de talento humano para las organizaciones y sus estrategias	45
4.1. Gestión de calidad del talento humano	48
4.2. Ventajas de aplicar la equidad salarial en las organizaciones enfocada en la gestión de la calidad	57
4.2.1 Atraer personal calificado para los puestos de trabajo.....	58
4.2.2 Retener empleados calificados.	59

4.2.3 Motivación del personal mediante gestión de la calidad en los procesos de talento humanos	59
4.2.4 Mantener al personal capacitado con gestión de calidad en sus procesos....	60
4.3 Desventajas de no aplicar la equidad salarial en la organización	60
4.3.1 Inconformidad en los colaboradores y como esto afecta la producción	60
4.3.2 Constante rotación del personal.....	61
4.4. Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano	61
4.4.1. La calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Algunas evidencias/ indicadores asociados.....	65
4.4.2. Relación entre la calidad de la gestión de RR.HH. Y la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Un enfoque para la investigación	70
Conclusiones.....	71
Bibliografía.....	73

Dedicatoria

A Dios todo poderoso, por ser mi guía, por darme la fuerza, la sabiduría y la serenidad durante este proceso, a él toda la gloria.

A mis padres, a mi esposa, a mis hermanos y cuñados, infinitas gracias por su apoyo y sus palabras para darme ánimo para seguir adelante.

A todos mis maestros, quienes durante todos estos años compartieron sus conocimientos y sus consejos profesionales.

Adolfo José Álvarez Mendoza

Dedicatoria

Quiero dedicarle este trabajo primeramente a DIOS a él sea toda la gloria, honra y el poder, doy infinitas gracias a el por haberme permitido llegar hasta aquí hoy, por darme la fortaleza, salud, entendimiento, sabiduría y constante perseverancia para llevar a cabo mis metas y objetivos quiero darle las gracias por su amor infinito, porque siempre me ha protegido y me ha llevado de su mano como un excelente padre amoroso que cuida de su hijo, papa DIOS este logro es más tuyo que mío ya que todo lo puedo contigo a tu lado.

A mi hija Britney Dayanna Zapata talavera por ser un lindo regalo que me ha dado DIOS en este mundo y que desde que nació ha sido parte impórtate en mi vida ya que en todo momento a estado conmigo y más aún en esta etapa de estudio de mi carrera profesional ha sido de un gran apoyo en todos los sentidos gracias hija te amo.

A mi mama Elsa Auxiliadora Orozco López un ser lindo, maravilloso, amoroso que me trajo a este mundo y que DIOS me dio para guiarme, cuidarme, protegerme en toda mi vida, y en el estudio de mi carrera profesional no fue la excepción siempre estuvo a mi lado dando ánimos, concejos, cuidados gracias madre por todo.

A mi esposa Elizabeth Del Socorro Talavera Centeno por ser uno de los pilares que ha apoyado desde que inicie el estudio de mi carrera profesional dándome ánimos, concejos y apoyo en todos los aspectos, gracias por tu apoyo incondicional.

A mi hermano Yasser Manuel Zapata Orozco por apoyarme y estar siempre a mi lado apoyándome cuando lo he necesitado gracias hermano por tu vida y tu apoyo incondicional en el caminar de mi vida y del estudio de mi carrera profesional.

Bismarck Antonio Zapata Orozco

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios por ser mi guía y compañero en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mi madre Rosa de Jesús Ñurinda por haberme dado la vida brindado su amor y apoyo incondicionalmente en cuidar mis tres hijos mientras estaba logrando, mis metas A mi esposo Lester Zelaya quien durante todo este tiempo me ha brindado su amor, apoyo y consejo para seguir adelante en la finalización de mis estudios.

Glorimar Vanegas Ñurinda.

Agradecimiento

A Dios ante todo, gracias por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida.

A mis padres por ser el motor de inspiración, que a través de sus consejos, valores, paciencia y amor ayudan a trazar mi camino.

A mi esposa por su apoyo incondicional, gracias por estar a mi lado siempre, tu amor y respaldo ayudan a que logre mis objetivos.

A mi Universidad y a todo el claustro de docentes, gracias por su apoyo y sus conocimientos, les aseguro que me han servido mucho en mi vida.

Adolfo José Álvarez Mendoza

Agradecimiento

Doy gracias a Dios por el regalo de la vida, gracias a mi universidad por haberme permitido formarme en ella, a todas las personas que fueron participes en este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ustedes, fueron los responsables de realizar su pequeño aporte, que el día de hoy se ve reflejado en la culminación de mi paso por la universidad, gracias a mi familia por todo el apoyo brindado y por su amor y ánimo.

Agradezco también todo el claustro docente por su apoyo incondicional ya que siempre estuvo disponible para apoyarme dándome su apoyo incondicional.

Agradezco a mi tutora Ana María Sánchez Morraz por guiarnos en este trabajo de investigación por apoyo académico en todo este proceso.

Gracias infinitas a todos por hacer que este sueño se materializara este es un momento muy especial que espero, perdure en el tiempo, no solo en la mente de las personas a quienes agradecí, sino también a quienes invirtieron su tiempo para apoyarme de manera indirecta a terminar este proyecto de investigación a todos les doy infinitas gracias por sus vidas, su buen corazón y disponibilidad les agradezco con todo mi ser.

Bismarck Antonio zapata Orozco

Agradecimiento

Agradezco a Dios por la oportunidad de concluir con éxito mi trabajo de tesis al brindarme la determinación, perseverancia y sabiduría necesaria para llevar a cabo mis metas en todos los momentos de mi vida y formación académica.

A mis tres hijos Jostin, Jordán y Ashley Zelaya Vanegas quienes son la razón de seguir adelante, además a todos y cada uno de los profesores que hemos tenido a lo largo de la vida en especial a nuestra tutora del trabajo de tesis la Msc . Ana María Sánchez Morraz por su gran apoyo ofreciendo trabajo, por haberme trasmitido el conocimiento obtenido y haberme llevado a mí meta.

A nuestro amigo que en muchas ocasiones me han dado palabras de aliento que nos han servido para continuar con nuestro estudio.

Glorimar del Socorro Vanegas Ñurinda

Valoración del docente

Resumen

El presente trabajo de investigación documental tiene como tema la gestión del talento humano y como sub tema la estructura de las compensaciones y la equidad salarial con gestión de calidad.

Como objetivo general se tiene el analizar la estructura de las compensaciones y la equidad salarial con gestión de calidad, como parte de las compensaciones y la equidad salarial, herramienta en los procesos de talento humano orientados a la gestión de calidad de la organización.

La base teórica que sustenta el informe de investigación bibliográfica está dado por cuatro capítulos: capítulo uno: aspectos generales de la gestión de calidad y la gestión del talento humano. capítulo dos: importancia de la estructura de las compensaciones con gestión de calidad para lograr la equidad salarial en las organizaciones con gestión de calidad. capítulo tres: marco legal de los salarios orientados a los procesos de calidad del talento humano y el capítulo cuatro: ventajas y desventajas de la equidad salarial con gestión de calidad en los procesos de talento humano para las organizaciones.

Para la elaboración de este trabajo se procedió a la búsqueda de material bibliográfico de diferentes autores, leyes, tesis de exalumnos e información extraída de la web, obteniendo una clara idea de la importancia que tienen las remuneraciones salariales equitativas y como estas influyen en el desarrollo de las organizaciones, así como la aplicación de rubrica de evaluación del departamento de empresas y el respeto a la estructura de entrega del informe de seminario dado por la normativa de la UNAN Managua.

Introducción

El presente trabajo de investigación documental tiene como tema la gestión del talento humano y como sub tema la estructura de las compensaciones y la equidad salarial con gestión de calidad.

¿Para qué se realiza este tema? Se realiza para abordar la importancia que tiene la implementación de la gestión de calidad con base en las normas ISO 9001 2015, en los procesos relacionados al talento humano de las empresas, con el objetivo de establecer un sistema de compensaciones salariales equitativo y justo para los colaboradores, el que estará en dependencia de los puestos, funciones y el grado de responsabilidad que estos tienen dentro de la organización. A su vez tener un sistema de compensaciones bien estructurado y apegado a las leyes que rigen los salarios, permite a las empresas establecer una relación equilibrada entre empleador y empleado generando estabilidad, mejorando el desempeño de las actividades, promoviendo la fidelidad y el compromiso de los colaboradores.

Esta investigación tiene como objetivo analizar la estructura de las compensaciones y la equidad salarial con gestión de calidad, como parte de las compensaciones y la equidad salarial, herramienta en los procesos de talento humano orientados a la gestión de calidad de la organización

El presente trabajo está estructurado por cuatro capítulos que proporcionan la información necesaria para comprender la estructura de las compensaciones, el cual se presenta de la siguiente manera:

Capítulo uno: aspectos generales de la gestión de calidad y la gestión del talento humano, teniendo como temas principales: conceptos generales, gestión del talento humano y gestión de la calidad, definición de gestión de la calidad, elementos de gestión de calidad, beneficios de los sistemas de gestión de calidad para la organización, necesidad de participación total, principios de la calidad, aspectos fundamentales de la gestión del talento humano, objetivo de la gestión del talento humano, importancia de la gestión del talento humano,

Capítulo dos: importancia de la estructura de las compensaciones con gestión de calidad para lograr la equidad salarial en las organizaciones con gestión de calidad y sus temas principales: conceptos del origen e importancia del salario, formas de estipular el salario en Nicaragua, estructura de compensación orientada a fomentar el desarrollo del personal hacia la cultura de la calidad, pasos para diseñar una estructura de compensaciones orientada a la calidad de la organización, Importancia de las compensaciones para el empleado, la empresa y la sociedad basada en los procesos de calidad en la organización, siete compensaciones laborales más valoradas por los trabajadores, equidad salarial orientada a los procesos de calidad del talento humano, teoría de la equidad salarial.

capítulo tres: marco legal de los salarios orientados a los procesos de calidad del talento humano, y sus temas: importancia del marco legal de los salarios en Nicaragua, definición de política salarial, contenido de la política salarial, criterios de la política salarial con enfoque en la calidad en la gestión del talento humano, componentes de las remuneraciones, código del trabajo de Nicaragua, ventajas de las políticas salariales.

Capítulo cuatro: ventajas y desventajas de la equidad salarial con gestión de calidad en los procesos de talento humano para las organizaciones: y sus temas: ventajas de aplicar la equidad salarial en las organizaciones enfocada en la gestión de la calidad, desventajas de no aplicar la equidad salarial en la organización,

Justificación

En cuanto a la parte teórica: La investigación propuesta, brinda la oportunidad de comprender, por medio de la información científica recopilada, sobre la estructura de las compensaciones mediante procesos de calidad para lograr la equidad salarial en las organizaciones y los beneficios que esta ofrece a los colaboradores, basadas en la aplicación de normas de calidad ISO 9001 2015 y los beneficios que esta ofrece a la empresa y los trabajadores.

En el práctico: Se pretende que sea de mucha utilidad para todas aquellas organizaciones que le dan la importancia de crear o tener una gerencia o departamento para la gestión del talento humano y que les permita desarrollar estrategias de acerca de cómo obtener y administrar talentos humanos con calidad, eficiencia y eficacia,

Desde el punto de vista metodológico, la investigación es documental y su finalidad es transmitir conocimientos valiosos y confiables para otros estudios de investigación de la temática de gestión de calidad en los procesos del talento humano para lograr equidad salarial en las organizaciones, generando aportes significativos dentro del marco científico, a su vez servir como fuente de información a estudiantes, docentes y público en general que deseen informarse sobre las estructuras de compensaciones y la equidad salarial basadas en la implementación de normas de ISO 9001 2015 a través de los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la estructura de las compensaciones y la equidad salarial con gestión de calidad, como parte de las compensaciones y la equidad salarial, herramienta en los procesos de talento humano orientados a la gestión de calidad de la organización.

Objetivo específicos

1. Señalar los aspectos generales en los procesos de talento humano enfocados en la gestión de calidad, como una forma de garantizar el personal adecuada a cada una de las áreas que lo requieran para la operatividad eficaz en las funciones a desarrollar.
2. Describir la estructura de las compensaciones y la equidad salarial como base en la gestión de calidad para aplicar los procesos de talento humano.
3. Plantear las leyes que rigen el salario en Nicaragua, como punto ético para el cumplimiento e implementación de las políticas de la organización apegada al código laboral.
4. Mencionar las ventajas que tienen las empresas como parte de la aplicación de la equidad salarial mediante procesos de calidad en los recursos humanos y las desventajas que implica una mala aplicación de estos procesos para que las organizaciones sean más eficaces en las tomas de decisión de la gestión del talento humano.

Capítulo uno: Aspectos Generales de la gestión de calidad y la gestión del talento humano

El sistema de gestión humana

La vida laboral del trabajador determinar los siguientes subsistemas:

1. Selección e ingreso de personal, en el cual se sigue este proceso general:
2. Detección de necesidades de personal.
3. Reclutamiento
4. Preselección de hojas de vida conforme a perfiles de cargo, candidatos y competitividad laboral exigida.
5. Pruebas sicotécnicas
6. Entrevista.
7. Toma de referencias laborales y personales.
8. Decisión final de selección.

Administración operativa de personal. Conocimiento de la mejor manera de cumplir con los aspectos contractuales, régimen disciplinario, administración de nómina y demás aspectos de mantenimiento de personal. Desarrollo de personal y bienestar social. Estudio de los aspectos que general crecimiento del individuo y los equipos de trabajo y que redundan en desarrollo organizacional en los siguientes aspectos:

1. Motivación.
2. Liderazgo
3. Trabajo en equipo
4. Comunicaciones
5. Clima organizacional o laboral
6. Otros aspectos que general desarrollo organización evolutivo.

Administración de conflictos laborales u organizacionales. Prevención, detección, administración y resolución de los aspectos que generan conflictos interpersonales, intergrupales e interinstitucionales, para obtener un óptimo clima laboral, caracterizado por alto sentido de identidad, pertenencia y compromiso organizacional.

1. Salud Ocupacional.
2. Medicina del trabajo,
3. Higiene ocupacional,
4. Seguridad Industrial y
5. Administración de riesgos ocupacionales.

Administración de salarios y compensaciones. Conocimiento de los principales sistemas de valoración de cargos para determinar estructuras salariales justas y equitativas de acuerdo con el contenido de éstos y el desempeño de los ocupantes.

Retiro de personal. Egreso sano y carente de conflictos conforme a retiros ocasionados por:

1. Voluntad del trabajador.
2. Mutuo acuerdo.
3. Voluntad del empleador.

Cada uno de los subsistemas planteados, son motivo de desarrollo de los autores del presente artículo, para lo cual se podrán seguir escribiendo cada uno de ellos en diferentes revistas o desarrollar en cátedras o conferencias específicas.

Administración de la calidad

Para que la gestión humana sea efectiva, productiva y vinculada con la misión, visión, objetivos y logros de la empresa, es necesario que dicha gestión observe y cumpla los preceptos de la gestión de calidad, siempre relacionados con la gestión de competencias laborales.

Por lo anterior, ilustraré los principales conceptos y aspectos de gestión de calidad, lo cual es ideal que se desarrollen en las organizaciones empresariales.

Concepto de ISO

ISO (International Organization Standardization -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 representados 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 (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Normalización

Normalización es la actividad que establece disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden con respecto a problemas reales o potenciales, en un contexto dado. En particular, la actividad consta de los procesos de formulación, publicación e implementación de normas técnicas.

La serie ISO 9000

Es un método práctico y probado para gestionar la calidad eficazmente. Está constituida por un conjunto de documentos separados, pero relacionados, que definen estándares internacionales para los sistemas de administración de la calidad.

Los documentos mencionados se desarrollan con la meta de documentar los elementos de un sistema de éste tipo en una organización, con el fin de mantener un sistema de administración de la calidad efectivo. La serie no determina técnicas o tecnologías específicas que deben emplearse.

Las Normas Internacionales ISO 9001 e ISO 9004 forman un par coherente de normas sobre la gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente, mientras que la Norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de la calidad brindando orientaciones sobre la mejora del desempeño. (Arciniegas Cuellar, SF). Párr. 1-15

Principios de calidad

Enfoque hacia el cliente

La razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes, siendo fundamental que éstas comprendan cuales son las necesidades actuales y futuras de éstos, que cumplan con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.

Liderazgo

Desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de cada entidad es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los funcionarios puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.

Por lo predicho, la alta dirección debe liderar el proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad, alineándolo con la misión y la visión de la entidad y motivando a los colaboradores de la empresa, para que se involucren y participen activamente en el proceso.

Participación de las personas.

Es el compromiso de las personas que ejercen funciones en la empresa, en todos los niveles, que permite el logro de los objetivos de la entidad.

Lograr esta participación, la mejor estrategia es involucrar desde el comienzo a todos los empleados y contratistas (según sea aplicable), en la construcción de la documentación del sistema de gestión de la calidad (procesos, procedimientos, guías, formatos), ya que son ellos quienes conocen la manera como se llevan a cabo los procesos y son quienes en última instancia van a aplicar las disposiciones que se documenten.

Para asegurar la participación, se conforman equipos de trabajo por proceso, en los que se elaboran los documentos que luego serán sometidos a revisión por otras instancias técnicas y/o de dirección.

Enfoque basado en los procesos

En las entidades existe una red de procesos, la cual al trabajar articuladamente, permite generar valor.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistemas para la gestión

El hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.

Mejora continua

Siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades.

Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.

Mejorar continuamente el desempeño organizacional implica que los estándares de desempeño sean cada vez más exigentes, que en lo posible se vaya más allá de los requisitos de los clientes y que esto se vea reflejado en unos indicadores de gestión que demuestren la mejora en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones

En todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información y no simplemente en la intuición.

La recopilación ordenada y sistemática de la información para el seguimiento de indicadores, en un marco de procesos y el análisis de los mismos, permite a quienes tienen la responsabilidad en la toma de decisiones, que éstas se tomen en forma más eficiente y eficaz.

Relaciones mutuamente beneficiosas para proveedores.

Las empresas deben establecer y mantener relaciones óptimas con los proveedores de bienes y servicios .

Una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Documentos del sistema de gestión de calidad.

El sistema de gestión de calidad, se enfoca de manera estructural a toda la organización, de manera que las partes o subsistemas mantengan interrelaciones permanentes.

Cada parte o subsistema podrá analizarse como un sistema, con sus objetivos, entornos, partes, evaluación y resultados. (Arciniegas Cuellar, SF).

1.1 Conceptos Generales

(Chiavenato, 2009) Define que: “La gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (P.9).

(Bayars Lloyd y Leslie Rue, 1983) afirma que: “la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa” (pág.90).

(Jericó, 2001) define el talento humano: “Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización” (P.22).

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones, la gestión del talento Humano consiste en la planeación, organización desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente e indirectamente con el trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 122).

1.2 Gestión del talento humano y gestión de la calidad

(Chiavenato, 2002) Menciona que: “La gestión del recurso humano, tiene como objetivo principal el manejo eficaz de los trabajadores dentro de la organización” (P.9).

1.2.1 Definición de gestión de la calidad

(Joseph, 1990) “la calidad es la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como, retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas y cancelación de contratos de ventas” (p.16).

El concepto de gestión de calidad en los proceso de talento humano se implementa y mide su desempeño mediante los estándares o indicadores contenidos en la norma ISO 9001:2015 de tal manera que, puede apreciarse como la complementariedad de los procesos gerenciales que involucran al factor humano en las organizaciones.

La gestión de calidad, denominada también como sistema de gestión de la calidad, es aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podría administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad (María Estella, 2020, pág. 112).

1.2.2 La importancia de un sistema de gestión de la calidad

Un sistema de calidad sólido, con buen funcionamiento, constituye un factor esencial para el desempeño económico, tecnológico y productivo de una organización, lográndose un promedio de 6 a 8 horas de trabajo en impactos de aporte económico y científico y social.

La importancia de implementar un sistema de gestión de calidad radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar en el interior de la organización una serie de actividades, procesos y procedimientos encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumpla con los requisitos del cliente, en pocas palabras sean de calidad, logrando así el porcentaje de venta planificado por la organización. Esta es la razón por la cual las empresas tienen la necesidad de implementar o adaptar sistemas eficaces de aseguramiento de la calidad basados en la familia de normas ISO. (López, 2005, pág. 35).

1.3 Elementos de gestión de calidad

El sistema de gestión de calidad de una organización está determinado por todos los elementos que la conforman a fin de garantizar un desempeño constante y estable, y evitar cambios inesperados, para esto se toman en cuenta 4 factores importantes que mencionamos a continuación:

1. Estructura Organizacional es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

2. Planificación (Estrategia) Constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado.
3. Recursos Es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización: personas, equipos, infraestructura, dinero.
4. Procedimientos Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos (Palma, 2008, pág. 22)

1.4 Beneficios de los sistemas de gestión de calidad para la organización

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001 2015, tiene grandes beneficios para la organización, los cuales compensan con creces los esfuerzos que realiza la organización, los beneficios del diseño de gestión de calidad, satisfacer los requisitos del cliente, lo que ayuda a infundir confianza en la organización, lo que a su vez conduce a más clientes, más ventas y más negocio repetido y satisfacer los requisitos de la organización, lo que garantiza el cumplimiento de las regulaciones y la provisión de productos y servicios de la manera más eficiente en cuanto a costos y recursos, creando espacio para la expansión, el crecimiento y las ganancias. (Díaz, 2019, parr.3).

Su uso puede generar una mayor eficacia, un estimular anímicamente a los empleados, y hasta dotar a una empresa con reconocimiento internacional. Pero esos son solo algunas de las ventajas.

Un sistema de gestión de calidad (SGC) abarca un conjunto de normas y estándares internacionales que, interrelacionados entre sí, promueven el cumplimiento de los requisitos de calidad en una organización. Esto contribuye que los productos, servicios, y todos los procesos relacionados a ellos, cumplan con las condiciones que se les exige.

Estos son los principales beneficios de contar con un sistema de gestión de calidad:

1. Generar mayor eficiencia. Las empresas con un SGC tienen el objetivo de maximizar la eficiencia y la calidad de sus procesos. Establecen pautas para ser seguidas por todos los empleados con el fin de llevar a cabo procesos comerciales y capacitaciones más sencillas y menos agotadoras en términos de tiempo o gasto financiero.
2. Estimula la moral de los empleados. Las funciones claras y definidas, los sistemas de capacitación establecidos, así como una clara comprensión de cómo sus roles afectan la calidad y el éxito del negocio, son propios del enfoque de un SGC. Este busca que los empleados estén motivados y satisfechos, ya que así se desempeñarán adecuadamente en la organización.
3. Ofrece reconocimiento internacional. ISO 9001, la norma que establece los requisitos para la implementación de un SGC, es una marca mundial de gestión de calidad. Al implementar este sistema, tu negocio parecerá digno de confianza. El objetivo de muchas empresas es exportar a nivel internacional, y la acreditación ISO contribuirá en gran medida a establecer la credibilidad en el ámbito comercial internacional.
4. Mejora la gestión de procesos. Los directivos pueden aprender qué mejoras son necesarias en un negocio a través de un sistema de documentación y análisis. Este es un procedimiento cuidadosamente planificado e implementado, que garantizará la toma de decisiones correctas para el negocio y la eliminación de los riesgos de cualquier error costoso.
5. Ofrece niveles más altos de satisfacción del cliente. ISO 9001 se basa en el principio de mejora continua. El estándar permite a las empresas definir qué debe ser un producto de calidad y cómo deben satisfacerse las necesidades de los clientes. Así, proporciona a las empresas el marco para revisar periódicamente si se satisfacen estas necesidades, con el objetivo de una mejora continua.

Los beneficios, entonces, se ven reflejados en los resultados positivos a mediano y largo plazo en una empresa. Ahí radica la importancia de implementarlo, más allá de que constituya un reto perfeccionar los procesos para cumplirlo. (SN, 2018)

1.5 Necesidad de participación total

Define que, para aplicar desde el comienzo la garantía de calidad en la etapa de desarrollo de un producto nuevo, será preciso que todas las divisiones de la empresa y todos los empleados participen en el control de calidad. Cuando el control de calidad solo hace hincapié en la inspección, únicamente intervenir una división, bien sea división de inspección o la división de control de calidad, y esta se limita a verificar en la puerta de salida para impedir que salgan productos defectuosos. Sin embargo, si el programa de control de calidad hace hincapié en el proceso de fabricación, la participación se hace extensiva a las líneas de ensamblaje, a los subcontratistas y a las divisiones de compras, ingeniería de productos y mercadeo. (Ishikawa, 1993, pág. 16)

1.6 Principios de la calidad

Los siete principios de la gestión de la calidad en los que se fundamenta el conjunto de normas ISO 9001:2015 son los siguientes:

1. Enfoque al cliente: la gestión de la calidad está centrada en cumplir los requisitos del cliente y en esforzarse en superar sus expectativas.
2. Liderazgo: los líderes de las organizaciones establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones necesarias para que las demás personas se impliquen en la consecución de los objetivos de la calidad de la organización.
3. Compromiso de las personas: Resulta muy importante para cualquier organización que todas las personas que la componen sean competentes y estén facultadas e implicadas.
4. Enfoque a procesos: El acto de entender y gestionar las actividades como procesos interrelacionados que conforman un sistema coherente, hace que se consigan resultados afines y previsibles de una forma más eficaz y eficiente.
5. Mejora: para que una organización pueda alcanzar el éxito se debe poner especial énfasis y centrar sus esfuerzos en la mejora continua.

6. Toma de decisiones basada en la evidencia; Las decisiones que se toman fundamentadas en el análisis y evaluación de datos e información tienen una mayor probabilidad de producir resultados esperados y deseados.
7. Gestión de las relaciones: La gestión de las relaciones con las partes interesadas pertinentes, como por ejemplo con los proveedores, facilita la consecución de éxito sostenido en la organización. (Soler, 2016, pág. 16)

1.7 Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano

La gestión de talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- 1 Son seres humanos: Están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- 2 Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- 3 Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. con la esperanza de recibir. (Chiavenato, 2002, pág. 17)

1.7.1 Personas como socios

(Chiavenato, 2009) Afirma que: “Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones que permiten la adquisición de recursos” (p.8).

1.7.2 Personas como recurso

A los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. Como recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos de las acciones de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 10)

1.8 Objetivo de la gestión del talento humano

(Chiavenato, 2002) “El principal objetivo de la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” (p.7).

1.9 Importancia de la gestión del talento humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones, tener personas no significa necesariamente tener talento, un talento es siempre un tipo especial de persona, y no siempre toda persona es un talento, para ser talento la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore, hoy en día el talento humano incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual como son el conocimiento, la habilidad, el juicio y la Actitud. (Chiavenato, 2009, pág. 282)

Talento era el nombre que se le daba a una moneda valiosa de la antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones.

En la medida que las organizaciones se muevan en un entorno competitivo y se dediquen a generar productos o servicios más complejos y de mayor valor añadido, la gestión de recursos humanos se hace más importante, pues será la máxima responsable de elementos significativos como el éxito en la organización, su capacidad de transformarse, de adecuarse a las características del entorno y de vincular a las personas que son depositarias del conocimiento clave para el desarrollo de las misma. (Chiavenato, 2009, pág. 50).

Capítulo dos: Importancia de la estructura de las compensaciones con gestión de calidad para lograr la equidad salarial en las organizaciones

Las empresas diseñan los sistemas de compensación, los cuales son muy importantes para retener, atraer y compensar a todos los trabajadores, esto con el fin de proporcionarle seguridad a la empresa para que tenga los mejores talentos y a su vez los trabajadores obtengan la remuneración según su desempeño y contribución, para que este sistema de compensación mantenga su solidez, debe tener una filosofía compensatoria que contenga una remuneración más elevada que el salario mínimo, un sistema de evaluación de desempeño, donde la contribución de cada trabajador y su respectiva remuneración se relacionen, un sistema en donde se determine el desempeño de todas las posiciones de la empresa, dar a conocer de forma fácil y sencilla a los empleados.

Los indicadores de la visión, misión y los objetivos de la empresa con los que se puedan relacionar, establecer los principios claros de los valores y las políticas de la empresa y lo que se espera de cada empleado en el desenvolvimiento de su trabajo (Pacheco, 2019, p. 8.).

Los constantes cambios derivados de la globalización, que se producen en el entorno, afectan en gran medida la dinámica de las organizaciones, que ejercen una influencia sobre los objetivos y estrategias organizacionales.

Emerge entonces, la necesidad de reinventar a las personas y sus relaciones dentro de las organizaciones para que puedan adaptarse a la brevedad posible, a las imposiciones de un mundo económico cada vez más exigente.

La Gestión de Recursos Humanos desempeña un papel clave en la actuación contra dicho fenómeno.

Las organizaciones necesitan implementar estrategias que hacen posible reclutar y retener personas cuyas calificaciones, habilidades y comportamientos requeridos, estén presentes, con el fin del logro de los objetivos de la organización.

Por lo que cualquier proyecto empresarial, por supuesto, mediante el establecimiento de estrategias sólidas e innovadoras de recursos humanos, pueda aumentar su competitividad y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos con los empleados comprometidos y motivados. Uno de los factores más importantes a tener en cuenta en una organización, refiere a su sistema de

Compensación. Es un elemento que interviene de forma relevante, en la posición competitiva de los trabajadores.

Es decir, que depende y tiene efectos en el entorno exterior, así como el nivel de la propia organización, por cómo los trabajadores perciban las recompensas, la organización gana a cambio excelencia en el trabajo, factor clave a ser considerado en la retención y satisfacción de los empleados.

El período en el que vivimos, caracterizado por el cambio constante y su evolución, ha dado lugar a las organizaciones que tengan que adaptar su estrategia para el clima económico, político y social en el que operan. Dado que los empleados de una empresa son una de sus características clave, y una parte integrante de la misma, son también estrategias específicas concertada para el éxito organizacional. (IPLAXEC, SF, pág. 1).

2.1 Conceptos del origen e importancia del salario

¿Qué es Salario?

El salario, remuneración, sueldo o estipendio es la cantidad de dinero que recibe regularmente un trabajador, a cambio de un tiempo de trabajo estipulado (en la realización de tareas o la fabricación de bienes específicos), de acuerdo a lo explícitamente acordado en un contrato laboral voluntario, ya sea formal o informal. En menos palabras, es la remuneración económica que una persona recibe a cambio de su fuerza de trabajo.

El pago del salario puede tener lugar mensualmente, quincenalmente, semanalmente o incluso diariamente (en este caso pasa a llamarse jornal), dependiendo del arreglo laboral que ordene la dinámica de trabajo.

Similarmente, el monto del pago está usualmente determinado por una relación de valor del trabajo por hora, es decir, por cuánto dinero cuesta una hora de labor o de un servicio determinado.

Sin embargo, en esto último intervienen otros factores que deben tomarse en consideración a la hora de calcular el monto del salario, como son el nivel de profesionalización necesario para llevar a cabo el trabajo, el horario en que éste deba llevarse a cabo o las condiciones de higiene o riesgo a las que el trabajador pueda verse expuesto.

1. Igualdad salarial
2. Salario
3. El salario debe ser acorde al esfuerzo realizado.

Existen numerosos acuerdos legales que regulan el modo en que debe pagarse el salario, para garantizar a los trabajadores el derecho a un salario digno: uno que sea acorde al esfuerzo realizado, que sea equitativo entre quienes realizan la misma labor sin distinción de raza, sexo u otras características, y que les permita vivir honrosamente. Ello está contemplado en la declaratoria de los derechos humanos universales.

Origen del salario

El término “salario” explica mucho de su origen, ya que proviene del vocablo latino *salarium*, es decir, “pago de sal”. En aquellas épocas, la sal era un bien escaso y preciado, ya que servía como antiséptico y para preservar los alimentos; tanto así, que valía su peso en oro. Entonces, alrededor del año 500 a.C., el emperador ordenó construir una ruta del salitre llamada “Via salaria”, por la cual ingresaría a Roma la sal procedente de la ciudad costera de Ostia Antica. A los legionarios que custodiaban dicho camino les eran retribuidos sus servicios con sal, dando así origen a la expresión, así como a expresiones como “no valer su peso en sal”.

Tipos de salario

Comúnmente se habla de formas de salario, de acuerdo a la lógica o la norma que sirve para su cálculo. Por ejemplo:

1. Salario nominal. Es el tipo de salario que integra las “nóminas” o listados de trabajadores, a los cuales se les asigna un cargo y una serie fija de responsabilidades, y en base a dicho peldaño organizativo, también, un monto de pago.
2. Salario por unidad de obra. Esta forma de salario se recibe únicamente cuando la obra o el servicio ha sido culminado y/o prestado. Es decir, paga al final del trabajo.
3. Salario por unidad de tiempo. Esta forma de salario, en cambio, paga por cada hora de tiempo transcurrida en las labores propias del trabajo, agrupadas por día, semana, quincena o mes.
4. Salario mixto. Una forma de salario intermedia entre el de unidad de obra y el de unidad de tiempo.
5. Sin embargo, también puede distinguirse entre dos formas de salario, dependiendo de cómo se efectúe el pago:
6. Salario en metálico. Aquel que se paga mediante la moneda legal del país en curso, es decir, en dinero contante y sonante.
7. Salario en especies. Aquel que se paga mediante otro tipo de bienes no metálicos, como productos, fichas, bonos, alimentos, etc.

Salario mínimo

1. El salario mínimo es susceptible a las variaciones inflacionarias y al valor de la moneda local.
2. El salario mínimo o sueldo mínimo es la cantidad mínima de dinero establecida por la ley de un país determinado que debe pagarse a un trabajador, a cambio de un período de trabajo contemplado en horas, días o el mes.

Se aspira que un salario mínimo sea la cantidad mínima de dinero requerida para que un jefe de familia satisfaga sus necesidades alimentarias (canasta alimentaria), vitales y educativas durante dicho período de tiempo.

El salario mínimo se calcula en base a condiciones que varían de acuerdo a la legislación del país, y es susceptible a las variaciones inflacionarias y al valor de la moneda local, por lo que se utiliza a menudo para medir la calidad de vida local.

Se estableció por primera vez un salario mínimo en el siglo XIX, en el estado australiano de Victoria, como fruto de una serie de levantamientos y huelgas obreras exigiendo mejores condiciones económicas de empleo. Junto con la reducción (y control) de la jornada de trabajo de 8 horas, el salario mínimo forma parte de los principales logros en la reivindicación y defensa de la clase obrera en el mundo. (Raffino, 2020). (Párr. 1-14.)

2.1.1 Definición de salario.

La diferencia entre sueldo y salario radica en la solidez del monto remunerativo que recibe el trabajador donde sueldo es una remuneración fija y el salario una remuneración variable, es decir, un trabajador que realiza sus labores por horas o por días recibe un salario que podrá variar en función del tiempo trabajado, a diferencia del sueldo que se recibe de manera semanal, quincenal o mensual (Juarez, 2006, p. 220).

Es muy común que quienes se interesen en el estudio de las compensaciones se pregunten cual es la diferencia entre sueldo y salario, en realidad la diferencia no existe ya que la palabra salario proviene del latín *salarium* que significa sal o de sal y la palabra sueldo proviene del latín *solidum*, que significa sólido y ninguna de las etimologías de las dos palabras nos refiere al sentido que la vida actual les da (Juarez, Administración de la compensación, 2013, p. 22).

Es normal usar ambos términos para referirnos a la remuneración que reciben mensualmente los colaboradores de las empresas por los servicios prestados, aunque el sueldo sea una remuneración fija y el salario una remuneración variable, la frecuencia de pago siempre debe ir estipulada claramente en el contrato de trabajo el salario hace referencia al pago que recibe un trabajador de acuerdo a las horas o a la cantidad de trabajo que este realiza. “el salario no es más que la retribución que debe pagar el patrón a los trabajadores por su trabajo” (Varela, 2006, pág. 71).

La fuerza laboral de una empresa, es el factor determinante para alcanzar los objetivos proyectados por los accionistas o gerentes, el cumplimiento de las metas depende del esfuerzo y dedicación de los buenos trabajadores, quienes realizan sus labores a cambio de un salario. “El salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización” . (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009, pág. 233).

Existen puestos de trabajo en los que no requieren de capacidades intelectuales, sino de esfuerzo muscular pero que generan un importante aporte a las economías de los países en los rubros de agricultura. define que “el salario en especial, cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores manuales”.

Los conceptos planteados anteriormente, coinciden en que, el salario es un elemento que funciona como incentivo para lograr el desempeño y la productividad de los trabajadores de una organización, cuanto más atractivo es el salario que un colaborador percibe, este va desarrollando actitudes de fidelidad, agradecimiento y disposición, lo que mejora el desempeño de sus funciones para bien de la empresa.

Se conoce que algunas de las empresas más grandes y rentables pagan mejores salarios a sus colaboradores en todos los niveles ocupacionales y jerárquicos atrayendo al recurso humano calificado y generando ciertas actitudes de gran valor en sus empleados como son la fidelidad y el compromiso. (Othon Juarez, Ericka Carrillo, 2010, pág. 9).

2.1.2 Origen del salario

Desde los tiempos antiguos las personas han recibido retribuciones por labores realizadas, en el antiguo imperio Romano, se les pagaba a los soldados con sal y esta valía su peso en oro dado que, era una de las pocas maneras de conservar los alimentos. Los salarios son tan antiguos como el trabajo humano, aunque es evidente que en aquel entonces no se pagaba de la misma forma como en la actualidad, ya que el pago se hacía en especie, después de la caza de animales, se procedía a la repartición de bienes como carne, pieles y huesos, que servían para fabricar armas y otros utensilios, estos son los indicios de la remota aparición en el mundo del pago a un individuo por algún trabajo desempeñado, lo cual hoy se conoce como sueldo o salario. (Juarez, 2013, pág. 2).

Desde los orígenes de la humanidad, las personas han ejercido tareas motivadas por un pago, hoy en día este se ejerce en función de objetivos y resultados, se realiza en términos monetarios y es una necesidad del ser humano para sobrevivir.

Con el pasar del tiempo, existieron distintas formas de pagar un salario, aunque ya existía el término y lo único que cambió fue el valor con el que se pagaba. En sociedades como la griega, se pagaba con cantidades de trigo y otro tanto de cebada, mientras que en Mesopotamia había pagos en aceite o granos de temporal. (Toka News, 2017, pág. 2).

2.2 Formas de estipular el salario en Nicaragua

El empleador y el trabajador pueden convenir de forma libre la forma de salario, cuándo se paga y la moneda en que se desea el pago, se puede pagar por el valor de la obra, por el tiempo y por lo que produzca, siempre y cuando se respete lo estipulado por el código laboral. Según el artículo 83 del código del trabajo de Nicaragua (1996) expone “las principales formas de estipular el salario, por unidad de tiempo, por unidad de obra o a destajo y por tarea” (p.20).

2.3 Estructura de compensación orientada a fomentar el desarrollo del personal hacia la cultura de la calidad

Una situación indispensable para que las empresas sean competitivas, es conseguir del mercado laboral el recurso humano capacitado que exija su estrategia de negocio, por tal razón deben establecer una estructura de pago que le permita atraer, conservar y mantener motivado al personal calificado que requiere para lograr los objetivos y resultados planteados por su misión, se afirma que “esta función consiste en establecer los criterios de evaluación y establecer una clara jerarquía entre los puestos de una empresa, de ello emana la elaboración de políticas para definir las compensaciones y las guías de incremento de sueldos” . (Varela, 2006, pág. 164),

Estas políticas deben estar orientadas a fomentar el desarrollo del personal hacia la cultura de la calidad organizacional, al planificar la forma de lograr sus objetivos de la calidad en estos procesos, la organización debe estar clara de qué se va a hacer, qué recursos se necesitarán, quién será el responsable y la forma en que se evaluarán los resultados, establecer una clara, eficiente y balanceada estructura de compensaciones genera seguridad y tranquilidad en los empleados. concluye que, “una estructura de compensación tiene como principal objetivo, la búsqueda de la mejor coordinación posible de los intereses de ambos sectores, con lo que estos a su vez, se coordinaran con los de la sociedad en general.

Existen muchas razones para que una organización implemente un sistema de gestión de calidad, la participación de los trabajadores en los procesos del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 2015 puede mejorar su satisfacción en el trabajo.

Cuando las personas son involucradas en estos procesos de calidad y los gerentes conocen las inquietudes y necesidades de los empleados, estos se sienten valorados y motivados a integrarse al éxito de la empresa, través de la implementación de estándares de calidad que ofrece ISO 9001 2015, se puede identificar las necesidades de personal con base en las necesidades actuales y a futuro de la empresa, se identifica el tipo de personal en términos de educación, formación, habilidades y experiencia que necesita la empresa y de esa manera se puede desarrollar el perfil de cada puesto de trabajo y la justa remuneración para este. (Reyes Ponce, Agustin, 2001, pág. 26).

Administración de Compensación en los Recursos Humanos

Definición de compensación Los empleados aportan sus contribuciones físicas e Intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término “compensación” abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios. En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

La inmensa mayoría de las organizaciones modernas de todo tipo y giro incluye una amplia gama de prestaciones y servicios como parte del paquete total de compensación que le corresponde a cada empleado La seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho deriva también de la existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las empresas respecto al personal que emplean. Como es obvio, todo profesional de los recursos humanos debe conocer los aspectos principales de la legislación laboral de su país.

El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional. Por lo que podemos definir la compensación o proceso de recompensa como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa.

Modelo de las consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Esto lo podemos apreciar en el modelo a continuación: Como hemos podido observar el deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de queja o conducir a los empleados a buscar un trabajo diferente. Objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones: Existen algunos objetivos que nos permiten orientarnos hacia una mejor y efectiva compensación. Entre estos objetivos podemos señalar:

1. Adquisición de personal calificado: Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten hoy día una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional, una tasa salarial más alta para atraer a quienes trabajan en otras compañías.
2. Retener a los empleados actuales: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación de ser competitivo para prevenir este fenómeno.
3. Garantizar la igualdad: La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La primera requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula "igual retribución a igual función". Y la segunda significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

4. Alentar el desempeño adecuado: El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
5. Controlar los costos: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros. (Esucomex, 2016, págs. 1-3).

2.3.1. A continuación se mencionan algunas definiciones de estructura de compensación:

La administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. Define: “la estructura de las compensaciones, es una técnica de la administración de remuneraciones que permite determinar el valor monetario de los puestos”. Los salarios de las personas en las empresas, estarán en dependencia de sus funciones, responsabilidades y objetivos alcanzados a favor de la organización. (Vadillo, 1999, pág. 97).

Las estructuras jerárquicas de las empresas les permiten a los gerentes tener un mayor control de los empleados y las actividades que estos realizan, a mayor grado de responsabilidad y funciones, mayor retribución. “La estructura salarial de una organización está constituida por el conjunto de retribuciones existentes en todos los puestos o niveles ocupacionales asignados a quienes ocupan dichos puestos o niveles jerárquicos. Cada puesto en una organización representa un nivel categórico, siendo este un factor determinante para establecer el ingreso de quien ocupe dicho puesto.

Hoy en día las exigencias del mercado laboral se centran más en la versatilidad y capacidad del factor humano para desarrollarse dentro de la organización lo que le permitirá ser competitivo y por ende más productivo, La norma ISO 9001 2015 considera que las personas competentes son las que cumplen con todos los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencias que la empresa determina para cada puesto de trabajo. (Othon Juarez, Ericka Carrillo, 2010, pág. 32),

2.4 Pasos para diseñar una estructura de compensaciones orientada a la calidad de la organización

Con la organización y la gestión adecuada en los procesos desarrollados dentro de la empresa, se consigue realizar un trabajo eficaz y disminuir los riesgos o fallos, de esta manera, se obtienen mejores resultados y se toma ventaja ante la competencia, para diseñar una estructura de compensaciones enfocada en la gestión de la calidad se debe establecer estrategias y seguir pasos que nos lleven a la mejora continua de la empresa, los pasos para diseñar una estructura de compensaciones:

1. Evaluar y clasificar los cargos en la empresa: Establecer una jerarquización, para esto es preciso identificar los niveles de cargo en base a su importancia, clasificar a los recursos humanos por su nivel educativo y realizar perfiles profesionales.
2. Identificar y delimitar el perfil de cada cargo: hay que determinar las características del personal que labora en las diversas áreas de la empresa, señalando con claridad las obligaciones de cada puesto laboral.
3. Identificar las características cuantitativas y cualitativas de cada cargo: se debe establecer las cualidades requeridas en el personal que ocupará los puestos necesarios para la empresa y en el número de personas que se requiere en cada área para que pueda funcionar adecuadamente.
4. Determinar las prestaciones adicionales que puede otorgar la empresa: dichas prestaciones adicionales deberán reforzar el cumplimiento del objetivo establecido para cada puesto.

5. Reglamentación y transparencia: es importante contar con un reglamento en el que se establezca claramente los procedimientos, plazos y condiciones generales para acceder al salario que le corresponda al trabajador de acuerdo a los criterios establecidos de responsabilidad, desempeño, antigüedad, etc. . (Esan, 2016) (párr.2).

2.5 Importancia de las compensaciones para el empleado, la empresa y la sociedad basada en los procesos de calidad en la organización

Una buena retribución por trabajo realizado, funciona como incentivo para mejorar el desempeño y la productividad de los trabajadores de una empresa, el salario que percibe mensualmente un trabajador, le permite cubrir sus necesidades de alimentación, vivienda, transporte, recreación, etc. Este es de gran importancia en la vida de cada individuo ya que permite su desarrollo como persona y el de su familia.

Por medio del ingreso que tiene cada persona esta va cubriendo sus necesidades y mejorando su nivel de vida, es por eso que la compensación es importante para el empleado, un colaborador bien remunerado tiende [sic] hacer las cosas bien ya que se puede sentir satisfecho con la labor que está desempeñando y obviamente con el salario actual. Cuando remuneramos bien a los empleados vamos a tener un personal amañado, que hace las cosas bien y seguramente la empresa crecerá satisfactoriamente. (Silva y Molina , 2018, pág. 13)

Al implementar la norma ISO 9001 para la gestión de recursos humanos, las empresas crean mecanismos para una mayor rentabilidad y una disminución de los costos, estas normas establecen los principios de gestión de la calidad que a su vez crean condiciones de calidad capaces de aumentar los niveles de productividad, uno de estos mecanismos son las remuneraciones justas y equitativas que motiven a los empleados.

El salario para una empresa es un costo porque este se refleja directamente en los costos de producción, pero es un activo porque representa dinero invertido en el proceso de producción. (Raquel Mendoza Leiva , 2004) Reiteran que “para la organización la compensación salarial es un gasto y a la vez un activo” (p. 36).

Los empleados son una pieza importante de las operaciones de una empresa, los gastos en salarios pueden ser uno de los costos más importantes en los que se incurra, pero a la vez, un colaborador bien remunerado es sinónimo de calidad, de compromiso y parte importante en los procesos de la empresa.

”La remuneración equivale al medio primordial de subsistencia de la población en general, ya que más de dos tercios de la población dependen, para su existencia, de las rentas que el trabajo les proporciona”. A nivel mundial el principal ingreso económico de las familias es el salario. La norma ISO considera competente a un trabajador cuando cumple con los cuatro requisitos (educación, formación, habilidades y experiencia) que la empresa ha determinado para cada puesto de trabajo, estos cuatro requisitos determinaran la calidad de remuneración que este empleado tendrá. (Silva y Molina , 2018, pág. 10).

La calidad de vida de las personas, está determinada por los ingresos que cada individuo tiene, para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago. (Varela Juarez, 2013, pág. 36)

2.6 Siete compensaciones laborales más valoradas por los trabajadores

A continuación, se mencionan siete de las compensaciones laborales más importantes para los trabajadores:

1. Seguro médico, si tú equipo de trabajo y sus familiares gozan de buena salud, podrán ser capaces de realizar sus labores y actividades sin ningún impedimento.
2. Vacaciones, los días de descanso son muy apreciados por los colaboradores más aun cuando son días adicionales a los otorgados por la ley.

3. Aguinaldo, establecido por la ley, sin embargo, algunas empresas ofrecen una cantidad adicional a sus trabajadores o catorceavo mes.
4. Trabajo remoto (office day), muchas de las empresas han optado por darle a sus empleados el beneficio de trabajar algunos días de la semana desde sus hogares, para esto, las empresas establecen parámetros con el fin de no afectar la productividad, la coyuntura mundial por la pandemia de COVID-19 ha hecho que esta práctica sea aplicada por muchas empresas en el mundo.
5. Fondo de ahorro, este consiste en retener un pequeño porcentaje del salario de los colaboradores durante cierto periodo para luego recibir todo el dinero ahorrado más un porcentaje adicional.
6. Bonos de productividad, por objetivos alcanzados, esta práctica beneficia al trabajador y a la empresa aumentando el rendimiento del empleado.
7. Seguro por gastos médicos, ofrecer a los colaboradores un seguro por gastos médicos adicionales a los ofrecidos por el INSS, esto le da tranquilidad y es un aspecto fundamental para aumentar la motivación y por ende la productividad. (Perez, Blog people next, 2016, pág. 1)

2.7 Equidad salarial orientada a los procesos de calidad del talento humano

Para que una empresa sea equitativa al momento de pagar los salarios a los trabajadores, debe tomar en cuenta el aporte laboral que la persona hace a la compañía. Es decir, a mayor impacto mayor salario. define equidad salarial como “pago igual, para igual trabajo, en las mismas condiciones”.

Es importante que las empresas, al momento de reclutar al personal, tomen en cuenta las competencias que establecen las normas ISO 9001 2015, que no son más que el mínimo requerimiento que debe tener una persona para realizar su trabajo con éxito, estas no establecen diferencias entre los trabajadores por el desempeño que realizan y menos por el género sino, que se basan en la educación, formación, experiencia laboral. (Werther, 2008, pág. 13).

2.7.1 Equidad interna

Establecer salarios de acuerdo a las responsabilidades de los empleados dentro de la organización, es la base de la equidad interna, la que a su vez es el pago en función de las responsabilidades y de lo que aporta cada individuo dentro de la organización, así como el impacto que su trabajo puede tener en los resultados de la misma. A mayor contribución o impacto, le corresponderá mayor salario, y viceversa. (CompensationLab, 2013, párr.2)

Definir la estructura salarial de una organización implica establecer una serie de rangos o bandas que indican cuál es la retribución mínima y máxima recomendada para los distintos puestos de trabajo dentro de la empresa.

La equidad interna hace referencia a las comparaciones salariales entre puestos de trabajo de una organización. La comparación salarial se realiza tomando como referencia las contribuciones que uno realiza y las habilidades o conocimientos que uno aplica. Así, dos puestos de trabajo con similares contribuciones a la organización y requerimientos al individuo deberían tener asignada igual retribución. (Dollan, Valle, Jackson y Chuler, 2007, pág. 272)

2.7.2 Equidad externa

En un mercado laboral tan competitivo como el actual, las decisiones no pueden tomarse sin tener en cuenta la realidad del mercado, porque los empleados no solo comparan sus salarios con el de sus compañeros, sino que también lo hacen con personas que ocupan cargos parecidos en otras compañías.

La competitividad externa hace referencia a los niveles retributivos de la organización en relación a los competidores u otras organizaciones. En este caso, el proceso de comparación es externo y se trata de conocer la posición competitiva de la empresa en términos retributivos. (Dollan, Valle, Jackson y Chuler, 2007, pág. 272)

2.8 Teoría de la equidad salarial

(Cimadevilla, 2010) Afirma que: “los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia” (párr.2).

2.8.1 Brecha salarial de género

Las diferencias salariales se dan por una serie de factores, algunos justificados como son la escolaridad, recorrido en la empresa, cantidad de logros obtenidos, años de experiencia y algunos injustificados y contra la ley como es el caso de la discriminación de género.

La brecha salarial de género es la diferencia relativa en el ingreso bruto promedio de mujeres y hombres dentro de la economía en su conjunto, esta brecha salarial es un fenómeno mundial Menciona que: “Islandia se convirtió en el primer país del mundo en obligar a las compañías y empresas a pagar a hombres y mujeres de forma equitativa”. Este reclamo de larga data en la lucha por la desigualdad de género se ha reflejado incluso en leyes, no solo en Islandia, sino que en muchos países. . (BBC, 2019)(párr.1).

De acuerdo a la Comisión de Estudios para América Latina (CEPAL), en América Latina las mujeres ganan un 84% de lo que ganan los hombres, desde la década de los 90 hasta la actualidad, esta brecha ha venido disminuyendo en muchos países.

En Nicaragua, hemos tenido una notable disminución de la brecha de género. Destaca que “Nicaragua se ubica en el puesto número 5 a nivel mundial en igualdad de género con una reducción del 68% en la brecha” Esto evidencia los avances que tenemos, las políticas de país orientadas a promover la igualdad para promover el desarrollo económico de la nación

Nicaragua ha venido promoviendo la igualdad entre hombres y mujeres y esto se nota claramente en la administración gubernamental, hay muchas mujeres que ocupan cargos en ministerios y órganos del estado desempeñando una excelente labor en sus puestos.

Nicaragua ha empoderado a las mujeres y ha implementado una serie de programas que evidencian la capacidad de las mujeres para administrar bienes desde sus hogares hasta en las organizaciones, estos programas como son el bono productivo en zonas rurales y usura cero, han resaltado las capacidades de las mujeres y han contribuido en el proceso de disminución en la desigualdad de género. (EI19Digital, 2018). (párr.2).

Capítulo tres: Marco legal de los salarios orientados a los procesos de calidad del talento humano

En la actualidad el factor dinero no es determinante para retener el talento humano, por lo tanto las empresas han tenido que innovar en la forma de compensar a su personal con el fin de satisfacer de manera integral sus necesidades y expectativas. El grado de satisfacción laboral tiene la capacidad de influir en la productividad de las empresas y es un factor que debe considerarse en el análisis de los resultados del desempeño de las mismas.

De acuerdo a lo anterior, las empresas han tenido que buscar herramientas y métodos que les ayuden a incrementar la satisfacción de sus trabajadores y a ser más competitivos dentro de su sector económico. Dentro de estas, se encuentra el salario emocional que relativamente ha sido un tema poco investigado, pero que ha generado interés en la sociedad debido a la importancia que se le da a los trabajadores en todas las dimensiones de su ser.

Las estrategias que deben tener en cuenta las empresas para retener el talento humano deben orientarse a mejorar la calidad de vida, estableciendo un equilibrio y conciliación entre lo personal, familiar y laboral. El salario emocional debe ser por lo tanto un valor agregado de las organizaciones para fidelizar sus clientes internos, motivando la orientación al logro de los objetivos organizacionales, siendo una contraprestación tanto para la empresa como para los trabajadores. (González Rodríguez, 2014, pág. 1)

3.1 importancia del marco legal de los salarios en Nicaragua.

Es importante la comprensión y el cumplimiento de la legislación relativa a recursos humanos en la organización por tres razones, ayuda a los administradores a hacer lo correcto; permite conocer las limitaciones de los departamentos jurídicos y de recursos humanos de la empresa; y minimiza las potenciales responsabilidades de la organización. (Gomez Balkin, 2001, pág. 108)

3.2 Definición de política salarial

Rosales (2012) define: Conjunto de principios que ayudan a la organización en lo que se refiere a la administración de remuneraciones, toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando, de acuerdo a las circunstancias que se puedan presentar dentro y fuera de las instituciones involucradas (p.9).

(Chiavenato, 2000) Menciona que “la política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados” (p.445).

El objetivo principal de contar con una política salarial es ofrecer una remuneración equilibrada y constante a los empleados, y estimular a que realicen mucho mejor su trabajo, la gestión de recursos humanos cuenta a este aspecto como básico para manejar el desarrollo de la carrera de cada uno de los empleados, sin olvidar que esta política determina también los niveles de beneficios que obtendrá (Reyes Ponce, 2014, pág. 1).

3.3 Contenido de la política salarial

Es de vital importancia definir el contenido que puede proveer una política salarial, y de qué manera esta influye en la organización cuando esta implementa con gestión de la calidad en sus procesos y su efecto positivo. Expone que “una política salarial debe contener una estructura de cargos y salarios de admisión para las diversas clases salariales y previsión de reajustes”. (Chiavenato, 2000, pág. 244)

3.4 criterios de la política salarial con enfoque en la calidad en la gestión del talento humano

Una política de compensación debe tener en cuenta siete criterios:

1. Adecuada: La compensación debe distanciarse de los estándares mínimos del gobierno y el sindicato.

2. Equitativa: a cada persona debe pagársele proporcionalmente a su esfuerzo, sus habilidades y su entrenamiento.
3. Balanceada: salarios, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total razonable de compensación.
4. Eficacia en cuantos costos: los salarios no pueden ser excesivos, y deben estar de acuerdo con lo que cada organización puede pagar.
5. Segura: los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
6. Estimulante: los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
7. Aceptable para los empleados: los empleados deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable para ellos y para la empresa. (Chiavenato, 2000, pág. 445.)

Al hablar de políticas en esta materia, conviene revisar los diferentes tipos de aumento de salarios que suelen otorgarse para el establecimiento de políticas salariales en cuanto tipo, monto, periodicidad, etc. “Para las políticas de compensación, instrumentar políticas es fundamental para el buen funcionamiento del sistema ya que todos conocen las reglas del juego sus posibilidades salariales presentes y futuras, garantiza un trato equitativo al aplicarlas en forma adecuada” (Vadillo, 1999, pág. 108).

3.5 Componentes de las remuneraciones

“Identifica 3 componentes, la remuneración básica o salario, los incentivos salariales y las prestaciones sociales”. Estos tres componentes son esenciales para la buena relación laboral, como beneficios para el empleado y que este se sienta identificado con la organización. (Varela, 2006, pág. 164).

3.5.1. Tipos de incentivos laborales

(Pacheco, 2019) Define que: “Los incentivos laborales son todos aquellos que tienen el propósito de estimular a los trabajadores y los inducen a que tengan una buena conducta que se encamine a lograr los objetivos de lograr mayor calidad por menos costo” (párr.1).

3.6 Código del trabajo de Nicaragua

El código del trabajo es un instrumento jurídico de orden público mediante el cual el estado regula las relaciones laborales en su realidad económica y social, estableciendo los derechos y deberes mínimos de empleadores y trabajadores.

Todas las disposiciones que posee este código son concretas, objetivas las cuales tienen la necesidad de existir para tener una garantía susceptible de los beneficios a favor de los trabajadores conteniendo legislaciones laborales.

En la organización debe tomar en cuenta que el pago del salario de sus trabajadores debe ser en tiempo y forma a como la ley nos dice. Según el arto 86 del código del trabajo (1996) expone: “la falta del cumplimiento del pago del salario en el tiempo convenido o en que la ley lo ordene, en su caso, además de las sanciones establecidas en este código, obligara al empleador a pagar al trabajador “(p.24). La entidad responsable de tener a su cargo en lo administrativo, la dirección, estudio y despacho en todos los asuntos relativos al trabajo siempre bajo los estándares de calidad en cuanto a la gestión en los procesos es el ministerio del trabajo, además debe vigilar el desarrollo, mejoramiento y aplicación de todas las leyes, decretos y acuerdos referentes a estas materias, principalmente las que tengan por objetivo directo fijar y amortizar las relaciones entre empleadores y trabajadores.

El salario, pago de vacaciones no gozadas, el décimo tercer mes y las indemnizaciones por riesgo o accidente de trabajo gozan de algunos privilegios y son preferentes a cualquier otro crédito, excepto los alimentos de familiares del trabajador declarados judicialmente, el salario de los trabajadores no será afectado por concurso, quiebra o sucesión y se pagará de forma inmediata, los anticipos que el empleador haga al trabajador a cuenta de salario no devengaran intereses, el trabajador tiene derecho a revisar los documentos relacionados con el pago de su salario (Codigo de trabajo, 1996, arto. 91).

El salario mínimo es inembargable excepto para la protección de la familia del trabajador, todo trabajador tiene derecho a obtener su salario correspondiente al trabajo que ejecute, y por el servicio que preste; por lo cual el empleador está en la obligación de pagar todas las prestaciones de acuerdo con lo que la ley pronuncia (Codigo del trabajo, 1996, arto.92).

Las exigencias de la ley antes mencionadas, no son nada diferentes con las que plantea el ministerio del trabajo (2006) expone “La mujer y el hombre son iguales en el acceso al trabajo y la igualdad de trato de conformidad con lo establecido en la constitución política de Nicaragua” (p.5). Derechos laborales, (arto. 82 INCISO 1) Salario igual por trabajo igual en idénticas condiciones adecuado a su responsabilidad social, sin discriminaciones por razones políticas, religiosas, sociales de sexo o de cualquier otra clase.

Se debe garantizar a los trabajadores estabilidad en el trabajo conforme a la ley, e igualdad de oportunidad de ser promovido, sin más limitaciones que los factores de tiempo antigüedad, servicio, capacidad, eficiencia y responsabilidad.

3.6.1 Salario mínimo en Nicaragua

(Mitrab, 2007) “Para los efectos de esta ley el salario mínimo es la retribución ordinaria que satisface necesidades mínimas de orden material, seguridad social, moral y cultural del trabajador; y que este en relación con el costo de las necesidades básicas “(arto.02).

3.6.2 Aspectos importantes del salario mínimo en Nicaragua

El salario mínimo en el país se aplica a nueve sectores de la economía de Nicaragua (agropecuario, pesca, minas, canteras, industria manufacturera, industrias sujetas a régimen especial, micro y pequeña industria, artesanal, turística nacional, electricidad, gas y agua, restaurantes, hoteles, transporte, construcción, establecimientos financieros, seguros, servicios comunitarios, sociales, domésticos y personales, gobierno, central y municipal).

Según el Ministerio del Trabajo de Nicaragua en acuerdo ministerial de la ley No 625 del salario mínimo presenta el nuevo reajuste del salario para todos los sectores de Nicaragua, salario mínimo estipulado por el ministerio del trabajo periodo del 1 de marzo del año 2020 al 28 de febrero del año 2021. (Ver tabla 3.1.)

Tabla 3.1.

Porcentaje de ajuste al salario mínimo en Nicaragua.

Sector de actividad	Porcentaje	Mensual	Diario	Por hora
Agropecuario	2.63%	4286.33	142.87	17.85
Pesca	2.63%	6517.49	217.24	27.15
Minas y Canteras	2.63%	7698.07	256.6	32.07
Industria Manufacturera	2.63%	5763.44	192.11	24.01
Industrias sujetas a régimen especial	8.25%	6399.07	213.3	26.66
Micro y pequeña industria artesanal y turística nacional	2.63%	4605.42	153.51	19.18
Electricidad y agua, comercio, restaurantes y hoteles, transporte, almacenamiento y comunicaciones.	2.63%	7861.99	262.06	32.75
Construcción, establecimientos financieros y seguros	2.63%	9592.4	319.74	39.96
Servicios comunales, sociales y personales.	2.63%	6008.97	200.29	25.03
Gobierno central y municipal	2.63%	5345.22	178.17	22.27

(Recopilado, autores., 2020)

El último ajuste del salario mínimo en Nicaragua fue emitido el 6 de febrero del 2020, la comisión del salario mínimo conformada por el gobierno de Nicaragua el sector sindical y la empresa privada acordaron que dicho ajuste se aplicara a todos los trabajadores del país. así mismo mediante dicho acuerdo se ratificó el ajuste salarial del 8.25% para las zonas francas el cual fue aprobado el día primero de enero del año 2020 por lo que el ajuste del 2.63% no aplica para este sector es importante mencionar que a pesar que la ley del salario mínimo en Nicaragua.

(ley 625) establece que los indicadores a tomar en cuenta al momento de fijar la variación salarial semestral son la inflación y el crecimiento económico, en al año 2019 no hubo ningún ajuste del salario en los sectores económicos de Nicaragua, en este sentido se ha acordado que el ajuste será lo único que se tomará en cuenta este año por lo que no habrá otro en el segundo semestre del 2020.

La aplicación será semestral a como lo indica la ley (arto 4) de la ley 625, expone “El salario mínimo se fijará cada seis meses atendiendo a las modalidades de cada trabajo y sector económico” (arto.02) esto con el objetivo para que factores para que factores muy volátiles como la inflación no afecten a los nicaragüenses.

Cada uno de estos reajustes en el salario mínimo debe de ser debidamente respetados por todas las empresas, ya que es una estipulación del ministerio del trabajo en compensación y en beneficios para cada trabajador.

El salario mínimo no es más que la regulación para garantizar la satisfacción de las necesidades básicas y vitales con un mínimo de bienestar social material y moral del trabajador. (Mitrab, www.mitrab.gob.ni, 1996).

3.6.3 Salario mínimo y su relación con la canasta básica en Nicaragua

Por otro lado, también es importante saber que el salario mínimo se establece tomando como base el costo de la canasta básica de cincuenta y tres productos. Existe una alta relación con la canasta básica con el salario mínimo ya que este está fijado para suplir los productos y servicios que se incluyen en ella como la alimentación y servicios básicos como el acceso a la energía eléctrica agua potable etc.

En los últimos tiempos la canasta básica nicaragüense ha sido víctima de constantes cambios que sufre la economía del país, y cada vez se perciben grandes transformaciones que afectan el bolsillo de los nicaragüenses.

3.6.4 Necesidad de ajuste en el salario mínimo en Nicaragua

El salario mínimo sufre de cambios cada seis meses tal y como estipula la ley en Nicaragua la importancia de hacer estos ajustes es para acoplarse lo más que se pueda a las necesidades y al costo de la vida. “El salario mínimo se fijará cada seis meses atendiendo a las modalidades de cada trabajo y el sector económico. Esta fijación puede ser por unidad de tiempo, obra, tarea pudiendo calcularse por hora, día, semana, catorcena, quincena o mes” (arto.4). Los tres entes involucrados en los ajustes del salario mínimo (gobierno, empresa privada y representante de los trabajadores concuerdan que en que cada mes de trabajo de aprobación de nuevos salarios mínimos lo que se busca es beneficiar al trabajador. (Mitrab, 1996).

3.7 Ventajas de las políticas salariales

Una buena gestión de la política salarial es la buena gestión de los salarios en función del momento que esté viviendo la empresa. Analizar el puesto de trabajo de cada uno de los empleados ayudará a saber qué salario es el más adecuado. Además, servirá para que los gestores encargados de repartir el salario en la empresa conozcan cómo responden los trabajadores.

La importancia radica en que los empleados son remunerados con el cargo que ocupan, su desempeño y dedicación; atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos solicitados hacer que los trabajadores acepten el sistema de retribución de la compañía y mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados. La administración de los sueldos como ciencia establece unos pilares de justicia y equidad. En igualdad de condiciones debería existir igual paga, lo que pauta el salario son los niveles de responsabilidad. El tecnicismo la profesionalidad de la persona debe respetarse. (Gonzalez, 2014, pág. 1).

Capítulo cuatro: Ventajas y desventajas de la equidad salarial con gestión de calidad en los procesos de talento humano para las organizaciones y sus estrategias

El desarrollo y sostenimiento de las actuales organizaciones se fundamenta en una inteligente administración de la gestión del talento humano; su misión consiste en integrar a las personas en un proyecto común, en la planeación, acción, resultados y evaluación de los procesos. Pocas áreas tienen un impacto más inmediato y duradero sobre las organizaciones que las personas indicadas, con condiciones integrales y ubicadas estratégicamente en tareas para las cuales son hábiles.

El Talento Humano hace que las organizaciones progresen, se encarga de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios; sin la gente difícilmente se logran los objetivos. La gente, sus valores, su perfeccionamiento y su desarrollo es la clave.

Pese a ello, liderar o dirigir el Talento Humano resulta ser una tarea compleja. Se trata de descubrir las habilidades de cada integrante y conseguir mantener personas integrales, humanas y competentes de manera que se desarrollen no solo individualmente, sino en equipo y buscando el mayor desempeño que beneficie a la compañía. Quien administra la gestión del talento humano debe planear, organizar, desarrollar, coordinar y **controlar**. (Pérez Ibarra, 2012, pág. 2).

Consejos para lograr una gestión del talento humano efectiva

Muchas compañías no tienen elaborado un plan estratégico que les permita saber quién va a tomar las riendas cuando los líderes actuales den un paso a un lado. Además, cuando los presupuestos y los plazos son muy ajustados, los empleadores tienden a invertir menos en el desarrollo del talento de sus colaboradores.

Sin embargo, esto es solo rentable a corto plazo y no es para nada sostenible si quienes trabajan en la compañía hoy no son capaces de llevar a cabo las funciones que se deben cumplir mañana.

Una estrategia de gestión del talento humano en la empresa (administración de talento humano) a largo plazo, te garantiza contar con el personal idóneo para hacer que tu organización tenga éxito constantemente.

En PeopleNext sabemos que el capital humano de tu empresa es parte fundamental para el logro de las metas, por esto te compartimos algunos consejos para que logres una gestión del talento humano más efectiva:

En primer lugar, el departamento de recursos humanos debe ser consciente de que el talento dentro de la empresa es mucho más eficiente si se desarrollan sus roles de liderazgo, en lugar de buscar fuera candidatos prometedores.

Además, si tus colaboradores conocen la finalidad del programa de gestión del talento humano en la empresa y confían en que estas herramientas les ayudarán en su desarrollo personal y profesional, se sentirán más inspirados y estimulados a buscar dentro de la empresa su próximo paso en la carrera, es decir, el objetivo es generar una mayor lealtad por parte de los colaboradores y ayudar a reducir la rotación de personal, que te permitirá ahorrar dinero en costos de contratación.

Diferencias entre gestión de talento humano y Recursos Humanos_ quote

Por otro lado, reconocer los méritos de tus empleados es tan importante como desarrollar sus habilidades, ya que una recompensa es una señal de retroalimentación ante un proceso de capacitación y una ayuda para mejorar la retención del empleado e impulsar su compromiso con la organización.

Diversos estudios sugieren que un personal comprometido conduce a una serie de ventajas de rendimiento para la organización. Por ejemplo, cuando una empresa posee colaboradores comprometidos, ellos están más dispuestos a recomendarla a sus clientes y otras personas así como a dar su mayor esfuerzo por obtener mejores resultados en su puesto de trabajo.

Automatizar los procesos o utilizar un software de recursos humanos puede ayudarte a simplificar las tareas y cubrir las necesidades de la organización de forma más eficiente y consistente. Aprovecha las ventajas que te ofrecen las herramientas tecnológicas y aplícalas en tu empresa.

Contar con un equipo de empleados calificados y motivados es un elemento vital para el éxito de cualquier organización en la economía actual, ya que permite a las empresas retener a los mejores colaboradores y aumentar la productividad.

Existen herramientas que pueden ayudarte a llevar a cabo tus procesos de administración de talento humano de una manera más eficiente y ágil como SuccessFactors, el software de capital humano que no sólo te brinda un proceso transparente en la gestión del talento, sino que además te proporciona datos valiosos para medir el éxito de tu organización y lograr los objetivos de la mano de tus colaboradores a través de sus distintos módulos.

¿Deseas saber más? Solicita una Demo de SuccessFactors. Es totalmente gratis y podrás conocer de primera mano todas las virtudes del software.

Además, te invitamos a descargar totalmente gratis el Ebook: Potencializando el talento de tu empresa con una solución de capital humano. En él podrás conocer todo lo que necesitas saber acerca de un software para gestión del talento humano en la empresa y cómo éste puede ayudarte a tener un equipo de trabajo más productivo y motivado. (Pérez, 2016).

Iniciando el siglo XXI los países latinoamericanos específicamente Venezuela, se encuentran en proceso de transformación de sus sistemas educativos y de las instituciones de formación, buscando dar respuestas nuevas, con procesos y proyectos innovadores, a los problemas que surgen del devenir histórico, social, económico, político y cultural, que de una u otra forma se refleja en los centros educativos y demanda respuesta oportuna por parte de directivos y docentes. Por ello, el proceso de formación de profesionales docentes exige de una conducción que considere como requisito esencial su carácter contextualizado, un enfoque sistémico y dinámico.

Esta realidad impone un reto en la gestión docente donde se tienen que asumir estrategias didácticas alejadas de los estilos de dirección tradicionales, y pueda abocarse a la función orientadora como criterio formativo esencial para el desempeño exitoso en la futura esfera de trabajo. Para enfrentar el futuro que se avecina, las organizaciones educativas se deben transformar a través de una actitud diferente en los docentes, que parta de la integración solidaria, del sentido de innovación y colaboración, del cuidado de los recursos, del fomento de valores del trabajo en equipo, tales como la confianza y el compromiso. Esto puede lograrse a partir de un modelo de gerencia efectivo para mejorar el desempeño. (Genesi, Margareth y Suárez, Francis, 2010, pág. 2).

4.1. Gestión de calidad del talento humano

Las instituciones en educación técnica comercial y media en general exitosas, no van a depender solamente de la calidad de los servicios que brindan a la comunidad, sino también de llevar implícito la responsabilidad social de lograr, que a través del esfuerzo conjunto de sus integrantes, las mismas puedan desenvolverse en las condiciones competitivas del contexto social.

Análisis de la situación

En el inicio de este siglo XXI, las economías de los países avanzan progresivamente, el nivel de desarrollo a través de la integración económica entre empresas y la comunicación social entre las personas, las nuevas condiciones generan una importante demanda de capital humano con la capacidad de una buena gestión de calidad para administrar un tipo de organización diferente. Surge entonces, una organización que tiene fundamentos en la información y el conocimiento que debe concentrarse en nuevas prioridades congruentes con el grado de desarrollo de la sociedad. Las características de la nueva organización se centran en los siguientes aspectos, según Pérez y López Peralta (2006): - Énfasis en el ser humano. - Necesidad de desarrollar capital humano. - El ser humano como centro de la organización.

1. Necesidad del desarrollo integral en la organización. - Énfasis en las comunicaciones formales e informales. - Gestión en la elaboración e integración - Estilo de liderazgo participativo centrado en las personas.
2. Estructura matricial de organización. - Competencia constructiva. Las características de la nueva organización imponen nuevas demandas y generan desafíos al sistema educativo.

Es por eso, que debe existir correspondencia entre la orientación educativa ofrecida por el sistema nacional y las exigencias de la sociedad actual para promover la creatividad, innovación y experimentación con procesos dirigidos a aumentar la gestión de calidad del sistema educativo. Bajo este esquema, la educación está llamada a realizar cambios en su filosofía de gestión, donde no sólo se plantee un nuevo paradigma gerencial, sino también la optimización de su proyección al entorno comunitario. En este orden de ideas, Méndez (2000, p. 125), define “la gerencia como un subsistema dentro de la organización educativa la cual debe garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad social de esta, mediante las funciones de planificación, organización, dirección, control”, utilizando estrategias gerenciales acordes para el logro de una mayor efectividad.

La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. Al tema se le han dedicado numerosos trabajos, investigaciones, encuestas, foros. La razón que explica este interés está clara a partir de las habilidades que se identifiquen los centros y especialistas que trabajan en la capacitación de directivos diseñan los programas que ofertan a instituciones educativas y profesionales interesados, se escribe en libros, se publican artículos en revistas especializadas; en resumen se proponen elementos y criterios que satisfagan necesidades en esa esfera.

La necesidad de conocimientos y habilidades para una gestión efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de servicio o actividades en que se mueve la organización, los procesos de trabajo, el entorno, manejo de indicadores económicos entre otros. Ante este aspecto tan amplio de alternativos, hay que seleccionar la esfera en la cual se debe concentrar.

Para esto se puede orientar por la definición más general sobre lo que es dirigir “obtener resultados a través de otras personas”. Si se parte de esto, según Robbins (2004), la esfera de mayor interés es la referida con las relaciones interpersonales.

En las investigaciones de Goleman (2006, p. 79), sobre inteligencia emocional, llega a la siguiente conclusión: “ahora se nos juzgan según normas nuevas: ya no importa sólo la sagacidad, preparación y experiencia sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás”.

También indica que al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que han alcanzado una gran importancia: la formación de equipos y la adaptación al cambio, Menzber (2006) plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, manejar conflictos, motivar a la gente, entre otros.

Dentro de ese marco, las organizaciones educativas reconocen la importancia de la gestión de calidad enmarcada en parámetros de máxima eficacia, eficiencia y efectividad, ya que, se podría dar mejor aprovechamiento a los recursos, el cual brindaría un nivel óptimo a la productividad y el talento humano es quizás uno de los más importantes, así lo expresa Robbins (2006, p. 126) cuando señala que es un ente conductor en el desenvolvimiento de las mismas, incluso otra manera de considerar lo que ellos hacen es detectando sus habilidades o competencias, las cuales necesitan para lograr con éxito sus metas.

Además puede señalarse básicamente que las organizaciones deberían adoptar una gestión de calidad del talento humano productiva, es decir, tener clara su misión, visión, objetivos, planes, como para así poder cumplir con una gerencia exitosa, lo cual según Guedez (2002) debe ser: estratégica, organizadora, con liderazgo, integradora, controladora, tener calidad de servicio y evaluadora en los procesos administrativos, entre otros. De igual forma, puede inferirse que la gestión de calidad del talento humano empleadas en las organizaciones educativas deben ser herramientas prácticas para la acción, volcándose desde lo retórico hacia lo práctico para seguir de cerca lo que esta ocurriendo en el entorno, permitiéndole así aplicar enfoques que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad del cambio en general.

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Para Senge (2005) se requiere aprendizaje individual. Se debe entonces lograr que cada persona en la organización aprenda a el coaching, es una estrategia para el desarrollo de la organización ...evaluar las condiciones cambiantes ...adaptarse con rapidez ...recuperarse rápidamente de los errores. ...innovar para el futuro.

El talento es lo que mueve el capital. Hoy, el realizar cosas imaginativas con la información es la vía de amasar fortunas. Según esto el poder de la mente domina en las organizaciones modernas o, por decirlo con las acertadas palabras de Castells (2000), "por primera vez en la historia, la mente humana es una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo del sistema de producción".

Posiciones teóricas

Gestión de la Calidad. Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (2005, p. 360), definen al sistema de gestión de la calidad como "el compromiso de dirigir la organización como un todo en base a la prevención, de manera que no haya nada que seleccionar y apartar", y pretende, como objetivo último la satisfacción de las necesidades, tanto expresadas como implícitas del cliente o consumidor, fundamentado en asegurar y garantizar, de forma inequívoca y objetiva, que la calidad ofertada coincida con la demanda, con el fin de alcanzar ventajas competitivas.

Pero, además, permite una significativa mejora y sistematización de la gestión organizacional en su conjunto, al actuar sobre los diversos componentes del sistema: la estructura organizativa, las personas, las actividades desarrolladas por las mismas y los resultados obtenidos.

Las actividades fundamentales en la fijación de términos de referencia son: conocer las operaciones propias y valorar sus puntos fuertes y débiles, identificar a los líderes y competidores en la rama organizacional ya sea industrial, educativa, entre otras, e incorporar lo mejor y conseguir ser superior.

Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (2005), proponen el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad que tiene como objetivo general llevar a cero la probabilidad de que lleguen al consumidor productos o servicios no conformes con los parámetros establecidos por la organización en función de las expectativas de los clientes.

La gestión organizacional fundamentada en la mejora continua de los distintos sistemas, mediante una adecuada gestión de cada uno de ellos, con el objetivo de satisfacer a los clientes internos y externos, más allá de un objetivo estratégico parcial, se está constituyendo como una auténtica necesidad en las organizaciones modernas que pretendan mantener o incrementar su participación en el mercado, y en definitiva, pretendan ser competitivas en el entorno actual. Las percepciones individuales de los bajos niveles de eficacia del personal gerencial pueden mejorarse con el empowerment a los empleados, lo cual es definido por Johnson (2004) como el proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo.

Es posible que el empowerment ayude a los gerentes del nivel de educación media diversificada a eliminar las condiciones que causan inhabilidad a los miembros del personal directivo, al mismo tiempo que mejora los sentimientos de eficacia; otorga autoridad a los mismos para afrontar situaciones de manera tal que les permita asumir el control de los problemas a medida que surgen, Robbins, (2006). Se destacan cinco enfoques generales del empowerment:

1. Ayudar a que los empleados dominen el puesto (con capacitación apropiada, entrenamiento y experiencias guiadas que producen éxitos iniciales).
2. Brindarles mayor control (darles discrecionalidad sobre el desempeño de su trabajo y luego hacerlos responsables de los resultados).
3. Proporcionar modelos de roles exitosos (permitirles que observen a los colegas que ya tienen éxito con el rendimiento en su trabajo).
4. Usar el refuerzo social y la persuasión (alabar, alentar y brindar retroalimentación verbal diseñada para mejorar la confianza en si mismos).
5. Brindar apoyo emocional (reducir el estrés, la ansiedad mediante una mejor definición de roles, ayuda en tareas y preocupación genuina).

Si los gerentes emplean estos enfoques, los docentes y directivos de las instituciones educativas del Estado Zulia podrían empezar a creer que son competentes, valiosos, que su trabajo tiene un significado, efecto, disfrutan de oportunidades para usar su talento. De hecho, cuando tiene lugar el empowerment en una forma legítima, es más probable que sus esfuerzos deriven en satisfacción personal y en el tipo de resultados que valora las organizaciones educativas. Motivación para contribuir, el concepto afirma que motiva las contribuciones de las personas y los grupos. Obtienen su empowerment para liberar sus propios recursos en cuanto a iniciativa y creatividad en beneficio de los objetivos de la empresa, como lo predice la teoría.

En este último, sólo se usa la creatividad del administrador, que plantea sus ideas ante el grupo para obtener el consentimiento de sus miembros. Quienes consienten no contribuyen, simplemente aprueban.

La contribución es más que el consentimiento a algo que ya está decidido. Su gran valor reside en que apela a la creatividad de todos los empleados. Por lo tanto, refieren que el compromiso de acuerdo con Ivancevich y otros (2005, p. 642), "si los individuos perciben que sus ideas y actitudes se tienen en cuenta al emprender el esfuerzo para el cambio, tenderán a mostrar menor resistencia y más receptividad. Sin embargo, es posible que sus ideas no siempre resulten las más apropiadas". Al respecto, Villegas (2004), señala que la contribución incrementa la motivación, pues ayuda a que los empleados participen en su trayecto hacia los objetivos. De conformidad con el modelo de liderazgo del trayecto-objetivos, la mayor comprensión de estas relaciones incrementa la sensación de responsabilidad para el logro de los objetivos mismos. El resultado es el mejoramiento de la motivación, como sigue:

1. Calidad de Responsable.
2. Responsable obligado a responder de alguna cosa o por alguna persona.
3. Persona que tiene a su cargo la dirección en una actividad.
4. Cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo.
5. Hecho de ser responsable de alguna persona o cosa.
6. Obligación de responder ante ciertos actos o errores.
7. Capacidad de establecer un compromiso para dar una respuesta positiva o proactiva.

8. Considera Talavera (2005, p. 63), que el liderazgo se ejerce en función de la situación escolar y del grado de presencia de ciertos atributos de la misma.
9. De esta manera, se conseguirá obtener decisiones de gran calidad en el proceso educativo, que demanda de un liderazgo proactivo. El líder debe conocer al personal docente y su disposición para actuar, de allí, que es posible presentar un cuadro donde se concentre el estilo de liderazgo, clasificado en continuación y participativo.
10. Los estilos presentan ciertos atributos que se operacionalizan en una situación la cual privilegia un estilo con respecto a otro, entre éstos se encuentran: los requerimientos de calidad, el compromiso, la información que se maneje, la estructura del problema, las probabilidades de participación, la congruencia entre lo que se desea y los objetivos que se logran, conflicto y las tomas de decisiones.
11. Estos atributos, justifican la participación del líder educativo dentro de un contexto que procura aprovechar el potencial intelectual y emocional de los directivos y docentes comprometidos con las decisiones. En efecto, se procura crear un ambiente de trabajo, de compromiso, cohesión y unificación de criterios, para integrar tanto a las personas como los procesos previstos en la misión de los planteles.
12. Lo planteado, lleva a señalar que el grado de participación es un criterio que se debe analizar dependiendo del liderazgo, para ello se deben detectar las necesidades internas y externas de la institución, bajo la premisa que los equipos de calidad sólo se logran cuando se han fortalecido las estructuras interactivas, la identidad y el liderazgo.

Talentos y Habilidades Personales; se refieren a talentos o habilidades inherentes a la persona humana, y que no provienen ni de su relación con los demás miembros de la organización, ni de su tarea de dirección dentro de la misma. Pueden mencionarse entre ellas las siguientes:

1. Auto-confianza: o lo que es lo mismo confianza en sí mismo. Tener una seguridad completa de su juicio y capacidad (Robbins, 2006). El supervisor debe conocerse a si mismo y conocer bien sus cualidades, limitaciones, funciones, deberes y responsabilidades, derechos y habilidades, con el fin de convencer a sus seguidores de lo correcto de las metas y decisiones. Esta primera habilidad está relacionada con el auto-conocimiento.
2. Auto-crítica: habilidad para reconocer y comprender su forma de ser, sus propias emociones y motivaciones, así como su efecto en los demás, y en virtud de ello, podrá también emitir juicios de valor contra su persona.
3. Objetividad: sin un buen sentido de lo que es razonable, justo, con una actitud imparcial, el supervisor no podrá dirigir ni mantener el respeto de los demás.
4. Intuición: la habilidad para analizar una situación, proveer cambios, correr riesgos y generar confianza son muestras de intuición (Helinegel y Slocum, 2005). El supervisor competente percibe de manera intuitiva los cambios que ocurrirán a su alrededor. Actúa ágilmente para atender nuevos clientes, hallar ventajas competitivas y explotar las cualidades organizacionales.
5. Juicio y Carácter, debe actuar siguiendo un criterio cónsono con los objetivos de la organización, y no limitar sus metas al marco estrecho de su propio interés, asimismo, debe tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y ambiguos. De conformidad con López (2004), el buen juicio es la habilidad para analizar y combinar la información más la capacidad de sacar conclusiones de ella.
6. Auto-control: el supervisor que no puede controlar sus emociones nunca podrá controlar a otros. El control de si mismo alude a tener balance y armonía en las distintas acciones que se emprendan, debe ser realista y dar ejemplo de que sé es una persona balanceada, justa y razonable.

7. Empuje: el gerente exhibe un alto nivel de esfuerzo. Tiene relativamente alto deseo de logro, es ambicioso, con mucha energía, y es persistente en sus actividades, mostrando permanentemente iniciativa.
8. Carisma: debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones, según sea la necesidad que se tengan. El líder al tener carisma dispone de poder social, es decir, tiene autoridad para socializar su pensamiento y conducta individual (García, 2004).

Se convierte en un comunicador de altas expectativas de desempeño, por el cual expresa seguridad de que los seguidores podrán lograrlas, incrementando la autoestima de dichos seguidores. Inteligencia: se define como el conjunto de habilidades intelectuales que le permiten al individuo conocer la realidad y resolver problemas, (Quintero, 2004).

Para Robbins (2006), el supervisor debe tener inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información y ser capaz de generar expectativas, generar problemas y tomar las decisiones correctas. La Unión de las Naciones para la Educación, la Ciencia y la Cultura; UNESCO (2000) plantea que:

La acción pedagógica representa los pilares que determinan la misión y visión de las instituciones educativas para apoyar la gestión curricular bajo un diagnóstico y cursos alternativos de acción que tengan como principio de gestión la satisfacción laboral del docente. (p. 32). Es evidente, que las políticas educativas necesitan ser orientadas hacia una gestión que viabilicen las transformaciones para mejorar la calidad de la educación articulando las demandas curriculares con las instruccionales.

De acuerdo con Ordoñez (2004), los objetivos de la gerencia educativa reflejan las competencias pedagógicas las cuales expresan el deber ser de manera institucional por quienes ejercen esta función, destacándose las siguientes: Conseguir la superación científica y técnica de los docentes en todos los niveles educativos; científicamente a través de la investigación en cuanto a:

1. Características físicas, económicas, mentales y económicas de los alumnos;
2. Aspectos determinados por las actividades escolares;

3. La institución escolar como grupo;
4. La comunidad local y/o entorno social.

En el plano técnico se orientarán en función de:

1. Elaboración de planes de trabajos escolares locales y regionales;
2. Planes educacionales integrados a los planes de la nación; y
3. Manejo de los programas, proyectos, material y procedimiento de la enseñanza aprendizaje.

Alcanzar mayor eficiencia en la elaboración y aplicación del currículo en los planteles y unidades educativas, participando el supervisor en el diseño y evaluación del mismo de manera permanente mediante: - Supervisión del cumplimiento de una educación fundamentada en el respeto de todas las corrientes del pensamiento y reforzamiento de los valores nacionales, éticos y morales de un estado democrático y social. (Genesi, Margareth y Suárez, Francis, 2010, págs. 118-143).

4.2. Ventajas de aplicar la equidad salarial en las organizaciones enfocada en la gestión de la calidad

Las leyes de nuestro país promueven la igualdad en todos sus sentidos, igualdad que beneficia a hombres y mujeres por igual. La Gaceta (12 de marzo del 2008). Ley 648, Ley de igualdad y derecho de oportunidades menciona:

Artículo 1. Es objeto de la presente Ley promover la igualdad y equidad en el goce de los derechos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales y culturales entre mujeres y hombres; establecer los principios generales que fundamenten políticas públicas dirigidas a garantizar el ejercicio efectivo en la igualdad real, en la aplicación de la norma jurídica vigente de mujeres y hombres, para asegurar el pleno desarrollo de la mujer y establecer los mecanismos fundamentales a través de los cuales todos los órganos de la administración pública y demás poderes del estado, gobiernos regionales y municipales garantizarán la efectiva igualdad entre mujeres y hombres.

Una estructura salarial equitativa que se rige a las leyes, que se aplica mediante normas y procedimientos de calidad empleados por las organizaciones, es fundamental para alcanzar los objetivos.

El pago equitativo de salarios debe ser primeramente promovido por el empleador quien tiene la responsabilidad ética de asegurar esta expectativa de los trabajadores en la organización.

Diseñar eficientemente una estructura de compensaciones que sea equilibrada y con parámetros establecidos en las normas de calidad ISO 9001 2015 en su acápite 7.2 que define las cualidades y capacidades de sus colaboradores o posibles candidatos, hará que exista equidad en las retribuciones lo que la convierte en una empresa la cual todos quieren pertenecer.

Una empresa que tiene dentro de sus políticas, aplicar equidad en las retribuciones que ofrece a sus colaboradores, asegurando que el sueldo ofertado sea justo de acuerdo a los puestos de trabajo pertinentes atraerá candidatos calificados que ofrecerán grandes aportes, de esa manera el sistema de retribuciones influye en las actividades de reclutamiento y selección. (Dollan, Valle, Jackson y Chuler, 2007, pág. 70).

4.2.1 Atraer personal calificado para los puestos de trabajo

El objetivo principal del reclutamiento y selección es garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo que pueda ayudar al personal de recursos humanos a poner a las personas indicadas y capacitadas en las oficinas de la empresa. (Dollan, Valle, Jackson y Chuler, 2007) Afirma que:

Los empleados difieren en el valor que otorgan al sueldo. Si el departamento de recursos humanos es capaz de determinar la importancia que tiene el sueldo para los individuos, podrá orientar su oferta de reclutamiento conociendo las demandas retributivas de las personas. No obstante, para atraer y retener incluso a los mejores candidatos no es necesario siempre ofrecer los niveles salariales máximos. La gente toma sus decisiones en relación al puesto de trabajo basándose en factores muy variados, entre los que se encuentran la ubicación de la empresa, su reputación, la naturaleza del puesto de trabajo y el nivel salarial ofrecido (p.128).

Hoy en día, las redes sociales no son solo una plataforma social utilizada para mantenerse en contacto con las personas, sino que también se han convertido en una herramienta vital para buscar y reclutar a los mejores candidatos, las redes sociales y la web en general, son un universo en el cual podemos encontrar abanico de oportunidades.

El ingreso de nuevos elementos a la empresa, ocasiona siempre una importación de nuevas ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y casi siempre una revisión de la manera de cómo se manejan los asuntos de la empresa. (Salatiel, 2015, pág. 60).

4.2.2 Retener empleados calificados.

La retención del personal es un desafío actual, para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, creando competencia entre el factor humano calificado, el requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes.

La manera de comprender la función de los empleados en las organizaciones ha sufrido un cambio, las organizaciones consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento. (Gonzalez, 2014) (parr.4).

4.2.3 Motivación del personal mediante gestión de la calidad en los procesos de talento humanos

(Stephen, 2000) “La motivación es la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas de la organización bajo la condición que de dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual “(p.50).

4.2.4 Mantener al personal capacitado con gestión de calidad en sus procesos

(Chiavenato, 2009) La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus aptitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral (p.132).

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes del colaborador, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por lo cual se satisfacen necesidades y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y la habilidad de los colaboradores. (Siliceo, 2008, pág. 25)

4.3 Desventajas de no aplicar la equidad salarial en la organización

La principal desventaja es que los empleados con los sueldos más bajos, no están satisfechos con su equidad. Define que: “La equidad salarial, también conocida como la equidad de remuneración, es el principio de pago igual por un trabajo de igual valor, sobre todo entre trabajos masculinos y femeninos” (Theresse, 2006, pág. 5).

4.3.1 Inconformidad en los colaboradores y como esto afecta la producción

La insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo, para ellos ,ha de preocupa que en un entorno físicos y adecuado en la oficina deben de contar con buena iluminación, ventilación y corredores amplios sin obstáculos para no ocasionar accidentes, es importante tomar en consideración todo lo relacionado a seguridad y salud ocupacional, según lo que la ley y legislación lo establece, de esta manera se estará invirtiendo y no gastando el dinero o recurso de la organización (Jimenez y Bonilla, 2016).

4.3.2 Constante rotación del personal

La rotación de personal se refiere al número o porcentaje de trabajadores que dejan una organización y son reemplazados por nuevos empleados.

La rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre la organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de persona que entre la organización y el de las que salen de ella. Casi siempre la rotación se expresa en índice mensual y anual con el fin de permitir comparación para desarrollar diagnóstico, promover disposiciones con carácter predictivo. (Chiavenato, 2002, pág. 153).

4.4. Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano

Hasta finales de la década de los ochenta el proceso de GTH (gestión del talento humano) no tenía mayor relevancia dentro de las organizaciones. Era una actividad básica e incipiente pues la baja rotación de personal, la lenta evolución de la tecnología y la estabilidad del mercado hacían que el proceso fuera sencillo: bastaba con encontrar una persona que reuniera las habilidades básicas para el cargo, cuyo proceso de formación consistía en un entrenamiento centrado en las funciones que desempeñaría y que podría ser promocionada más adelante, según su antigüedad en la empresa o el buen desempeño que exhibiera (Pereda y Berrocal, 2011).

Actualmente la situación es muy diferente. La GTH ha adquirido gran preponderancia en las organizaciones, las cuales han entendido que el TH (talento humano) es un factor de competitividad y diferenciación difícil de ser replicado por la competencia (Alles, 2006; 2016). En este sentido, el caso de Toyota es emblemático pues parte de la ventaja acumulada durante años ha estado fundamentada en el TH y su capacidad para “resolver problemas, innovar y constituirse en agente del cambio” (Hamel y Breen, 2012, p. 37).

En los SGC (sistemas de gestión de la calidad) el TH también resulta determinante para asegurar el correcto desempeño y la eficacia del sistema. Por eso es imprescindible fortalecer sus competencias (toma de conciencia, conocimiento, compromiso, liderazgo, entre otros aspectos), que son fundamentales para el cumplimiento de los principios de calidad e inciden en la satisfacción del cliente. De tal manera que tanto el compromiso de la alta dirección como la adhesión del TH son presupuestos básicos para el éxito de cualquier SGC (Sánchez, 2011). Máxime cuando la calidad es un concepto multidimensional que en la mayoría de sus dimensiones involucra de alguna manera al TH (Petrick y Furr, 2003; Atehortúa, Bustamante y Valencia, 2008; Gutiérrez y Rubio, 2009; Benavides y Quintana, 2015; entre otros).

La relación entre GTH y SGC es de doble vía, y la implementación de un SGC impacta también al TH. Un estudio llevado a cabo en una institución educativa de la ciudad de Pasto, a fin de conocer los efectos de la implementación del SGC bajo el modelo NTC-ISO 9001 en la gestión del recurso humano y a partir de la definición de siete categorías (gestión directiva, participación del personal, gestión documental, ambiente de trabajo, desempeño del personal basado en competencias, comunicación y mejora continua), plantea que, como resultado de la implementación, la formación y capacitación del personal ha tenido una notable influencia en otras categorías (gestión directiva, gestión documental, ambiente de trabajo y mejora continua), lo que ha potenciado habilidades de liderazgo y trabajo en equipo y ha contribuido a mejorar el desempeño del personal y sus competencias laborales (Estacio Maigual, 2012).

En otro estudio similar al anterior, orientado a determinar los efectos de la implementación del SGC en la gestión humana del Centro de Gestión Administrativa del Sena, los autores llegan más o menos a las mismas conclusiones: la mejora continua ha fortalecido las competencias del TH que trabaja para la institución y el liderazgo ejercido por la alta dirección de la entidad ha contribuido a la eficacia del sistema, lo cual se ve reflejado en la fluidez de la comunicación y la información (Méndez y Fandiño, 2010).

Lo anterior pone de presente que lograr la colaboración y adhesión del factor humano en los SGC demanda un esfuerzo adicional. La mera transmisión de información es insuficiente pues también se requiere de un ambiente de trabajo adecuado.

Así se desprende de otra investigación en la cual participaron doce empresas, la mayoría de ellas multinacionales, cuyos autores concluyen que la mera introducción de un sistema de información eficiente no garantiza la transferencia y creación de conocimiento: es necesario un clima organizacional propicio que debe tener como características la confianza mutua, el acceso a la ayuda, la empatía activa y el juicio clemente, en los equipos de trabajo (Zárraga y Bonache, 2005).

En el caso de la entidad pública objeto del presente estudio, cuenta con un sistema integrado de gestión que toma como referencias el Meci (Modelo Estándar de Control Interno) 1000:2005, el Sisteda (Sistema de Desarrollo Administrativo) 2005 y el Sistema de Gestión de Calidad bajo NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008 con enfoque basado en procesos. Eso le ha permitido gestionar sus objetivos de acuerdo a su misión, visión, PGAR (Plan de Gestión Ambiental Regional), PA (Plan de Acción) y sus políticas y proyectos.

Ahora bien, aunque la entidad lleva a cabo un proceso de selección del personal con diferentes filtros para asegurar la idoneidad del TH contratado, se ha podido observar que después de implementado el SGC paulatinamente se han perdido el conocimiento, el compromiso y la motivación del TH.

El resultado se refleja en los informes de las auditorías internas, donde se evidencia la omisión de algunas actividades que demanda el SGC.

Situación problemática si se tiene en cuenta que los SGC son una herramienta de gran importancia estratégica, tal y como están definidos en la NTC ISO 9001:2008: “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad” (Icontec, 2005, p. 11). Cabe resaltar el numeral 6.2 de dicha norma, que establece la competencia del TH fundamentada en la educación, la formación, las habilidades y la experiencia apropiadas. Téngase en cuenta además la existencia de un principio de calidad especialmente importante: el de participación del personal a todos los niveles, el cual permite que las habilidades del TH sean usadas en beneficio de la organización.

Dicha problemática refleja además que el personal no se encuentra inmerso ni participa activamente en la mejora continua del SGC implementado. Simultáneamente, demuestra desmotivación y falta de compromiso, da la impresión de que trabajan solamente para dar cumplimiento a las actividades y entregar los productos contratados dejando de lado otros aspectos igual de importantes, como el empoderamiento y la realización de las actividades del SGC.

Por otra parte, algunos funcionarios se retiran debido a que acceden a empleos con mejores garantías y beneficios laborales, y se llevan consigo el conocimiento, que muchas veces no se encuentra documentado. Es decir, quien llega a llenar la vacante debe reconstruir y analizar en cuál etapa estaba la actividad para darle continuidad o en últimas empezar de nuevo, lo cual representa una pérdida de tiempo.

En este orden de ideas, y pensando en el mejoramiento continuo, se hace necesario replantear las estrategias de gestión del TH pues dicho proceso, tal y como se lleva a cabo en la actualidad, presenta serias deficiencias: el personal no está suficientemente comprometido e involucrado con el SGC, en algunos casos no cuenta con las competencias necesarias, no está alineado con la cultura de calidad y no hay suficiente cohesión como para permitir unidad de propósito.

Frente a esta problemática, el objetivo de la presente investigación es proponer estrategias para el fortalecimiento del proceso de GTH en el SGC de la entidad. Para ello se realiza un análisis de la literatura existente, las normas de calidad y los testimonios de los involucrados en el proceso de GTH de Coralina.

Para lograr el objetivo planteado el presente trabajo se divide en cuatro secciones. En la primera se presenta la metodología empleada; en la segunda, los resultados del estudio con su respectivo diagnóstico, las estrategias sugeridas a la alta dirección de la entidad y la propuesta de plan de acción orientado a cumplir con las estrategias definidas previamente. La tercera sección está destinada al apartado de discusión y en la última se presentan las conclusiones del estudio. (Romero Parra, 2018, págs. 2-4).

4.4.1. La calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Algunas evidencias/ indicadores asociados.

La certificación de los sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) y los sistemas de gestión DE RR.HH. Por años, las organizaciones e instituciones especializadas se han encargado de difundir y proyectar estándares de calidad.

Una de las principales organizaciones encargadas de la promoción y difusión de acuerdos y convenimientos en cuanto a la calidad es la “International Organization for Standardization” (ISO), la cual se ha centrado en promover la cooperación intelectual, científica, tecnológica y económica entre las naciones. Gracias a este trabajo, la serie ISO 9000 se ha convertido en un estándar internacional sobre los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones (ChowChua, Goh y Boon Wan, 2003), calificado por algunos entendidos como el de mayor influencia en el mundo (Simmons y White, 1999).

A partir de 1987 (Fondonorma,1987), las organizaciones cuentan con la posibilidad de obtener una certificación de sus sistemas de gestión de la calidad, por parte de una organización acreditada para ello, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en la norma. En la actualidad y dada su difusión y consolidación, la norma ha sido adaptada en una nueva versión y codificada como ISO 9001:2000, actualizando su objeto, alcance y exigencias, llegando a convertirse en un requisito casi indispensable para acceder a nuevos negocios y mercados (Okes, 2001).

Aun cuando la no certificación no necesariamente implica que estas organizaciones no cuenten con un sistema de gestión de la calidad, la certificación se ha convertido con el tiempo en un aval de reconocimiento internacional (Okes, 2001). A partir de la conformación y consolidación de este nuevo sistema que integra instituciones, políticas, pautas, normas, entre otros elementos, se han desarrollado investigaciones específicas que permiten una aproximación a la problemática relacionada con el impacto de estos sistemas en las organizaciones, las cuales parten de una serie de interrogantes.

En este sentido las aproximaciones se basan en algunos de los siguientes cuestionamientos: ¿realmente los sistemas de gestión de la calidad tienen un impacto importante en las organizaciones? ¿cómo ha sido el desarrollo o evolución de la certificación durante los últimos años? ¿qué diferencia o brecha existe o pudiera existir entre organizaciones con sistemas de gestión certificadas y no certificadas? e incluso, ¿cómo se desarrollan los procesos claves de la gestión en organizaciones certificadas o no, realmente existen diferencias? y, de existir ¿ameritan el esfuerzo de abordar los procesos y costos asociados que implica el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2000?

En lo que los autores califican como un incremento del interés global en el estándar ISO 9000, Subba, RaguNathan y Solís (1997), estudiaron de manera empírica, en 649 organizaciones certificadas, distribuidas en cuatro países (Estados Unidos, India, China y México), la efectividad de dicho estándar, su relación con las prácticas gerenciales y la calidad de los resultados, obteniendo entre sus hallazgos que las empresas que contaban con la certificación poseían mayores niveles de calidad en cuanto a ocho factores: liderazgo, información y análisis, calidad de la estrategia en planificación, desarrollo de recursos humanos, aseguramiento de la calidad, relaciones con los proveedores, orientación al cliente y calidad de los resultados.

Simmons y White (1999) trataron de responder desde una perspectiva empírica a si la certificación ISO 9000 realmente funcionaba. En el estudio se comparaban algunas medidas de rendimiento o resultados en 63 organizaciones certificadas ISO y 63 no certificadas, pertenecientes a la industria electrónica. De acuerdo con los autores, luego de procesar varios estudios encontraron que entre las razones principales para obtener la certificación estaban:

1. mantener la cuota de mercado,
2. satisfacer las exigencias del cliente,
3. mejorar la eficiencia de los procesos,
4. reducir costos y
5. por exigencia de los clientes. Los resultados del estudio apuntaron a que no existían diferencias significativas entre las empresas certificadas y las que no en materia de rendimiento operacional o de exportaciones.

No obstante en materia de rentabilidad, las empresas certificadas tendrían ventaja sobre las que no la poseían, sin embargo no pudieron demostrar que esos efectos eran atribuibles exclusivamente a la certificación. Chaudhuri y Acharya (2000) trataron en su estudio de medir la efectividad y conveniencia de un sistema de gestión ISO 9000 y abordaron lo que a su entender era una preocupación o desilusión de los máximos líderes de las organizaciones por la no materialización de los beneficios esperados. Los autores intentaron identificar las razones de dicha preocupación así como una metodología para cuantificar la efectividad de la implantación del Sistema ISO.

Sugerían una metodología en cinco etapas: a) la política de la calidad debe ser trasladada a objetivos específicos medibles, b) identificar los procesos principales, c) aplicar una herramienta adecuada de evaluación, d) conducir la auditoría de acuerdo con un esquema predefinido, y e) cuantificar la efectividad de los objetivos.

Por su parte, Casadesus y Giménez (como se cita en Chow-Chua, Goh y Boon Wan, 2005) reportaron en su estudio que el 65% de las organizaciones certificadas en España, contaban con mayores beneficios internos, gestión de recursos humanos y gestión de operaciones; externos, satisfacción del cliente, menos quejas de clientes, devoluciones; y financieros, cuotas de mercado, ventas por empleado, retorno sobre ventas e inversión.

Estos resultados son consistentes con los de Kaye (citado en Chow-Chua et al., 2005) quien también reportó ventajas de estas organizaciones en cuanto a documentación, comunicación interna, conocimiento de los empleados y eficiencia en la operación. Chow-Chua et al. (2005), también centraron su estudio en la relación entre ISO 9000 y el rendimiento de las organizaciones, comenzando por preguntarse si realmente la certificación contribuía a incrementarlo. Su aproximación fue empírica y se realizó en 146 organizaciones de Singapur certificadas y no certificadas.

Los resultados del estudio apuntaban a que las organizaciones certificadas demuestran un mejor rendimiento financiero global, mientras que las organizaciones no certificadas demuestran mejores procesos de documentación, mayor comprensión de la calidad de productos y servicios, y mejor comunicación entre los empleados.

Recientemente Nava y Rivas (2008) en un estudio realizado en 123 organizaciones mexicanas certificadas resaltaron, como una de sus principales conclusiones, que el desempeño de las organizaciones mejora cuando se implanta un sistema de gestión ISO 9001:2000.

Lo cual se corresponde con lo planteado en la revisión que dichos autores hacen sobre el estado del arte en materia de implantación de programas de calidad a través de la cual identificaron nueve modelos: Zhang (2000), Dyjack (1996), Han (2000), Harrison (2000), Slaby (2000), Kelley (1999), Jhonson (1999), Knight (1997) y Huang (1994),¹ citados en Nava y Rivas (2008).

En este sentido, resulta notable que las personalidades más reconocidas y de mayor difusión en el tema de la calidad, Edward Deming, J. M. Juran y Kauru Ishikawa, consideran que las organizaciones que se manejan con los principios de la calidad son más efectivas (Deming, 1986; Juran, 1974; Ishikawa, 1985; como se cita en Simmons y White, 1999). Sin embargo, tampoco dudan en afirmar que la obtención de la certificación no es suficiente para convertirse en una organización de clase mundial en cuanto a calidad se refiere (Juran, 1995; como se cita en Simmons y White, 1999).

Se podría pensar que el contar con la certificación ISO 9001:2000 no da la certeza de calidad y que estar seguros que una organización está basada en la filosofía de la calidad amerita estudios más profundos y específicos, incluso centrados en las áreas claves de la organización, como lo es el sistema de gestión de RR.HH.

Cuando se hace referencia a los sistemas de gestión de RR.HH., se evidencia, que la única manera de determinar su nivel estratégico de influencia en la toma de decisiones está en la posibilidad de medir los resultados. Con respecto a la importancia del impacto y la medición de la gestión de RR.HH. en los resultados de la organización, se identifican algunos trabajos que hacen referencia a la temática abordándola desde diferentes ángulos.

Roos et al. (2004) presentaron hallazgos claves sobre el impacto de los sistemas de gestión de RR.HH. en los resultados de la organización. Entre las investigaciones que destacan, está la realizada por McMahan y Wright (1992), como se cita en Roos, et al. (2004), en cuyos resultados se evidenciaba que los recursos humanos proveían una fuente de ventajas competitivas.

Específicamente, los autores se enfocaban en cuatro aspectos fundamentales:

1. el valor que agrega a los procesos productivos,
2. las habilidades o competencias que proporciona a la organización,
3. la inversión en recursos humanos, y
4. el valor del recurso humano.

No cabe duda que las prácticas adecuadas de gestión repercuten directamente en los RR.HH. de la organización, por ejemplo, las prácticas y procesos de reclutamiento y selección influyen directamente en la incorporación de empleados con las competencias necesarias para dar respuesta a los procesos de la organización.

Sin embargo, si dichos procesos no son bien llevados, pueden afectar negativamente el rendimiento de los empleados y la organización, de allí la importancia del diseño de estrategias para la gestión, como aquellas vinculadas a los sistemas de compensación e incentivos individuales o grupales, así como la definición de planes de desarrollo de carrera para el personal. Para apoyar estos planteamientos Guest y Peccei (2002), citado en Roos et al. (2004), estudiaron cómo funcionaba un sistema cooperativo de intercambio entre la gerencia y los trabajadores.

En el estudio proponen que la cooperación y apoyo entre ambas partes proporciona un beneficio mutuo, que a su vez repercute en el rendimiento global de la organización, lo cual evidencia que la medición de la gestión de RR.HH. podría arrojar diferentes resultados, en función del enfoque que se plantea y desde la perspectiva desde la que se aborda. Los estudios sobre el tema plantean enfoques diferentes para el abordaje de la problemática, sin embargo no incorporan explícitamente a la calidad como un aspecto clave e íntimamente vinculado a la gestión de RR.HH., lo cual resulta necesario para completar las referencias o antecedentes de la presente investigación.

En los trabajos reseñados no se desarrolla un enfoque que permita la articulación del sistema de gestión de RR.HH. con el sistema de gestión de la calidad, existiendo por tanto un vacío al respecto (Saldarriaga, 2008).

4.4.2. Relación entre la calidad de la gestión de RR.HH. Y la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Un enfoque para la investigación

La presente investigación parte del estudio de la gestión de RR.HH. y de su medición tomando como referencia los principios de la calidad, lo cual involucra el cumplimiento de ciertos objetivos de la calidad en términos de lo que se ambiciona o pretende (Fondonorma 2005) en cada una de las principales organizaciones seleccionadas que cuenten o no con la certificación ISO 9001:2000, para posteriormente profundizar sobre los resultados obtenidos en ambos grupos.

El interés radica en estudiar hasta qué punto los sistemas de gestión de RR.HH. se orientan según los principios de la calidad y qué tipo de evidencias/indicadores cualitativos o cuantitativos podrían ser utilizados para su medición como punto de partida para comparar los resultados obtenidos entre empresas certificadas y no certificadas. A partir de este planteamiento resulta posible formular una pregunta de investigación: ¿Existen diferencias en la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH. entre las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001:2000 y las que no? ¿Cuáles son los indicadores/evidencias asociados a su medición y qué impacto tienen en la gestión?. (Bonilla García, 2010, págs. 40-44) .

Conclusiones

Los aspectos generales en los procesos de talento humano enfocados en la gestión de calidad, como una forma de garantizar el personal adecuada a cada una de las áreas que lo requieran para la operatividad eficaz en las funciones a desarrollar, la teoría científica acerca de los procesos de talento humano enfocado en la gestión de calidad y sus conceptos nos ayuda a entender el proceso de aplicación de las normas ISO 9001 2015 y como estas influyen en los procesos administrativos y sobre todo en los de talento humano.

La estructura de las compensaciones y la equidad salarial como base en la gestión de calidad para aplicar los procesos de talento humano, una estructura de compensaciones con gestión de calidad dirigida a lograr la equidad salarial en una empresa, es una herramienta importante ya que permite a las empresas alcanzar sus objetivos de forma eficaz y eficiente para ofrecer a sus empleados salarios justos y equitativos dado que, estos juegan un papel muy importante porque son el motor que mueve la fuerza laboral a lo interno y externo de las organizaciones.

Las leyes que rigen el salario en Nicaragua, como punto ético para el cumplimiento e implementación de las políticas de la organización apegada al código laboral, la equidad de los salarios se logra mediante el diseño de un sistema de compensaciones orientado a la calidad de los procesos de reclutamiento del personal, teniendo presente los derechos y obligaciones de los trabajadores, así como las leyes que rigen el salario en Nicaragua.

Las ventajas que tienen las empresas como parte de la aplicación de la equidad salarial mediante procesos de calidad en los recursos humanos y las desventajas que implica una mala aplicación de estos procesos para que las organizaciones sean más eficaces en las tomas de decisión de la gestión del talento humano, estas estarán dadas por cada una de las políticas, reglas de la administración del talento humano en cada una de las organizaciones, lo que les permitirá un mejor control y eficiencia de los recursos humanos en cada área funcional.

La estructura de las compensaciones y la equidad salarial con gestión de calidad, como parte de las compensaciones y la equidad salarial, herramienta en los procesos de talento humano orientados a la gestión de calidad de la organización, permite, identificar y analizar las ventajas de una buena aplicación de la estructura salarial para lograr equidad en las remuneraciones que se ofrecen al personal, tomando como base las normas ISO 9001 2015 y como estas dan las pautas necesarias para atraer a personal calificado para ocupar los diferentes cargos que ofrecen las organizaciones, así como las desventajas que se presentan cuando se tiene un personal desmotivado y como esto afecta significativamente la productividad de una empresa.

Bibliografía

- Arciniegas Cuellar, J. N. (SF). *www.monografias.com*. Recuperado el 05 de Octubre de 2020, de <https://www.monografias.com/trabajos98/gestion-humana-y-gestion-calidad/gestion-humana-y-gestion-calidad.shtml#elsistemaa>
- Bayars Lloyd y Leslie Rue. (1983). *Administración de recursos humanos, conceptos y aplicaciones* (Primera Edición ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana, Mexico. Recuperado el 19 de Septiembre de 2020
- BBC, N. (19 de Febrero de 2019). *www.BBCNews.com*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47342450>
- Bonilla García, J. (Junio de 2010). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21218554002.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta edición ed.). Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano* (Terceera edición ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana Bogotá Colombia. Recuperado el 19 de Septiembre de 2020
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión de talenti humano* (Tercersa edición ed.). Bogotá: McGraw-Hill / Interamericana Bogota Colombia. Recuperado el 19 de Septiembre de 2020
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano* (Tercera Edicion ed.). Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 6 de Septiembre de 2020
- Cimadevilla, S. y. (8 de Abril de 2010). *Colectividadconequilibrio.com*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/equilibriocolektividad/home/conceptos/teoria-de-la-equidad-j-stacey-adams>
- CompensationLab. (28 de Febrero de 2013). *CompensationLab.com*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/28/compensacion-laboral-y-equidad-interna/>
- Diaz, S. (30 de Julio de 2019). *Corporacion3d.com*. Obtenido de <https://corporacion3d.com/2019/07/30/beneficios-de-implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad-bajo-la-norma-iso-90012015-2/>
- Dollan, Valle, Jackson y Chuler. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (Tercera edición ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España. Recuperado el 24 de Septiembre de 2020

- El19Digital. (18 de Diciembre de 2018). *El19Digital.com*. Obtenido de <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:85379-nicaragua-en-la-quinta-posicion-en-el-indice-mundial-sobre-igualdad-de-genero>
- Esan, C. (21 de Julio de 2016). *Conexión Esan*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/el-diseno-de-estructuras-salariales/>
- Esucomex. (Marzo de 2016). Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/ECX6404/S6/MATERIAL%20DE%20ESTUDIO.pdf>
- Genesi, Margareth y Suárez, Francis. (2010). Gestión de la calidad en el talento humano. *ORBIS*, 41. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70916424006.pdf>
- Gomez Balkin, C. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Quinta edición ed.). Madrid: Pearson educacion. Recuperado el 5 de Septiembre de 2020
- Gonzalez. (15 de Septiembre de 2014). *www.blogspot.com*. Obtenido de www.politicassalariales.blog
- González Rodríguez, J. F. (2014). *repository.usergioarboleda.edu.co*. Recuperado el 05 de Octubre de 2020, de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/946/PROPUESTA%20PARA%20ESTABLECER%20UNA%20ESTRATEGIA%20DE%20SALARIO.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- IPLAXEC. (SF). *biblioteca.iplacex.cl*. Recuperado el 05 de Octubre de 2020, de <http://biblioteca.iplacex.cl/MED/Estructura%20de%20compensaciones.pdf>
- Ishikawa, K. (1993). *Control total de la calidad* (Primera edición ed.). Colombia: Editorial Norma, S.A. Recuperado el 24 de Septiembre de 2020
- Jericó, P. (2001). *Gestión de talento humano* (Primera edición ed.). Madrid: Prentice Hall. Recuperado el 19 de Septiembre de 2020
- Jimenez y Bonilla. (2016). *Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores en una empresa*. MANAGUA: UNAN-RUCFA. Recuperado el 21 de Septiembre de 2020
- Joseph, J. (1990). *El liderazgo de la calidad* (Primera edición ed.). Madrid: Ediciones Diaz de Santos. Recuperado el 21 de Septiembre de 2020
- Juarez, R. V. (2006). *Administración de la compensación, sueldos, salarios y prestaciones* (Primera edición ed.). Mexico: Pearson educacion Mexico, S.A. y C.V. Recuperado el 4 de Septiembre de 2020

- Juarez, R. V. (2013). *Administración de la compensación* (5 ed.). Mexico: Pearson educación de Mexico, S.A. de C.V.
- Lopez, R. (2005). *Importancia del sistema de gestión de calidad* (Primera ed.). Venezuela: Editorial Bimar. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020
- Maria Estella, R. (23 de Julio de 2020). *www.conceptode.com*. Obtenido de <https://concepto.de/gestion-de-calidad/>
- Mitrab. (30 de Octubre de 1996). *www.mitrab.gob.ni*. Obtenido de <http://www.mitrab.gob.ni/>
- Mitrab. (2007). *www.mitrab.gob.ni*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2020
- News, T. (11 de Octubre de 2017). *Toka News*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de <https://toka.com.mx/posts/salario-historia-de-un-concepto>
- Othon Juarez. (s.f.).
- Othon Juarez, Ericka Carrillo. (2010). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones* (Primera Edición ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. Recuperado el 6 de Septiembre de 2020
- Pacheco, J. (3 de 5 de 2019). *webyempresas.com*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/compensaciones-y-beneficios-de-una-empresa/#:~:text=Las%20empresas%20dise%C3%B1an%20los%20sistemas,seg%C3%BAan%20su%20desempe%C3%B1o%20y%20contribuci%C3%B3n>
- Palma, H. (2008). *Gestión de la calidad y sus elementos* (Primera ed.). Veracruz: Editorial Print de Veracruz Mexico. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020
- Pérez Ibarra, A. d. (Junio de 2012). *ciencia.lasalle.edu*. *Revista de la Universidad de la Salle*, 17. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1313&context=ruls>
- Perez, O. (12 de Diciembre de 2016). *Blog people next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/7-compensaciones-laborales-mas-valoradas>
- Perez, O. (12 de Diciembre de 2016). *Blog people next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/7-compensaciones-laborales-mas-valoradas>
- Pérez, O. (23 de Mayo de 2016). *blog.peoplenext.com.mx*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Raffino, M. E. (13 de Junio de 2020). *concepto.de/salario*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <https://concepto.de/salario/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20E2%80%9Csalariorio%20E2%80%9D%20explica%20mucho,valor%20su%20peso%20en%20oro>

- Raquel Mendoza Leiva . (2004). *Sistema de mantenimiento de los recursos humanos, compensaciones y administracion de salarios*. Managua: UNAN-RUCFA. Recuperado el 22 de Septiembre de 2020
- Reyes Ponce, A. (2014). *Administración moderna* (Primera edición ed.). Mexico: Editorial Limusa. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020
- Reyes Ponce, Agustin. (2001). *Administracion de personal de relaciones humanas* (Primera edición ed.). Mexico: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020
- Romero Parra, L. M. (10 de Diciembre de 2018). Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <https://www.google.com/search?q=gesti%C3%B3n+de+calidad+en+los+procesos+de+talento+humano+para+las+organizaciones&oq=gesti%C3%B3n+de+calidad+en+los+procesos+de+talento+humano+para+las+organizaciones&aqs=chrome..69i57.875j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Salatiel, J. (2015). *Equidad Salarial en la organización*. Managua: UNAN-RUCFA.
- Siliceo, A. (2008). *Capacitacion y desarrollo de personal* (Cuarta edición ed.). Mexico: Editorial Limusa Noriega editores. Recuperado el 24 de Septiembre de 2020
- Silva y Molina . (2018). *Gestion de Recursos Humanos, importancia de las remuneraciones salariales en el desarrollo de las organizaciones*. Managua: UNAN-MANAGUA. Recuperado el 21 de Septiembre de 2020
- SN. (2018 de Enero de 2018). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/beneficios-de-implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Soler, L. y. (2016). *Los 7 principios de la gestion de la calidad* (Primera ed.). Madrid: Letrame grupo editorial. Recuperado el 24 de Septiembre de 2020
- Stephen, R. (2000). *Comportamiento organizacional, teoria y practica* (Septima edición ed.). Mexico: Practice Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado el 26 de Septiembre de 2020
- Theresse, M. (2006). *La igualdad salarial* (Primera ed.). Santiago de Chile: Editorial Printer. Recuperado el 26 de Septiembre de 2020
- Vadillo, S. (1999). *Administracion de remuneraciones* (Primera Edición ed.). Mexico: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Recuperado el 19 de Septiembre de 2020
- Varela Juarez, R. (2013). *Adminstración de la compensación* (Segunda Edición ed.). Mexico: Pearson educacion de Mexico, S.A. de C.V. Recuperado el 24 de Septiembre de 2020

Varela, R. (2006). *Administración de las compensaciones, sueldos, salarios y prestaciones* (Primera ed.). Mexico: Pearson educación de Mexico, S.A. de C.V.
Recuperado el 6 de Septiembre de 2020

Werther, W. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas* (Sexta edición ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A.
Recuperado el 26 de Septiembre de 2020