



UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

Gestión del recurso humano enfocada a la calidad total para la
Comercializadora de ropa fashion club Cía. Ltda. Quevedo, 2015

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

AUTORA

JOHANNA VANESSA RODRIGUEZ ALAVA

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Karina Plua Panta, MS.c.

Quevedo

Los ríos

Ecuador

2015

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS

Yo, Johanna Vanessa Rodríguez Álava, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo Unidad de Estudios a Distancia, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Johanna Vanessa Rodríguez Álava

CERTIFICACIÓN

La suscrita, Ing. Karina Alexandra Plua Panta MSc., docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada Johanna Vanessa Rodríguez Álava, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, titulada: GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO ENFOCADA A LA CALIDAD TOTAL PARA LA COMERCIALIZADORA DE ROPA FASHION CLUB CÍA. LTDA. QUEVEDO, 2015, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

Ing. Karina Alexandra Plua Panta, MSc
DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la Unidad de Estudios a Distancia como requisito para la Obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL ESPECIALIZACION RECURSOS HUMANOS

Aprobado:

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, MS.c
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

Ing. Erika Ballesteros Ballesteros, MS.c
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Renato Baque Mite, Ms.c
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Quevedo – Los Ríos - Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

La autora del presente trabajo de investigación deja constancia de su agradecimiento a las siguientes personas:

Al Ing. Roque Vivas Moreira MSc., Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por su perseverancia al frente de la entidad.

A la Ing. Dominga Rodríguez Angulo MSc., Directora de la Unidad de Estudios a Distancia por su esmero en la dirección de la Unidad.

A la Lic. Miriam Cardenas Zeas MSc., Subdirectora de la Unidad de Estudios a Distancia por su valioso aporte a esta Unidad Académica.

A la Ing. Karina Plua Panta MSc., por su apoyo como directora de tesis

A los Docentes- Tutores que impartieron su conocimiento durante todo este período universitario.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron para la elaboración de la presente investigación.

DEDICATORIA

A DIOS, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la vida para lograr mis objetivos trazados.

A mi madre Fanny quien me apoyado durante toda mi vida por su paciencia y comprensión.

Gracias por estar siempre a mi lado.

Johanna Vanessa

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pag.
Portada	i
Declaración de autoría y cesión de derecho	ii
Certificación del Director de Tesis	iii
Tribunal de Tesis	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria.....	vi
Índice general	vii
Índice de cuadros.....	x
Índice de anexos.....	ix
Resumen ejecutivo	x
Abstract.....	xv
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Introducción.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Formulación del problema	3
1.4. Delimitación del problema	3
1.5. Justificación y factibilidad	4
1.6. Objetivos	4
1.6.1. General	4
1.6.2. Específicos.....	4
1.7. Hipótesis	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	6
2.1. Gestión de recursos humanos.....	7

2.1.1.	Elementos básicos del modelo de gestión de recursos humanos	9
2.1.2.	Objetivos básicos de la gestión de recursos humanos.....	9
2.1.3.	Planeación del recurso humano.....	9
2.1.4.	Modelo de gestión de recursos humanos	10
2.1.5.	Subsistemas de recurso humanos	10
2.1.5.1.	Reclutamiento	10
2.1.5.2.	Selección	11
2.1.5.3.	Capacitación	13
2.1.5.4.	Evaluación de desempeño	16
2.2.	Gestión de calidad total.....	18
2.2.1.	Principios básicos de la gestión de calidad.....	22
2.2.2.	Principios de la calidad total relacionados con el factor humano	22
2.2.3.	Beneficios de la aplicación de la gestión de calidad total.....	23
2.2.4.	Factores que influyen en las expectativas de los clientes.....	23
2.2.5.	Criterios generales de evaluación de los servicios	24
2.2.6.	Prácticas de recursos humanos orientadas a la calidad	25
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		28
3.1.	Materiales y métodos	29
3.1.1.	Localización y duración de la investigación	29
3.1.2.	Materiales y Equipos	29
3.2.	Métodos de investigación.....	30
3.2.1.	Analítico	30
3.2.2.	Inductivo - deductivo	30
3.3.	Tipos de Investigación	30
3.3.1.	De campo.....	30
3.3.2.	Bibliográfica.....	30
3.4.	Fuentes	30

3.4.1.	Primarias	30
3.4.2.	Secundarias	31
3.5.	Técnicas e instrumento de evaluación	31
3.5.1.	Encuesta	31
3.5.2.	Entrevista	31
3.6.	Población	31
3.7.	Procedimiento metodológico de la investigación.....	31
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN		33
4.1.	Resultados	34
4.1.1.	Encuesta a empleados.....	34
4.1.2.	Entrevista al gerente	35
4.1.3.	Encuestas clientes	36
4.2.	Discusión.....	39
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		41
5.1.	Conclusiones.....	42
5.2.	Recomendaciones	43
CAPÍTULO VI PROPUESTA.....		44
6.1.	Título	45
6.2.	Objetivos	45
6.2.1.	General	45
6.2.2.	Específicos.....	45
6.3.	Justificación	45
6.4.	Macrolocalización.....	46
6.5.	Modelo de gestión de recursos humanos enfocada a la calidad.....	46
6.5.1.	Reclutamiento y selección de personal.....	48
6.5.2.	Evaluación de desempeño	59

6.5.3. Plan de capacitación	63
CAPÍTULO VII BIBLIOGRAFIA	66
7.1. Literatura citada	67
CAPÍTULO VIII ANEXOS	70

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro	Pág.
1. Resultados encuesta Gestión del recurso humano.....	34
2. Resultados entrevista Gestión del recurso humano	35
3. Resultados calidad del servicio.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Organigrama estructural.....	47
2. Organigrama funcional	47

ÍNDICE DE FORMATOS

Figura	Pág.
1. Solicitud de empleo	54
2. Evaluación de desempeño	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos	Pág.
1. Encuestas a empleados	71
2. Entrevista a gerente	73
3. Encuestas a clientes	75
4. Fotos de investigación	77

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realizó en las instalaciones de la empresa comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo ubicada en el ubicado en el paseo Shopping vía Quevedo – Buena fe. Cuya problemática se reflejaba en el bajo desempeño y crecimiento profesional, ausencia de una descripción de puestos que permita en el proceso de selección del nuevo personal, escoger al más idóneo para el cargo, conjuntamente no han existidos procesos de capacitación lo que ha llevado a desmejorar la calidad del servicio unido a la falta de motivación que refleja el empleado

Esta tuvo como finalidad diagnosticar el modelo actual de la gestión del recurso humano; determinar la calidad de servicio y elaborar el modelo de gestión del recurso humano enfocado a la calidad total para la comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo

Los resultados que se obtuvieron de la investigación fueron: la comercializadora de ropa Fashion Club Cia. Ltda. Quevedo no desarrolla en su totalidad los procesos que normalmente se desarrollan en la gestión del recurso humano de acuerdo con lo que indicaron el 65% de los encuestados; no despliega un proceso de calidad total y la percepción que tienen los clientes en cuanto a la calidad de servicio es mala.

Se estableció como propuesta de la tesis: plantear instrumentos para mejorar el proceso de reclutamiento y selección; elaborar un plan de capacitación y crear los instrumentos para el proceso de evaluación de desempeño para comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda.

ABSTRACT

This study was conducted at the premises of the marketer of apparel Fashion Club Cia. . Ltda Quevedo located in located in the Shopping via Quevedo ride - Good faith. Whose problem is reflected in the low performance and professional growth, absence of a job description that allows for the selection of new staff, choose the most suitable for the office, have not existed together training processes which led to worsen quality of service attached to the lack of motivation that reflects the employee.

This aimed to diagnose the current model of human resource management; determine the quality of service and create a model for human resource management focused on total quality to the Global Fashion Clothing Co. Club. Ltda. Quevedo

The results obtained from the research were.The clothing retailer Cia Ltda Quevedo Fashion Club does not develop fully the processes that normally develop in the management of human resources in accordance with that indicated 65% of respondents ; does not display a process of total quality and customer perceptions about the quality of service is poor.

It was established as the thesis proposal: raising tools to improve recruitment and selection process; develop a training plan and create the tools for performance evaluation process for Fashion Club clothing retailer Cia. Ltda.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

El manejo del recurso humano se ha realizado desde tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos. En la actualidad la gestión de recursos humanos es considerada como la esencia de la dirección en las empresas la misma que implica crear, mantener y desarrollar su contingente de recursos humanos con habilidad y motivándolos para lograr los objetivos planteados por la empresa.

En este medio actual globalizado en donde las empresas buscar surgir más que sus competidores en un medio económico en donde despuntan las organizaciones más eficaces, el recurso humano se considera actualmente el activo principal de toda empresa, una gestión ineficaz tendrá como consecuencias a largo plazo una afectación en el rendimiento y los niveles de productividad de los empleados, además de la atención al cliente que también se ve afectada.

Es así que las tendencias actuales en el manejo del recurso humano conducen a aplicar un nuevo estilo en la gestión dirigida a la calidad total basada en la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos orientándose a la excelencia empresarial.

En los actuales momentos de globalización y de alta competitividad las organizaciones deben buscar nuevas estrategias para adaptarse a esa creciente competitividad, es así que surge el enfoque de la calidad total que unido a la gestión de recursos humanos se proyecta como un vigoroso y revolucionario

sistema empresarial que pretende conseguir el continuo incremento en la satisfacción del cliente.

1.2. Planteamiento del Problema

La comercializadora de ropa Fashion club cía. Ltda, cuenta con un personal que si bien es el que maneja el proceso de ventas de los productos de la comercializadora, tienen un bajo desempeño y crecimiento profesional.

Además en la comercializadora no existe una descripción de puestos que permita en el proceso de selección del nuevo personal, escoger al más idóneo para el cargo, conjuntamente no han existidos procesos de capacitación lo que ha llevado a desmejorar la calidad del servicio y disminuir la cartera de clientes.

La falta de motivación hace que se vea afectad la ética del trabajo existiendo conflictos de personalidad y el trabajo en equipo se vuelve inexistente. Hay subutilización de las habilidades y capacidades de los empleados, lo que conlleva a una mala prestación de servicios.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la gestión del recursos humano comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo?

1.4. Delimitación del Problema

Objeto de estudio: Gestión del recurso humano enfocada a la calidad total

Campo de acción: Recursos Humanos

Lugar: comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo ubicada en el ubicado en el paseo Shopping vía Quevedo – Buena fe.

Tiempo: 60 días

1.5. Justificación y factibilidad

La presente investigación se justifica considerando la actual problemática que tiene la comercializadora de ropa FASHION CLUB CIA. LTDA y de que la gestión del recursos humano en la actualidad se considera la herramienta de éxito en una empresa y si esta es enfocada a la calidad total se podrá conseguir la satisfacción de los clientes y la rentabilidad financiera esperada por la empresa.

Los resultados de la investigación tendrán como objetivo estructurar un modelo de gestión de recursos humanos enfocada a la calidad total la comercializadora de ropa FASHION CLUB CIA. LTDA., teniendo una nueva concepción en el manejo del recurso humano empresarial en la cual los empleados serán emprendedores internos, fuente de beneficio y productividad, para ello se pretende en esta nueva concepción que los empleados trabajen mejor y no más.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general.

Diseñar un modelo gestión del recurso humano enfocado a la calidad total para la comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo

1.6.2. Específico

- Diagnosticar el modelo actual de la gestión del recurso humano de la Comercilizadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo
- Determinar la calidad de servicio que presta la comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo

- Elaborar el modelo de gestión del recurso humano enfocado a la calidad total para la comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo

1.7. HIPÓTESIS.

La carencia de una gestión de recursos humanos enfocada a la calidad total repercute negativamente en el crecimiento, productividad y calidad del recurso humano de la comercializadora de ropa FASHION CLUB CÍA. LTDA. Quevedo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión de recursos humanos

(Rodriguez, 2011) Conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización.

(Perdomo, Heredia, Valencia, Gonzalez, & Galande, 2011) 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. 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

(Montes & Gonzalez, 2010) Es un conjunto de acciones que pretende organizar, desarrollar y poner en funcionamiento a las personas que trabajan en una empresa y que son necesarias para que esta pueda conseguir sus objetivos.

(Corporacion universitaria del caribe, 2014) La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales; las personas: Son seres: Están dotados de

personalidad propia fundamentalmente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades necesarias e indispensables para el adecuado manejo de los recursos organizacionales.

Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

Son socios de la organización: capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas que no son pasivas ni inertes. Las personas son socias activas de la organización y no meros sujetos pasivos.

(Martínez, 2013) Afirma que los empleados son los clientes más importantes para la empresa, especialmente en aquellas empresas en las que la calidad del producto de los servicios y de la atención al cliente depende del empleado.

2.1.1. Elementos básicos del modelo de gestión de recursos humanos

(Rodriguez, 2011) Cualquier sistema de gestión de recursos humanos debe articularse sobre tres conceptos claves integrados y absolutamente interdependientes:

- 1) El entorno organizativo
- 2) El puesto de trabajo
- 3) La persona ocupante del puesto de trabajo

2.1.2. Objetivos básicos de la gestión de recursos humanos

Según (Montes & Gonzalez, 2010) los objetivos básicos son:

- Adecuar las normas a las personas que componen las empresas.
- Adecuar las personas a las realidades del entorno.
- Lograr que la empresa sea flexible y por tanto tenga capacidad de respuesta.
- Conciliar los intereses de la empresa con los de las personas que trabajan en ella.
- Contribuir, a través de todos los medios de los que dispone, a la consecución de los objetivos de la empresa.

2.1.3. Planeación del recurso humano

(Dessler, 2009) La organización debe tener las personas adecuadas disponibles para el trabajo que va a realizar. En la práctica esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos de manera adecuada, lo cual requiere una cuidadosa planeación estratégica de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos responde a cambios o reducciones internas de personal así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad

incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral, por tanto, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio.

Con una planeación eficiente y exacta del personal, se elimina el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten.

2.1.4. Modelo de gestión de recursos humanos

El modelo de Idalberto Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la captación de personal relacionado directamente con el reclutamiento y selección del personal, en la aplicación de personas (diseño y evaluación de desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de personas (capacitación) y en el monitoreo de las personas basadas en sistemas de información gerencial y base de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la empresa.

2.1.5. Subsistemas de recurso humanos

2.1.5.1. Reclutamiento

(Dessler, 2009) El reclutamiento de empleados implica encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes.

El reclutamiento no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de empleo. Existen varias cosas que lo hacen más complejo.

En primer lugar, las actividades de reclutamiento deben ser lógicas en términos de los planes estratégicos de la empresa. Por ejemplo, la decisión de expandirse al

extranjero o de cubrir un gran número de puestos proyectados supone que el gerente ha pensado con cuidado en cuándo y cómo hará el reclutamiento.

En segundo lugar, unos métodos de reclutamiento son más sobresalientes que otros, dependiendo del cargo a reclutar.

En tercer lugar, el éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionados con esa actividad. Por ejemplo, el hecho de pagar 10% más que la mayoría de las empresas en su localidad debe (si todo se mantiene igual) ayudarle a formar una reserva de candidatos con mayor rapidez.

En cuarto lugar, un buen reclutamiento requiere que, de preferencia, se preseleccione a los empleados al mismo tiempo, describiendo los requisitos del puesto en el anuncio o proporcionando una imagen realista del puesto durante la primera entrevista o el primer contacto. Es inútil perder tiempo en candidatos sin un interés real por el puesto

2.1.5.2 Selección

(Porret, 2010) Actividad organizada que una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso

(Porret, 2010) Las fases de la selección son las siguientes:

- 1.- Preselección de candidatos: la fase previa al comienzo de la selección consistirá en separar las solicitudes, cartas, currículums o formularios

interesantes de los que no lo son de acuerdo con el puesto de trabajo que se pretende cubrir.

2. Entrevista previa: denominada también entrevista preliminar, se utiliza como instrumento anticipado a la selección y, por tanto, proporciona un ahorro de tiempo al proceso de selección al ser eliminados los candidatos poco idóneos que han superado las etapas anteriores.
3. Pruebas psicotécnicas y de evaluación: Las pruebas son únicamente parte del proceso total de selección, no son las que medio para tomar una decisión y nunca por si solas dan la solución. Estos persiguen descubrir, explicar y predecir el comportamiento, habilidades y capacidades de un candidato que aspira a ser contratado en una organización.

Los tests psicométricos se basan en las diferencias individuales existentes de la personalidad, de la capacidad intelectual y de la capacidad física y analizan en que y cuando varia la capacidad o aptitud del individuo en relación con el grupo tomando como patrón la comparación.

4. Entrevista de selección: una vez finalizadas las pruebas oportunas se celebrara, con los aspirantes que las hayan superado, una entrevista.

La entrevista consiste con los siguientes objetivos:

- a) Presentar el puesto de trabajo y la empresa
- b) Evaluar las posibilidades del candidato para desarrollar bien el trabajo que se le ofrece
- c) Evaluar las posibilidades de desarrollo futuro del candidato en la empresa

2.1.5. 3. Capacitación

(De la cuesta & Muñoz, 2010) Es el proceso educativo por medio del cual las personas adquieren y desarrollan habilidades, competencias y actitudes.

La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

Los objetivos de la capacitación son:

1. Prepara a las personas para la realización inmediata de las tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades de desarrollo personal preparándolas no solo para el puesto actual, sino también para acometer funciones más complejas.
3. Contribuye a cambiar actitudes, integrándoselas en la cultura de la organización y creando un clima más satisfactorio.

En términos generales la capacitación es un proceso que contempla las siguientes etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación. Es el nivel más alto de la organización el que fija los objetivos de formación a largo plazo y, por tanto, las necesidades de la misma. Puede hacerse en tres niveles de análisis: nivel organizacional, nivel de las DP y en el nivel de las operaciones o tareas concretas.
2. Establecimiento del programa de formación específico para cada tipo de necesidades. Esta labor es competencia de la Dependencia de Personal, tanto en la selección de personas como posteriormente con la formación. La dirección de personal analiza los aspectos más destacados que deben ser revisados continuamente en función de los diferentes supuestos laborales, del entorno y personales que vayan surgiendo.

3. (De la Cuesta & Muñoz, 2010) Implementación y realización del programa. El análisis de las necesidades de formación concretas se hacen a pie de puesto, entre la dirección de personal, el supervisor de línea y el propio empleado que ocupa el puesto. El punto de partida será el análisis y diseño de puesto. Es esta fase es donde puede constarse si la persona que ocupa el puesto tiene habilidades, los conocimientos y las actitudes adecuadas para el desarrollo correcto de las tareas. Será necesario fijar unos estándares de desempeño, identificar las tareas, establecer la forma en que debe llevarse a cabo cada una de ellas para cumplir los estándares de desempeño, y establecer las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios en cada una de ellas.
4. Evaluación de los resultados. Imprescindible para que todos los participantes puedan obtener retroalimentación. Es necesario constatar si la capacitación ha producido los efectos deseados y si estos están plenamente integrados en la filosofía de la empresa.

- **Métodos de capacitación**

- (Dessler, 2009) **La capacitación en la práctica:** implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. 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
- (Hernandez, 2015) **La capacitación por aprendizaje:** es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica.

- (Dessler, 2009) **Capacitación para instrucción en el trabajo:** 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

- **Las conferencias:** tienen varias ventajas, pues 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 un nuevo producto

- **Aprendizaje programado:** (o instrucción programada) es un método de autoaprendizaje que sigue pasos y que incluye tres partes:
 1. Presentar al aprendiz preguntas, hechos o problemas
 2. Permitir que el aprendiz responda
 3. Proporcionar retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas

- **Medios audiovisuales:** Las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales, como dvd, películas, diapositivas de PowerPoint, videoconferencias, grabaciones de audio o de video, pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia.

- **La capacitación simulada:** (que en ocasiones se denomina capacitación de vestíbulo) es el método mediante el cual las personas aprenden con el equipo real o simulado que utilizarán en su trabajo, pero fuera de una situación laboral.

- **Capacitación por computadora:** el aprendiz utiliza sistemas interactivos de cómputo o de dvd para mejorar sus conocimientos o sus habilidades

- **Efectos de la capacitación que pueden medirse**

(Dessler, 2009) Es posible medir cuatro categorías básicas de resultados de la capacitación:

- 1. Reacción.** Evalúe las reacciones de los aprendices ante el programa. ¿Les gustó el programa? ¿Consideran que valió la pena?
- 2. Aprendizaje.** Pruebe a los empleados para determinar si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que se suponía debían adquirir.
- 3. Conducta.** Revise si la conducta laboral de los aprendices cambió debido al programa de capacitación. Por ejemplo, ¿los empleados del departamento de quejas de la tienda son más corteses con los clientes molestos?
- 4. Resultados.** Probablemente lo más importante es que pregunte: ¿cuáles resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación que se establecieron? Por ejemplo, ¿disminuyó el número de quejas de los clientes en relación con los empleados? ¿Aumentó el porcentaje de llamadas respondidas con el saludo requerido? Las reacciones, el aprendizaje y la conducta son importantes, pero si un programa de capacitación no produce resultados medibles, quizá no ha logrado sus metas. Sin embargo, recuerde que es probable que los resultados sean malos porque desde el principio el problema no iba a ser resuelto con la capacitación.

2.1.5.4. Evaluación de desempeño

(Gan & Triginé, 2013) Es un procedimiento de expresión de juicios de manera sistemática y constructiva tratando de hacer conocer a los evaluados cuáles son sus puntos fuertes y débiles, para conseguir un afianzamiento de los primeros y una extinción de los últimos.

Trata de analizar y cuantificar el valor de un individuo para la organización en relación exclusiva con su puesto de trabajo y en relación con el periodo evaluado.

(Dessler, 2009) La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya:

1. El establecimiento de estándares laborales,
2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y
3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

El desempeño de los subordinados se evalúa por cuatro razones.

Primero: desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados.

Segundo, las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el desempeño.

Tercero, la evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.

Cuarto, las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

- **Pasos de la evaluación de desempeño**

(Dessler, 2009) El proceso de evaluación del desempeño consta de tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y retroalimentar. Definir el puesto implica asegurarse de que usted y sus subordinados coinciden respecto a sus obligaciones y sus estándares de trabajo. Evaluar el desempeño significa comparar la práctica real de su subordinado con los estándares que se han establecido, lo cual casi siempre implica el uso algún tipo de formulario para calificación. Además, la evaluación del desempeño requiere de una o más sesiones de retroalimentación, en donde se analizan el desempeño y el progreso del subordinado, a la vez que se planea el desarrollo requerido.

2.2. Gestión de calidad total

(Qualgest, 2015) La correcta gestión de todos los aspectos relacionados con la calidad supone la planificación, diseño y desarrollo de productos y procesos en el marco de una organización y gestión de los recursos humanos para la calidad, así como la adecuada implantación y control de calidad y su certificación final. Todos ellos supondrán una gestión de la empresa, sus productos y procesos, basada en la calidad, y llevara a la misma a obtener el máximo de ventajas competitivas y la satisfacción total de los clientes mediante la identificación, aceptación y satisfacción.

(Grifull & Canela, 2010) Una de la premisas básicas de la gestión de calidad total recae en el compromiso de todo el personal de la empresa de cualquier nivel (desde la dirección general hasta el nivel operativo) y en la confianza en la gente, la necesidad de un liderazgo sólido y permanente, así como la formación general y continua de todos los miembros, se conforman como factores claves del éxito.

La GCT es un sistema integral de gestión desarrollado por tres principios fundamentales:

- i) Mejoramiento continuo;
- ii) Enfoque en el cliente; e
- iii) Integración del trabajo

E identifican tres énfasis relacionados con la gestión de recursos humanos:

- i) La formación y capacitación,
- ii) El trabajo en equipo, y
- iii) La motivación.

Adicionalmente el despliegue de los principios básicos de la calidad total ha motivado la presencia de prácticas tradicionales como:

- i) Selección y contratación,
- ii) Sistemas de evaluación del desempeño, y
- iii) Sistemas de incentivos.

(Cuatrecasas, 2010) Los recursos humanos adquieren una importancia vital en la gestión de calidad total (TQM), las ideas y las técnicas complementarias sirven de poco sin la implicación activa de las personas. Esta implicación debe comenzar con la información, educación y formación y por ultimo motivación de las personas para que participen y se impliquen en el desarrollo y en la realización de las diferentes ideas y técnicas que engloba el (TQM). El hecho de hacer a toso los miembros participes y corresponsables de los planes y objetivos sobre la calidad se traduce en una serie de aspectos positivos en los recursos humanos:

- Crecimiento a nivel personal
- Reconocimiento por el trabajo realizado y las metas alcanzadas
- Satisfacción por el trabajo bien hecho

(Mayo, Perez, Reyes, & Loredó, 2014) La gestión de la calidad se centró en la necesidad de un cambio cultural en la empresa desarrollando la cultura de la calidad. Los valores de una organización orientada a la calidad incorporaron este concepto dentro de la cultura corporativa. Esta orientación implicaba la satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo y los elementos de motivación, trabajo en equipo, equipos de mejora, entre otros, eran la consecuencia de una filosofía basada en la calidad. Se continuó con la innovación de los procesos de la empresa y se trabajó por alcanzar el llamado error cero.

(Gomez, 2010) La Gestión de la Calidad brinda oportunidades significativas para mejorar:

- La realización del servicio,
- La productividad,
- La eficiencia,
- La reducción de los costos,
- La penetración en el mercado,
- El desarrollo de las habilidades y de la capacidad del personal,
- La motivación del personal para mejorar la calidad y satisfacer las expectativas del cliente,
- La calidad de vida,
- La imagen de la organización,
- La satisfacción del cliente, en términos de su propia percepción y requerimientos,
- El compromiso de todos los miembros de la organización.

(Mayo, Perez, Reyes, & Loredó, 2014) Los clientes externos, asumidos como el comprador final del producto, el personal (clientes internos), y los proveedores, constituyen elementos fundamentales de la calidad. La eficacia se traduce en la satisfacción o anulación de la necesidad por parte del cliente” por lo que resulta fundamental la satisfacción de los mismos, de sus deseos y expectativas, ya que es un elemento importante a la hora de señalar en el largo plazo si un producto o servicio tiene calidad, y esta es tanto un antecedente como un consecuente en la

formación de la satisfacción. La calidad que se percibe de una empresa, producto o servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio ejecutadas y recibidas por el mismo

(Petrick & Furr, 2007) La calidad total se fundamenta en cuatro pilares:

- 1. Satisfacción del cliente:** es la continua satisfacción de las expectativas del consumidor, lo que proporciona dirección estratégica, identidad organizativa y objetivos prioritarios para la calidad total. Mantener la satisfacción del consumidor y producir agrado incrementa la cuota del mercado y en último término la rentabilidad y concede estabilidad a la organización.
- 2. Mejorar continua:** es tanto un compromiso como un proceso para diseñar e implementar un sistema operativo que responda a los deseos de los clientes externos e internos. El continuo avance o mejora es el resultado de un sólido proceso de planeación y dirección. Para los expertos de RRHH el avance continuo supone aprender nuevos procesos, instrumentos y tareas y aplicarlos a las especializaciones tradicionales de RRHH. El avance continuo se concentra en el incremento de la efectividad y eficiencia del sistema a fin de conseguir ventajas competitivas satisfaciendo las expectativas cambiantes de los consumidores.
- 3. Hablar con pruebas o hechos:** es el resultado, por una parte de la provisión de métodos y recursos por parte de la organización para determinar lo que es realmente cierto y en segundo lugar, de estructurarse de modo que sus miembros puedan dar voz a la verdad sin riesgos.

2.2.1. Principios básicos de la gestión de calidad

(Puchol, 2012) La gestión de la calidad ha evolucionado a lo largo de la historia de las organizaciones empresariales.

Los ocho principios básicos del cambio, sirven como convicción amplia y fundamental para guiar y dirigir una organización

- 1.- (Silva, 2014) **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes, y por tanto, deberían comprender las demandas actuales y futuras de sus clientes, satisfacer los requerimientos y esforzarse en rebasar sus expectativas.
- 2.- **Liderazgo:** Los líderes son los que establecen la unidad en cuanto a los fines y rumbo de la organización. Es conveniente que estos desarrollen y mantengan su entorno interno de manera que esta permita que las personas puedan participar de forma plena en la consecución de los objetivos de la organización.
- 3.- **Participación del personal:** las personas que intervienen en todos los niveles de la organización constituyen la esencia de esta y su plena participación es lo que permite que sus capacidades sean aprovechadas en beneficio de la organización.
- 4.- **El enfoque en el proceso:** el resultado esperado se consigue de forma más eficiente cuando los procesos interrelacionados se gestionan como un proceso.
- 5.- **Gestión basado en los sistemas:** la identificación, comprensión y gestión a modelo de sistemas de los procesos interrelacionados contribuye a la eficacia y la eficiencia de la organización a la hora de conseguir sus objetivos.
- 6.- **Mejora continúa;** la mejora continua del funcionamiento global de la organización debería constituir permanente de esta.

7.- (Silva, 2014) **Toma de decisiones basada en hechos:** las decisiones frecuentes se basan en el análisis de los datos e información.

8.- **Relación mutuamente beneficiosa con los suministradores:** una organización y sus suministradores mantienen dependencia, y una relación mutuamente beneficiosa sirve para aumentar la capacidad de ambas partes a la hora de aportar un valor añadido.

2.2.2. Principios de la calidad total relacionados con el factor humano

(Lacalle, 2012) Los principios más importantes de la gestión de calidad total que guardan relación directa con el factor humano, con su gestión en la empresa, se pueden sintetizar de la siguiente forma:

1. Importancia de la concienciación hacia la calidad.
2. Transmisión de principios y prácticas de calidad.
3. Importancia del trabajador para detectar errores (mejora continua).
4. Compromiso.
5. Necesidad de descentralización e importancia de los círculos de calidad.
6. Liderazgo y formación.
7. Sistemas de supervisión modernos, mejora de la comunicación y fomentó del trabajo en equipo.
8. Implementación de prácticas y sistemas adecuados que aseguren y velen por la salud de los trabajadores y prevengan la aparición de daños sobre la misma.

2.2.3. Beneficios de la aplicación de la gestión de calidad total

Según (Pazmiño, 2014) los beneficios de la aplicación de la gestión de calidad total son:

- Mayor productividad, menor coste y mayores beneficios económicos
- La satisfacción total de los clientes, logrando su fidelidad
- Mayor cuota de mercado

- Incremento general de la calidad de servicios, procesos y en general, de toda la organización
- Aumento de la imagen externa de calidad y seriedad de la empresa, y mayor prestigio social.
- Incremento de la motivación de los recursos humanos
- Aumento de la ventaja competitiva.

2.2.4. Factores que influyen en las expectativas de los clientes

(Cuatrecasas, 2010) Entre los factores que influyen en las expectativas de los clientes

- **Comunicación cliente – cliente:** constituye uno de los factores potenciales en la determinación de las perspectivas, es la información que divulga un cliente antiguo a un cliente potencial al comunicarle sus experiencias sobre un determinado servicio. En función del grado de satisfacción del cliente que tenga el cliente, se generaran nuevos clientes potenciales o a su vez perder muchos otros.
- **Necesidades personales:** lo que desea el cliente para satisfacer sus necesidades también condiciona las expectativas. Los deseos varían de un cliente a otro.
- (Cabreja & Avila, 2015) **Experiencias anteriores:** las experiencias anteriores en un mismo servicio provocan que se cambien las perspectivas. Si se contrata de nuevo un servicio las expectativas serán las altas, por ejemplo, el trato, amabilidad y cortesía, que si no se conoce el servicio y lo que interesa son los buenos resultados.
- **Comunicación externa:** es la comunicación que ofrecen las empresas a los clientes. Puede ser recibida mediante mensajes directos o indirectos. La publicidad sobre el servicio en un medio de comunicación sería un mensaje

directo. La apariencia de las oficinas o el formalismo en la manera de contratar el servicio serian mensajes indirectos.

El precio del servicio es una característica que complementa cada uno de los otros factores. El cliente valorara este precio en función de la tarifa y las expectativas que se le ofrecen.

2.2.5. Criterios generales de evaluación de los servicios

(Cuatrecasas, 2010) Los servicios tienen sus propios criterios de evaluación y en ello, como en ningún otro caso, cuentan los requisitos o expectativas que utiliza el cliente para juzgar el servicio.

1. **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones, oficinas, oficinas, equipos, personal y materiales de comunicación.
2. **Fiabilidad:** habilidad del proveedor para realizar el servicio prometido de forma fiable y adecuada.
3. **Capacidad de respuesta:** disposición de ayudar a los clientes y proveedores de un servicio rápido.
4. **Profesionalidad:** posesión de las capacidades requeridas y conocimiento de la realización del servicio.
5. **Cortesía:** atención, consideración, respeto y amabilidad del personal que trata al cliente.
6. **Credibilidad:** veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
7. **Seguridad:** inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. **Accesibilidad:** capacidad de un servicio de ser accesible y facilidad para establecer contacto.
9. **Comunicación:** mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como saber escucharlos

10. Comprensión del cliente: esfuerzos realizados para conocer al cliente y sus necesidades.

2.2.6. Prácticas de recursos humanos orientadas a la calidad

(Lacalle, 2012) Las políticas de recursos humanos enfocadas hacia la calidad tratan de garantizar el éxito en de los resultados utilizando practicas adecuadas, que dan importancia al empleado al clima de compromiso y colaboración y no solo a los resultados económicos.

Entre estas prácticas cabe destacas las siguientes:

- Criterios de selección basados comportamientos.
- Contrataciones fijas y empleo a largo plazo.
- Formación continúa.
- Sistemas de evaluación centrados en los comportamientos y actitudes.
- Retribución por encima de la media del mercado.
- Retribución variable e incentivos salariales para las nuevas habilidades.
- Elevada seguridad en el trabajo y en las condiciones en las que el mismo se desarrolla.

Estas prácticas se consideran básicas en la gestión de calidad total dentro de la empresa, pues generan un alto rendimiento entre los empleados y sirven como modelos de gestión de los mismos.

(Velasquez, 2015) 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.

(Velasquez, 2015) 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.

(Velasquez, 2015) Las tentativas de RRHH de calidad total para mejorar la actuación del individuo están pensadas para capacitar a las personas "desde dentro hacia fuera" y "desde fuera hacia adentro" para convertirse en trabajadores muy motivados. En relación con este aspecto es importante señalar que la planificación de la actuación de los RRHH de calidad total conlleva una adaptación equilibrada a los cambios externos en las relaciones de empleo y una adherencia a los compromisos internos con los empleados.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y métodos

3.1.1. Localización y duración de la Investigación

La investigación se realizó en la empresa comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo, ubicada en el paseo Shopping vía Quevedo – Buena fe y tuvo una duración de 60 días.

3.1.2. Materiales y Equipos

Descripción

Suministros de oficina	Cantidad
Resmas de papel A4	3
Libros	5
CD-RW	15
Cuaderno	1
Bolígrafos	2
Lápiz	1
Marcadores	2
Carpetas	10
Cartuchos tinta color	1
Cartuchos tinta negro	1
Copias	800
Internet (horas)	150
Pen drive	1
Empastados	2
Equipos:	
Computador (Alquiler)	1
Impresora	1
Escáner	1

Memory Flash	1
Calculadora	1
Cámara fotográfica	1

3.2. Método de investigación

3.2.1 Método Analítico

Permitió determinar las posibles causas y soluciones de la problemática planteada

3.2.2. Inductivo – Deductivo

Determinó la particularidad de los problemas por medio del razonamiento mental, así como también de los problemas que se presenten en la investigación.

3.3. Tipos de Investigación

3.3.1. De Campo.

La investigación de campo de desarrolló en la Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo

3.3.2. Bibliográfica

Se utilizaron material bibliográfico conformado por libros referentes a las temáticas de la investigación, artículos científicos relacionados al tema, internet.

3.4. Fuentes

3.4.1. Primarias

La fuente primaria estuvo conformada por los empleados y clientes de la Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo

3.4.2. Secundarias

Esta fuente se obtuvo de internet, libros, folletos, tesis, módulos y revistas relacionadas con el tema de investigación.

3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación

3.5.1. Encuesta

Se estructuró formularios de encuestas en donde se formaron preguntas cerradas a ser aplicadas a los empleados y a los clientes de la comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo

2.6.2. Entrevista

La entrevista se realizó al administrador de la comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo.

3.6. Población

La población inmersa en la investigación fue la totalidad de empleados que conforman la Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo, los mismos que suman un total de 5 empleados

En el caso de los clientes se encuestara a los clientes de la Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo durante el lapso de dos semanas.

3.7. Proceso metodológico de la investigación

La investigación se realizó en la Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo lo que permitió tomar una información verídica de parte de los empleados y administradores.

En la investigación se aplicaron los métodos de investigación analítica el mismo que determino las posibles causas y soluciones de la problemática planteada; el método inductivo- deductivo permitió determinar las posibles causas y soluciones de la problemática planteada. Además del analítico – Sintético la particularidad de los problemas por medio del razonamiento mental, así como también de los problemas que se presentaron en la investigación.

Se aplicó una investigación de campo que se desarrolló en la Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo, se aplicaron formularios de investigación a los empleados a quienes se les desarrolló una encuesta, al administrador una entrevista, y durante un tiempo de dos semanas a los clientes de la comercializadora, con la finalidad de poder determinar cómo es la gestión del recurso humano actualmente, se complementó con una investigación bibliográfica mediante la cual se obtuvo el marco teórico, para poder inferir posteriormente con los hechos reales investigados, esta estuvo conformada por libros, revistas científicas, internet.

Posteriormente se desarrolló una propuesta en base a un modelo de gestión del recurso humano enfocada a la calidad, el mismo que incluyo instrumentos para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal: manual de funciones, solicitud de empleo, plan de inducción, instrumentos para el proceso de evaluación de desempeño; y por ultimo un plan de capacitación para Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Encuesta a empleados

Cuadro 1. Gestión del recurso humano

No.	Pregunta	Si	No
1	Ingreso a la empresa por medio de una selección de personal.	3	2
2	Durante el proceso de selección, se aplicaron pruebas de selección, entrevistas	1	4
3	Recibió un curso de inducción al momento de ingresar a la empresa	4	1
4	Conoció el perfil de su puesto al ingresar a la comercializadora	0	5
5	La comercializadora le entregó un manual de funciones cuando ingreso a laboral	0	5
6	Participo usted en un plan de inducción al ingresar a la comercializadora.	4	1
7	Considera que el curso de inducción cumplió con su objetivo	1	4
8	Se encuentra conforme con el proceso de evaluación de desempeño	1	4
9	La comercializadora respeta los beneficios de ley	3	2
10	La comercializadora aplica el proceso de evaluación de desempeño	5	0
11	Le informan los resultados de la evaluación de desempeño	1	4
12	La capacitación que recibe cumple con sus expectativas.	1	4
13	Considera excelente el clima laboral existente en la comercializadora	1	4
14	Se siente motivado en la labor que realiza	2	3
15	Considera usted que su remuneración está acorde a sus funciones y responsabilidades	1	4
Total cualitativo		28	52
Total porcentual		35%	65%

Elaborado por: Johanna Rodríguez

Fuente: encuestas

Analizando las respuestas del cuadro 1, podemos determinar que el 65% de los encuestados indicaron que los procesos que se deben desarrollar en la gestión del recurso humano no se aplican o no se desarrollan en su totalidad en la Comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo. Es así que no a todos se les aplico un proceso de selección; el curso de inducción que recibieron no cumplió con las expectativas esperadas; no existe un manual de funciones y por ende no se tiene un perfil de los cargos, la capacitación no cumple a cabalidad su función; el empleado no se siente motivado en su trabajo y considera malo el clima laboral.

4.1.2. Entrevista al gerente

Cuadro 2. Gestión de recursos humanos

No.	Pregunta	Respuesta
1	Que requisitos solicita la comercializadora al momento de selección un nuevo personal	<ul style="list-style-type: none"> • Curriculum • Referencias
2	Durante el proceso de selección, se aplican pruebas de selección	si
3	Al nuevo personal que ingresa en la comercializadora se le da un curso de inducción	si
4	Que información comprende el curso de inducción	Actividades que deben realizar
5	Como se le da a conocer al empleado sobre sus funciones y responsabilidades	Se designa a una persona con experiencia a que proporcione esta información, las actividades de las vendedoras son iguales por cuento el horario es rotativo.
6	Se evalúa el desempeño laboral de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios • Entrenamiento de apertura y cierre
7	Qué tipo de indicadores se considera en la evaluación de desempeño	Nivel de ventas
8	Le hacen conocer el resultado de la evaluación de desempeño.	si

9	Que tipos de incentivos entrega la comercializadora	Horas extras Descuentos en mercaderías
10	Cada que tiempo se capacita al personal	Cada seis meses
11	Como considera el clima laboral existente en la comercializadora	Bueno
12	Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores en la comercializadora	1 año
13	En los últimos cinco años la productividad laboral ha aumentado, disminuido o permanecido igual	Permanecido igual
14	Qué porcentaje de sus empleados están totalmente comprometidos y están “haciendo su mejor trabajo” en todo momento	80%

Elaborado por: Johanna Rodríguez

Fuente: encuestas

4.1.3. Encuestas clientes

Para determinar la calidad del servicio que entrega la comercializadora a sus clientes, se encuestó a un total de 100 clientes, quienes calificaron las preguntas con las siguientes categorías: 0 = No, nunca 1 = Raras veces 2 = a veces 3 = Con frecuencia

Cuadro 3. Calidad del servicio de la comercializadora

No.	Preguntas	Frecuencia			
		0	1	2	3
1	Las instalaciones de la tienda son visualmente atractiva			100	
2	Los empleados de la tienda tienen un aspecto cuidado			100	
3	Los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos (avisos, afiches, carteles)			100	
4	Los empleados desempeñan bien su servicio a la		65	35	

	primera				
5	Los empleados comunican a los clientes sobre las ofertas		30	70	
6	Los empleados ofrecen un servicio rápido y adecuado		85	15	
7	Los empleados tienen disposición para atender a los clientes con un servicio rápido		75	25	
8	Los empleados de forma consistente con siempre amable con los clientes		55	45	
9	Los empleados dan una atención individualizada		80	20	
10	Los empleados logran comprender sus necesidades de compra		50	50	
11	Es usted atendido con respeto y amabilidad		45	55	
12	Los empleado mantienen una comunicación adecuada durante el proceso de compra		40	60	
13	Los empleados tratan de comprender las necesidades de los clientes		65	35	
Total cualitativo			590	710	
Total porcentual			45%	55%	

Elaborado por: Johanna Rodríguez
Fuente: encuestas clientes

De acuerdo a las encuestas desarrolladas a los clientes de la comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo cuyo resultado lo visualizamos en el cuadro 3, en donde el 45% de las respuestas emitidas por los clientes indicaban que rara vez los empleados:

1. Desempeñan bien su servicio a la primera
2. Ofrecen un servicio rápido y adecuado
3. tienen disposición para atender a los clientes con un servicio rápido
4. de forma consistente con siempre amable con los clientes
5. dan una atención individualizada

6. tratan de comprender las necesidades de los clientes

Mientras que un 55% indicaban que los empleados a veces:

1. Las instalaciones de la tienda son visualmente atractiva
2. Tienen un aspecto cuidado
3. Elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos (avisos, afiches, carteles)
4. Comunican a los clientes sobre las ofertas
5. Logran comprender sus necesidades de compra
6. Atendido con respeto y amabilidad
7. Mantienen una comunicación adecuada durante el proceso de compra

Ante lo analizado puedes concluir que la percepción que tienen los clientes con respecto a la calidad del servicio que presta la comercializadora es muy deficiente.

4.2. Discusión

La Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo no aplica o no desarrollan en su totalidad los procesos que se deben desarrollar en la gestión del recurso humano de acuerdo con lo indicaron el 65% de los encuestados, lo que discrepa con (Montes & Gonzalez, 2010) quienes manifiestan que la gestión de recursos humanos es un conjunto de acciones que pretende organizar, desarrollar y poner en funcionamiento a las personas que trabajan en una empresa y que son necesarias para que esta pueda conseguir sus objetivos.

Según (Perdomo, Heredia, Valencia, Gonzalez, & Galande, 2011) indican que el despliegue de los principios básicos de la calidad total relacionados con la gestión de recursos humanos ha motivado la presencia de prácticas tradicionales como: selección y contratación, sistemas de evaluación del desempeño, y sistemas de incentivos lo que discrepa de los resultados obtenidos en la investigación por cuanto en la Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo no se realiza una buena gestión en los procesos de selección, evaluación del desempeño, y en sistemas de incentivos., que son considerados como elementos clave de la calidad total en la gestión del recurso humano.

En cuanto a la percepción que tienen los clientes de la Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo el 45 % de las respuestas emitidas por los clientes indicaban que rara vez los empleados: desempeñan bien su servicio a la primera; de manera rápida y adecuada, amable, presando una atención individualizada y tratando de comprender las necesidades de los clientes, mientras que un 55% indicaban que los empleados a veces comprenden sus necesidades de compra, mantienen una comunicación adecuada durante el proceso de compra lo que difiere con (Puchol, 2012) quien indica que las organizaciones dependen de sus clientes, y por tanto, deberían comprender las demandas actuales y futuras de sus clientes, satisfacer los requerimientos y esforzarse en rebasar sus expectativas.

Ante los resultados obtenidos en la investigación se procede a aprobar la hipótesis **“La carencia de una gestión de recursos humanos enfocada a la calidad total repercute negativamente en el crecimiento, productividad y calidad del recurso humano de la comercializadora de ropa FASHION CLUB CÍA. LTDA. Quevedo”**

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo no desarrolla en su totalidad los procesos que normalmente se desarrollan en la gestión del recurso humano de acuerdo con lo que indicaron el 65% de los encuestados.

La Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo no despliega un proceso de calidad total, por cuanto no desarrolla a un nivel adecuado los elementos clave de la calidad total en la gestión del recurso humano como son los procesos de selección, evaluación del desempeño, y un sistema de incentivos.

La percepción que tienen los clientes en cuanto a la calidad de servicio se establece que en un 45 % rara vez los empleados: desempeñan bien su servicio a la primera; de manera rápida y adecuada, amable, presando una atención individualizada y tratando de comprender las necesidades de los clientes, mientras que un 55% indicaban que los empleados a veces comprenden sus necesidades de compra, mantienen una comunicación adecuada durante el proceso de compra, determinándose el servicio como malo.

5.2. Recomendaciones

Implementar prácticas adecuadas de gestión del recurso humano y que se desarrolle en su totalidad los procesos que normalmente conlleva como son la selección, la actuación, la evaluación, la compensación y el desarrollo con la finalidad de asegurar eficiencia y eficacia de la organización.

Integrar al sistema de gestión de recursos humanos los principios de calidad total, para mejorar la actuación del empleado convirtiéndolos en personas muy motivadas promoviendo la productividad de la comercializadora.

Realizar una mejora continua de los servicios que prestan los empleados en la comercializadora para que el servicio se desarrolle de manera rápida y adecuada, amable, entregando una atención individualizada y tratando de comprender las necesidades de los clientes: es por tanto esencial la formación y motivación que se le proporcione al empleado elementos que se verán reflejados en un servicio excelente hacia el cliente.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Título

Modelo de Gestión enfocado a la calidad para la Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo

6.2. Objetivos

6.2.1. Objetivo General

Diseñar el modelo de gestión de recursos humano enfocado a la calidad para la Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo.

6.2.2. Objetivos específicos

1. Estructurar el organigrama estructural y funcional de la comercializadora
2. Plantear instrumentos para mejorar el proceso de reclutamiento y selección comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda.
3. Elaborar el plan de capacitación para la comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda.
4. Crear los instrumentos para el proceso de evaluación de desempeño para comercializadora de ropa Fashion Club Cía. Ltda.

6.3. Justificación

La presente propuesta se justifica ante la falencia existente en el manejo del recurso humano en la Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo; el sistema de gestión de recursos humanos incluirá un conjunto de políticas y prácticas en el manejo del recurso humano que permitirán alcanzar los

objetivos organizacionales de la comercializadora de manera eficiente y eficaz, enfocada a la calidad total.

6.4. Macro localización

La Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo está ubicada en el paseo Shopping vía Quevedo – Buena fe.



6.5. Modelo de gestión de recursos humano enfocada a la calidad

El presente sistema de gestión de recursos humanos ha sido estructurado de acuerdo a las necesidades de la Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo. Y considerando las prácticas adecuadas para la calidad total.

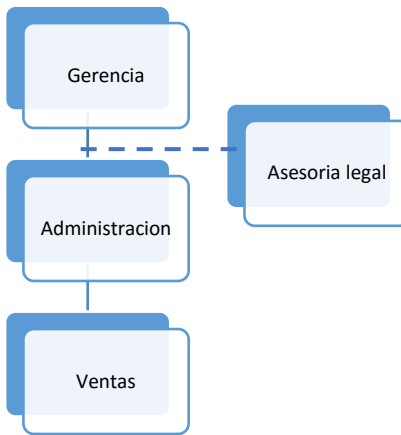
- Criterios de selección basados comportamientos.
- Contrataciones fijas y empleo a largo plazo.
- Formación continua.
- Sistemas de evaluación centrados en los comportamientos y actitudes.
- Retribución por encima de la media del mercado.

- Retribución variable e incentivos salariales para las nuevas habilidades.
- Elevada seguridad en el trabajo y en las condiciones en las que el mismo se desarrolla.

Organigrama estructural y funcional

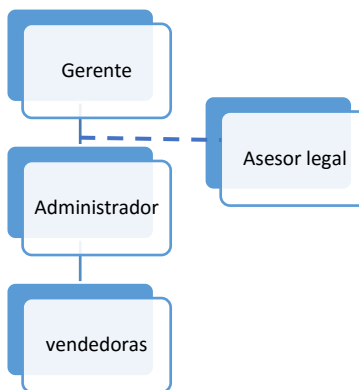
En base al diagnóstico y observación en la comercializadora, se elaboró el organigrama estructural y funcional de la comercializadora.

Figura 1. Organigrama estructural



Elaborado por: Johanna Rodríguez

Figura 2. Organigrama funcional



Elaborado por: Johanna Rodríguez

2. Reclutamiento y selección del personal

En este subsistema se estructuraron los siguientes instrumentos:

Manual de funciones

El manual de funciones constituirá un documento de gran importancia dentro de la Gestión de recursos humanos basado en el aspecto organizacional de la comercializadora, a nivel de puestos de trabajos permitirá señalar las funciones y obligaciones de cada cargo y su interrelación jerárquica.

Para poder elaborar el manual de funciones se procedió a realizar el análisis de puesto este permitió obtener, evaluar y organizar los puestos de la comercializadora, este se desarrolló mediante los siguientes pasos:

- a) **Identificación del puesto:** se procedió a realizar una investigación directa con el administrador quien proporciono la información de los puestos dentro de la comercializadora.
- b) **Desarrollo del cuestionario:** permitió identificar, labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades de un puesto determinado.
- c) **Obtención de datos:** por medio de entrevista se procedió a aplicar el cuestionario para lograr obtener la información.

Una vez realizado el proceso de análisis de puesto se procedió a dejar estructurado el manual de funciones para la comercializadora.

Este instrumento tiene como finalidad:

- Permitir realizar de manera adecuada el reclutamiento y selección del nuevo personal.
- Poder identificar las necesidades de capacitación del personal
- Será un elemento base para el procedimiento de evaluación de desempeño

- Deslindar responsabilidades de otros cargos, evitar duplicidad de funciones
- Ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando repetir instrucciones a los empleados de las actividades a realizar diariamente.

Este manual se estructuro en cuatro fases:

1. **Información básica:** la misma que abraca el puesto, relación jerárquica con jefe inmediato y subordinados.
2. **Naturaleza del puesto:** esta indica el objetivo general que tiene el puesto dentro de la comercializadora.
3. **Funciones y responsabilidades:** determina cada una de las funciones y responsabilidades dentro del puesto.
4. **Perfil del cargo:** abarca elementos como educación, experiencia, y conocimientos necesarios para ocupar el cargo.

Fashion Club Cía. Ltda	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO
	Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo.	Aprobado:
I. INFORMACION BASICA		
1. PUESTO	Gerencia	
2. JEFE INMEDIATO		
3. SUPERVISA A	Administrador	
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Mantener el buen funcionamiento administrativo y operacional de la fábrica, así como, de la producción y comercialización del ladrillo, también debe cumplir con todos los objetivos establecidos por la empresa.		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		

- Representante legal, judicial y extrajudicial de la empresa.
- Direccionar y administrar la empresa
- Elaborar el plan de actividades y su ejecución para corto, mediano y largo plazo.
- Revisar los informes del administrador reportados semanalmente.
- Aprobar y realizar la contratación de personal
- Elaborar y/o actualizar procedimientos, normas, políticas y demás instrumentos legales, a fin de garantizar el mejoramiento de la gestión
- Promover y aplicar procesos técnicos de selección de personal, tanto internos como externos y mantener una base de datos actualizada de personal calificado, a fin de cubrir requerimientos justificados, de conformidad con el Plan Anual aprobado.
- Autorizar mediante firma documentos y cheques ratificando decisiones tomadas
- Determinar el orden de pago de proveedores
- Recibir informes de ventas y determinar el cumplimiento de las metas

IV PERFIL DEL CARGO

EDUCACION:

Titulado en administración o gestión empresarial, Ingeniero Comercial

EXPERIENCIA:

Mínimo 3 años en cargos similares

CONOCIMIENTOS:

- En las áreas administrativas
- Planeación estratégica
- Liderazgo
- Elaboración de proyectos
- Manejo del Recursos humanos
- Capacidad de negociación
- Manejo de conflictos

HABILIDADES:

Capacidad de trabajo en equipo
 Capacidad de gestión y solución de problemas
 Capacidad de liderazgo y organización

Elaborado por: Johanna Rodríguez

Fashion Club Cía. Ltda	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo.		Aprobado:
I. INFORMACION BASICA			
1. PUESTO	Administrador		
2. JEFE INMEDIATO	Gerencia		
3. SUPERVISA A	Vendedoras		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos de la comercializadora.			
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica los procesos de comercializadora, acciones y tareas del equipo de vendedoras. • Se alinea con la política de gerencia para alcanzar los objetivos y metas • Organiza a las vendedoras • Supervisa las tareas de las vendedoras • Organiza reuniones quincenales para corregir desvíos • Capacita a los nuevos vendedores • Emite reportes de ventas a la gerencia • Autorizar gastos • Actividades semanales de vendedoras • Autorizar depósitos de ventas diarias • Controlar la asistencia de vendedoras • Atender solicitudes y permisos de vendedoras 			
IV PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION: Titulado en administración o gestión empresarial, Ingeniero Comercial			
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en cargos similares			

<p>CONOCIMIENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración • Ventas • Conducción de personal
<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Iniciativa • Toma de decisiones • Capacidad de gestión y solución de problemas • Capacidad de liderazgo y organización

Elaborado por: Johanna Rodríguez

<p>Fashion Club Cía. Ltda</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>CODIGO</p>
	<p>Comercializadora de Ropa Fashion Club Cía. Ltda. Quevedo.</p>	<p>Aprobado:</p>
<p>I. INFORMACION BASICA</p>		
<p>1. PUESTO</p>	<p>vendedora</p>	
<p>2. JEFE INMEDIATO</p>	<p>Administrador</p>	
<p>3. SUPERVISA A</p>		
<p>4. NATURALEZA DEL PUESTO</p>		
<p>Responsable de la gestión de ventas</p>		
<p>5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar aperturas y cierres de la comercializadora • Adecuación de local • Conteo de Mercadería • Atención y asesoramiento a clientes • Realizar depósitos autorizados por administrador • Constatar packing list • Ubicación de las mercadería en sus respectivos lugares • Entrega de inventarios al siguiente turno • Elaborar informes de ventas del día 		

IV PERFIL DEL CARGO

EDUCACION: Estudios superiores en marketing

EXPERIENCIA:
Mínimo 1 años en cargos similares

CONOCIMIENTOS:

- Word, Excel
- Atención al cliente

HABILIDADES

Habilidad para establecer relaciones con públicos heterogéneos.
Habilidad para recibir.
Habilidad para preguntar y escuchar
Tener espíritu de equipo

Elaborado por: Johanna Rodríguez

Solicitud de empleo

La solicitud de empleo diseñada para la comercializadora, contendrá información del aspirante al cargo, permitiendo tomar de manera objetiva una decisión al momento de reclutamiento del personal.

Formato 1.

<h1>Fashion Club Cía. Ltda</h1> <h2>SOLICITUD DE EMPLEO</h2>
--

DATOS DEL SOLICITANTE

Apellidos	<input type="text"/>	Nombres	<input type="text"/>
Cedula	<input type="text"/>	Fecha nacimiento	<input type="text"/>
Lugar Nacimiento	<input type="text"/>	Estado civil	<input type="text"/>
Nacionalidad	<input type="text"/>	Domicilio	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>	Celular	<input type="text"/>

EDUCACIÓN

Nivel alcanzado	Titulo obtenido	Institución
Primaria		
Secundaria		
Técnico		
Tecnólogo		
Universitario		
otro		

EXPERIENCIA PROFESIONAL, EMPLEOS

Nombre de la empresa	Puesto que ocupó	Periodo	
		Mes/año	Mes/año

REFERENCIAS LABORALES

Empresa	Teléfonos

REFERENCIAS PERSONALES

Empresa	Teléfonos

Elaborado por: Johanna Rodríguez

2.2. Plan de inducción

Con la finalidad de que el nuevo empleado se adapte e integre de una manera rápida al nuevo ambiente de trabajo se estructura un plan de inducción, el mismo que contendrá aspectos importantes de la comercializadora como:

- Campo de actividad de la empresa.
- Tamaño de la Empresa.
- Número de personas que en ella laboran.
- Historia.
- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Productos que ofrece.
- Políticas.
- Normas.
- Procedimientos de trabajo.
- Beneficios Sociales.
- Aspectos concretos sobre el salario.
- Papel del departamento donde desempeña o desempeñará sus funciones.

2.2.1. Políticas y normas del programa de inducción

El programa de inducción se regirá bajo el esquema de las siguientes políticas:

- El administrador de la comercializadora será el encargado de dar a conocer el programa de inducción de la comercializadora.
- Todo el personal que ingrese a la comercializadora será sometido al proceso de inducción
- Se deberá informar todo lo relacionado con la empresa: misión, visión, historia, estructura organizativa, normas de conducta interna.

- Se podrán realizar ajustes al plan de inducción de manera periódica y que garanticen la permanencia del programa.

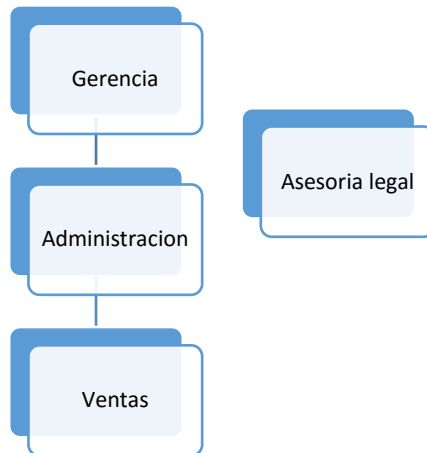
Conjuntamente con las políticas se encuentran las normas siguientes:

- El administrador velara por el desarrollo del programa de inducción
- Este se desarrollara un día determinado de la semana y tendrá una duración de 5 horas
- Una vez concluido el proceso de inducción deberá ser evaluado por el nuevo personal por medio de una encuesta.

2.2.2. Contenido de la inducción general

Estructura organizativa

La Comercializadora de Ropa FASHION CLUB CÍA. LTDA. Quevedo, está estructurada de manera organizativa:



La Comercializadora de Ropa FASHION CLUB CÍA. LTDA. Quevedo es fuente de trabajo directo de 5 empleados.

Misión

Fabricar y comercializar ropa de excelente calidad, asegurando la disponibilidad y el servicio, manteniendo costos competitivos a través del aprovechamiento de nuestros recursos.

Nos basamos en principios de ética, generando relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes, proveedores y empleados.

Visión

Somos una empresa que ofrece la mejor opción en ropa, con una constante innovación en diseños y productos de excelente calidad, disponibilidad y servicio, teniendo cobertura a nivel nacional siendo reconocidos por nuestra solidez y valores apegados a la ética.

Normas de conducta

- **Apariencia personal:** es lo primero que vendemos al cliente, si no cuidamos nuestra apariencia personal podremos correr el riesgo de provocar un rechazo en el cliente.
- **Asistencia:** cumplir con el horario rotativo establecidos por la comercializadora, de no cumplir la inasistencia será notificado por medio del administrador, el horario general está establecido de 8h30 a 22h00 realizándose rotación entre las agentes vendedoras.
- **Confidencialidad:** se deberá guardar la adecuada confidencialidad con respecto a la documentación y que personas no autorizadas conozcan su contenido.

- **Calidad del servicio:** independiente mente del cargo, la calidad del servicio que se suministre en la comercializadora es de vital importancia. Debiéndose mantener las buenas relaciones con el personal y los clientes.
- **Relaciones con los Clientes:** requisito básico para una relación comercial provechosa y sustentable.
- **Relaciones con los empleados:** La relación con nuestros empleados tiene como base el respeto a la dignidad de individuo sin discriminación alguna.
- **Internet:** La empresa proveerá acceso a Internet para sus empleados, con el propósito de facilitar la investigación y el intercambio de informaciones relativas al negocio.

Beneficios socioeconómicos

- Decimos que otorga la ley
- Afiliación al IESS
- Pago horas extras
- Comisiones por ventas de acuerdo a nivel de ventas
- Alimentación
- Descuentos en adquisición de mercaderías.

3. Evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño en la comercializadora tendrá como finalidad obtener la máxima eficiencia del talento humano.

Los resultados del proceso de evaluación de desempeño determinarán:

- Detectar las necesidades de capacitación del personal
- Determinar ascensos y promociones

- Realizar traslados
- Si es necesario un rediseño de puestos
- Identificar las potencialidades del personal
- Elaborar planes de desarrollo

El proceso de evaluación se difundirá entre los empleados garantizando su efectividad, y dando a conocer: los objetivos, políticas, forma de evaluación y los beneficios que tendrán.

Para la evaluación de desempeño se han establecidos las respectivas competencias a evaluar a cada uno de los empleados de la comercializadora.

Competencias laborales

1. Responsabilidad
2. Exactitud y calidad en el trabajo
3. Productividad
4. Orden en el trabajo
5. Planificación del trabajo
6. Comprensión de situaciones

Actitud

7. Actitud hacia la empresa
8. Actitud hacia superiores
9. Actitud hacia compañeros
10. Actitud hacia el cliente
11. Cooperación con el equipo de trabajo
12. Capacidad para aceptar críticas
13. Capacidad para generar sugerencias constructivas
14. Presentación personal

15. Disposición

16. Puntualidad

Habilidades

17. Iniciativa

18. Creatividad

19. Adaptabilidad

20. Repuestas bajo presión

21. Capacidad de manejar múltiples tareas

22. Coordinación y liderazgo

23. Capacidad de aprendizaje

24. Carisma

25. Compromiso hacia el equipo

26. Manejo de conflictos

Quien realizara la evaluación será el administrador de la comercializadora, y se desarrollara cada 6 meses, en base a los parámetros a evaluar y estableciéndose la siguiente escala de calificación.

Niveles	Puntaje	Escala de efectividad
1	0 - 20	Inefectivo
2	21 - 40	Poco efectivo
3	41 - 60	Medianamente efectivo
4	61 - 80	Efectivo
5	81 - 100	Altamente efectivo

Formato 2.

Fashion Club Cía. Ltda		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código:
Fecha:			
Nombre empleado:			
Cliente:			
DESEMPEÑO LABORAL (60 puntos)		CALIFICACIÓN	
1.Responsabilidad			
2.Exactitud y calidad en el trabajo			
3.Productividad			
4.Orden en el trabajo			
5.Planificación del trabajo			
6.Comprension de situaciones			
FACTORES DE ACTITUD (20 puntos)		CALIFICACIÓN	
7.Actitud hacia la empresa			
8.Actitud hacia superiores			
9.Actitud hacia compañeros			
10. Actitud hacia el cliente			
11.Cooperacion con el equipo de trabajo			
12.Capacidad para aceptar criticas			
13.Capacidad para generar sugerencias constructivas			
14.Presentacion personal			
15.Disposicion			
16.Puntualidad			
HABILIDADES (20 puntos)		CALIFICACIÓN	
17.Iniciativa			
18.Creatividad			
19.Adaptabilidad			
20.Respuestas bajo presión			
21.Capacidad de manejar múltiples tareas			
22.Coordinacion y liderazgo			
23.Capacidad de aprendizaje			
24.Carisma			
25.Compromiso hacia el equipo			
26.Manejo de conflictos			
Mencione los aspectos que debería mejorar:			
Observaciones:			

Elaborado por: Johanna Rodríguez

Firma

4. Plan de capacitación

Siendo la capacitación un proceso que busca la mejora continua del empleado y que utiliza la evaluación como elemento principal para retroalimentarse y adecuarse a las necesidades de las organizaciones.

El presente plan de capacitación establece objetivos con una finalidad y estos deben ser capaces de lograrse.

- Adquirir un conocimiento específico (conocimiento)
- Adquirir técnicas (habilidad)
- Adoptar una conducta (conducta)

Con la finalidad de lograr los objetivos anteriormente indicados se elaboró un plan de capacitación.

ACCION FORMATIVA		1
Temática	Tipo de formación	Horas
TÉCNICAS DE VENTA	Desarrollo	10 horas
Objetivo		
Instruir y desarrollar en los empleados técnicas de ventas que permitirán persuadir y convencer a los clientes.		
Resultados esperados		
<ul style="list-style-type: none">• Dominar el proceso de venta• Incrementar nivel de ventas		
Contenido de la temática		
<ul style="list-style-type: none">• Características y habilidades necesarias para el vendedor.• Los cinco conocimientos clave del vendedor.• Prospección.• Producto.• Investigando y conociendo al cliente.• Técnicas para el desarrollo de la presentación de ventas.		

<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para llegar al cierre de la venta. 		
ACCION FORMATIVA		2
Temática	Tipo de formación	Horas
Atención al cliente	Desarrollo	15
Objetivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo comunicaciones eficaces con el cliente • Mejorar la calidad de servicio percibida por el cliente • Control situaciones conflictivas con clientes 		
Resultados esperados		
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el trato personalizado al cliente • Mejorar la imagen de la comercializadora 		
Contenido de la temática		
<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de comunicación • Lenguaje, estilo, expresiones • Papel de sentimiento, emociones en la actitud al cliente • Elementos facilitadores 		

Elaborado por: Johanna Rodríguez

ACCION FORMATIVA		3
Temática	Tipo de formación	Horas
Trabajo en equipo	Desarrollo	15
Objetivo		
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los esfuerzos de los empleados, con la finalidad de obtener un mejor desempeño en el trabajo, permitiendo y promoviendo la existencia de un ambiente de trabajo armónico. 		
Resultados esperados		
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la competencia de trabajo en equipo 		
Contenido de la temática		
<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos generales • La comunicación en los equipos • El conflicto en los equipos de trabajo 		

Elaborado por: Johanna Rodríguez

Una vez realizado el programa de capacitación, deberá evaluarse su efectividad a través de encuestas distribuidas al final de las sesiones de entrenamiento. También a través de la observación del personal de ventas al realizar las transacciones para asegurar que la formación tenga un impacto en las operaciones comerciales, también puede monitorearse: las ventas, la satisfacción del cliente y otras métricas del negocio.

CAPÍTULO VII
BIBLIOGRAFIA

7.1. LITERATURA CITADA

- Cabreja, L., & Avila, I. (4 de Enero de 2015). eumed. net wet site. Obtenido de eumed. net wet site: <http://www.eumed.net/ce/2009a/jcap.htm>
- Corporacion universitaria del caribe. (26 de 06 de 2014). CECAR.EDU.CO. ObtenidodeCECAR.EDU.CO: <http://cecar.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/59/1/GESTION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf>
- Cuatrecasas, L. (2010). Gestion integrqal de la calidad: implantación, control y certificación . Barcelona: Profit Editorial.
- De la cuesta, M., & Muñoz, M. (2010). Derechos humanos y relaciones laborales. España: Editorial Netbiblo.
- Dessler, G. (2009). Admnistracion de eursos humanos. Decimo primera ed. Mexico: Pearson.
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). Evaluacion de desempeño individual. Madrid: Ediciones Diaz de Santos .
- Gomez, J. (2010). Calidad total y recursos humanos. tesis posgrado maestria en admiinstracion de negocios. Universidad catolica de Salta. Argentina.
- Grifull, E., & Canela, M. (2010). Gestion de calidad. Catalunya: Univ. Politec. de Catalunya.
- Hernandez, H. (5 de Enero de 2015). Prezi wet site. Obtenido de Prezi wet site: <https://prezi.com/rpywcwwqg80a/capacitacion-e-induccion-de-personal/>
- Lacalle, G. (2012). Gestion administrativa de PRL (Operaciones administrativas de recursos humanos). Editex.

- Martínez, M. d. (2013). Calidad total y markring interno: La gestion empresarial. Madrid: Diaz de Santos.
- Mayo, J., Perez, L., Reyes, S., & Loredo, N. (19 de diciembre de 2014). <http://www.eumed.net>. Obtenido de <http://www.eumed.net>: <http://www.eumed.net/ce/2011b/apbc.htm>
- Montes, ' J., & Gonzalez, P. (2010). Seleccin de personal. Gestion empresarial. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Pazmiño, D. (2014). Niveles de satisfaccion de los usuarios del hospital Andino Alternativo de Chimborazo previa la obtencion del grado de Magister en Gestion Empresarial. Universidad nacional de Chimborazo. Riobamba.
- Perdomo, J., Heredia, O., Valencia, C., Gonzalez, J., & Galande, J. (2011). Gestion de recursos humanos enfocada en la calidad total y la inovacion. Vniversitas Economica, 4-5.
- Petrick, J., & Furr, D. (2007). Calidad total en la direccion de recursos humanos. España: Gestion 2000.com.
- Porret, M. (2010). Gestion de personas:manual para la gestion del capital humano en las organizaciones 4ta ed. España: editorial ESIC.
- Puchol, L. (2012). Nuevos casos en direccion y gestion de recursos humanos. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Qualgest. (4 de Enero de 2015). Qualgestweb site. Obtenido de Qualgest web site: <http://www.qualgest.es/Calidad.html>
- Rodriguez, J. (2011). El modelo de gestion de recursos humanos. Barcelona: UOC.

Silva, V. (2014). Sistema de gestion de calidad en los ervicios y su incidencia en las ventas cia Gerizim ambato. tesis previo la obtencion de Ingeniero comercial. Universidad catolica dle Ecuador. Ambato.

Velasquez, C. (5 de Enero de 2015). Monografias web site. Obtenido de Monografias web site: <http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-total-y-desarrollo-recursos-humanos/calidad-total-y-desarrollo-recursos-humanos2.shtml>

CAPÍTULO VIII

ANEXOS

Anexo 1.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

Carrera de Ingeniería Comercial



El presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con la investigación de campo para la elaboración de la tesis titulada “GESTION DEL RECURSO HUMANO ENFOCADA A LA CALIDAD TOTAL PARA LA COMERCIALIZADORA DE ROPA FASHION CLUB CÍA. LTDA. QUEVEDO, 2015”

A continuación encontrará una serie de preguntas identificadas por dimensiones de la administración las cuales solicitamos su fina y amable colaboración para contestarlas, estas tienen una serie de variables para que usted seleccione la más conveniente de acuerdo a la pregunta.

No.	Pregunta	Si	No
1	Ingreso a la empresa por medio de una selección de personal.		
2	Durante el proceso de selección, se aplicaron pruebas de selección, entrevistas		
3	Recibió un curso de inducción al momento de ingresar a la empresa		
4	Conoció el perfil de su puesto al ingresar a la comercializadora		
5	La comercializadora le entregó un manual de funciones cuando ingreso a laboral		
6	Participo usted en un plan de inducción al ingresar a la comercializadora.		
7	Considera que el curso de inducción cumplió con su objetivo		
8	Se encuentra conforme con el proceso de evaluación de desempeño		
9	La comercializadora respeta los beneficios de ley		
10	La comercializadora aplica el proceso de evaluación de desempeño		
11	Le informan los resultados de la evaluación de desempeño		
12	La capacitación que recibe cumple con sus expectativas.		

13	Considera excelente el clima laboral existente en la comercializadora		
14	Se siente motivado en la labor que realiza		
15	Considera usted que su remuneración está acorde a sus funciones y responsabilidades		
Total cualitativo			
Total porcentual			

Anexo 2. Entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

Carrera de Ingeniería Comercial



El presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con la investigación de campo para la elaboración de la tesis titulada “GESTION DEL RECURSO HUMANO ENFOCADA A LA CALIDAD TOTAL PARA LA COMERCIALIZADORA DE ROPA FASHION CLUB CÍA. LTDA. QUEVEDO, 2015”

A continuación encontrará una serie de preguntas identificadas por dimensiones de la administración las cuales solicitamos su fina y amable colaboración para contestarlas, estas tienen una serie de variables para que usted seleccione la más conveniente de acuerdo a la pregunta.

No.	Pregunta	Respuesta
1	Que requisitos solicita la comercializadora al momento de selección un nuevo personal	
2	Durante el proceso de selección, se aplican pruebas de selección	
3	Al nuevo personal que ingresa en la comercializadora se le da un curso de inducción	
4	Que información comprende el curso de inducción	
5	Como se le da a conocer al empleado sobre sus funciones y responsabilidades	
6	Se evalúa el desempeño laboral de los	

	empleados	
7	Qué tipo de indicadores se considera en la evaluación de desempeño	
8	Le hacen conocer el resultado de la evaluación de desempeño.	
9	Que tipos de incentivos entrega la comercializadora	
10	Cada que tiempo se capacita al personal	
11	Como considera el clima laboral existente en la comercializadora	
12	Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores en la comercializadora	
13	En los últimos cinco años la productividad laboral ha aumentado, disminuido o permanecido igual	
14	Qué porcentaje de sus empleados están totalmente comprometidos y están “haciendo su mejor trabajo” en todo momento	

Anexo 3.

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA FASHION CLUB CIA. LTDA



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

Carrera de Ingeniería Comercial



El presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con la investigación de campo para la elaboración de la tesis titulada “GESTION DEL RECURSO HUMANO ENFOCADA A LA CALIDAD TOTAL PARA LA COMERCIALIZADORA DE ROPA FASHION CLUB CÍA. LTDA. QUEVEDO, 2015”

A continuación encontrará una serie de preguntas identificadas con la finalidad de determinar la calidad del servicio recibido la calificación se determina por lo siguiente:

0 = No, nunca 1 = Raras veces 2 = Con frecuencia 3 = Casi siempre

No.	Preguntas	Frecuencia			
		0	1	2	3
1	Las instalaciones de la tienda son visualmente atractiva				
2	Los empleados de la tienda tienen un aspecto cuidado				
3	Los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos (avisos, afiches, carteles)				
4	Los empleados desempeñan bien su servicio a la primera				
5	Los empleados comunican a los clientes sobre las ofertas				
6	Los empleados ofrecen un servicio rápido y adecuado				

7	Los empleados tienen disposición para atender a los clientes con un servicio rápido				
8	Los empleados de forma consistente con siempre amable con los clientes				
9	Los empleados dan una atención individualizada				
10	Los empleados logran comprender sus necesidades de compra				
11	Es usted atendido con respeto y amabilidad				
12	Los empleado mantienen una comunicación adecuada durante el proceso de compra				
13	Los empleados tratan de comprender las necesidades de los clientes				
Total cualitativo					
Total porcentual					

Anexo 4.

FOTOS DE INVESTIGACIÓN



