



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema: Gestión de la Calidad

Subtema: Gestión de la calidad en el desempeño laboral

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

Autores:

Br: Berner Yermain Gradiz Morales  
Br(a): Jenny Ninoska Chavarría Jarquin  
Br(a): Skarleth María Maldonado Corea

Tutora Msc. Ana María Sánchez Morraz

Managua, febrero del 2018

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos.....	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen .....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo 1: generalidades de la gestión de la calidad en el desempeño laboral .....	4
1.1 Definición de la gestión de la calidad en el desempeño laboral.....	5
1.2 Importancia de un sistema de gestión de la calidad en el desempeño laboral.....	6
1.3 Los sistemas de gestión de la calidad .....	6
1.4 Modelos de gestión de la calidad.....	7
1.5 Requisitos generales para los sistemas de gestión de calidad .....	10
1.6 Ventajas del sistema de gestión de calidad .....	10
Capítulo 2: gestión de la calidad en el reclutamiento y selección del personal .....	13
2.1 La calidad y sus definiciones de reclutamiento .....	13
2.2 Gestión de la calidad aplicada a los requisitos para el reclutamiento del personal .....	14
2.2.1 Gestión de la calidad en el diseño de puestos.....	15
2.2.2 Gestión de la calidad en la descripción del puesto .....	15
2.2.3 Gestión de la calidad en el análisis de puestos .....	16
2.3 Gestión de la calidad en los métodos y fuentes de reclutamiento .....	17
2.3.1 La calidad en el reclutamiento interno .....	17
2.3.2 La calidad en el reclutamiento externo .....	18
2.4 Gestión de la calidad en el proceso de reclutamiento del personal .....	19

2.5 Gestión de la calidad en la selección del personal .....	22
2.5.1 Elección de las técnicas de selección en base a la calidad .....	23
2.5.2 Formulario de solicitud de empleo en base a la calidad .....	23
2.5.3. Gestión de la calidad en la entrevista inicial o preliminar .....	24
2.5.4. Gestión de la calidad en las pruebas de conocimiento o habilidades .	24
2.5.5. Exámenes psicológicos en cuanto a la gestión de la calidad .....	25
2.5.6. Entrevista final y la aplicación de la calidad.....	26
2.5.7. Decisión final basada en la gestión de la calidad .....	26
Capitulo 3: gestión de la calidad en la capacitación del personal.....	28
3.1. Definición de la gestión de calidad en la capacitación. ....	28
3.2 Objetivos de la gestión de la calidad de la capacitación .....	29
3.3 Importancia de la capacitación en cuanto a la calidad.....	30
3.4 Gestión de calidad en los métodos y técnicas de la capacitación.....	31
3.4.1 Gestión de la calidad en los métodos de capacitación en la práctica ..	32
3.4.2 Gestión de la calidad en los métodos de capacitación por aprendizaje en línea.....	33
3.4.3 Gestión de la calidad en los métodos de capacitación para instrucción en el trabajo.....	34
3.4.4. Gestión de la calidad en el método de aprendizaje programado .....	34
3.4.5. Gestión de la calidad en el método de capacitación simulada.....	35
3.4.6. La gestión de la calidad en las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales. ....	36
3.4.7. La gestión de la calidad en las técnicas de capacitación por computadora.....	37
3.5. Beneficio de la capacitación basados en la calidad .....	39
3.6 Gestión de la calidad en el ciclo de la capacitación .....	40
3.7 Gestión de la calidad en la planeación de la capacitación .....	41
3.8 Proceso para la gestión de calidad de la capacitación en el desempeño laboral .....	42

3.8.1. Medios para hacer una detección o diagnóstico a las necesidades de la capacitación para el desempeño laboral en base a la gestión de la calidad.	43
3.8.2. Gestión de la calidad y sus indicadores de necesidades de capacitación.....	45
3.9. Implementación o ejecución de gestión de calidad para la capacitación del desempeño laboral .....	46
Capítulo 4: gestión de la calidad en la evaluación del desempeño .....	48
4.1. Definición de gestión de calidad en la evaluación del desempeño .....	48
4.2. Objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño en la gestión de la calidad.....	50
4.3. Importancia de la gestión de calidad en la evaluación del desempeño ....	51
4.4. Gestión de la calidad y sus beneficios en la evaluación del desempeño ..	52
4.4.1. Gestión de la calidad y los beneficios para el gerente .....	52
4.4.2. Gestión de la calidad y los beneficios para el subordinado .....	53
4.4.3. Gestión de la calidad y los beneficios para la organización.....	54
4.5 Ventajas en la evaluación del desempeño.....	55
4.6. Propósitos de la gestión de calidad en la evaluación del desempeño .....	56
4.7. Gestión de la calidad en los métodos tradicionales de evaluación del desempeño .....	57
4.7.1. La gestión de la calidad en el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas .....	58
4.7.2. La gestión de la calidad en el método de elección forzosa.....	59
4.7.3 Gestión de la calidad en el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.....	60
4.7.4. La gestión de la calidad en el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos .....	61
4.7.5 La gestión de la calidad en el método de comparación de pares .....	62
4.8. La gestión de la calidad en la entrevista de evaluación del desempeño....	63

4.8.1 El propósito de la calidad en la entrevista de evaluación del desempeño 64

Conclusión ..... 66

Bibliografía..... 67

## **Dedicatoria**

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

---

Berner Yermain Gradiz Morales

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. Mis padres Oscar Chavarría y Alba Jarquín, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaron. Todo esto se lo debo a ustedes.

---

Jenny Ninoska Chavarría Jarquín

Dedico este trabajo a Dios primeramente por bendecirme, brindarme sabiduría y entendimiento. A mi abuela, Martha Blandón, quien me brindó su apoyo incondicional, a mi hermana que siempre estuvo conmigo, a mi esposo quien se convirtió en mi mano derecha, a mi hijo quien es la bendición más hermosa que me regalo la vida y a mi padres por el don de la vida.

---

Skarleth María Maldonado Corea

## Agradecimientos

Agradecemos a Dios por la vida y su infinito Amor. Su bondad y misericordia nos permitió culminar esta etapa de nuestra vida y lograr optar al título de licenciatura en administración de empresas.

Agradecemos a nuestros padres por el apoyo brindado y a todos aquellos familiares quienes siempre nos dieron palabras de ánimo y nos impulsaron a salir adelante.

Le agradecemos a nuestra tutora MSC. Ana María Sánchez por el tiempo dedicado a nuestro trabajo documental.

Agradecemos a todas las personas que de alguna manera influyeron en nuestro desarrollo profesional, reconocemos el empeño y dedicación que dieron nuestros maestros de la universidad, gracias por compartir sus conocimientos a lo largo de este trayecto para nuestra preparación profesional.

---

Berner Yermain Gradiz Morales

---

Jenny Ninoska Chavarria Jarquin

---

Skarleth María Maldonado Corea



---

## VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del artículo ocho de la Normativa para las Modalidades de Graduación como Formas de Culminación de Estudios, plan 1999, aprobado por el Consejo Universitario y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

Por lo anterior, la suscrita docente de Seminario de Graduación hace constar que los Bachilleres: Berner Yermain Gradiz Morales, Carnet No. 12201454, Jenny Ninoska Chavarría Jarquin, Carnet No. 12201300 y Skarleth María Maldonado Corea, Carnet No. 12207493 han culminado satisfactoriamente su trabajo investigativo sobre el Tema General: Gestión de la calidad y sub-tema: La gestión de la calidad en el desempeño laboral.

La calificación obtenida por los bachilleres antes mencionados es de cuarenta y cinco puntos para cada uno.

Sin más a qué hacer referencia, firmo la presente a los cuatro días del mes de diciembre del año dos mil diecisiete.

*Atentamente,*

---

*Msc. Ana María Sánchez Morraz*  
*Tutora*  
*Seminario de Graduación*

## Resumen

El presente trabajo de la gestión de la calidad en el desempeño laboral trata de la conducción y operación que toda organización debe tener en cuanto a la gestión del talento humano. Se explica cómo se llevan a cabo los métodos y procesos en el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación basados en la incidencia que tiene la calidad para el máximo aprovechamiento de los recursos que toda organización posee.

La gestión de la calidad en una organización le permite a todas las áreas desarrollar niveles de eficiencia que evitan las demoras en sus actividades, de igual forma esto permite al área de reclutamiento y selección desempeñarse en sus niveles más óptimos, ya que minimiza los obstáculos que se presentan en todo este proceso, asimismo, la calidad ayuda a la capacitación a desarrollarse a través de un plan estratégico que permita al personal adquirir habilidades y conocimientos previamente estipulados de esta manera la gestión de la calidad reforzara los procedimiento para medir y evaluar los comportamientos en la organización.

La metodología utilizada para la ejecución de este documento fue la recopilación de información de diferentes centros de investigación donde tuvimos aportes significativos de diferentes autores enfocados al tema de la gestión de calidad en el desempeño laboral, así como los diferentes trabajos investigativos anteriores con el mismo enfoque, lo que permitió un análisis importante al tema.

Este informe documental se realizó a través de la recopilación de la teoría científica sobre la calidad en el desempeño laboral, y está compuesta por aportes de distintos autores, haciendo uso de herramientas como word y fichas bibliográficas, analizando asimismo el impacto de la calidad sobre el recurso humano como un instrumento administrativo para incrementar la productividad en la organización.

## Introducción

El presente trabajo trata de la gestión de la calidad en el desempeño laboral, de cómo las organizaciones implementan la calidad en sus métodos y procesos para las distintas áreas que integran los recursos humanos convirtiéndolo en el elemento más importante para lograr el éxito en el mundo empresarial.

La gestión de la calidad en el desempeño laboral se ha convertido de vital importancia en toda organización puesto a que sirve de plataforma para desarrollar en el interior de la organización una serie de actividades, procesos y procedimientos que contribuyen al crecimiento integral de quienes lo forman.

El propósito de este trabajo documental es que todo estudiante pueda tener acceso a información útil que logre ampliar y enriquecer sus conocimientos en lo que respecta a la gestión de la calidad en el desempeño laboral como herramienta para el progreso de la organización.

En el primer capítulo se definen los aspectos teóricos de la gestión de la calidad tales como conceptos, importancia, procesos, así como los tipos de calidad para un control efectivo.

En el segundo capítulo se especifican los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal, además de los requisitos, métodos y procesos utilizados para la eficiencia del reclutamiento y los pasos detallados para la selección del personal.

En el tercer capítulo se detallan los aspectos generales de la capacitación como su importancia, beneficios a nivel general, los métodos más utilizados y las técnicas más apropiadas para cada situación que se presenten dentro del ambiente laboral.

En el cuarto capítulo se describe la importancia de la evaluación del desempeño y su propósito, asimismo se abordaran los beneficios y objetivos fundamentales para un mayor alcance de la misma evaluación, cumpliendo los métodos tradicionales de evaluación del desempeño laboral.

## **Justificación**

Este trabajo investigativo fue realizado sobre la gestión de la calidad en el desempeño laboral en base a información teórica como un medio de contribución integral para el desarrollo de las organización, ya que es de total importancia debido a los niveles de exigencia y competitividad en el mundo laboral en la actualidad.

La información obtenida ofrece al lector asesoría practica acerca de la gestión de la calidad en el desempeño laboral en términos de conceptos, metodología de aplicación e investigación documental, contribuyendo a un mejor manejo del capital humano en cualquier organización, minimizando costos y garantizando una mejor rentabilidad para la organización.

La metodología utilizada para la realización de este documento de carácter investigativo fue la substracción de información proveniente de distintos centros de investigación de los cuales se adquirieron distintos aportes significativos enfocados al tema de la gestión de la calidad en el desempeño laboral, analizando así mismo el impacto de la calidad sobre el recurso humano como una herramienta administrativa para incrementar la productividad en la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la incidencia de la gestión de la calidad sobre los aspectos relacionados con el desempeño laboral como herramienta para el desarrollo de la organización.

### **Objetivos específicos**

1. Describir los aspectos generales de los sistemas de gestión de la calidad como fundamentos para el desarrollo de toda organización.
2. Especificar los procedimientos adecuados en el proceso de reclutamiento y selección del personal como requisitos para el buen funcionamiento de la organización basados en la gestión de calidad.
3. Detallar los aspectos generales en la gestión de calidad en la capacitación del personal como proceso de especialización para el desarrollo personal y organizacional.
4. Describir los métodos de evaluación del desempeño como herramienta para la incorporación de la calidad y así facilitar la medición de los perfiles de cada puesto.

## **Capítulo 1: Generalidades de la gestión de la calidad en el desempeño laboral**

Los efectos de la globalización obligan a las organizaciones a buscar estrategias para adaptarse a la competencia, como la adopción e implementación de un sistema de gestión de la calidad.

La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad

Un sistema de gestión de la calidad le permite a la organización acceder la posibilidad de implantar dentro de sus procesos actividades de mejora que eventualmente redituaran en una mejor calidad de sus productos y servicios.

Estos sistemas de gestión de la calidad en el desempeño laboral tienen como función mejorar la coordinación y productividad, de igual forma, garantizar la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad del servicio.

Existen varias normativas estandarizadas que establecen requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad y que son emitidas por organismos normalizadores como la ISO, DIS, entre otros. La serie de norma ISO son un conjunto de normas que sirve para mejorar la calidad de la gestión de las empresas a través de la implantación de sistemas de gestión de la calidad.

## 1.1 Definición de la gestión de la calidad en el desempeño laboral

El término calidad en el desempeño laboral es un asunto importante para cualquier empresa que aspire a ser competitiva. No obstante, se trata de un concepto difícil de definir de manera universal puesto que puede tener significados distintos para diferentes personas según en el contexto que se utilice y los objetivos que se persigan. Ramírez (2005):

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 podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad (p.14).

Un buen sistema de gestión de calidad, siempre le garantizará a la empresa la satisfacción de los requerimientos de sus clientes, tanto en lo que respecta a la prestación del servicio o a lo que ofrece el producto en sí.

En el mercado existe una gran variedad de estándares de gestión de calidad, los cuales han sido definidos por un organismo normalizador, tal es el caso de ISO, EN o DIN. Ucha (2011): “Estos le permitirán a una empresa que pueda validar su sistema de calidad a través de la ejecución de una auditoría por parte de algunos de estos estándares. Una de las normas más populares es la ISO 9001” (p.36). Es común ver en las publicidades o mismo en las instalaciones de las empresas que han recibido esta auditoría la leyenda que da cuenta de la normalización ISO 9001.

Un elemento clave en la gestión de calidad es el capital humano. El sistema de gestión de calidad debe contemplar la formación y el control de los trabajadores para que éstos desarrollen sus funciones de manera exitosa. En tanto la terminología normalizada ISO 9000 define calidad como “El grado en el que un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso que cumple con requisitos especificados” (p.12). La gestión de la calidad en el desempeño laboral es diseñar, desarrollar y mantener la integridad al momento de ponerla en práctica.

Estas definiciones son diferentes en muchos aspectos y estas diferencias se deben a que los investigadores exploran distintos aspectos de la calidad. La variedad de definiciones conlleva a la conclusión de que el concepto de calidad es la capacidad de lograr los objetivos de operación buscados por las organizaciones, hacer las cosas bien con el mínimo defecto posible para lograr la satisfacción de los consumidores.

## **1.2 Importancia de un sistema de gestión de la calidad en el desempeño laboral**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica de la organización puesto que mejora su desempeño en cuanto a las ejecuciones de los colaboradores. Ramírez (2005):

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 / h de trabajo en impactos de aporte económico, científico y social (p.2).

La importancia de implementar un sistema de gestión de la 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 basado en la familia de normas ISO.

## **1.3 Los sistemas de gestión de la calidad**

Los sistemas de gestión de la calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.

La conducción y operación exitosa de una organización requiere de una administración sistemática y transparente y se puede lograr el éxito con la aplicación y conservación de un sistema de gestión de la calidad diseñado para mejorar continuamente su desempeño. Quality Management system (2005) “Un sistema de gestión de la calidad incluye un conjunto de las estructuras, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa que esta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad” (p.4). Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de directrices, políticas y requisitos que se deben satisfacer en una empresa con el fin de dar cumplimiento a los estándares de calidad definidos o acordados con el cliente para un producto o proceso.

El sistema de gestión de la calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en total sincronía, de forma que esta pueda asegurar que sus productos o servicios están sujetos a unas especificaciones y cumple unos estándares de calidad fijados previamente proporcionando herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimientos de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

Los sistemas de gestión de la calidad fueron creados por organismos que trabajaron en conjunto creando así estándares de calidad, con el fin de controlar y administrar eficazmente y de manera homogénea, los reglamentos de calidad requeridos por las necesidades de las organizaciones para llegar a un fin común en sus operaciones.

#### **1.4 Modelos de gestión de la calidad**

En general, una norma son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos destinados a ser utilizados sistemáticamente como reglas, directrices, guías o características para las actividades o sus resultados encaminados al logro de la calidad óptima en un contexto dado. Por ejemplo, que materiales, productos, procesos o servicios son aptos para su empleo. Quality Management System (2005) “La norma ISO 9000 es un modelo para definir las

líneas básicas de un sistema de gestión de la calidad que se ha impuesto con estándar a escala mundial” (p.13). Dicho modelo fue desarrollado por la organización internacional de normalización (ISO) y se describe en las normas de la familia ISO 9000.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un sistema de gestión de la calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En su conjunto, proporcionan guías para la gestión de la calidad y requisitos generales para el aseguramiento de la calidad, descubriendo que elementos deberían comprender los sistemas de gestión de la calidad, pero no como una organización específica implanta estos elementos. Cabe destacar que la familia ISO 9000 está constituida por cuatro normas básicas complementadas con una serie de informes técnicos (guías, informes y especificaciones técnicas). Quality Management System (2005):

1. Normas ISO 9000: describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
2. Normas ISO 9001: especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables de toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
3. Normas ISO 9004: proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
4. Normas ISO 19011: proporciona orientación relativa a las auditorías de Sistema de gestión de la calidad y de gestión ambiental. Con el objetivo de verificar la capacidad de ambos sistemas y así conseguir objetivos de la

calidad definidos. La norma se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores (p.14).

El objetivo principal de estas normas es demostrar la capacidad para controlar los procesos que aseguren al cliente la aceptabilidad del servicio, detectar y evitar no conformidades durante la prestación de un servicio.

En la actualidad existen normas para casi todo. Por ejemplo normas sobre la composición y características de la materia prima (plásticos, acero, madera), normas sobre productos industriales (tornillos, electrodomésticos, herramientas), sobre productos de consumo (juguetes, mobiliario, zapatos, productos alimenticios), maquinaria, servicios de limpieza, etc. Pereda (2003):

Las normas son la herramienta fundamental para el desarrollo industrial y comercial de un país, ya que sirven como base para mejorar la calidad en la gestión de las empresas, en el diseño y fabricación de productos, en la prestación de servicios, etc., aumentando la competitividad en los mercados nacionales e internacionales (p. 15).

Estos modelos ayudan a los consumidores y usuarios, permitiéndoles tener una referencia para conocer el nivel de calidad y seguridad que deben exigir a los productos y servicios que utilizan, y la sociedad en general, ayudando a preservar el medio ambiente, a adecuar la sanidad o a mejorar nuestro entorno.

Las normas ISO 9000 son parte fundamental en toda organización para conseguir altos estándares de integridad. Quality Management System (2005):

Las normas ISO 9000 requieren ser revisadas, al menos cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse con el propósito de asegurar que tiene en cuenta los desarrollos tecnológicos y de mercado, así como que también son representativas del estado, de la ciencia y la técnica (p.18).

Es necesario conocer que un sistema de gestión de calidad o sistemas de aseguramiento de calidad deben cumplir con una serie de requisitos que permiten a la organización la satisfacción en cuanto a resultados.

### **1.5 Requisitos generales para los sistemas de gestión de calidad**

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

Los requisitos generales de un sistema de gestión de la calidad según Quality Management System (2005) son:

1. Determinar los procesos necesarios para los sistemas de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
2. Determinar la interacción y secuencia entre dichos procesos.
3. Asegurarse de la eficacia de las operaciones y del control.
4. Medir y analizar los procesos para su mejora continua y conseguir los resultados planificados (p.22).

El cumplimiento de los requisitos de un sistema de gestión de la calidad, permitirá el aseguramiento de bienes y servicios proporcionados con una mayor exactitud de resultados.

### **1.6 Ventajas del sistema de gestión de calidad**

Se trata de planificar el funcionamiento y desarrollo de la empresa a través de unas normas estandarizadas que evitan o reducen al máximo la improvisación y permiten el establecimiento de criterios dirigidos a corregir las posibles desviaciones o imprevistos que puedan surgir durante la producción. Como su propio nombre indica, mejorar la calidad de los productos y servicios.

Ahora bien, la implantación de un sistema de gestión de calidad en la organización conlleva, sea cual sea la norma o modelo que se emplee, una serie de beneficios para la compañía. Algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implantación de un sistema de gestión de calidad. Según Van Kan (2004):

1. Mejora de la satisfacción del cliente. Los sistemas de gestión de calidad posibilitan que el proceso productivo esté enfocado tanto en las necesidades de los consumidores como en los parámetros de la empresa, permitiendo integrar las demandas del cliente en el producto o servicio final, lo que permitirá que tenga acceso a una mejor oferta y esté más satisfecho.
2. Homogeneización de los productos o servicios. Gracias al sistema de gestión de calidad, la organización no solo conseguirá resultados de mayor calidad, sino que también obtendrá una producción uniforme y estable, al aplicar durante el proceso unas pautas estandarizadas.
3. Aumento de la eficiencia y reducción de costes. Debido a que el sistema de gestión de calidad establece cuál es el procedimiento óptimo para crear un producto o servicio, la organización podrá eliminar los pasos innecesarios, desarrollar una gestión del tiempo más eficiente, detectar las áreas de mejora y reducir los fallos o errores en la fabricación del producto o prestación del servicio, consiguiendo una mayor eficiencia y el ahorro en costes innecesarios.
4. Incremento de la rentabilidad económica. Si la empresa logra la satisfacción del cliente con el menor coste posible, la consecuencia es que aumentará las ventas y reducirá gastos, repercutiendo directamente en el balance financiero de la compañía.
5. Potenciación de la imagen positiva de la empresa. El hecho de contar con un sistema de gestión de calidad va a favorecer que mejore la reputación de la marca en el mercado, tanto entre los consumidores actuales que podrán acceder a productos y servicios de alto valor como en los potenciales clientes quienes oirán hablar del buen trabajo que desarrolla la empresa.

6. Impulso de la motivación de los trabajadores. Integrar a los empleados en el análisis de los procesos, para estudiar los aspectos mejorables, hará que se sientan más implicados con los objetivos de la empresa. Además, al conocer en todo momento cómo deben llevar a cabo el trabajo y qué se espera de ellos, les permitirá conseguir los resultados esperados, incrementando su satisfacción.
7. Crecimiento de la coordinación interdepartamental. Dado que cada área o equipo de trabajo es consciente de su papel dentro del proceso, la interacción entre los diferentes departamentos se agiliza y simplifica, mejorando la producción final de la organización.(p38)

La implementación del sistema de gestión de calidad es el aumento en la productividad y el aumento en oportunidades de ventas, es decir que el sistema de gestión de la calidad apuesta a que la efectividad en todos los procesos redunde en beneficio de manera integral, de ahí que la competitividad sea uno de los ejes transversales del sistema.

## **Capítulo 2: Gestión de la calidad en el reclutamiento y selección del personal**

El reclutamiento y selección del personal es un proceso por el cual las empresas incluyen dentro de su plan estratégico en base a la gestión de calidad un personal apto para ser competitivo en el mundo laboral, es un desafío para el departamento de recursos humanos de cualquier organización. Estas actividades, se relacionan con el proceso de integración de recursos humanos y, comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección del personal, así como su integración a las tareas organizacionales.

En este mundo que cada día se vuelve más competitivo y más demandante las empresas buscan ser más productivas, para esto se necesita de tecnología, calidad, eficiencia y para todo esto lo más importante es tener al personal adecuado es por esto que la planeación de recursos humanos ha tomado gran importancia dentro de la organización. A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, éstos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos.

### **2.1 La calidad y sus definiciones de reclutamiento**

Existen distintas formas de definir el reclutamiento en base a la gestión de la calidad, no obstante, podemos plantear algunas de ellas según los distintos autores. Dolan (2003):

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas para determinadas vacantes, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo (p.77).

Esta actividad permite a la organización tener el universo de personas potencialmente necesarias para su posterior elección en cuanto a las necesidades de la empresa. Asimismo, la calidad permitirá un nivel de control más efectivo en cuanto al reclutamiento y las actividades que lo integran.

El desarrollo del proceso de reclutamiento generalmente inicia a partir de una decisión de línea definida por un requerimiento de personal por parte de la organización. Chiavenato (1990):

El reclutamiento en la gestión de calidad consiste en el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente, la calidad influye a través de los sistemas de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar (p.68).

La gestión de la calidad se implementa en el reclutamiento del personal a través de los sistemas de información existentes en la empresa, los cuales permiten llevar un control en cuanto a los requisitos del reclutamiento.

La gestión de la calidad en el reclutamiento tiene como finalidad, en definitiva, la incorporación de personas apropiadas para un cierto evento o una tarea específica. Se trata de un procedimiento que se inicia con una convocatoria y que continúa con un filtro para que aquellos que se suman sean los individuos idóneos.

## **2.2 Gestión de la calidad aplicada a los requisitos para el reclutamiento del personal**

En este punto es importante señalar que no existe una sola forma de realizar el proceso de reclutamiento del personal. La manera de diseñar y ejecutar el proceso depende de las necesidades, prioridades, políticas organizacionales, así como también, de los recursos disponibles para ellos en donde la gestión de la calidad garantice niveles óptimos de resultados.

Previo al reclutamiento, la gestión de la calidad requiere realizar un diseño, descripción y análisis de puesto. A continuación explica en que consiste cada uno de ellos:

### **2.2.1 Gestión de la calidad en el diseño de puestos**

La calidad influye en el diseño de puestos tomando en cuenta factores tecnológicos, económicos y humanos. Su desarrollo es fundamental para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo así efectos positivos en el desempeño del puesto. Sherman (1999):

El diseño de puestos es un derivado del análisis de los mismos, la gestión de la calidad se interesa en una estructura a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto, presenta una combinación de varios aspectos para facilitar el logro de los objetivos organizacionales, al mismo tiempo permite reconocer las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos (p.56)

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. La gestión de la calidad específica que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

### **2.2.2 Gestión de la calidad en la descripción del puesto**

Realizar un adecuado análisis de la descripción del puesto permitirá a la administración satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de la política del personal. Dolan (2003):

La descripción del puesto en la gestión de la calidad se refiere al resultado del análisis de puesto de trabajo y contiene la especificación y los requisitos del mismo. Presenta diferentes aspectos del puesto de trabajo junto a los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el puesto (p.36)

La descripción de puestos en base la gestión de la calidad es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía. De igual manera se incluyen en

esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto.

### **2.2.3 Gestión de la calidad en el análisis de puestos**

El análisis de puestos ayuda a determinar los deberes y las responsabilidades de las posiciones, también, los tipos de personas que deben ocuparlas. Dolan (2003):

El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos o cargos al definir sus deberes, tareas o actividades el procedimiento tradicional del análisis del puesto de trabajo se compone de varias etapas: en primero lugar, establecer el tipo de resultados que se espera obtener, a continuación elegir el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y fiables y de esta forma seleccionar las herramientas que se emplearan con el fin de recopilar la información necesaria, posteriormente verificar su validez y, por ultimo tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información, esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios ,el propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional (p.33).

Se recurre al análisis de puestos, con el objetivo que debe de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis la organización debe proceder con su elaboración para poder precisar que se necesita de la persona contratada. La información sobre el análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en contratación del personal que deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto. De esta forma, la calidad permite que el proceso del análisis del puesto garantice la eficiencia en el ejercicio del puesto.

## **2.3 Gestión de la calidad en los métodos y fuentes de reclutamiento**

En esta etapa se realiza la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que proveen de candidatos a la necesidad generada. Para su realización se debe considerar que el mercado de recursos está constituido por candidatos ocupados y desocupados o disponibles, los cuales pueden ser reales, es decir, que buscan trabajo o, potenciales, quienes no están interesados en cambiar de trabajo. De esta forma el reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, externas o en ambas.

### **2.3.1 La calidad en el reclutamiento interno**

Existen diferentes métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir para identificar los candidatos potencialmente cualificados, basado en la gestión de la calidad, el sistema de información de recursos humanos de la organización puede utilizarse los archivos de personal, la lista de ascensos y el inventario de habilidades. Chiavenato (2007):

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ellos la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales respectivamente (p. 158).

El reclutamiento interno en la gestión de la calidad ocurre cuando habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

El proceso de selección interno consta de 5 pasos básicos. Dolan (2003):

1. Convocatoria y publicación de la vacante. El departamento de recursos humanos informa a los candidatos internos de la plaza a cubrir a través de cualquier método de contacto.
2. Realización de entrevistas desde el departamento de recursos humanos. Evaluación de la adecuación de las habilidades y capacidades del candidato al puesto.
3. Selección de un grupo de candidatos y decisión final o convocatoria para realizar un assesment center.
4. Selección de los candidatos y elaboración de la propuesta salarial.
5. Nombramiento de la persona que ocupará la plaza vacante y comunicado a toda la organización (p.39).

Los reclutadores tendrán que tener en cuenta aspectos como el desempeño, los conocimientos, las habilidades que poseen los candidatos internos, las actitudes y las aptitudes.

### **2.3.2 La calidad en el reclutamiento externo**

La calidad puede influir de diversas formas en base al reclutamiento externo. Chiavenato (2007):

El reclutamiento externo es cuando habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas ajenas a la organización o candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas existentes a través de un herramientas considerables para la organización (p.160).

El reclutamiento externo está basado en los candidatos que proviene de fuera de la empresa, a través de diferentes fuentes en las cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, y generalmente se produce debido a que no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados, en este

punto, la gestión de la calidad asegura que las fuentes de reclutamiento sean las más propicias para la promoción de la nueva plaza vacante.

Las fuentes más utilizadas en el reclutamiento externo, pueden ser empleadas en combinación y su elección se basa en el costo y el tiempo implicado. Según Chiavenato (2007) estas son:

1. Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores.
2. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Publicidad mediante anuncios en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet).
4. Carteles de la empresa.
5. Agencias de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección del personal.
6. Sindicatos o asociaciones de profesionales.
7. Instituciones técnicas o educativas.
8. Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas (p.160).

La gestión de la calidad en las fuentes de reclutamiento externas permiten una mayor concentración de candidatos ajenos a la organización; permitirá que la empresa sea enriquecida en cuanto a nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de desempeño en el área que se vaya a ejercer.

#### **2.4 Gestión de la calidad en el proceso de reclutamiento del personal**

El proceso de reclutamiento del personal en base a la calidad puede ser distinto en muchos aspectos, es decir, el proceso no será el mismo para una organización especializada en ventas a una organización enfocada en las finanzas. Chiavenato (2000) "El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización" (p.2). Al reclutar a las personas más aptas para ocupar la vacante requerida, la organización será más eficiente y por lo tanto más competitiva. Se

considera que a una organización la hacen las personas, por lo que si cuenta con las más aptas, entonces será una organización de alta competitividad.

La implementación de la calidad es una forma de asegurar que los pasos para el reclutamiento se lleven a cabo de acuerdo a los protocolos del departamento de recursos humanos. De acuerdo con Chiavenato (2000) los pasos para el reclutamiento son:

1. Elaboración de la requisita: en esta etapa el Jefe o gerente de área debe manifestarle a la gerencia de recursos humanos la necesidad de personal dado a diversos movimientos que se producen dentro de la organización como por ejemplo: renuncias, despidos, promociones, creación de un nuevo cargo o el requerimiento de cubrir una vacante.
2. Aprobación de la gerencia de recursos humanos: cada requisición que ingresa en la gerencia de recursos humanos aprobada por el gerente quien estima si es necesario cubrir la plaza o no, es decir cuando el área solicitante demanda una plaza de reposición de un colaborador que dejo de laboral inmediatamente es autorizada y se inicia el proceso de reclutamiento. En caso contrario que sea el surgimiento de una nueva plaza el área solicitante deberá sustentar su petición al gerente de recursos humano quien valorara si la necesidad es real o sola mente se necesita hacer un reajuste de funcione del personal con el que ya se cuenta.
3. Análisis de la plaza vacante: el área de recursos humanos realiza un análisis de los requisitos del puesto, de esta forma se obtiene una orientación clara de las competencias que deberán reunir los candidatos para realizar revisión de expediente.
4. Reclutamiento de candidatos: posterior a la autorización a la requisita por parte de la gerencia de recursos humanos se empieza con el reclutamiento de los candidatos los cuales deben de cumplir las exigencia básica del puesto, se debe revisar las hojas de vida de cada candidato para determinar candidato es el más idóneo para ocupar el puesto dentro dela organización.

5. Recepción de los candidatos dentro de las instalaciones del área: en este paso se debe de instruir al candidato sobre el tiempo que lleva el proceso de selección que puede durar entre dos a cuatro días, se debe de aplicar las pruebas y entrevistas a todos los candidatos, así como explicarle a cada uno de ellos como deben de llenar los distintos formatos de solicitud de empleo.
6. Aplicación de técnicas y selección: se inicia el proceso con la entrega de una hoja de solicitud de empleo a los candidatos, se continúa con la aplicación de prueba de personalidad, actitud e inteligencia y para finalizar se efectúa la entrevista estructurada de preselección. Este paso es muy importante porque el selector debe de estar seguro que el candidato lleno con exactitud y sin ningún error los formatos de solicitud de empleo, de ello depende recabar información idónea y objetiva del candidato para la valoración correcta esto permite llevar de forma objetiva el proceso de selección.
7. Obtención del perfil por competencia: al finalizar el proceso se inicia las correcciones de las pruebas aplicadas a los candidatos donde se obtendrá el perfil por competencia de cada uno de los solicitantes. Es aquí donde se obtiene la respuesta si un candidato es idóneo o no para el puesto con los resultados obtenidos en la entrevista.
8. Referencia del candidato: se realizan las debidas verificaciones laborales y personales de cada uno de los candidatos para medir la honestidad del candidato y verificar como ha sido su comportamiento en otras empresas, es importante señalar que cuando se realizan las referencias laborales y personales de un candidato y estas salen negativas inmediatamente el candidato no está apto para concursar en la selección y se elimina de expediente o se tacha del área de reclutamiento y selección personal de él.
9. Tema de aspirante: luego de obtener el perfil, los antecedentes laborales y personales, el comportamiento mismo de los postulantes durante el proceso y los resultados de la entrevista se procede a completar la terna de candidatos con aquellos que cumplan las exigencias que requiere el puesto vacante, la terna en mención, es enviada al área solicitante a través del proceso dado (p.154).

La magnitud de los pasos para el reclutamiento son indispensables para obtención de los candidatos idóneos para el puesto. La gestión de la calidad permite controlar el grado de funcionamiento y efectividad mediante las revisiones necesarias con el propósito de mejorar cuando sea preciso.

## **2.5 Gestión de la calidad en la selección del personal**

En el proceso de selección de personal se decide si se contratara o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permite conseguir un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requisitos humanos valorados en la relación hombre-trabajo. Galicia (1994):

La selección del personal es el proceso para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacer lo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización (p.248).

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a los cuales se les asigno un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo.

Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo y favorecer así, la efectividad de los procesos productivos de la organización, además de la contribución a sus objetivos globales.

### **2.5.1 Elección de las técnicas de selección en base a la calidad**

La función de estas técnicas de acuerdo con la gestión de la calidad es conseguir y seleccionar a los mejores candidatos para el puesto. Alquino (1992) “La técnica de selección es el conjunto de procedimientos y métodos que permiten diagnosticar habilidades, conocimientos, y, estructura de personalidad de un individuo para la toma de decisión en el proceso” (p.84). Si se tiene la información con respecto a las vacantes, el paso siguiente es elegir la técnica de selección adecuada para escoger a los candidatos adecuados.

Estas técnicas son múltiples y cambiantes y se trata de un campo que continúa en evolución y que requiere de equipos pluridisciplinarios (psicológicos, informáticos, médicos, otros).

### **2.5.2 Formulario de solicitud de empleo en base a la calidad**

La solicitud de empleo constituye una entrevista escrita, impersonal y rígida, que condensa la información en un formato preestablecido. El examinador no establece contacto visual, verbal o auditivo con el solicitante. Strauss (1986):

El formulario de solicitud de empleo es un medio para registrar los siguientes rubros: datos generales, historial académico, experiencia y trayectoria laboral, desarrollo y crecimiento profesional, historia y ambiente familiar actual, condición de salud actual y toda la información pertinente y necesaria (p.385).

La hoja de solicitud de empleo es un formato impreso a través del cual la gestión de la calidad se encarga de que un candidato proporcione información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo.

Las solicitudes deben de estar diseñadas de acuerdo con el nivel al que se está aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. La gestión de la calidad permite que la información que se provea en el formulario facilite el proceso de integración al grupo de solicitantes.

### **2.5.3. Gestión de la calidad en la entrevista inicial o preliminar**

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan entre sí, en donde la gestión de la calidad influye a través de preguntas previamente analizadas y estructuradas. Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen en: entrevistas estandarizadas, dirigidas, no dirigidas y situacionales. Arias (1994):

La entrevista de selección es una conversación que tiene un objetivo, habrá que considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue interpretando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se está seleccionando (p.265).

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, en donde la gestión de la calidad tiene por objeto proporcionar o recabar información en virtud de que las cuales se toman determinadas decisiones.

### **2.5.4. Gestión de la calidad en las pruebas de conocimiento o habilidades**

Esta serie de pruebas buscan evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través de estudios, prácticas o ejercicios. La gestión de la calidad permite la integridad y eficiencia de estas pruebas a través de las distintas formas de calificación de los participantes. Chiavenato (2007):

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio y experiencia. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Pueden ser clasificadas de formas distintas, de acuerdo a la manera en la que aplica las pruebas: orales, escritas, o, por realización de un trabajo o tarea; al área de conocimiento: generales o específicos relacionado con el puesto; o, de acuerdo con la forma en que se elaboran: tradicionales, objetivas, o mixtas (p.182).

Las principales ventajas de estas pruebas en base al control de la gestión de la calidad, consisten en cubrir una área menor de conocimientos con gran profundidad, evalúa ampliamente la capacidad del candidato para organizar ideas, revela aspectos difíciles de medir y que son considerados como requisitos importantes, permite una evaluación subjetiva por parte del evaluador, y se organizan con facilidad.

#### **2.5.5. Exámenes psicológicos en cuanto a la gestión de la calidad**

Un test psicológico o prueba psicológica es un instrumento experimental que tiene por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de un individuo. Brown (1980) “una prueba de aptitud debe contemplar la medición del aprendizaje general e incidental como resultado de la experiencia y, además, predecir el aprendizaje del futuro” (p.80). Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, por medio de un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros.

La gestión de la calidad en estos exámenes es aplicada por profesionales en el área de psicología que intentan dar cuenta de las características de la personalidad de las personas a las que tratan, aunque también es posible que lo realicen personas sin una formación específica en psicología.

### **2.5.6. Entrevista final y la aplicación de la calidad**

La gestión de la calidad en la entrevista final determina la exactitud con la cual el entrevistado responderá, es decir, preguntas objetivas y debidamente estructuradas harán de la entrevista una interacción directa en cuanto a la información que se desea obtener. Werther (1996):

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo este caso, el futuro supervisor debe tener elementos para tomar su decisión (p. 176).

El supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos como habilidades y conocimientos técnicos del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión ciertas preguntas. Independientemente quien tome la decisión final, el futuro supervisor tendra a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección.

Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general, cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

### **2.5.7. Decisión final basada en la gestión de la calidad**

Se basa específicamente en elegir al que mejor califico y a quien mejor puntuó en las dimensiones de características personales, intereses, conocimientos y experiencias. Arias (1994) “con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos” (p. 274). En la decisión final se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final basada en gestión de la calidad corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de recursos humanos corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

### **Capítulo 3: Gestión de la calidad en la capacitación del personal**

Hay muchas razones por las cuales la gestión de la calidad en la capacitación del personal es de suma importancia, con esto nos referimos a que vivimos en un mundo sumamente cambiante. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar mecanismos que les garanticen resultados exitosos y de calidad, las personas son esenciales para la organización ya que el éxito de una organización depende cada vez más de los conocimientos, habilidades y las destrezas de sus trabajadores esto es la razón fundamental de por qué brindar una capacitación de calidad a los empleados.

#### **3.1. Definición de la gestión de calidad en la capacitación.**

Brindar una capacitación de calidad es el beneficio que ofrece toda organización para el desarrollo personal y profesional buscando mejorar su preparación, conociendo y talentos que tiene cada persona a la hora de ejercer sus funciones dentro de una organización.

Según la opinión de diferentes autores definen la gestión de calidad en la capacitación de distintas formas. Chiavenato (2007):

La gestión de calidad en la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades (p.386).

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. La capacitación ayuda a la contribución de la calidad en la producción de la fuerza de trabajo.

La gestión de calidad en la capacitación es el proceso para desarrollar cualidades de los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. Gore (1998):

La calidad en la capacitación es, potencialmente, un agente de cambios y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente de interpretar las necesidades del contexto y adecuar la cultura, estructura y estrategias (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades” (p.175).

Aplicar gestión de calidad en la capacitación del personal se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos. La capacitación se ha convertido en un método de desarrollo para el talento humano.

La gestión de la calidad en la capacitación, es una manera efectiva de enseñanza y aprendizaje destinada para que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y herramientas para que desarrollen al máximo sus habilidades y destrezas en el desempeño laboral, capacitar es una forma de enseñar y prepara los recursos humanos de una empresa para la ejecución de sus funciones.

### **3.2 Objetivos de la gestión de la calidad de la capacitación**

Se deberán definir y establecer objetivos claros, retadores, alcanzables y medibles a corto, mediano y largo plazos de capacitación por eso existen distintas forma de aplicar la calidad para los principales objetivos para llevar acabo la gestión de calidad en la capacitación. Según Chiavenato (2007) son:

1. Incrementar la productividad.
2. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
3. Proporcionar a las empresas recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador (p.43).

Los objetivos de la gestión de calidad en la capacitación son parte fundamental para el desarrollo en las personas que se apliquen, estos definirán lo que realmente se desea obtener, con resultados más precisos y niveles de satisfacción más contundentes.

### **3.3 Importancia de la capacitación en cuanto a la calidad.**

La importancia de la gestión de calidad en la capacitación de personal radica en mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo llevar a cabo una capacitación de calidad para un mejor desempeño profesional y a su vez ofrece grandes beneficios a la organización. Dessler (2009):

La gestión de calidad en la capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben de ignorar el hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y como quieren que lo haga. De no ser así tenderán a improvisar, por lo que no dejen de ser productivo (p. 294).

La capacitación es importante por dos razones: en primer lugar el aprendizaje implica un cambio. Esto puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. Las personas aprenden comportamientos que desfavorecen para sostener sus prejuicios o para eludir sus responsabilidades. En segundo lugar, el cambio debe de asimilarse. Los cambios inmediatos tal vez solo sean reactivos o resultados de la fatiga (o de un impulso de energía) por lo que no representa un aprendizaje para que esto ocurra es necesario cierta forma de experiencia esta se adquiere de modo directo por medio de la observación o la práctica, o de manera directa.

### **3.4 Gestión de calidad en los métodos y técnicas de la capacitación.**

La gestión de la calidad en la capacitación tiene sus propios métodos y técnicas destacadas las cuales tienen sus propias características. Martínez y Martínez (2009):

Los métodos y técnicas de capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza de calidad de manera que alcanza los objetivos de aprendizajes previstos para la formación y el desarrollo de los recursos humanos (p. 107).

Los métodos y las técnicas son variados al seleccionar una técnica en especial; para su uso las organizaciones deben de considerar los recursos disponibles, (incluidos las restricciones de tiempo y lugar para desarrollar la capacitación).

La gestión de la calidad en la capacitación la elección de un método y una técnica determinada depende, fundamentalmente de los recursos disponibles de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la acción de capacitación de que se trate y, especialmente, del perfil de las personas que serán capacitadas en todo lo relacionados con su capacidad y voluntad para aprender.

Los métodos de capacitación tienen que ver con:

1. La ambientación del aprendizaje: dentro o fuera del puesto de trabajo;
2. El papel del instructor: capacitación presencial o no presencial;
3. El papel del participante: pasivo o activo, y
4. El sujeto del aprendizaje: un grupo o un individuo

Las técnicas de capacitación se refieren a los procedimientos concretos que se pueden aplicar para impartir la capacitación. Las técnicas de capacitación son, entonces, las formas concretas de aplicar los principios metodológicos, según la situación. Diseñar una técnica de capacitación implica especificar las condiciones de ambientación del proceso de capacitación, los medios de comunicación e interacción, el papel del instructor y el papel de los participantes

### **3.4.1 Gestión de la calidad en los métodos de capacitación en la práctica**

El método de capacitación en la práctica es uno de los métodos más aplicados de las empresas ya que generan menores costos a la organización a través de la implementación de la gestión de la calidad, ayudando así a tener empleados eficientes y prácticos. Dessler (2009):

Implica que una persona aprenda de un trabajo mientras que lo desempeña. La gestión de la calidad garantiza que todos los trabajadores, desde el empleado de la sala de correspondencia hasta el director general reciben capacitación en la práctica cuando ingresan a una empresa. En muchas compañías, la capacitación en la práctica es la única capacitación disponible. Con mucha frecuencia el patrón declara (Pag.300).

La capacitación en la práctica es una de las formas más eficaces de aprendizaje ya que a través de esta que se adquieren experiencias en tiempo real y se desarrollan habilidades que garantizan al capacitado el ser versado en el ámbito que ejerce.

Para llevar a cabo la capacitación más apropiada para el personal es necesario hacer referencia a sus principios la motivación, los métodos y las técnicas son los principales principios que son la clave para llevar a la práctica la capacitación.

Existen dos tipos de capacitación en la práctica según Dessler (2009):

1. Métodos de entrenamiento o sustituto en el que el trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz lleva a cabo la capacitación. Lo anterior implicaría solo adquirir las habilidades al observar al supervisor o (de referencia) que el supervisor o experto en el puesto muestre al empleado los procedimientos, paso por paso.
2. La rotación de puesto en la que un empleador (por lo común un aprendiz administrativo) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados. Las tareas especiales proporcionan a los ejecutivos, de nivel más bajo la experiencia en la resolución de problemas reales (p.325).

Los métodos de capacitación enlazados a la gestión de la calidad permiten la recolección de nuevas herramientas útiles para el desempeño del colaborador, de igual forma, estos métodos ayudan a la obtención de experiencias laborales vividas en tiempo real.

#### **3.4.2 Gestión de la calidad en los métodos de capacitación por aprendizaje en línea**

La capacitación por aprendizaje en línea es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles gracias a la combinación de un aprendizaje formal. Artus (2010) “la posibilidad de las personas de atribuir significados a lo que deben aprender, estableciendo relaciones sustantivas y no arbitrarias con lo que ya conocen” (p.35). Los métodos de capacitación por aprendizaje en línea en cuanto a la gestión de la calidad son muy útiles ya que cuando se está llevando el proceso de capacitación es necesario definir el rigor con el que se implementara el método.

### **3.4.3 Gestión de la calidad en los métodos de capacitación para instrucción en el trabajo**

La gestión de la calidad infiere en este método a través de las conferencias, las cuales tienen varias ventajas, ya que permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices, como sucede cuando la fuerza de ventas necesita aprender las características de nuevo producto. Dessler (2009) “muchos trabajos consisten de pasos que siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender uno por uno. Este proceso se denomina capacitación para instrucción en el trabajo” (p. 302). Mientras que algunas personas consideran con razón, que las conferencias son aburridas e ineficaces, los estudios y la experiencia sugieren que de hecho pueden ser útiles.

Las conferencias funcionan como herramientas indispensables para el alcance de grupos numerosos.

### **3.4.4. Gestión de la calidad en el método de aprendizaje programado**

Ya sea que el medio que se usa sea un libro de texto, una computadora personal o internet el aprendizaje programado (o instrucción programada) es un método de aprendizaje. Dessler (2009):

El objetivo de la enseñanza programada es dirigir el aprendizaje humano bajo condiciones controladas la principal ventaja del aprendiz programado es que disminuye el tiempo necesario para la capacitación. Además, facilita el aprendizaje, porque permite que el individuo aprenda a su ritmo, ofrece una retroalimentación inmediata y disminuye el riesgo de errores (p.303).

El método de capacitación se adapta a la secuencia instruccional sugerida para las necesidades del aprendiz, de esta manera la gestión de la calidad asegura la máxima absorción de la información previamente brindada.

Aprendizaje programado es un método de autoaprendizaje que incluye tres partes según Dessler (2009):

1. Presentar el aprendiz preguntas, hechos o problemas.
2. Permitir que el aprendiz responda.
3. Proporcionar retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas (p.308).

Por lo general, el aprendizaje programado basado en la gestión de la calidad presenta hechos y preguntas de seguimientos pasó por paso. Luego, el aprendiz puede responder y los pasos posteriores le proporcionan retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas. La siguiente pregunta a menudo depende de la exactitud de la respuesta que el aprendiz dio a la pregunta anterior, además de proporcionar al aprendiz la guía y la dirección hacia el siguiente paso instruccional, los sistemas inteligentes de tutoría aprenden cuales preguntas y enfoques sirvieron y cuáles no.

#### **3.4.5. Gestión de la calidad en el método de capacitación simulada**

Este método ayuda a que los empleados trabajen en equipo para la ejecución sus tareas. Dessler (2009):

Este método es muy poco común cuando se aplica la capacitación en la organización en ocasiones se denomina capacitación de vestíbulo, es el método mediante el cual las personas aprenden con el equipo real o simulado que utilizaran en su trabajo, pero fuera de una situación laboral. (p. 305).

La capacitación por vestíbulo es también un método mediante el cual las personas aprenden con el equipo real o simulado que utilizaran en su trabajo, pero fuera de una situación laboral.

Las simulaciones son enfoques de la capacitación que utilizan instrumentos o programas que producen tareas lejos del sitio del trabajo. Los instrumentos varían desde simples modelos en papel de equipos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de ambientes totales. Aunque la capacitación con simuladores pueden ser menos valiosas que la capacitación en el trabajo, posee ciertas ventajas en algunas situaciones. Un ejemplo clásico es la capacitación de pilotos de aviones en un simulador; los accidentes simulados no cuestan vidas ni reducen la flotilla de aviones de la empresa.

#### **3.4.6. La gestión de la calidad en las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales.**

Los capacitadores deben familiarizarse con las cualidades de los medios audiovisuales, así como conocer la manera más provechosa de usarlos. Dessler (2009) “Las técnicas de la gestión de la calidad en la capacitación basadas en medios audiovisuales, como DVD, películas, diapositivas de Power Point, videoconferencias, grabaciones de audio o de video, pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia” (p. 304). Es preciso destacar que dichos medios son recursos didácticos que facilitan la forma de enseñar y saber el medio a utilizar.

Los métodos audiovisuales es posible utilizarlos en las siguientes situaciones según Dessler (2009):

1. Cuando se tiene la necesidad de ilustrar la manera de seguir cierta secuencia a lo largo del tiempo; por ejemplo, cuando se enseña a reparar una máquina de fax. La posibilidad de detenerla imagen, repetirla y reproducirla a mayor o menor velocidad es muy útil.
2. Cuando se tiene que exponer a los aprendices a sucesos que no pueden demostrarse con facilidad en conferencias en vivo, como una visita a una fábrica o una cirugía de corazón abierto.

3. Cuando se necesita capacitar a todos los empleados de una empresa y es demasiado costoso trasladarlos de un lugar a otro.
4. Por lo consiguiente, se puede decir que los medios audiovisuales son conjunto de técnicas visuales y auditivas que apoyan a la enseñanza y aprendizaje que sirve para facilitar comunicación (p.318).

El uso de materiales audiovisuales para la capacitación exige plantearse constantemente esta pregunta ¿cuál es el material más eficaz para presentar un tema en forma concreta, precisa, clara y atractiva? A menudo, la respuesta exige un cierto conocimiento técnico frente a la gama de recursos disponibles y las posibilidades de aprovecharlos, tanto desde el punto de vista de su manejo como del ambiente en que se desarrollará el proceso de capacitación.

Este método de capacitación es uno de los más utilizados en la actualidad debido a la facilidad de procesar la información de manera objetiva y concreta; facilita al capacitado tener una visión más clara de lo que la organización desea transmitirle.

#### **3.4.7. La gestión de la calidad en las técnicas de capacitación por computadora**

La capacitación por computadoras es cada vez más interactiva y más realista. Dessler (2009) “En la capacitación por computadora, el aprendiz utiliza sistemas interactivos de cómputo o de disco versátil digital para mejorar sus conocimientos o sus habilidades” (p. 305). La gestión de la calidad en este método coloca al aprendiz en un ambiente artificial tridimensional que simula eventos y situaciones que podría experimentar en el trabajo lo cual permite el desarrollo mental y emocional para situaciones futuras.

La capacitación interactiva multimedia integra el uso de texto, video, graficas, fotografías, animación y sonido para producir un ambiente complejo de capacitación en el que interactúa el aprendiz. Un equipo de dispositivos sensoriales transmite las respuestas del aprendiz en la computadora; con la ayuda de lentes especiales y dispositivos auditivos y sensoriales, éste siente y escucha lo que ocurre en ese momento.

Entre la primera técnica de capacitación por computadora se menciona el método de capacitación a distancia y por internet. Gore (2005):

En la actualidad, muchas de las empresas utilizan varios tipos de métodos de aprendizaje a distancia para capacitar a sus empleados, los cuales van desde cursos de papel y lápiz por correspondencia, tele capacitación, videoconferencias, seminarios, hasta modernos programas por internet (p.306).

Un entorno de aprendizaje que se utiliza es el aula virtual el aprendizaje convencional por internet está limitado al tipo de instrucción, por medio de computadoras o laptops, los aprendices a distancia participan en discusiones visuales y de audio en vivo, se comunican a través de texto escrito y que aprendan mediante contenidos como diapositivas de PowerPoint.

1. Tele capacitación: en este curso de tele capacitación, un capacitador de una central instruye a un grupo de empleados ubicados en lugares remotos por medio de redes de televisión.
2. Videoconferencias: este permite que las personas que se ubican en un lugar se comuniquen en vivo, a través de una combinación de equipo visual y audio, con individuo de otra ciudad o país.
3. Seminario: es una reunión especializada que tiene una naturaleza técnica y académica cuyo objeto es realizar un estudio profundo de determinadas

materias con un tratamiento que requiere una interactividad entre los especialistas.

Un entorno de aprendizaje que se utiliza es el aula virtual el aprendizaje convencional por internet está limitado al tipo de instrucción, por medio de computadoras o laptops, los aprendices a distancia participen en discusiones visuales y de audio en vivo, se comuniquen a través de texto escrito y que aprendan mediante contenidos como diapositivas de PowerPoint.

### **3.5. Beneficio de la capacitación basados en la calidad**

La gestión de la calidad de la capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el desarrollo personal y para la organización. Werther y Keith (2008) “los beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades” (p.252). Las organizaciones deben de contar con un personal calificado y productivo, para obtener resultados que favorecen la competitividad empresarial.

La capacitación es parte fundamental para el crecimiento integral del cuerpo organizativo. Keith (2008):

1. Para el individuo: ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, contribuye positivamente en el manejo de conflicto y tensiones, incrementa el nivel de satisfacción y permite el logro de metas individuales.
2. Para las relaciones humanas: mejora la comunicación entre grupos e individuo, ayuda en la orientación de nuevos empleados, alienta la cohesión de los grupos y mejora la calidad del hábitat en la empresa.
3. Para la organización: mantiene la competitividad de las organizaciones, incrementa la rentabilidad, mejora el conocimiento del puesto y de la

organización a todos los niveles, agiliza a la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo del personal, incrementa la productividad y la calidad del trabajo, promueve la comunicación en toda la organización y reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto (p.261).

Un empleado capacitado es un trabajador seguro de sí mismo, preparado para distintos retos laborales, lo cual beneficia en los resultados pues tiene mejor desarrollo y productividad, logrando así que la gestión de la calidad de la capacitación laboral sea una inversión con grandes beneficios ya que el desempeño mejora continuamente.

### **3.6 Gestión de la calidad en el ciclo de la capacitación**

La capacitación debe de tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiaran a ellos y a la empresa. Chiavenato (2007):

El ciclo de la capacitación inicia desde la determinación de las necesidades de capacitación hasta la evaluación y seguimiento del programa de capacitación donde es allí la pauta para reiniciar el ciclo en cuanto al desarrollo de habilidades de un plan estratégico de capacitación (p. 388).

La capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

### 3.7 Gestión de la calidad en la planeación de la capacitación

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

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

Chiavenato (2007) “El programa de capacitación requiere de un plan que incluyan los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objeto de la capacitación
3. División del trabajo que se desarrollara en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
7. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas.
8. Lugar donde se efectuara la capacitación, con la consideración de las opiniones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.

10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajuste y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia (p. 397).

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

### **3.8 Proceso para la gestión de calidad de la capacitación en el desempeño laboral**

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, Ésta es una actividad sistemática, y permanente, cuyo propósito general en la gestión de la calidad es: preparar, desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores.

Werther y Davis (1998) los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son:

1. Detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico.
2. Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación.
3. Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma.
4. la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes).

5. Evaluar que puede ser antes, durante y posterior a las capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador y dar seguimiento (p.211).

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son desde la necesidad de capacitación hasta la evaluación y seguimiento de dicho programa.

### **3.8.1. Medios para hacer una detección o diagnóstico a las necesidades de la capacitación para el desempeño laboral en base a la gestión de la calidad.**

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

Las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Chiavenato (2009):

La detección de las necesidades de gestión de calidad en la capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras

que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea los medios principales empleados para hacer la detención de las necesidades de capacitación (p.228).

Las necesidades para la gestión de calidad en capacitación son una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación.

Existen distintos medios para la detección de estas necesidades. Según Chiavenato (2009) son:

1. Evaluación del desempeño: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, si como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. Observación: constatar donde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en la relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinario , alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
3. Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y lista de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. Entrevista con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevista con los responsables de las diversas áreas.
6. Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la

organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

7. Exámenes de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que se desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten de la vista. (p.235).

### **3.8.2. Gestión de la calidad y sus indicadores de necesidades de capacitación**

Existen indicadores para detectar la necesidad de la capacitación. Estos sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes. Chiavenato (2007):

Además de los medios antes mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocaran futuros requerimientos de capacitación en cualquier área (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori) (p. 396).

Estos problemas son provocados por necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas están relacionados con la producción o con el personal, y sirven como un diagnóstico de necesidades.

El detectar en forma correcta las necesidades de capacitación de los recursos humanos tiene entre otras, las siguientes ventajas:

1. Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación
2. Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
3. Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
4. Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.
5. Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

### **3.9. Implementación o ejecución de gestión de calidad para la capacitación del desempeño laboral**

La implementación o realización de la gestión de calidad para la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Chiavenato (2007):

Es la tercera etapa del proceso de capacitación la implementación de la capacitación, tal como ha sido planeada. Una vez diagnosticada las necesidades desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación (p. 402).

Esto implica:

1. Decidir a quién contratar o designar a un instructor interno
2. Preparar los manuales del curso
3. Preparar el material didáctico
4. Disponer del equipo necesario
5. Contratar y/o acondicionar el lugar en donde se impartirá el curso

6. Coordinar con los jefes de los participantes para que éstos sean programados e informados
7. Contratar los servicios de café, refrescos o comidas en caso necesarios
8. Coordinarse con el instructor para cualquier apoyo necesario
9. Declarar iniciado el evento
10. Supervisar la evolución del curso para corregir algún imprevisto
11. Designar quien, o realizar personalmente la evaluación
12. Preparar y entregar las constancias de participación
13. Cerrar el evento
14. Realizar los pagos derivados del evento, en su caso
15. Realizar los registros estadísticos
16. Generar los reportes de los resultados obtenidos

Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo.

Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores especialista contratados.

Estas son algunas de las actividades típicas que se realizan cuando se pretende impartir un curso de capacitación en una empresa cualquiera, desde luego, podrían variar de una empresa a otra, pero son las más comunes o frecuentes.

## **Capítulo 4: Gestión de la calidad en la evaluación del desempeño**

La gestión de la calidad en la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puntos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de staff, la calidad en la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación.

Se realiza un análisis del proceso de evaluación del desempeño, donde se valoran los elementos indispensables a tener en cuenta para la aplicación consecuente de este instrumento de gestión de calidad, de manera que se logre el incremento permanente de las competencias de los trabajadores, tributando así al alcance de los objetivos generales de la organización.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactoria, debe ser alentado. La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del profesional de recursos humanos.

### **4.1. Definición de gestión de calidad en la evaluación del desempeño**

Existen distintas formas de definir la evaluación del desempeño en base a la gestión de la calidad, de esta forma, se plantean distintas concepciones de acuerdo a los autores versados en el tema. Dessler (2009):

La gestión de calidad en la evaluación del desempeño es como el proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo de un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa (p.335).

La gestión de la calidad en la evaluación del desempeño no es más que una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

La gestión de la calidad en la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización. Chiavenato (2007) “la gestión de la calidad en la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (p.243). La calidad en la evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el desempeño de cada trabajador en sus puestos asignados.

Si el proceso de evaluación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas del personal y bajo el nivel de dinamismo de toda la empresa. Sáenz (1995) “la calidad en la evaluación del desempeño para que sea eficaz debe basarse enteramente en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo y nunca en sus características de personalidad” (p.82) Niveles altos de empleados que no se desempeñan bien puede indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de recursos humanos.

Para de gestión de calidad en la evaluación del desempeño, se requiere el apoyo de los gerentes y jefes de cada área, es necesario que el enfoque adoptado por la entidad sea utilizado por los gerentes de la organización. Chiavenato (2004) “Sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia las cualidades o el status de algún objeto o persona”. El profesional de recursos humanos debe identificar estrategias para lograr que los gerentes y supervisores asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad.

## **4.2. Objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño en la gestión de la calidad**

El propósito principal de llevar a cabo la gestión de la calidad en la evaluación del desempeño es determinar el valor de trabajo realizado por el empleado. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases. Chiavenato (2007):

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, objetivamente, de las formas de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimientos y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra (p.248).

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa. Indirectamente sirve para establecer el sistema de evaluación con las respectivas normas para su aplicación.

Una de las responsabilidades del comité es establecer los objetivos del programa de evaluación del desempeño. Sin embargo, habrá que considerar que la evaluación del desempeño no puede restringirse solo al juicio del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario determinar sus causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el empleado. Si es necesario cambiar el desempeño, el evaluado no solo debe estar informado de lo que se planea cambiar, sino también de la razón para el cambio y como deberá hacerse.

### **4.3. Importancia de la gestión de calidad en la evaluación del desempeño**

El mundo actual está envuelto en una combinación de cambios continuos en organización de dirección y desarrollo del proceso de calidad donde marca el control empresarial y métodos e indicaciones de medir el proceso de evaluación del comportamiento empresarial del hombre. Werther (2008):

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema normal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias de sobre cómo mejorar la productividad (p.306).

Al evaluar la gestión de la calidad en el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, ya que ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos. Algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son: la conducta, solución de conflictos, la efectividad, los objetivos, el desarrollo personal, la capacidad de trabajo en equipo y las habilidades de comunicación.

Puede ocurrir que el colaborador se resista a este proceso, por considerar que sus evaluadores no son imparciales y que al obtener una prueba no favorable podría costarle su permanencia en la organización. Para esto, las empresas deben tomar medidas y cambiar la visión negativa de la evaluación del desempeño con soluciones que garanticen procesos reales y que aporten a la mejora del rendimiento.

#### **4.4. Gestión de la calidad y sus beneficios en la evaluación del desempeño**

Cuando un programa de gestión de calidad en la evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado de la forma más correcta, trae beneficios a cortos, medianos y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente y la organización, por norma general el departamento de gestión del talento humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos, aunque puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados válidos, confiables y utilizables.

##### **4.4.1. Gestión de la calidad y los beneficios para el gerente**

Los directores y gerentes también tienen mucho de que beneficiarse implantando un sistema de gestión de la calidad, ya que este les aporta una gran metodología para gestionar su organización con una buena evaluación, se consigue mejorar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores; para ello, se establecen medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de los empleados, fomentando la comunicación en la organización para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño. Chiavenato (1999):

1. Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
3. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño (p.642).

Lo que todo gerente debe de tomar en cuenta principalmente son los datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización. La calidad en la evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, siempre y cuando sea llevado a cabo sin prejuicios, sino tomando solo en consideración los resultados en relación con el trabajo.

#### **4.4.2. Gestión de la calidad y los beneficios para el subordinado**

Puesto que la gestión de la calidad en la evaluación del desempeño es una herramienta enfocada a la mejora de los resultados de los recursos humanos de una organización, es evidente que se ha convertido en un instrumento necesario y de gran valor para toda empresa. Chiavenato (1999):

1. Conoce las reglas del juego, o sea, cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
2. Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y según la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
3. Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, desarrollo entre otras.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuentas propias, entre otras)
4. Hace una auto evaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales (p.642).

Cuando se aplica la gestión de la calidad en la evaluación de desempeño periódicamente el subordinado tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo, especialmente si se le ha dado a conocer el perfil del alto desempeño.

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento). Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.

#### **4.4.3. Gestión de la calidad y los beneficios para la organización**

Unos de los mayores retos que enfrentan las organizaciones hoy en día ,es contar con el personal calificado que pueda ayudar de manera activa a concretar los objetivos estratégicos de la organización a través de sus competencias, habilidades, actitudes y conocimientos a la par que se les motiva y desarrolla. Gutierrez (1999):

1. Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo asimismo define cual es la contribución de cada empleado.
2. Identificar a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencias.
3. Dinamiza su política de recursos humanos al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humana en el trabajo (p.643).

Respecto a un trabajo, es parte del evalúo del capital humano un análisis exhaustivo; no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para los supervisores, gerentes y directivos.

La organización obtiene una evaluación del potencial humano a corto, medio y largo plazo, así como una identificación de los trabajadores que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, o por el contrario, disponen de condiciones para ascender o ser transferidos.

De igual manera, la organización se beneficia de una política de recursos humanos, que ofrece oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), y estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

#### **4.5 Ventajas en la evaluación del desempeño**

Es evidente que la gestión de la calidad en la evaluación del desempeño conlleva una serie de ventajas competitivas y productivas en el seno de una organización, entre los beneficios que aporta la evaluación del desempeño encontramos las siguientes ventajas. Werther (2008):

1. Mejora el desempeño: mediante la realización sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal lleva a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
2. Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir que tasa de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencias un reconocimiento del desempeño anterior.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado: de manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

5. Planificación y desarrollo de la carrera profesional: la realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos.
7. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos.
8. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud. Las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda (p.303).

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad, todo esto aporta para un mayor funcionamiento de la organización teniendo en cuenta que también favorece a sus colaboradores para un mayor desempeño.

#### **4.6. Propósitos de la gestión de calidad en la evaluación del desempeño**

La gestión de la calidad en la evaluación de desempeño tiene como principal propósito determinar el valor del trabajo realizado por el trabajador en la empresa. También busca motivar a todos para su desarrollo en conjunto, esto permite que se implementen políticas de compensación, promoción y ascensos para las rotaciones adecuadas y se logre un aumento en la productividad, calidad y rendimiento del trabajador. Robbins (2004):

1. Ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general.
2. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos.

3. Las evaluaciones también identifica las necesidades de capacitación y desarrollo.
4. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos.
5. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño (p.595).

Las evaluaciones del desempeño son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quien obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.

#### **4.7. Gestión de la calidad en los métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

La gestión de la calidad en la evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya que se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Chiavenato (2007) “el problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo soluciones que se trasformaron en métodos de evaluación bastante populares “(p.249). Así como las políticas varían de acuerdo con la empresa, cada empresa puede desarrollar su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados.

Se trata de los llamados métodos tradicionales de la gestión de la calidad en la evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se puede emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado.

#### **4.7.1. La gestión de la calidad en el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas**

La escala gráfica de calificaciones es el método más sencillo y popular para aplicar la gestión de la calidad en la evaluación del desempeño. La calidad se aplica cuando el supervisor califica a cada subordinado circulando o marcando la calificación que describe mejor su desempeño para cada característica, al final se suman los valores asignados. Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Chiavenato (2007):

Este es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado afín de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador los cuales pueden interferir en los resultados es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamiento estadísticos o matemático para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores (p.249).

De acuerdo con los estándares de la gestión de la calidad, las escalas gráficas miden el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduado. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Estos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto esto de trabajo.

Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada una es dimensionada a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta un óptimo o excelente.

#### **4.7.2. La gestión de la calidad en el método de elección forzosa**

Es un método tradicional de evaluación de desempeño que consiste en evaluar la calidad en el desempeño de las personas por medio de frases descriptivas, que enfocan determinados aspectos del comportamiento. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de "elección forzosa". Alles (2007):

El evaluar el desempeño de los colaboradores de una organización, mediante frases descriptivas determinara alternativas de tipos de desempeño individual. Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado. La aplicación de la calidad permitirá la obtención de resultados exactos (p.254).

En el método de elección forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

El método de elección forzosa consiste en evaluar la calidad en el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

#### **4.7.3 Gestión de la calidad en el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo**

El método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite la gestión de la calidad evalúe el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existente.

Es un método de evaluación que se basa en una entrevista con un especialista en evaluación con el supervisor inmediato de los trabajadores, con los cuales se evalúa el desempeño de cada uno de estos, con base al análisis de hechos y situación ofrece la posibilidad de planear con el supervisor inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. Chiavenato (2007):

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones (p.257).

Sin la gestión de la calidad, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios.

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno.

#### **4.7.4. La gestión de la calidad en el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos**

La gestión de calidad en el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracasos). Chiavenato (2007):

Los incidentes críticos se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz (p. 259).

La clave es mencionar solo comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad definido vagamente. Una lista de incidentes críticos brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren mejora en cuanto a este método basado en la gestión de la calidad.

El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionales negativos del desempeño de sus subordinados.

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso).

El método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.

#### **4.7.5 La gestión de la calidad en el método de comparación de pares**

La gestión de la calidad en este método se aplica llevando a cabo la evaluación de las personas de un departamento cortejando una persona con otra, o varias personas con varias personas, tomamos cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo) para establecer finalmente una lista de personas en forma jerarquizada de mejor a peor. Chiavenato (2007):

Un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en la relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño (p, 260).

Este método clasifica a los empleados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, con el propósito de indicar al mejor empleado de esos pares. Ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz; se establece una característica y cada subordinado se compara con el resto de los subordinados por pares, indicando quien es el mejor de ese par (con + 0 - ) identificando quien es el mejor empleado de todos los evaluados.

La gestión de la calidad en el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, solo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos. Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño.

En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

#### **4.8. La gestión de la calidad en la entrevista de evaluación del desempeño**

Es el proceso en el que el entrevistador (o evaluador) entrega los resultados de la evaluación efectuada, luego de su procesamiento, análisis e interpretación, presentándose las conclusiones a la que se han llegado así como las sugerencias de mejora. Alles (2011):

La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Así mismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión (p.24).

Este tipo de entrevista se da en el marco de la evaluación de desempeño que es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. La entrevista de evaluación, suele ser el momento en el que se comentan los resultados de la evaluación y en el que se deben brindar pautas para la mejora del desempeño elaborando planes de acción específicos.

Es la clave del sistema de evaluación, fundamental para transmitir al empleado los aspectos más significativos de su desempeño, clarificando sus áreas de mejora y ayudándole a desarrollar todo su potencial de ahí la gran importancia de saber manejarla adecuadamente.

La gestión de la calidad en la entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ellos, Muchas veces los que tienen un desempeño ineficiente no comprende exactamente que se espera de ellos. Aclarar este punto, especificando áreas de acción y responsabilidades, mejora el desempeño.

#### **4.8.1 El propósito de la calidad en la entrevista de evaluación del desempeño**

El propósito de la calidad en la entrevista de evaluación nos demuestra que cada colaborador evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea, debe evaluar su desempeño en la obtención de metas, resultados fijados y superación de expectativas, también se evalúa las necesidades y carencia personal, mejorar tu productividad laboral, las debilidades y fortalezas, las potencialidad y las fragilidades y con esto reforzar y mejorar resultados personales. Dolan (2007):

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejores su trabajo, comunicar en forma clara e indiscutible cuál es su patrón de desempeño.
2. Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeño (retroalimentación) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.
3. Discutirá ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender como podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.
4. Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, como lo están desarrollando y como podría mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas.
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada (p.318).

La calidad en la entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño.

El evaluador debe tener habilidades para presentar los hechos y lograr que el evaluado, al terminar la entrevista, salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño en el nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño.

El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores y debe ser preparada de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá el evaluado y como lo hará.

## Conclusión

El sistema de gestión de la calidad en el desempeño laboral permite a la organización buscar estrategias que se adapten a la implementación de los procesos de sus actividades para mejorar la calidad de sus productos y servicios obteniendo beneficios tanto para las organizaciones, y para el desarrollo de cada integrante de la empresa sabiendo así realizar sus tareas laborales y cuando realizarlo, a su vez permite tener un resultado predecible, por lo tanto controlable.

La calidad en los procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección del personal en la gestión de calidad tiene que ser riguroso y bien ejecutados ya que ayudan a las empresas seleccionar futuros empleados y así conseguir un personal capaz para ser competitivo en el mundo laboral. El reclutamiento y la selección del personal sirven como apoyo para el proceso de elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos.

La gestión de calidad en la capacitación del personal describe los procesos para el desarrollo personal y organizacional de ambiente interno, aplicada directamente a las personas por medio de los puestos desempeñados. La capacitación debe ser un proceso continuo para alcanzar el éxito en el desarrollo de personal y competitividad de la organización.

La gestión de la calidad en los métodos de la evaluación del desempeño es esencial dentro de la administración del capital humano. Proporciona herramientas que sirven de apoyo para una descripción precisa y contundente de su desempeño a futuro ya que ayuda a las organizaciones a seleccionar al personal idóneo para ocupar el puesto y de esta forma especificar de manera detallada las funciones y tareas que debe desempeñar el trabajador dentro de la empresa.

## Bibliografía

- Alquino, G (1992). *Administración del personal*. México, D.F: Ediciones Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, L (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, L (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato. (Ed). (2000). *Administración de recursos humanos*, Colombia: Editorial Ily Solano Arévalo.
- Deming, W.E (1989). *La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santo.
- Dessler, G (2009). *La administración de recursos humanos en la actualidad*, U.S.A: Autor –Editor
- Dolan, S.L. (2007). *La Gestión de los humanos* España: MC GRAW-Hill.
- Galicia, A. (Ed). (1994). *Administración de Recursos Humanos*, México: Editorial Trillas.
- Juran, J.M (1993). *Manual de control de la calidad (cuarta edición)*. La Habana, Cuba: Editorial MES. *Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabularios ISO 9000. Versión 2008*.
- Lopez, S.R (2006). *Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización (1ra Ed)*. Madrid, España.
- Mondy, W. (Ed). (1997). *Administración de recursos humanos*, México: Editorial Miembro de la Cámara Nacional de la Industria.

Werther, B.W. (2008).El capital humano de las Empresas. México: Editorial MC Graw. Hill.