

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y GESTION EMPRESARIAL



**TESIS DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

Tema:

**CALIDAD TOTAL DEL TALENTO HUMANO Y SU GESTIÓN EN
LA EMPRESA DE CONFECCIONES “FAYCON SPORT” EN EL
CANTÓN VENTANAS DE LA PROVINCIA DE LOS RIOS**

Autoras:

Jessenia Marilú Macías Rodríguez

Julay Juliana Moyano Guamán

Director:

MAE, José María Nivelá Icaza

Lector:

MAE, Verónica Merchán

Año 2014

Babahoyo

Los Ríos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y GESTION EMPRESARIAL



**TESIS DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

Tema:

**CALIDAD TOTAL DEL TALENTO HUMANO Y SU GESTIÓN EN
LA EMPRESA DE CONFECCIONES “FAYCON SPORT” EN EL
CANTÓN VENTANAS DE LA PROVINCIA DE LOS RIOS**

Autoras:

Jessenia Marilú Macías Rodríguez

Julay Juliana Moyano Guamán

Director:

MAE, José María Nivelá Icaza

Lector:

MAE, Verónica Merchán

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Los autores de esta investigación declaran que no existe investigación alguna del tema: “CALIDAD TOTAL DEL TALENTO HUMANO Y SU GESTIÓN EN LA EMPRESA DE CONFECCIONES “FAYCON SPORT” EN EL CANTÓN VENTANAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS”, en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

**JESSENIA MARILÚ MACÍAS RODRÍGUEZ
JULAY JULIANA MOYANO GUAMÁN**

AGRADECIMIENTO

Agradezco a nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

A cada uno de los maestros que nos guiaron y fortalecieron con sus sabios consejos.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

JESSENIA MARILÚ MACÍAS RODRÍGUEZ

AGRADECIMIENTO

Agradezco a nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

A cada uno de los maestros que nos guiaron y fortalecieron con sus sabios consejos.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

JULAY JULIANA MOYANO GUAMÁN

DEDICATORIA

A Dios mi creador, la luz de mi vida, al que le debo todos mis conocimientos y toda mi gratitud.

A mis padres y hermanos, quienes han sido la guía y el camino para poder llegar a este punto de mi carrera, que con su ejemplo dedicación y palabras de aliento nunca bajaron los brazos para que yo tampoco lo haga, aun cuando todo se complicaba, Los Amo.

A mi novio por su apoyo y comprensión diariamente.

A mi familia toda que con sus consejos me hicieron una mujer de bien y a los cuales les deseo felicidad.

JESSENIA MARILÚ MACÍAS RODRÍGUEZ

DEDICATORIA

A Dios mi creador, la luz de mi vida, al que le debo todos mis conocimientos y toda mi gratitud.

A mis padres por su incomparable e incondicional amor, que son la fuerza y la paciencia que me permitieron ver metas conquistadas.

A mi novio por su apoyo y comprensión diariamente.

A mi familia toda que con sus consejos me hicieron una mujer de bien y a los cuales les deseo felicidad.

JULAY JULIANA MOYANO GUAMÁN

INDICE

Contenido	Pág.
PORTADA	
CONTRAPORTADA	
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
INTRODUCCIÓN	1
I. OBJETIVOS	
1.1. Objetivo General	3
1.2 Objetivos Específicos	3
II MARCO REFERENCIAL	
2.1 ANTECEDENTES	4
2.2 MARCO TEÓRICO	6
2.3 MARCO CONCEPTUAL	30
2.4. POSTURA TEÓRICA ASUMIDA	32
2.5 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	33
2.5.1. Hipótesis general	33
2.5.2. Hipótesis específicas	33
III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	
3.1 Descripción de resultados	35
3.2. Interpretación y discusión de resultados.	44
IV. CONCLUSIONES	45

V. RECOMENDACIONES	46
VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.	
6.1. Título	47
6.2. Objetivos de la propuesta	47
6.2.1. General.	47
6.2.2. Específicos.	47
6.3. Justificación	48
6.4. Factibilidad de la propuesta.	50
6.5. Actividades.	51
6.6. Evaluación de la propuesta	55
VII. BIBLIOGRAFÍA	72
VIII. ANEXOS	77

INTRODUCCIÓN

Las exigencias del mercado cada vez son más fuertes y requieren de empresas sumamente competitivas capaces de complacer todos sus requerimientos. La forma de vida desde hace unos veinte años ha cambiado totalmente, hemos pasado de la era neoclásica a la era de la información caracterizada por los cambios drásticos y constantes, por los adelantos tecnológicos y por la forma de ver al Talento Humano de las organizaciones. Antes estos cambios bruscos, la economía de los países se ve afectada directamente, lo que obliga a las organizaciones a plantear nuevas formas de ingresar o mantener en sus

mercados, ya que de su capacidad dependerá su supervivencia. Todos estos cambios requieren de nuevas estrategias de diseño, producción, venta y distribución de sus productos o servicios, lo que necesariamente se refleja en la necesidad de cambio de su Recurso Humano.

En Latinoamérica la mayoría de las Pymes, son de origen doméstico, y su debilidad más grande está en la poca aplicación del manejo de información integrada, desarrollo organizacional, estandarización en los procedimientos de los flujos administrativos de la empresa, peor aún, tener la habilidad para manejar los niveles de planificación, presupuestación, indicadores de gestión con herramientas de inteligencia de negocios.

De acuerdo a la experiencia que tengo en implementar más de 600 Pymes en el Ecuador, encuentro un factor común en todas ellas que es la falta de capacidad administrativa, salvo pocas excepciones de administradores jóvenes que traen consigo una preparación previa obtenida en alguna universidad del país. Luigi Valdés Buratti, especialista en el ámbito estratégico empresarial, indica.

Los recursos económicos básicos, tierra, trabajo y capital, han sido substituidos por el conocimiento. La nueva forma de generar riqueza está representada por la oportunidad, la creatividad, el valor agregado, la tecnología, la información, la capacidad de respuesta, la productividad, la innovación y cooperación, todas ellas aplicaciones del conocimiento (Buratti, 2002). -

Partiendo de que “el poder radica en el conocimiento” (Buratti, 2002), la cobertura

de esta tesis es proporcionar al usuario los conocimientos necesarios sobre la capacidad administrativa. Desarrollar y potenciar este capital intelectual es el único camino seguro para hacer competitiva a una organización.

Las organizaciones están conscientes que deben mejorar su gestión, con el fin de ayudar al desarrollo de sus trabajadores, es por ello que cuestiona e investiga cómo podemos hacer para obtener un recurso humano competente, en el que todas y cada una de las personas que trabajan en la misma participen directamente del proceso en todas sus etapas para dar los resultados esperados. Es así que esperamos obtener las mejores evidencias que permitan la implementación de un modelo de gestión por competencias a fin de aprovechar el recurso humano y así disminuir el impacto que tendrá en las empresas nacionales todo acuerdo comercial con otros países o lo que sucedería si es que mantenemos el esquema tradicional de manejo de los recursos humanos.

I. OBJETIVOS.

1.1. Objetivo general

Diseñar un manual de calidad total del Talento Humano que permita una eficiente gestión administrativa en la microempresa “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas.

1.2. Objetivos específicos

- ◆ Fundamentar la estructura de un programa de calidad total del Talento Humano

y la eficiencia administrativa de la microempresa “Faycon Sport”.

- ◆ Determinar la estrategia de Calidad Total que mantiene la microempresa de Confecciones “Faycon Sport”.
- .
- ◆ Proponer un manual de calidad total del Talento Humano que permita la eficiente Gestión Administrativa en la microempresa “Faycon Sport”.

II. MARCO REFERENCIAL.

2.1. Antecedentes.

En la moderna empresa preferiríamos utilizar nociones o términos, como las de Desarrollo del Potencial o Talento Humano, por abarcar éstas una visión más dinámica y humana. El concepto de Talento humano se muestra un tanto inadecuado pues podría prestarse a ver al hombre como un simple instrumento productivo.

En esa medida, nos agradaría más hablar del Recurso Inteligente, o simplemente Colaborador. Pero para efectos de unificar el lenguaje con diferentes actores sociales y económicos, se utilizará aquí el término de Desarrollo de Talento humano, aclarando que en él se piensa en un hombre que además de aportar su capacidad productiva, contribuye a la construcción del desarrollo humano sostenible en diferentes frentes de una manera activa, participativa y creativa.

El concepto de Desarrollo de Talento humano abarca pues, en términos generales, la búsqueda e impulso de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento. Este concepto coloca al ser humano en el centro del proceso de desarrollo, como objeto pero también como sujeto, en concordancia con el hecho de que el crecimiento económico debe ser un instrumento al servicio del hombre antes que un fin en sí mismo. La Dirección de Desarrollo de Talento humano debe encargarse ahora de orientar a los colaboradores “a pensar antes de hacer las cosas y agregar valor intelectual”.

Las empresas, siendo entidades asociativas democráticas, compuestas por personas que participan activamente en todos los niveles de la organización y dado el papel central que dentro de su estructura ocupa el hombre como ser integral, deben enfatizar en éste concepto de una manera especial.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y desarrollo, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus integrantes.

La Dirección de Desarrollo de Talento humano o Dirección de Personal, es una función especializada, formada por un conjunto de Estrategias normas, principios y procedimientos, que aplicadas a los grupos humanos nos permite alcanzar objetivos y metas deseadas; encargándose de planear, organizar, proponer, dirigir y controlar los programas, políticas y procedimientos a obtener, desarrollar y retener la cantidad y calidad de Talento humano que una empresa requiere para su eficiente funcionamiento. Se inspira y apoya en otras disciplinas como la: Psicología, Sociología, Derecho, Economía, Pedagogía, etc.

Desde un punto de vista más práctico, se define la Administración de Talento humano como una función técnica planificada y evaluable, que permite elegir, mantener, utilizar y desarrollar a un personal competente, multifuncional y habilidoso, permitiendo además que la empresa alcance sus objetivos, sin menoscabo de la condición humana de los colaboradores.

2.2. Marco Teórico

La Gestión de Recursos Humanos versus la Gestión de Calidad Total.

La construcción de capacidades de innovación y sus resultados expresados en productos y procesos se consideran una fuente estructural de ventaja competitiva para las empresas ((J.B. Barney, 1991); (E. Penrose, 1959); (Peteraf, 1993); (R.P. Rumelt, 1984); (B. Wernerfelt, 1984)). En consecuencia, la búsqueda de políticas, prácticas y actividades de gestión que promuevan un mejor desempeño innovador ha derivado en recurrentes preguntas de investigación. En efecto, desde los campos de estudio de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y de la Gestión de la Calidad Total (GCT) recientemente se ha empezado a indagar sobre sus efectos en materia de innovación.

En realidad, y de una manera más amplia, los estudios de la GRH y de la GCT se han preocupado por los efectos sobre los resultados empresariales ((Combs J.G.- Liu Y. Hall - A.T., 2006) (H. Kaynak, 2003); (A. Nair, 2006)). Sin embargo, el mismo trabajo de investigación ha demostrado efectos diferenciales según el tipo de resultado considerado, sea este financiero, operativo, de mercado, o laboral, y en particular dentro de los resultados operativos se ha enfocado en los resultados de innovación.

Desde una perspectiva estratégica la GRH se ha demostrado proactiva a una mejora de la capacidad de innovación y de sus resultados. El trabajo se ha centrado en la identificación de prácticas de gestión que promuevan la innovación,

y su expresión en sistemas laborales de alto desempeño. Los resultados han encontrado evidencia de efectos positivos de la GRH sobre la innovación como lo predice la teoría ((Jiménez D. y Sanz R., 2008); (Lau C. M. y Ngo H. Y., 2004); (Laursen K., 2002); (Laursen K. y Foss N., 2003); (Pini P. y Santangelo G., 2005); (Therrien P. y Léonard A., 2003)).

Alternativamente, dentro del campo de estudio de la GCT, igualmente se ha encontrado que ésta entendida como un modelo integral de gerencia es proactiva a la mejora de las capacidades y el desempeño innovador ((Perdomo J. Gonzalez J, 2006); (Prajogo D.I. y Sohal A. S., 2003 - 2004)).

Ahora bien, dentro del conjunto de prácticas asociadas a la GCT se ha propuesto diferenciarlas según su carácter de cercanía al concepto de control que está en el origen de la GCT. Así se ha diferenciado las prácticas —hardll o —corell, más cercanas al control total de la calidad, de las prácticas —softll o de —soportell, más orientadas hacia una filosofía de gerencia de la calidad (Flynn et al, 1994; Ho et al, 2001; Rahman, 2001; Rahman y Bullock, 2005; Sitkin et al, 1994). Bajo este considerando se ha indagado sobre los efectos diferenciales de las prácticas —softll y —hardll sobre los resultados, y en particular sobre la innovación, encontrándose que las prácticas —softll poseen un mayor efecto.

Dentro de las practicas —softll aquellas asociadas a la GRH son de particular interés ((Perdomo J. Gonzalez J, 2006)).

El valor diferencial del presente trabajo es profundizar en las líneas de trabajo de la GRH y de la GCT. En particular, se desea indagar si el conjunto de prácticas de recursos humanos promovidas por el marco de la GCT, son equivalentes a los sistemas laborales de alto desempeño, y en este sentido, si tienen efectos positivos sobre la innovación.

El trabajo se plantea en tres partes. Una primera parte en donde se identifican las prácticas de recursos humanos enfocadas en la calidad total, y se justifica la relación con la innovación. Una segunda parte metodológica donde se describen las fuentes de datos, las medidas y la contrastación empírica. Y una tercera parte de discusión de resultados y conclusiones.

Prácticas de Recursos Humanos en la Gestión de la Calidad Total

La GCT es un sistema integral de gestión que se despliega a partir de tres principios guía: i) mejoramiento continuo; ii) enfoque en el cliente; e iii) integración del trabajo ((Dean J. y Bowen D., 1994); (Kim K.Y. y Chang D.R., 1995); (Sitkin S.B. Sutcliffe K.M. y Schroeder R.G., 1994)). En la práctica empresarial estos principios a su vez soportan un conjunto de dimensiones (políticas y actividades de gestión), dentro de las cuales se ha identificado explícitamente la GRH. Y en consecuencia, la GRH contribuye fundamentalmente en lo que respecta a la integración del trabajo a través del desarrollo de las personas y sus relaciones ((Gómez-Mejía, 2002)).

La identificación de las políticas, prácticas y actividades de GRH en los modelos de GCT se aborda desde dos perspectivas. Primero, desde una perspectiva conceptual se parte de los —preceptosll de los —gurúsll de la calidad (Deming, 1986; Crosby, 1997; y Juran, 1988) para identificar los énfasis de gestión, y segundo, desde una perspectiva metodológica se identifican las prácticas de los instrumentos de medida de la GRH en los modelos de GCT.

Desde la perspectiva de los —gurúsll se identifican tres énfasis relacionados con la GRH: i) la formación y capacitación, ii) el trabajo en equipo, y iii) la motivación. Para Deming son claves la formación en el trabajo, los programas de educación y desarrollo, facilitar la interacción entre departamentos, fomentar la responsabilidad y el orgullo en el trabajo; para Juran, proveer recursos y entrenamiento, organizar equipos, contrarrestar la resistencia al cambio y establecer controles; y para Crosby son importantes el entrenamiento, los equipos de mejoramiento y el reconocimiento ((Anderson, 1994); (Claver, 1999); (advantage, 1995)).

Desde la perspectiva operativa de los instrumentos de medida —escala de GRH- las prácticas laborales más importantes enfocadas en la calidad total son: i) aprendizaje, ii) organización del trabajo, y iii) motivación.

Relación entre la GRH enfocada en la calidad total y la innovación

La relación entre prácticas de gestión humana y los resultados empresariales se puede sustentar desde la teoría de recursos y capacidades. Allí las empresas son reconocidas como un reservorio de recursos y capacidades que pueden ser explotados estratégicamente para generar ventajas competitivas ((J.B. Barney,

1991); (E. Penrose, 1959); (Peteraf, 1993); (R.P. Rumelt, 1984); (B. Wernerfelt, 1984)). Desde esta perspectiva los mejores resultados en materia de innovación dependen positivamente de: i) el recurso humano; ii) la capacidad expresada en un sistema laboral de alto rendimiento; y iii) la orientación estratégica hacia la innovación.

En todo modelo de determinantes de la innovación se considera que las personas son en últimas los depositarios del conocimiento aplicado, y en consecuencia, los principales determinantes de la innovación. Más aún, los empleados son los recursos en donde reside la creatividad y ésta debe ser dinamizada a partir del desarrollo de las competencias y de la motivación ((Gupta, 1993) (Jiménez D. y Sanz R., 2008)); (Kanter, 1985); (Mumford, 2000)). En consecuencia, los empleados son un recurso crítico, es decir, son valiosos, escasos, difíciles de imitar y de sustituir (J.B. Barney, 1991); (Grant, 1991); (Peteraf, 1993)) es decir, son fuente primaria de ventaja competitiva a través de su involucramiento en los procesos de innovación. Más allá del capital financiero, las maquinas, y los equipos, existe un papel protagónico de las personas en el logro de capacidades y resultados de innovación como fuentes de ventaja competitiva ((J.B. Barney, 1991); (Barney J.B. y Wright P.M., 1998); (Pfeffer, 1998)). Por lo tanto, el trabajador como centro de interés de los modelos de calidad total representaría un recurso estratégico para la innovación.

Ahora bien, si las personas son fuente de innovación se deben gestionar estratégicamente y no solo administrar. Se hace necesario trascender las

actividades clásicas de administración del personal para responder a problemas críticos como la calidad de productos y servicios, la reducción de ciclos de producción, la retención de clientes, o la innovación (Kaplan R. y Norton D, 2000); (Ulrich D, 1997)). Un efecto de esto es el esfuerzo que las empresas están realizando por desarrollar prácticas innovadoras de alto rendimiento en gestión humana ((Brockbank W., 1999); Combs et al, 2006). Estas prácticas han demostrado su eficacia dado que: i) aumentan las competencias, habilidades y destrezas de los trabajadores ((Becker B.E. y Huselid M.A., 1998); (Delery J. E. y Shaw, 2001)); ii) empoderan a los empleados para que usen sus conocimientos, habilidades y destrezas en apoyo a la toma de decisiones descentralizada; y iii) mejoran la motivación del empleado ((Becker, 1997), (Combs, 2006)).

En suma, se ha encontrado una relación positiva recurrente entre sistemas laborales de alto desempeño o compromiso, entendidos como una capacidad estratégica, y los resultados de las empresas (Combs J.G.- Liu Y. Hall - A.T., 2006). Recientemente se han demostrado igualmente efectos positivos sobre los resultados de innovación (Jiménez D. y Sanz R., 2008); (Lau C. M. y Ngo H. Y., 2004); (Laursen K., 2002); (Laursen K. y Foss N., 2003); (Pini P. y Santangelo G., 2005); (Therrien P. y Léonard A., 2003).

Lo interesante para el argumento es que se han efectuado ejercicios empíricos para demostrar que las prácticas de GRH enfocadas en la calidad total son equivalentes a las promovidas por los sistemas de alto rendimiento ((Lawler, 1995); (McElwee, 2000); (Osterman, 1994); (Simons, 1995); (Wood, 1999)). Se

encontró evidencia de que los sistemas de calidad total y los laborales de compromiso coexisten, e incluso, que los principios de la calidad total son coherentes con el desarrollo de sistemas laborales de compromiso (Bayo-Moriones A. y Merino-Díaz de Cerio J, 2001). Por lo tanto, las prácticas de gestión de recursos humanos que promueven mejores resultados de innovación son equivalentes a las orientadas por la filosofía de calidad total.

Por lo tanto, si las personas son un recurso estratégico que gestionado como un sistema de compromiso mejoran los resultados de innovación, entonces se puede plantear que existe una relación de tipo universal y directa que define la primera hipótesis del trabajo:

Resultados de innovación

Para medir los resultados de innovación se consideró pertinente retomar el planteamiento de (Schumpeter, 1934) respecto a la variedad de casos en que puede expresarse la novedad. Desde esta perspectiva se puede plantear que existen dos tipos genéricos de innovación. Una innovación de carácter tecnológico, asimilada a aquella innovación que resulta de la introducción de una novedad técnica, particularmente en productos, insumos y procesos de producción. Y una innovación de carácter no tecnológico (administrativa), asimilada a aquella que resulta de la introducción de una novedad relativa a cambios en los sistemas de comercialización, métodos de gestión, estrategias competitivas o estructuras de organización y dirección ((Kimberly, 1991); (Lam, 2004); (Schienstock, 2004); (Walsh, 2002)).

Para medir los resultados en materia de innovación tecnológica se elaboró una escala de medida con tres ítems representativos del éxito innovador. La medida del constructo de la innovación tecnológica tomó en cuenta el carácter multidimensional de los resultados del proceso de innovación y la visión de sistema —input-outputll de la medida de la innovación tecnológica sugerido por (Ahmed, 2000). Para la innovación no tecnológica, se elaboró una escala de medida con cuatro ítems y entendida igualmente como un constructo.

La evaluación del instrumento de medida se resume en la tabla 4. Para cada una de las escalas de medida de la innovación, los ítems cargan en un único factor con pesos superiores a 0,55 (valor crítico según (Hair, 1999)) y un alfa de Cronbach superior al 0,70. Además el porcentaje de varianza explicada asociada al factor con auto valor mayor que uno supera el 50% para ambas escalas, indicando que cada factor de medida es adecuado para explicar los datos.

Dirección del Talento Humano.

La Dirección de Desarrollo de Talento humano, específicamente dentro de una empresa se encarga de todo lo relativo a Plantación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Evaluación del Desempeño de los colaboradores, de modo que resulte productivo lo invertido por la empresa en maquinaria, equipo, instalaciones y otros servicios.

El objetivo principal que se plantea en la dirección de Talento humano, es cómo utilizar lo mejor posible las cualidades y capacidades disponibles y potenciales de los colaboradores, con el propósito de alcanzar los fines y objetivos empresariales.

La buena dirección de Talento humano ayuda a los colaboradores a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfacción sino su integración, como parte de un grupo de trabajo. La integración de los trabajadores o colaboradores constituye uno de los factores imprescindible para el éxito de toda organización; indudablemente todo depende de cómo se oriente, se le integre, se considere y trate al colaborador. Además debemos tener en cuenta que la actual administración de cualquier organización o empresa se hace con los colaboradores, es decir las personas ayudan a administrar los demás recursos como financieros, tecnológicos, materiales, e informacionales, etc.

Toda empresa o institución opera con personas y a través de ellas, deberá encontrar la forma de alcanzar sus objetivos, ya sea sociales, económicos o financieros, los cuales dependerá únicamente de la eficiencia y competitividad de sus colaboradores, sea en forma individual o colectiva, para ello es necesario mantener el equilibrio y la armonía entre colaborador y empresario, y es allí donde la administración de Talento humano juega un papel trascendental, ya que cada uno de ellos tienen sus propias aspiraciones, sus objetivos y perspectivas futuras en forma paralela, pero con una dirección profesional estratégica de los colaboradores, se puede compatibilizar estos factores, que repercutirán en beneficio mutuo.

Confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas, identifica los siguientes factores para incorporar una unidad Administrativa de Recurso Humano:

- Capacidad Potencial de sus Colaboradores: Uno de los principales problemas con que se enfrenta la empresa en la actualidad, es el no conocer con exactitud la capacidad potencial de sus colaboradores, de que dispone, lo que puede suponer una condición limitante para el desarrollo y crecimiento de la misma.
- Políticas de Gobierno: El medio ambiente político que ejercen diversos grupos interesados y sus representantes. Una vez que se ha aprobado una ley, a las organizaciones no les queda más remedio que acatarlas. Pueden existir casos en que los que la constitucionalidad de la ley se ponga en duda abiertamente, o en que las sanciones sean demasiado débiles para reforzar su cumplimiento.

Pero la mayoría de las veces, las leyes son aceptadas como una limitación a la actividad empresarial.

Está comprobado así mismo que cada gobierno que ingresa al poder, trae compromisos en materia laboral, con ciertos grupos, lo que muchas veces se legisla favoreciendo a esos grupos.

- El Aspecto Socio Cultural del Colaborador: El contexto socio cultural afecta de distintas maneras a la empresa. Una de ellas es a través de las acciones y expectativas de sus colaboradores, los cuales traen consigo una gran variedad de orígenes, valores e influencias. Existen colaboradores con o sin

vocación de servicio, pesimistas, optimistas, sumisos, como otros por su complejidad solo quieren mandar y no ejecutar. La segunda forma es aún más directa, ya que el éxito de las empresas depende en última instancia de sus atenciones y servicios a los clientes o consumidores y se dedica poco tiempo y esfuerzo para verificar que sus servicios sean apropiados y aceptables.

- Falta de Planeación: Otro de los problemas latentes en la empresa, es la falta de planeación de los Talento humano; es decir, no existe:
 - Análisis de las ampliaciones o reducciones esperadas en las unidades administrativas.
 - Análisis de las necesidades de capacitación y desarrollo adecuado para la planeación de cambios en la estructura de la empresa.
 - Un inventario de Talento humano.

Generalmente se contrata personal sin medir la consecuencia que pueda acarrear, dándose cuenta cuando la planilla es impagable o cuando existen más gastos que ingresos, también nos damos cuenta, cuando queremos cubrir puestos o cargos nuevos, ubicamos al personal tal vez menos indicado para el desarrollo de la función, lo cual no pasaría si hubiera habido un inventario de personal, de donde se escogería al personal más adecuado.

- La Centralización de Poder: Otro problema común es el poder descentralización, de las decisiones, en este caso la gerencia tiene temor o desconfianza de delegar parte de su volumen de trabajo y de la toma de decisiones; muchas veces lo hacen, pero sin perder el control. Esto implica muchas veces que el encargado de personal esta de "pantalla". En estos casos.

La gerencia todavía no conoce su verdadero rol, o misión empresarial y dirige la empresa con cierto temor de perder la autoridad, y hasta desconfianza de sus colaboradores más cercanos, ellos quieren que todo pase necesariamente por despacho, por lo que desde un punto de vista de un gerente ejecutivo no debe ocurrir así.

- Desconocimiento de políticas claras y estructuradas de las Estrategias de Administración de Personal: Uno de los más graves problemas con que se encuentra la empresa en materia de Talento humano es que no existe un "procedimiento claro de Planeación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Evaluación del Desempeño del Personal". El ingreso del personal a la empresa, se hace utilizando muchos criterios, como también se da que en algunas ocasiones se realiza un concurso o selección informal. Por ello es recomendable que existan políticas, estableciendo la forma técnica de Planear, Reclutar, Seleccionar, Contratar, Inducir, Capacitar y Evaluar el Desempeño del Personal, a fin de

que sólo ingresen a la empresa personas capaces y motivadas dentro de los estándares de control.

- Naturaleza de los Colaboradores: La dificultad radica en que las personas, por naturaleza somos diferentes y así como también nuestro comportamiento, los motivos que impulsan estar de acuerdo o no con las tareas encomendadas, nuestras aspiraciones y expectativas, nuestras habilidades y experiencias e incluso nuestra escala de valores y principios: la administración de Recurso Humanos deberá integrar todas estas diferencias, alinearlas sin perder su singularidad y orientarlas al trabajo en equipo resguardando un clima de sana convivencia. Allí radica la dificultad. Pero todo depende de la manera como se manejen los colaboradores para obtener los resultados esperados.
- Tino y Desinterés: Finalmente se observa una falta y menoscabo de la empresa hacia los colaboradores, por la no fijación de objetivos y políticas en materia de personal, provocando un desinterés o motivación y baja productividad o rendimiento de parte de los colaboradores. La empresa debe tener en cuenta que sin los colaboradores ésta no alcanzaría los éxitos, lo que debe ponerse mayor interés y consideración estableciendo políticas y/o objetivos para tener motivados siempre al capital intelectual. (Sabino Ayala Villegas, 2004).

“Los 10 mandamientos de la calidad total

Es necesario adoptar nuevos valores, actitudes y objetivos; vamos a familiarizarnos con los principios de Gestión de Calidad para desencadenar el cambio hacia la Calidad Total o cultura de la Excelencia.

Si observamos los lugares que frecuentamos cada día, cuando alguien nos atiende amablemente nos quedamos sorprendidos; esto quiere decir que estamos aún muy distantes del patrón en el que el cliente realmente es el centro de todo.

Todos sabemos que para ello se requiere un esfuerzo complementario e insistencia para que el personal cambie de comportamientos; para ello es necesario el cumplimiento -por convicción y aceptación y no por imposición- de los diez Mandamientos de la Calidad Total. (Joseph A. Petrick y Diana S. Furr, 2007)
(Cecilia Velásquez Díaz, 2010)

Satisfacción de los Clientes

En la organización tradicional de la empresa, casi siempre los clientes son colocados como receptores pasivos de los productos o servicios ofrecidos. La Calidad Total invierte esta situación y coloca al cliente como la persona más importante de la organización.

Al reconocer la evidencia de que los clientes son la razón de ser y existir de una empresa, conseguir su plena satisfacción se convierte en la piedra clave de una Gestión de Calidad.

La satisfacción tiene tres dimensiones:

Calidad del producto o del servicio, dimensión bastante "técnica" y con frecuencia evaluable de manera objetiva.

Formas de entregar el producto / servicio, dimensión más "humana" y subjetiva en buena parte e implícita a veces.

Precio de compra, dimensión objetivable por comparación.

La empresa que busca la calidad establece un proceso sistemático y permanente de intercambio de información y aprendizaje con sus clientes, para a continuación convertir esas impresiones en indicadores de su nivel de satisfacción. Y recordemos: cada cliente es diferente de los demás. (Cecilia Velásquez Díaz, 2010)

Calidad Garantizada Compromiso

Coloquémonos por unos instantes en el lugar de nuestros clientes para ver en qué medida ellos dan por supuesto que les vamos a entregar la calidad del producto o del servicio que nos han solicitado. Nosotros como clientes finales, no como proveedores, así solemos hacerlo.

Si fuera así, y cada vez lo será en mayor medida, nosotros debemos organizarnos internamente para no defraudarlos.

La base de la calidad garantizada está en la planificación y sistematización - normalización, formalización y documentación- de los procesos de trabajo. Las

normas ISO 9000 son un excelente marco de referencia para el diseño e implantación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Para tener una mayor fiabilidad en la calidad del producto o del servicio es indispensable registrar y controlar todas las etapas de los procesos operativos.

La calidad garantizada vendrá a través de la utilización de técnicas de gestión de procesos. (Cecilia Velásquez Díaz, 2010) (Joseph A. Petrick y Diana S. Furr, 2007)

Gestión de Procesos

Un proceso es una secuencia de actividades con un producto que tiene un valor intrínseco para un cliente, ya sea externo o interno.

Cualquier proceso consta de los siguientes elementos:

- Una entrada, producto o servicio suministrado por un proveedor interno o externo.
- Personas y recursos del proceso.
- Una salida o producto del proceso destinado a un cliente.
- Esta forma de trabajar en cadena de cliente-proveedor promueve la integración del esfuerzo de todos en la consecución de un objetivo común: proporcionar un producto a plena satisfacción de un cliente.

- Partiendo del cliente externo, a través de sucesivas cadenas cliente-proveedor, se van desplegando sus necesidades y expectativas dentro de las diferentes áreas de la empresa.
- No Aceptar los Errores

El patrón de desempeño en todas las personas ha de ser cero defectos. Este principio ha de ser incorporado a la manera de pensar en busca de la perfección de las tareas.

Todos en la empresa han de tener clara noción de lo que se considera como "mínimamente aceptable", de modo que esta noción permita la formalización de los procesos correspondientes dentro de los principios de la calidad garantizada. Siempre habrá algún tipo de desviación o incidencia imprevista, pero no es suficiente con el arreglo del defecto o la resolución de la reclamación.

La Gestión de Calidad se orienta a la identificación de las causas del error/reclamación sobre las que se planifican acciones correctoras y preventivas. No olvidemos que el coste de prevenir es siempre inferior que el acarreado por la corrección; igualmente, cuanto antes se detecta el error menor es su impacto en términos económicos. (Cecilia Velásquez Díaz, 2010) (Joseph A. Petrick y Diana S. Furr, 2007)

Mejora Continua

Las necesidades de los clientes cambian de manera permanente; ello es así, entre otras razones, por los avances de la tecnología, la especialización de la oferta y el incremento de la competencia.

Lo que hacemos hoy por nuestros clientes en términos de calidad del producto, calidad de servicio y precio garantizan su fidelidad en la actualidad. No es evidente que la garanticen a medio plazo; nuestros competidores se encargan de ello.

Esta es la razón que explica de manera muy evidente la necesidad de la mejora continua de cualquiera de las dimensiones percibidas por el cliente; no hay lugar para el acomodo y el continuismo. La mejora continua es un valor relevante dentro de la cultura de una empresa que quiera gestionar la calidad y orientarse con decisión hacia el cliente; proponemos para ello las siguientes áreas de aplicación:

- Procesos operativos: cuestionarse permanente su eficiencia y productividad.
- Procesos de gestión: asegurarse de que añaden valor al proceso principal de la empresa.
- Innovaciones en las prestaciones de productos y servicios
- Comparaciones de desempeño con la competencia.

- Cambio de actitud y comportamiento; refuerzo de la creatividad y capacidad de innovación. (Cecilia Velásquez Díaz, 2010) (Joseph A. Petrick y Diana S. Furr, 2007)

Desarrollo de los Recursos Humanos

Las personas son el recurso más importante de la empresa; en ella buscan, además de una remuneración adecuada, lugar y momento para demostrar sus actitudes, participar, crecer profesionalmente y ver sus esfuerzos reconocidos.

Satisfacer tales aspiraciones es multiplicar el potencial de iniciativa y trabajo.

Ignorarlas es condenar al personal a la rutina, al conformismo, al acomodo, situación exactamente opuesta al espíritu de la Calidad Total.

Para que el personal tenga una nueva actitud frente al trabajo, es necesario:

- Que cada persona conozca el producto, el negocio y los objetivos de la empresa.
- Que la organización aproveche y optimice los conocimientos, las habilidades y la experiencia de cada persona.
- Invertir en formación, entrenamiento y capacitación. (Cecilia Velásquez Díaz, 2010)

Acciones para Generar Motivación y Compromiso

Es necesario crear una cultura de participación y dar al personal la información necesaria en el momento oportuno. La participación fortalece las decisiones, consigue el efecto de sinergia y genera el compromiso de todos con el resultado del trabajo, es decir, responsabilidad.

Se debe estimular la generación de nuevas ideas al tiempo que la creatividad se aprovecha para la mejora continua y la solución eficaz de los problemas.

Dar órdenes y exigir obediencia es restringir al mínimo el potencial del ser humano.

En el proceso hacia la Calidad Total, gestionar es sinónimo de liderar, liderar equivale a:

- Movilizar esfuerzos.
- Informar
- Asignar responsabilidades
- Motivar
- Delegar competencias
- Aceptar la crítica y debatir
- Tratar sugerencias

- Compartir objetivos

Es decir, transformar grupos en auténticos equipos de trabajo. A veces no se consigue la participación porque:

- No se solicita.
- No se conocen los procesos de la empresa.
- Se desconoce el negocio o los clientes.
- Faltan herramientas adecuadas para el análisis y la solución de problemas.
- En cualquier caso, es preciso eliminar el miedo y abrirse siempre a los miembros del equipo. (Cecilia Velásquez Díaz, 2010)

Constancia de los Objetivos

La adopción de nuevos principios es un proceso lento y gradual que de tener en cuenta la cultura existente en la empresa. Los nuevos principios deben ser repetidos, reforzados y estimulada su práctica hasta que el cambio deseado sea irreversible. Se requiere constancia.

El papel de la Dirección es fundamental en el acatamiento y práctica de los Mandamientos de la Calidad Total. Es preciso tener coherencia entre las ideas y la ejecución de los proyectos.

No olvidemos que la prioridad de cualquier proyecto dentro de la empresa viene siempre determinada por las actitudes de sus directivos.

La planificación estratégica es fundamental, al ser el marco del resto de las prácticas de gestión. La definición de objetivos a través de un proceso participativo de planificación, basado en informaciones correctas, provoca compromiso, confianza y alineamiento y convergencia de las acciones dentro de la empresa. (Cecilia Velásquez Díaz, 2010)

Delegación

El mejor control es el que resulta de la responsabilidad atribuida a cada uno.

La delegación es una consecuencia de la evidencia: ningún directivo conoce todo ni puede estar en todos los lugares donde es preciso.

Pero es necesario saber delegar: transferir poder y responsabilidad a las personas que tengan condiciones técnicas y emocionales para asumir lo que les fue delegado.

Delegar significa situar el poder de decisión próximo a la acción, que casi siempre se hace basándose en procedimientos escritos.

Las normas y reglamentos ni pueden ni deben hacer más complicada la solución de situaciones imprevistas; el sentido común ha de prevalecer. La rapidez y

flexibilidad con que se atiende al cliente va a determinar en buena parte su satisfacción.

Información y Comunicación

La implantación de la Calidad Total tiene como requisito previo la transparencia en el flujo de la información dentro de la empresa. Todos deben entender cuál es el negocio, la misión, los grandes objetivos y planes de la empresa.

Una amplia participación en la definición de los objetivos es la mejor forma de asegurar el compromiso de todos con la ejecución de trabajo. Sirve para conocer mejor el papel que la actividad de cada uno representa.

Un aspecto relevante es la comunicación con los clientes partiendo de base de que cualquier contacto puede ser útil para la comunicación: catálogo, una oferta, un contacto por teléfono, una visita a las instalaciones, etc.

Es necesario adoptar nuevos valores, actitudes y objetivos; vamos a familiarizarnos con los principios de Gestión de Calidad para desencadenar el cambio hacia la Calidad Total o cultura de la Excelencia.

Si observamos los lugares que frecuentamos cada día, cuando alguien nos atiende amablemente nos quedamos sorprendidos; esto quiere decir que estamos aún muy distantes del patrón en el que el cliente realmente es el centro de todo.

Todos sabemos que para ello se requiere un esfuerzo complementario e insistencia para que el personal cambie de comportamientos; para ello es necesario el cumplimiento - por convicción y aceptación y no por imposición- de los diez Mandamientos de la Calidad Total.” (Joseph A. Petrick y Diana S. Furr, 2007)

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Definiciones:

Capital Humano: Es el conjunto de habilidades y capacidades que posibilitan a un sujeto la realización de ciertas actividades profesionales.

Discriminación: Trato desigual a una persona o colectividad. La discriminación aparece cuando una persona es tratada de una forma subjetiva únicamente por el hecho de pertenecer a un grupo independientemente de sus características o méritos personales.

Empresario: Persona con un talento especial por encima de la media, capaz de innovar (Schumpeter). La innovación requiere de capital inicial, y es evidente que los ahorros de una persona asalariada no son suficientes pero si la persona tiene talento, conseguirá socios que aporten el capital o crédito que podrá devolver con beneficios y con el tiempo acumular el suficiente capital para seguir innovando.

Evolución: (Latín: evolution) f. Transformación progresiva de las cosas y las

ideas. Movimientos, maniobras.

Influencia: Cualquier acción o muestra de comportamiento que provoca un cambio en la actitud o en la conducta de otra persona o grupo.

Líder: Es la persona que tiene cualidades y capacidades específicas para influir en los demás, para que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta en la consecución de los objetivos del grupo. Debe contar con la confianza y el respeto de los participantes, debe ser capaz de aplicar un liderazgo situacional. Tendrá que ser fuerte y dinámico para activar el interés y compromiso de los participantes.

Liderazgo: Es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo, en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. El líder atañe a la consecución de las metas con y por medio de la gente. Es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo. Es un concepto más amplio que Administración. La administración es una clase especial de liderazgo regida por la consecución de las metas organizacionales. Hay liderazgo cada vez que alguien intenta influir en la conducta de un grupo o individuo.

Motivación: Se refiere al interés, dedicación y perseverancia que pone para realizar las actividades empresariales. El estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones.

Organismo No Gubernamental: Las ONG's son entidades sin fines de lucro, sin

tendencia política, ni credo religioso, ni razas. Se constituyen jurídicamente por un decreto cuando personas naturales se reúnen para constituirlo. Su objetivo principal es lograr el desarrollo integral de grupos sociales generalmente vulnerables, trabajan por la consecución del medio ambiente y la preservación de la cultura y las razas.

PYMES: Las empresas formales agroindustriales e industriales, comercio y servicio; y que tengan un potencial de desarrollo en un ambiente competitivo. La microempresa tiene entre 1 a 5 trabajadores, la pequeña empresa de 6 a 20 trabajadores, la mediana entre 21 y 100 y la gran empresa está conformada por más de 100 trabajadores.

Poder: La capacidad de ejercer influencia, es decir, cambiar las actitudes o conductas de individuos o grupos.

Visión: Es una parte central de la persona (o de la organización) el ser interior que revela los pensamientos, los conceptos y las ideas. Consiste en concebir cosas imposibles; crea la posibilidad de éxito y convierte ese potencial en beneficios, en resultados.

2.4. Postura Teórica

La construcción de capacidades de innovación y sus resultados expresados en productos y procesos se consideran una fuente estructural de ventaja competitiva para las empresas ((J.B. Barney, 1991); (Penrose, 1959); (Peteraf, 1993); (R.P.

Rumelt, 1984); (B. Wernerfelt, 1984)). En consecuencia, la búsqueda de políticas, prácticas y actividades de gestión que promuevan un mejor desempeño innovador ha derivado en recurrentes preguntas de investigación. En efecto, desde los campos de estudio de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y de la Gestión de la Calidad Total (GCT) recientemente se ha empezado a indagar sobre sus efectos en materia de innovación.

En realidad, y de una manera más amplia, los estudios de la GRH y de la GCT se han preocupado por los efectos sobre los resultados empresariales ((Combs J.G.- Liu Y. Hall - A.T., 2006); (H. Kaynak, 2003); (A. Nair, 2006)). Sin embargo, el mismo trabajo de investigación ha demostrado efectos diferenciales según el tipo de resultado considerado, sea este financiero, operativo, de mercado, o laboral, y en particular dentro de los resultados operativos se ha enfocado en los resultados de innovación.

2.5. Hipótesis. (O idea a defender)

2.5.1. Hipótesis General.

Diseñando un manual de calidad total del Talento Humano, se permitiría una eficiente gestión administrativa en la microempresa “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas.

2.5.2. Hipótesis Específicas.

- ◆ Fundamentando la estructura de un programa de calidad total al Talento Humano, se fortalecería la eficiencia administrativa.

- ◆ Determinando la estrategia de Calidad Total, se tendría mejores resultados en la microempresa Confecciones “Faycon Sport”.

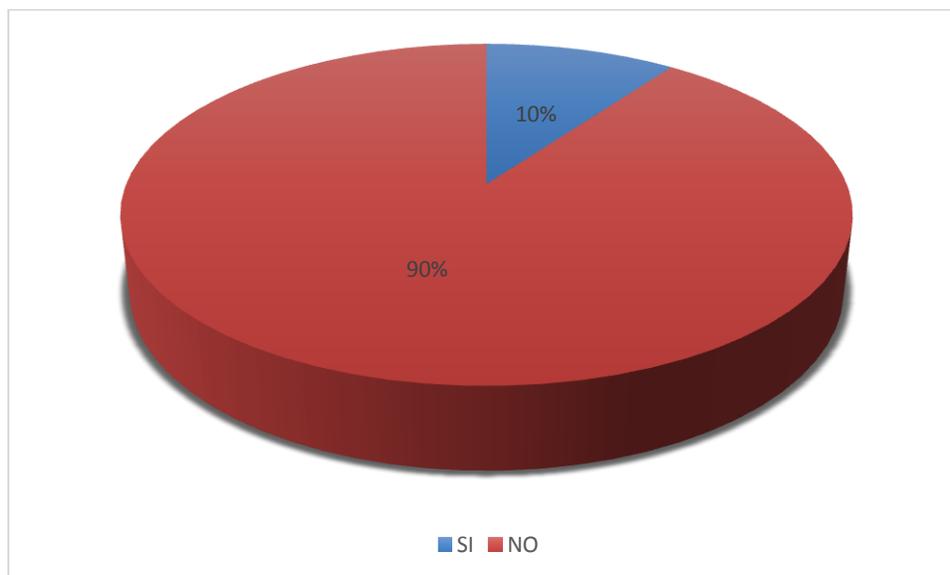
- ◆ Proponiendo un manual de calidad total del Talento Humano se permitiría la eficiente Gestión Administrativa en la microempresa “Faycon Sport”.

III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Descripción de resultados

1.- ¿existe una buena comunicación dentro de la microempresa de Confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	10
NO	18	90
TOTAL	20	100

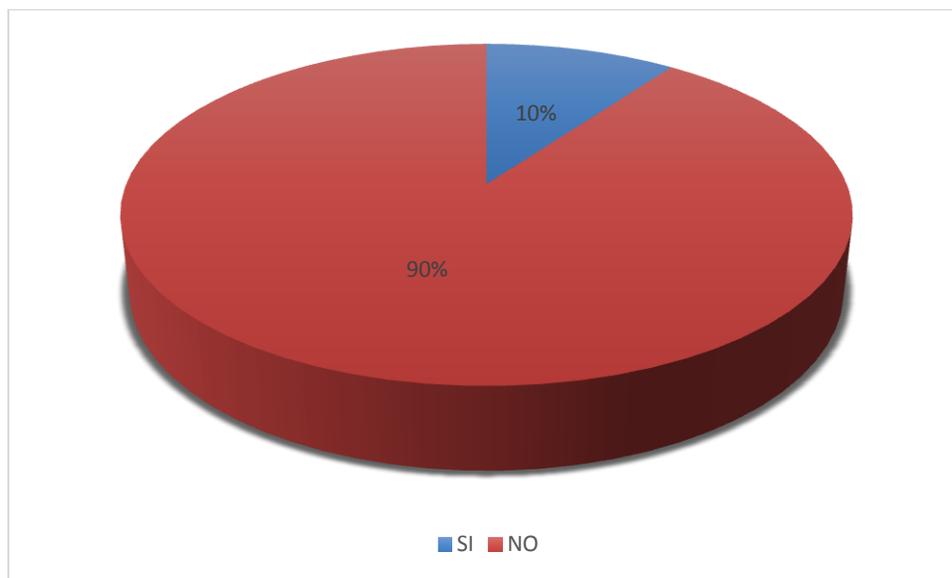


Análisis

Las encuestas realizadas al personal que conforma la microempresa de Confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas manifestaron lo siguiente el 10% dice que si existe una buena comunicación dentro de la empresa y el 90% dice que no. Lo que debemos tomar en cuenta al momento de realizar nuestra propuesta.

2.- ¿existe una organización adecuada dentro de la microempresa de Confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	25
NO	15	75
TOTAL	20	100

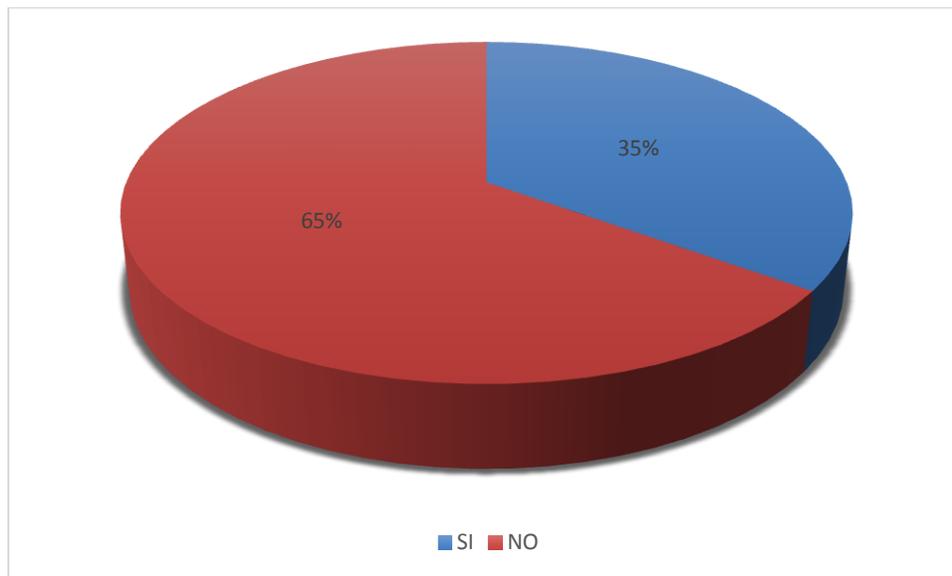


Análisis

Las encuestas realizadas al personal que conforma la microempresa de Confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas manifestaron lo siguiente el 25% dice que si existe organización adecuada dentro de la empresa y el 90% dice que no. Lo que debemos tomar en cuenta al momento de realizar nuestra propuesta.

3.- ¿cuenta con el personal adecuado en la microempresa de acuerdo al perfil requerido?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	7	35
NO	13	65
TOTAL	20	100

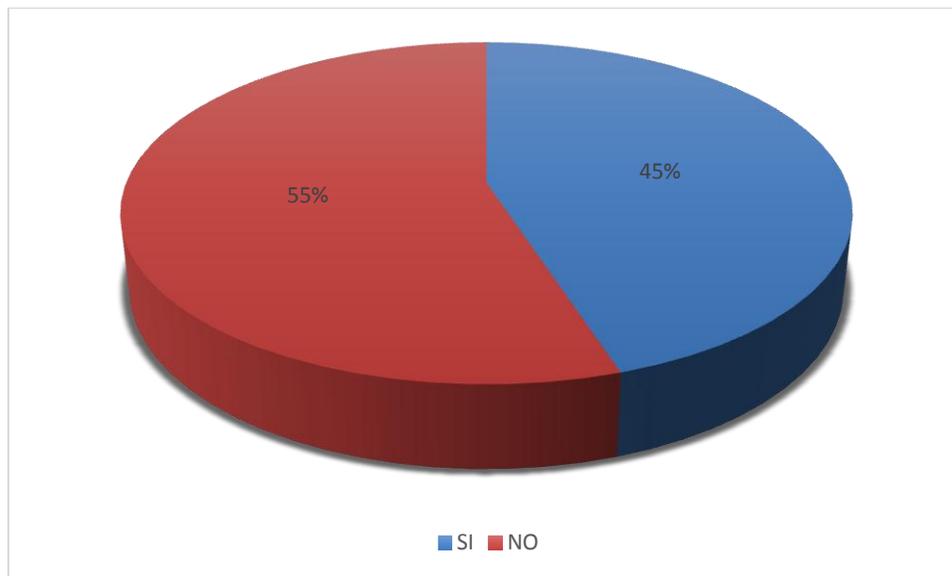


Análisis

Las encuestas realizadas al personal que conforma la microempresa de Confecciones "Faycon Sport" de la ciudad de Ventanas manifestaron lo siguiente el 35% dice que si cuentan con el personal adecuado y el 65% dice que no. Lo que debemos tomar en cuenta al momento de realizar nuestra propuesta.

4.- ¿cumplen con las entregas de los pedidos en las fechas establecidas?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	9	45
NO	11	55
TOTAL	20	100



Análisis

Las encuestas realizadas al personal que conforma la microempresa de Confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas manifestaron lo siguiente el 45% dice que si cumplen con los pedidos a tiempo y el 55% dice que no cumplen a tiempo. Lo que debemos tomar en cuenta al momento de realizar nuestra propuesta.

5.- ¿a qué se debe que no cumplan con la entrega de pedidos a tiempo?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Capacitaciones	6	30
Mala comunicación entre directivos y empleados	4	20
Trabajo en Equipo	8	40
Otros	2	10
TOTAL	20	100

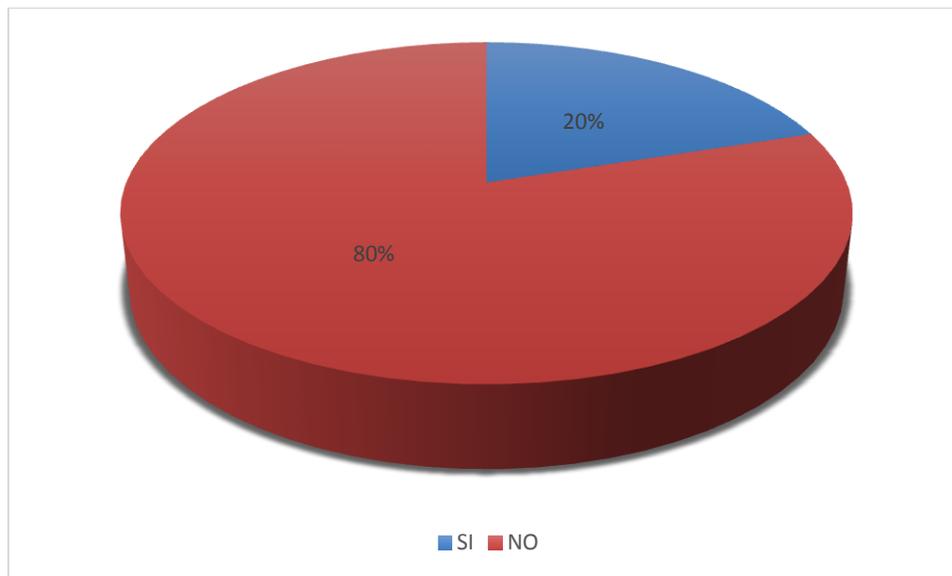


Análisis

Las encuestas realizadas al personal que conforma la microempresa de Confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas manifestaron lo siguiente el 30% dice que se debe que no cumplan con la entrega de pedidos a tiempo por falta de capacitaciones, el 20% por mala comunicación entre propietarios y empleados, el 40% por que no existe trabajo en equipo y 10% debido a otros factores. Lo que debemos tomar en cuenta al momento de realizar nuestra propuesta.

6.- ¿conoce lo que es calidad total y su gestión dentro de la empresa?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	20
NO	16	80
TOTAL	20	100

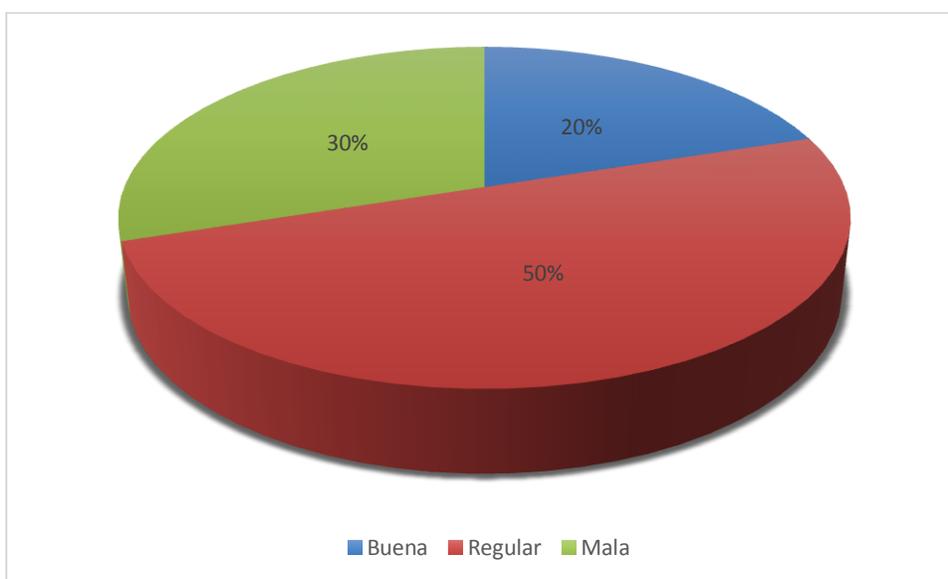


Análisis

Las encuestas realizadas al personal que conforma la microempresa de Confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas manifestaron lo siguiente el 20% dice que si conoce lo que calidad total y su gestión dentro de la empresa y el 80% dice que no conoce. Lo que debemos tomar en cuenta al momento de realizar nuestra propuesta.

7.- ¿Cómo calificaría usted la administración que lleva la microempresa de Confecciones “Faycon Sport”?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Buena	4	20
Regular	10	50
Mala	6	30
TOTAL	20	100



Análisis

Las encuestas realizadas al personal que conforma la microempresa de Confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas manifestaron lo siguiente el 20% dice que calificaría a la administración como buena, el 50% como regular y el 30% como mala. Lo que debemos tomar en cuenta al momento de realizar nuestra propuesta.

8.- ¿Qué beneficio considera usted que aportaría la calidad total del talento humano en la gestión de la empresa de confecciones Faycon Sport de la ciudad de Ventanas?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mejor calidad	6	30
Trabajo en equipo	10	50
Organización	4	20
TOTAL	20	100

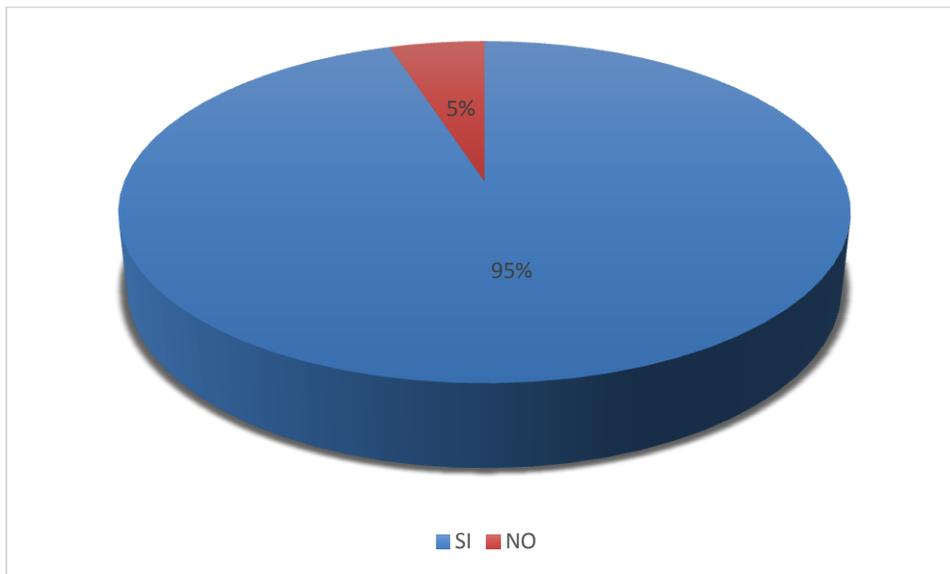


Análisis

Las encuestas realizadas al personal que conforma la microempresa de Confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas manifestaron lo siguiente el 20% dice que calificaría a la administración como buena, el 50% como regular y el 30% como mala. Lo que debemos tomar en cuenta al momento de realizar nuestra propuesta.

9.- ¿Considera que la calidad total del talento humano en la gestión de la empresa son la solución a las carencias y deficiencias?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	19	95
NO	1	5
TOTAL	20	100



Análisis

Las encuestas realizadas al personal que conforma la microempresa de Confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas manifestaron lo siguiente el 95% dice que si Considera que la calidad total del talento humano en la gestión de la empresa son la solución a las carencias y deficiencias y el 5% dice que no cumplen a tiempo. Lo que debemos tomar en cuenta al momento de realizar nuestra propuesta.

3.2. Interpretación y discusión de resultados.

La empresa de confecciones “Faycon Sport” tiene una gran trayectoria en el mercado con las encuestas realizadas hemos podido observar que posee falencias en al momento de entregar sus pedidos el valor obtenido por la venta de cualquiera de estos productos no es mayormente representativo ya que los precios de estos son bajos.

El nivel de ejercicio de los trabajadores es demostrado de forma objetiva, fácil y metodológica, mediante un claro proceso evaluación.

Las técnicas de alineación y capacitación toman un giro notable hacia la satisfacción de la demanda de las penurias de conocimiento de los trabajadores para cumplir exitosamente las funciones de su puesto dentro de la organización.

Por eso es necesario un diseño de un manual de calidad total del talento humano en la gestión de la empresa para mejorar las ventas en la microempresa ya que el cuestionario realizado nos mostró cual es la situación por la que pasa la empresa por eso debemos considerar la importancia de planificar estrategias para la selección y posicionamiento del producto y superar los problemas existentes en las ventas.

IV. CONCLUSIONES

- Luego del proceso de investigación hemos observado que el marco administrativo no ha permitido una flexibilidad buena entre directivos y empleados lo que no ayuda a cumplir con los objetivos y metas propuestos.
- La calidad total del talento humano determina las competencias de gestión de la empresa lo que significa resaltar y propiciar lo que posee cada trabajador.
- Debemos aplicar estrategias enfocadas a la calidad total del talento humano para dar a conocer a los clientes en general.
- De acuerdo con las encuestas realizadas debe tomar como punto principal la promoción para la comercialización de los productos que confeccionamos para darlo a conocer ante todas las personas y así incrementar las ventas.

V. RECOMENDACIONES

- Dar a conocer las políticas y reglamentos dentro de la empresa.
- Establecer una política de trabajo por procesos, de tal manera que permita conseguir sus objetivos a pesar de que puedan existir cambios de los directivos en el futuro.
- Implementar un modelo de calidad total del talento humano para la gestión de la empresa por competencias requeridas.
- Implementar sistemas de reclutamiento, selección y evaluación, desempeño de personal por competencias.

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

6.1. MANUAL DE CALIDAD TOTAL DEL TALENTO HUMANO Y SU GESTIÓN EN LA EMPRESA DE CONFECCIONES “FAYCON SPORT” EN EL CANTÓN VENTANAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS.

6.2. Objetivos de la propuesta

6.2.1. General.

Diseñar un manual de calidad total del talento humano para una buena gestión de la empresa de confecciones “Faycon Sport” del cantón Ventanas, Provincia de Los Ríos.

6.2.2. Específicos.

- Instituir de qué manera se presenta la calidad de gestión del talento humano en la empresa de confecciones “Faycon Sport”
- Determinar estrategias de calidad total del Talento Humano que permita la eficiente Gestión Administrativa en la microempresa “Faycon Sport”
- Determinar cómo es la convicción del desempeño de los trabajadores dentro de la empresa.

6.3. Justificación

La empresa de confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas en la determinación de los procesos de Planeación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Evaluación del Desempeño Personal, requiere una investigación de campo, a través de la cual se desarrolle una propuesta, relacionada con la implementación de las Estrategias del Desarrollo del Talento Humano más apropiadas para la misma.

Es importante recalcar que a menudo se pasa por alto el elemento humano y se hace mayor énfasis en los nuevos métodos de producción o en los sistemas cuantitativos que prometen mágicamente incrementar la productividad sin el involucramiento de los empleados. Es un error muy común hacer a un lado a los operarios en los programas de cambio, en las empresas del sector confecciones; para tomar decisiones, sólo bastan un par de juntas de staff administrativo, analizar algunos datos presentados por los expertos y anunciarle a la gente de piso, sin tantas formalidades ni preámbulos, los nuevos cambios que se van a implementar. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que esto no funciona así.

Comprender la verdadera esencia del individuo y proceso de manejo del Recurso Humano es profundamente humanista. El proceso de cambio comienza en el individuo, luego en su entorno, sea su grupo familiar o laboral, y finalmente ocurre en el nivel organizacional. Sin embargo, por lo regular los procesos de cambio

organizacional en las industrias se conciben y generan a nivel de grupos ejecutivos y de ahí bajan en cascada a través de la jerarquía.

Por lo general, el proceso de cambio en nuestros días no es planeado, simplemente ocurre y sólo hasta entonces, muchas veces demasiado tarde, los jerarcas organizacionales reaccionan con prescripciones tan drásticas como la reingeniería, cierres de plantas, etc. A veces da la impresión de que no hay personas en las organizaciones, sino puestos, títulos y funciones.

Por tal motivo, confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas, necesita tener una propuesta clara y apropiada en cuanto a Gestión de Desarrollo Humano, que le permita evaluarse a sí misma, en lo concerniente a los asuntos administrativos del Talento Humano que posee actualmente, y el resultado servirá de instrumento para mejorar y fortalecer cada uno de los procesos con el personal y a su vez será útil para el mejoramiento de políticas administrativas en general.

La investigación también nos ayudará a interrelacionar la práctica con la teoría y establecer contacto con la realidad que se vive en confecciones “Faycon Sport”, a fin de que la conozcamos mejor, y luego emitir resultados que permitan la toma de decisiones y compararse con el sector de confecciones de la ciudad de Babahoyo.

6.4. Factibilidad de la propuesta.

Factibilidad Económica

Para que una empresa siga en el mercado debe obtener ganancias sin ellas no

pueden sobrevivir.

La calidad total del talento humano y su gestión en la empresa de confecciones “Faycon Sport que hemos propuesto es factible económicamente y podemos seguir adelante lo que significa que la inversión que realicemos está justificada con la ganancia que logremos.

Factibilidad técnica

En esta etapa debemos evaluar y poner en práctica que este negocio es posible de acuerdo a lo establecido con la calidad total del talento humano y su gestión en la empresa. Lo que demostraremos con doctrinas lo que se ha planificado cuidadosamente e ir identificando los problemas que involucran en la marcha del proyecto en cuestión de mantenerlo en ejecución.

Factibilidad organizacional

Aquí se determina si en la empresa de confecciones “Faycon Sport consta con la estructura funcional adecuada de tipo formal lo que ayudara a facilitar la comunicación entre el personal esto sea entre empleados o gerentes de tal forma que aprovechemos los recursos especializados con mejor eficiencia y coordinación en la actividad que se esté realizando.

Es factible este aspecto por que la empresa de confecciones “Faycon Sport tiene definido la parte administrativa y operativa los cuales están comprometidos a mejorar en todos los aspectos sin perjudicar a la empresa y sin obstáculos que no dejen cumplir los objetivos de la misma.

Factibilidad operativa

Debemos contar con el personal capacitado para llevar al éxito el proyecto y por esta razón sabemos que es factible en lo operativo porque contamos con el personal adecuado para llevar a cabo el proyecto que realizamos podemos constatar que existe el mercado requerido para comercializar el producto a sus clientes actuales y futuros.

6.5. Actividades.

Actividades para el diseño de un manual de calidad total del talento humano en la gestión de la empresa de confecciones “Faycon Sport”

Enfoque y Ámbito

- Evaluación del ambiente y enfoque de la empresa
- Instituir objetivos y metas.
- Examinar previamente los costos y beneficios.
- Fin del enfoque y ámbito.

Planeamiento

Determinar equipos de trabajo y delegar funciones

- Asignar al jefe encargado

- Asignar al equipo de evaluación, desarrollo y control de calidad
- Asignar la formación, aprendizaje y comunicación con los clientes.

Determinar estrategias de comunicación

- Reuniones en equipo de trabajo

Definir estrategias de formación y aprendizaje

- Capacitaciones constantes con técnicas de preparación.
- Capacitaciones técnicas para buena atención del cliente.

Organización y Administración

- Infraestructura
- Material
- Maquinaria y equipo
- Mercadotecnia: publicidad y propaganda.

Cronograma de actividades

<p>Enfoque y Ámbito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de ámbito y enfoque del centro de acopio Agricomec S.A. 	<p>1 día</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos y metas. 	<p>1 día</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Analizar preliminarmente los costos y beneficios. • Fin del enfoque y ámbito 	<p>2 días</p> <p>4 días</p>
<p>Planeamiento</p> <p><u>Determinar equipos de trabajo y delegar funciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignar al jefe encargado • Asignar al equipo de evaluación, desarrollo y control de calidad • Asignar la formación, aprendizaje y comunicación con los clientes. <p><u>Determinar estrategias de comunicación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones en equipo de trabajo <p><u>Definir estrategias de formación y aprendizaje</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones constantes con técnicas de preparación. • Capacitaciones técnicas para buena atención del cliente. 	<p>1 día</p> <p>2 horas</p> <p>3 hora</p> <p>2 horas</p> <p>4 horas</p>

	6 horas
Organización y Administración	
• Infraestructura	10 días
• Material	3 días
• Maquinaria y equipo	15 días
• Mercadotecnia: publicidad y propaganda.	30 días

6.6. Evaluación de la propuesta

A fin de llevar adelante el Modelo de Gestión por Competencias en la calidad total de talento humano y su gestión en la empresa, se ha considerado pertinente efectuarlo en una de las dependencias de la empresa.

Calidad total en la dirección del talento humano

El sistema de calidad total está compuesto por seis elementos: cuatro subsistemas organizativos (directivo, social, técnico y educativo); cuatro pilares de la calidad (satisfacción del cliente, mejora continua, hablar pruebas o hechos, y respeto por las personas); cuatro cimientos (dirección estratégica, dirección de procesos, dirección de proyectos y dirección de la actuación); cuatro piezas angulares (planificación estratégica, planificación de procesos, planificación de proyectos y planificación de la actuación; el mortero (la unión de los elementos anteriores); y la cultura de trabajo ético. **(Joseph A. Petrick y Diana S. Furr, 2007)**

“Los procesos de las empresas con calidad total se basan en el hecho de que haciendo los procesos de trabajo efectivos, eficientes y adaptables se reducen los costes, se logra paridad competitiva, y eventualmente se facilitan las bases para el mantenimiento de una ventaja competitiva. A lo largo del ciclo de vida de una organización la perspectiva de renovación es necesaria para mantener la ventaja competitiva. Y esta ventaja se consigue a través de cinco pasos: la reestructuración, la "demolición" de la burocracia, la autorización de los empleados, el perfeccionamiento continuo y el cambio estratégico cultural.

Pero para gestionar estos procesos de las empresas es necesario tener en cuenta cuatro componentes: los equipos intraorganizativos, los acuerdos intraorganizativos, las unidades de la cadena cliente-proveedor y las escuelas y las instituciones educativas. Y además de conectar estos cuatro componentes es necesario examinar el entorno, establecer redes de colaboración y competencia, y llegar a acuerdos de colaboración entre compañías formar un entramado entre los procesos

. Por otro lado, los procesos de RRHH de calidad total comprenden cinco elementos clave: la selección, la actuación, la evaluación, la compensación y el desarrollo. Estos procesos son el resultado de la implementación de estrategias empresariales y de los cambios aplicados dentro y a través de las organizaciones. Junto a estos elementos hay que tener en cuenta que los procesos de RRHH se basan en la actuación de un individuo que está condicionada por los métodos, reglas, materiales, tecnologías, equipamiento y otras limitaciones propiciadas por el sistema global del que el individuo es sólo una parte. De este modo, la

actuación individual refleja la actuación del sistema de un equipo más grande. Inversamente, la actuación del sistema refleja las contribuciones individuales y los efectos del equipo de trabajo; por lo que las vinculaciones entre el individuo y el sistema, en la gestión de recursos humanos, deben ser coordinadas para asegurar la capacidad competitiva.” **(Joseph A. Petrick y Diana S. Furr, 2007)**

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Entornos: lo que rodea a la empresa de confecciones Faycon Sport

A) Entorno económico

Será complicado ya que el mundo entero vive una tormenta económica en la actualidad el entorno económico que afronta la empresa de confecciones Faycon Sport se halla en niveles aceptables en función de la economía del país.

B) Entorno legal y administrativo

La empresa de confecciones Faycon Sport cuenta con toda la documentación en regla: RUC, permisos y patentes de funcionamiento.

El entorno administrativo se lo hace de manera empírica a base de la experiencia adquirida a través del tiempo y ha estado a cargo de los propietarios.

Lo que ha motivado a la empresa de confecciones Faycon Sport a la generación de un manual de calidad total del talento humano en primera instancia es para garantizar la supervivencia y permanencia en la comercialización de confección de ropa deportiva y uniformes escolares para ser más competitivo en el mercado.

C) Entorno cultural y social

En la actualidad los compradores de ropa deportiva y uniformes siempre optan por buscar varias opciones y escoger las mejores oportunidades de compra por ello debemos permanecer en el mercado y asesorar a los clientes ofreciendo nuestro producto para que opten por la opción compra y tener mejores relaciones sociales.

ENTORNOS SECTORIALES DE LA EMPRESA

A) Entorno competitivo

La actualidad del comercio en cualquier ámbito mercantil debe luchar contra la competencia, y particularmente en el mercado de confección de ropa deportiva y uniformes ya que existe gran competencia realizando la misma actividad de las cuales tienen varias sucursales es importante recalcar que la empresa de confecciones Faycon Sport está en un buen sector comercial el cual nos da ventaja para ofrecer nuestro producto.

B) Entorno de clientes

El cliente recurrente y constante en la empresa., es el cliente de condición alta, media y baja y así podemos costear cuanto pueden comprar los clientes del producto que ofrecemos.

Sin embargo hay que anotar que el cliente es de diferentes condiciones, pero que la administración de la empresa está presta a satisfacer sus necesidades y exigencias de los mismos.

COMPETENCIA

La competencia es bastante fuerte en cuestión de confeccionar y vender ropa deportiva y uniformes por la oferta en exceso sin embargo contamos con una clientela fija para comercializar nuestros productos de buena calidad.

Con relación a los precios la competencia dentro y fuera son similares no hay mucha variación así que debemos actuar de manera inteligente para tener la fidelidad del cliente.

MERCADO

La población día a día crece y en el mercado siempre tenemos nuevos compradores por lo que debemos aprovechar la demanda y poder incrementar las ventas y debemos crear buenas estrategias de marketing para lograr nuestros objetivos.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

La situación interna de la empresa se ha manejado por varios factores el cual se da de la siguiente manera: tenemos grandes ventajas sobre la competencia el cual es un respaldo a la garantía de mantener clientes satisfechos y fieles pero para mejorar mucho más debemos tomar medidas necesarias mediante la calidad total del talento humano.

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS

Las estrategias que hemos utilizado no han sido de gran ayuda pero siempre hemos mantenido la calidad del producto y por eso podemos ser competitivos y esa es una gran estrategia que maneja la empresa

Debemos fortalecer la imagen institucional y posesionarnos en la mente del cliente.

Estrategias para una buena calidad total del talento humano y gestión en la empresa.

Las prácticas de administración de talento humano basadas en la calidad total trabajan a fin de lograr las tareas siguientes:

- Comunicar la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total.
- Hacer hincapié en reuniones relacionadas con la calidad, disponibles mediante el trabajo en equipo.
- Delegar la autoridad a los empleados para "hacer la diferencia".
- Reforzar el compromiso individual y por equipos hacia la calidad mediante una amplia gama de premios y de reforzamientos.

La empresa debe realizar y plantear metas.

- Integrar los planes en el talento humano con planes generales de calidad y desempeño estratégico.
- Afrontar las necesidades para el desarrollo de la fuerza laboral.
- Los planes estratégicos de talento humano deben ser imputados a través de planes estratégicos.
- Involucrar a todo el personal que conforma la empresa desde el nivel más alto hasta el más bajo.
- Tomar en cuenta las sugerencias y reconocer la participación de los empleados lo mismo ayudara a mantenerlos motivados.
- Apoyar el trabajo en equipo en la empresa esto ayuda a la integración y participación entre todos.
- Autorizar autoridad a las personas y equipos para tomar decisiones que afectan la calidad y la satisfacción del cliente.
- Invertir en capacitaciones y educación para la mejora de la empresa.
- Mantener un entorno de trabajo de bienestar y crecimiento entre los empleados.

- Vigilar la eficiencia del talento humano y medir la satisfacción de los empleados.

El desplazamiento de adjudicar consistencia un servicio con valor agregado requiere desempeño para estar dirigido hacia los clientes y el mercado:

- Reclutamiento de personal adecuado.
- Capacitaciones
- Educación constante.
- Uso de tecnologías de información.
- Accesibilidad para los clientes.
- Medición y vigilancia del desempeño.
- Reconocimiento de desempeños de tipo superior.
- Vigilar la satisfacción del cliente.

Un plan para la implementación integrada de la calidad total en la gestión de talentos humanos:

- Identificar actividades,

- Indicadores y plazos para aplicar los esfuerzos necesarios para modificar el talento humano de calidad total en distintas fases del proceso de implementación,
- Examinar la necesidad de cumplir con los resultados de la evaluación del proceso de desarrollo,
- Identificar cuatro niveles a los que se deben iniciar los esfuerzos de modificación de talento humano de calidad total:
 - implementación de estrategias,
 - Implementación del proceso,
 - implementación de proyecto e
 - implementación de la actuación individual,
- Y por último, reconocer la necesidad de una evaluación y control continuos de las áreas y de sus esfuerzos de mejora de calidad, basados en los hechos.

Una vez planteadas las decisiones estratégicas, el manual de calidad total del talento humano se deben formular respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

En este caso hablaremos de las actividades que realiza la empresa de confecciones Faycon Sport ofrece confección de ropa deportiva y uniformes escolares.

1.- Beneficio: ¿cuáles son los beneficios que la empresa de confecciones Faycon Sport generará para los clientes potenciales?

2.- Precio: ¿A qué precio ofreceremos el producto y cuanto influye el precio en la decisión de compra en los clientes?

3.- Distribución: ¿cómo y en qué lugar se va a vender el producto?

4.- Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto de modo que los clientes se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

Los elementos que influyen en la conducta del talento humano pueden ser internos y externos.

Los factores externos están generados por el ambiente social en que se desenvuelve la persona tales como la familia, amistades y entorno laboral, entre otros. También elementos como el auto concepto, que es el sentimiento que una persona tiene de sí misma, y la autoestima, que es la forma en que una persona se aprecia a si misma

La calidad total de gestión de talento humano contribuye a que los seres humanos

que integran la empresa apoyen el logro de sus objetivos.

¿Por qué es importante la administración de la calidad total del talento humano en la gestión de empresa?

Es importante esta administración porque da a conocer las herramientas del talento humano y si existen descoordinación tomar las decisiones más adecuadas para mejorar.

Estas herramientas no permitirán

- Tomar a la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho;
- Que la gente no esté comprometida;
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Para evitar estos inconvenientes la persona encargada de la empresa debe tener buenas herramientas para la buena calidad del talento humano.

Algunos factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo:

- Trabajo digno.

- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.
- Pagos y prestaciones adecuadas.
- Seguridad en el puesto.
- Supervisión competente.
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.
- Clima laboral positivo

Factores adicionales a tener en cuenta:

- La fuerza de trabajo está integrada por nuevos oferentes: mujeres y jóvenes.
- El desplazamiento de la demanda a los servicios cambia los perfiles requeridos.
- La tecnología influye notablemente, desde permitir el trabajo a distancia hasta cambiar los requerimientos del personal. Cambia además el enfoque del trabajo.

Gestión de calidad del talento humano

La gestión de calidad implica la aplicación transversal de los siguientes conceptos a fin de convertir las políticas de gestión de calidad en cultura organizacional.

a) Alta adaptabilidad, flexibilidad:

- Capacidad de cambiar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades.
- La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar creencias y formas de interpretar la realidad; está vinculada estrechamente a la capacidad para la visión crítica.

b) Colaboración:

- Trabajo en equipo, estar dispuesto al cambio.

c) Competencia, capacidad:

- Capacidad de tener buenos conocimientos sobre las áreas a su responsabilidad. Demostrar interés en aprender día a día.

d) Dinamismo, energía:

- Habilidad para trabajar duro capaz de afrontar cualquier situación de cambio.

e) Empowerment (Valoración actual de la empresa):

- Tener claros los objetivos con la responsabilidad pertinente.
- Aprovechar claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior en el negocio.

f) Franqueza, confiabilidad, integridad:

- Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros.
- Estar comprometidos con honestidad y responsabilidad.

g) Habilidad analítica:

- Criterio lógico, conciso y preciso de sentido común.
- La capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.

h) Iniciativa, autonomía, sencillez:

- Predisposición rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.
- Capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto a solucionar.
- Capacidad para decidir, orientada a la acción, utilizando iniciativa y rapidez como ventaja competitiva.
- Responder con rapidez asegurando una efectiva implementación, de forma

clara y simple.

- Capacidad de ser flexible y visualizar los cambios como oportunidades.
- Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos.

i) Liderazgo:

- Habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada.
- Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de éstos y la capacidad de integrar las opiniones de los otros, son esenciales en esta competencia conductual.
- Formar visiblemente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas.
- Motivar e inspirar confianza.
- Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad.

j) Modalidades de contacto:

- Capacidad de manifestar una sólida habilidad de comunicación y asevera una comunicación clara.
- Incita a otros a compartir información

- Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
- En un concepto extendido, comunicarse incluye saber escuchar y posibilitar a otros un acceso fácil a la información que se posea.

k) Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad:

- Apoyar e implementar decisiones con el logro de objetivos comunes.
- Ser justo en la toma de decisiones en situaciones difíciles.
- Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- A. Nair. (2006). *Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—*.
advantage, —T. Q. (2005). *Powell, T. C. . Strategic .*
- Ahire S. Golhar D. y Waller M. (2006). *Development and validation of TQM implementation constructs*. Decision.
- Ahmed, P. y. (2005). *Innovation: a performance measurement perspectivell en Tidd, J. (ed.)*. London: from knowledge management to strategic competence, Imperial College Press,.
- Anderson, J. R. (2007). *A theory of quality management underlying the Deming . Academy of Management Review*.
- B. Wernerfelt. (2007). *A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal*.
- Barney J.B. y Wright P.M. (2008). —*On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining . Human Resource Management,*.
- Bayo-Moriones A. y Merino-Díaz de Cerio J. (2007). *Quality management and high performance work practices: Do they coexist?ll. International Journal Production Economics*.
- Becker B.E. y Huselid M.A. (2008). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*.
Research in Personnel and Human Resource Management.
- Becker, B. H. (2007). *HR as a source of shareholder value: Research and recommendationsll. Human Resource Management*.

- Brockbank W. (2009). *f HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to* . Human Resource Management,.
- Cecilia Velásquez Díaz. (2010). *Calidad Total y desarrollo de los Recursos Humanos*. Peru: softexpert.es/procesos-negocio.
- Claver, E. L. (1999). *Calidad y dirección de empresas*. Madrid. : Civitas, Madrid. .
- Combs J.G.- Liu Y. Hall - A.T., y. K.-D. (2006). *How much do high performance work practices matter? A* .
- Combs, J. L. (2006). *How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performancell*. Personnel Psychology.
- Dean J. y Bowen D. (2007). *Management theory and total quality: improving research and practice through theory* . Academy of Management Review.
- Delery J. E. y Shaw, J. D. (2007). —*The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extensionll* . Research in Personnel and Human Resource Management.
- E. Penrose. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley, NY.
- Gómez-Mejía, L. W. (2008). *Gestión de recursos humanos e innovaciónll*. Madrid: Bonache, J. y Cabrera, A (eds.).
- Grant, R. (2008). *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulationll*. California: California Management Review.
- Gupta, A. y. (2007). *Managing Human Resources for Innovation and Creativityll*. Research Technology.
- H. Kaynak. (2008). *"The relationship between total quality management practices*

and their effects on firm .

Hair, J. A. (2009). *Análisis Multivariante*, . Madrid. : Prentice Hall.

J.B. Barney. (2009). *Firm resource and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*.

Jiménez D. y Sanz R. (2008). *Could HRM support organizational innovation?*, *The International Journal of Human .*

Joseph A. Petrick y Diana S. Furr. (2007). *Calidad total en la dirección de recursos humanos*. España: Business & Economics : Romayna Valls. S.A.

Kanter, R. (2005). —*Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies*. *Venturing to Montezuma: Journal of Business Venturing*.

Kaplan R. y Norton D. (2008). *Having trouble with your strategy? Then map it*. *Harvard Business Review*, 7.

Kim K.Y. y Chang D.R. (2005). *Global quality management: a research focus*, *Decision Sciences*.

Kimberly, J. y. (2008). —*Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations*. *Academy Management .*

Lam, A. (2007). *Organizational Innovation*, en: *Fagerberg (ed.), The Oxford Handbook of Innovation, Oxford Univers*. (Under publication - First proof.

Lau C. M. y Ngo H. Y. (2008). *The HR system, organizational culture, and product innovation*, *International .*

Laursen K. (2009). *The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for .* *International Journal of Economics of*

Business,.

- Laursen K. y Foss N. (2008). *New human resource management practices, complementarities and the impact on* . Cambridge Journal of Economics.
- Lawler, E. E. (2005). *Creating high performance organizations: practices and results of proposed typology*. Academy of Management Review.
- McElwee, G. y. (2007). —*The relationship between total quality management and human resource management in small and medium-sized enterprises*. Strategic Change,.
- Mumford, M. (2008). *Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation*. Human Resource .
- Osterman, P. (2009). —*Skill, training, and work organization in American establishments*,. Industrial Relation.
- Perdomo J. Gonzalez J, G. J. (2006). *Total quality management as a forerunner of business innovation* . Entrepreneurship and Technology .
- Peteraf, E. (2008). —*The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view within the conversation of* .
- Pfeffer, J. (2008). *Seven practices of successful organizations*. California : California Management Review.
- Pini P. y Santangelo G. (2005). Innovation types and labour organisational practices: A comparison of foreign and . En *Economics of Innovation and New Technology* (págs. 251-276).
- Prajogo D.I. y Sohal A. S. (2003 - 2004). *The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation* . Technovation.
- R.P. Rumelt. (2007). *Competitive strategic management*, . —Toward a strategic

- theory of the firm, en R. Lamb (ed).
- Sabino Ayala Villegas. (2004). *Administracion de recursos humanos primera edicion*. Tara potó: Universidad de San Martin.
- Schienstock, G. (2004). *Organizational Innovations: Some Reflections on the Concept*. Tampere: Work Research Centre University of Tampere. .
- Schumpeter, J. (2008). *The theory of economic developmen*. Reino Unido: Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Simons, D. S. (2005). —*Integrating TQM and HRM, Employee Relations*.
- Sitkin S.B. Sutcliffe K.M. y Schroeder R.G. (1994). *Distinguishing control from learning in Total Quality* . Academy of Management Review.
- Therrien P. y Léonard A. (2003). *Empowering employees: a route to innovation*. Statistics Canada, Ottawa.
- Ulrich D. (2007). *Measuring human resources: an overview of practices and perception for results*. Human Resource .
- Walsh, V. y. (2002). —*Technological and Organizational Innovation in Chemicals and Related Products*. Technology Analysis and Strategic Management.
- Wood, S. (2009). —*Human resource management and performancell*. International Journal of Management Review, .

VIII. ANEXOS.

Anexo N°.1. Formulario de encuesta

1.- ¿existe una buena comunicación dentro de la microempresa de Confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas?

SI

NO

2.- ¿existe una organización adecuada dentro de la microempresa de Confecciones “Faycon Sport” de la ciudad de Ventanas?

SI

NO

3.- ¿cuenta con el personal adecuado en la microempresa de acuerdo al perfil requerido?

SI

NO

4.- ¿cumplen con las entregas de los pedidos en las fechas establecidas?

SI

NO

5.- ¿a qué se debe que no cumplan con la entrega de pedidos a tiempo?

Capacitaciones

Mala comunicación entre directivos y empleados

Trabajo en Equipo

Otros

6.- ¿conoce lo que es calidad total y su gestión dentro de la empresa?

SI

NO

7.- ¿Cómo calificaría usted la administración que lleva la microempresa de Confecciones “Faycon Sport”?

Buena

Regular

Mala

8.- ¿Qué beneficio considera usted que aportaría la calidad total del talento humano en la gestión de la empresa de confecciones Faycon Sport de la ciudad de Ventanas?

Mejor calidad

Trabajo en equipo

Organización

9.- ¿Considera que la calidad total del talento humano en la gestión de la empresa son la solución a las carencias y deficiencias?

SI

NO

Anexo Nº.2. Fotos del almacén



